



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED 441
Kandidatuppsats, 10 poäng
41-60 poäng
Datum: 2006-01-25

Kommunikation vid förändring

*En empirisk studie om anställdas uppfattning av
kommunikation vid organisationsförändring*

Sofia Gille Johansson och Ann-Catrin Jönsson

Handledare:
Tomas Dahlborg

ABSTRACT

- Arbetets art: Kandidatuppsats 10 p. Arbetslivspedagogik
- Sidantal: 58 inklusive bilaga
- Titel: Kommunikation vid förändring. En empirisk studie om anställdas uppfattning av kommunikation vid en organisationsförändring
- Författare: Sofia Gille Johansson och Ann-Catrin Jönsson
- Handledare: Tomas Dahlborg
- Datum: 2006-01-25
- Sammanfattning: I en föränderlig omvärld är det nödvändigt för organisationer att utvecklas och förändras för att delta i samhällets utveckling. Vid en förändring är det viktigt för ledningen att använda sig av kommunikation som ett redskap för att öka möjligheten att uppnå en framgångsrik förändring.
Syfte: Studiens syfte är att med utgångspunkt i en empirisk studie, avseende anställdas uppfattning av kommunikation mellan ledning och anställda vid ett förändringsarbete, vidareutveckla en analysmodell för organisationsförändring.
Metod: Den metod som använts i studien är av kvalitativ karaktär och består av intervjuer av anställda som har varit med om olika förändringar inom olika organisationer.
Resultat: Genom den empiriska undersökningen tillsammans med teorienomgången visar resultaten att en organisationsförändring medför olika reaktioner, både positiva och negativa, hos de anställda. Studiens resultat visar även att det är viktigt att använda sig av en kommunikationsstrategi genom hela förändringsprocessen. Med hjälp av denna strategi kan de anställdas negativa reaktioner reduceras och de positiva förstärkas. Vidare framgår det i resultatet att individen i en organisation har en avgörande roll för hur effektiv förändringsarbetet blir. Studiens resultat knyts samman i en analysmodell som visar att ledningen i en organisation kan kommunicera sitt budskap genom olika medel beroende på vilka reaktioner som uppstått och hur mottagaren av budskapet är som individ.
- Nyckelord: Organisationsförändring, förändringsreaktioner, organisationskommunikation, individ i organisation, individ och kommunikation och kommunikationsmedel.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problematisering	2
1.1.1 Förståelse	2
1.2 Syfte	2
1.3 Avgränsningar	3
2. Teorigenomgång	3
2.1 Litteratursökning	3
2.2 Organisation	4
2.2.1 Organisationsförändring	5
2.2.1.1 Lewins förändringsprocess	6
2.3 Förändringsreaktioner	7
2.3.1 Förtroende	8
2.3.2 Motivation	8
2.3.3 Delaktighet	9
2.3.4 Stress	9
2.3.5 Rykten	9
2.4 Kommunikation	10
2.4.1 Organisationskommunikation	11
2.4.1.1 Informell kommunikation	12
2.4.2 Kommunikationsmedel	12
2.4.2.1 Samtalsstrategi	13
2.4.2.2 Kommunikationskanaler	14
2.4.2.3 Retorik	14
2.4.2.4 Grupper	15
2.4.2.5 Utvecklingssamtal och feedback	16
2.5 Medvetenhet om individen	16
2.5.1 Abstraktionsnivåer	18
2.5.2 Önskvärd kommunikation	18
2.5.3 Värderingsmodeller	19
2.5.4 Makt	21
2.6 Analysmodell	22
2.6.1 Utveckling av analysmodell	22
2.6.2 Förklaring av analysmodell	24
2.6.3 Kommentarer om analysmodell	26
3. Metod	26
3.1 Studiens utgångspunkter	26
3.1.1 Kvalitativ strategi	27
3.2 Studiens genomförande	28
3.2.1 Intervjun som insamlingsmetod	28
3.2.2 Val av intervjupersoner	29
3.2.3 Genomförande av intervjuer	29

3.2.4 Bearbetning av data	30
3.3 Studiens kvalitet.....	30
3.3.1 Trovärdighet.....	31
3.3.2 Äkthet.....	32
3.3.3 Etiska aspekter.....	32
4. Empirigenomgång.....	33
4.1 Budskap – vad man kommunicerar om.....	34
4.1.1 Vetskap om förändring.....	34
4.1.2 Mål och vision.....	34
4.1.3 Stöd och support.....	35
4.2 Individ – till vem man kommunicerar.....	35
4.2.1 Reaktionen	35
4.2.2 Delaktighet.....	36
4.2.3 Personlig kontakt.....	37
4.2.4 Skendemokrati.....	37
4.2.5 Oklarhet.....	38
4.3 Kommunikationsmedel – hur man kommunicerar.....	38
4.3.1 Makt	39
4.3.2 Grupper	40
4.3.3 Utvecklingssamtal och utvärdering	41
4.3.4 Rykten	41
4.3.5 Praktiska åtgärder.....	42
5. Analys och diskussion.....	43
5.1 Kommunikation vid organisationsförändring	44
5.1.1 Motivera förändring (<i>motivate change</i>).....	44
5.1.2 Förklara mål och vision (<i>create a vision</i>).....	45
5.1.3 Utveckla stöd och support (<i>developing support</i>)	46
5.1.4 Genomförande (<i>managing the transition</i>)	46
5.1.5 Bekräfta förändring (<i>sustaining momentum</i>)	48
5.2 Medvetenhet om individ vid förändring	48
5.3 Vidareutveckling av analysmodell.....	49
5.3.1 Förklaring av analysmodell.....	51
5.4 Avslutande kommentarer	51
6. Referenser	53
Bilaga	57
Bilaga 1. Intervjuguide	57

1. Inledning

"Alla förändringar leder inte till utveckling, men all utveckling förutsätter förändring"
(Hjelm, 2002 s. 4)

Alla organisationer eller företag utsätts ständigt för ett förändringstryck som tvingar dem att tänka i nya banor kring den verksamhet de bedriver. Enligt Hjelm (2002) är det i de flesta fall olika yttre faktorer i organisationens *omvärld* som leder till att ett utvecklings- eller förändringsbehov uppstår. Det mest påtagliga trycket brukar komma från den del av omvärlden som ligger närmast den egna branschen eller verksamhetsområdet och är ett resultat av utvecklingen som sker där. Men en organisation kan också utsättas för ett indirekt förändringstryck som ett resultat av *samhällets* generella utveckling (Hjelm, 2002). Det kan vara till exempel människors förändrade värderingar, ekonomisk utveckling, kriser, konflikter och maktförskjutningar. Oavsett orsak och storlek på utvecklingen har de en stor påverkan på organisationer och företag som är verksamma inom det berörda området. Den organisation som vill ha en hög handlingsberedskap inför framtiden måste därför vara observant på vad som händer i dess omvärld. Ju högre handlingsberedskap desto större blir möjligheterna att utnyttja ett förändringstryck till något positivt.

Att klara av denna typ av förändringar i organisationer handlar till stor utsträckning om att hantera individers aspekter på processen. Smith (2005) menar att individer, personalresursen i en organisation, är en oumbärlig faktor för att uppnå organisatorisk utveckling men kan också vara det största hindret till förändring. Individer och grupper kan och reagerar på förändringar på olika sätt. För vissa är förändring spännande och stimulerande och de vill knappt vänta på att få göra förändringen och nå organisationens nya tillstånd (Hjelm, 2002). För andra är förändring en mycket orolig och osäker tid och ses som ett hot mot deras värderingar och självkänsla (Smith, 2005). Att individer reagerar olika är förstäligt med tanke på att alla är olika som människor och har olika värderingar, intressen och erfarenheter. Dessutom har de berörda individerna olika positioner, roller och ansvar inom den aktuella organisationen, vilket på ett naturligt sätt också styr känslor och agerande i samband med förändring. Att lyckas med en förändring har sin kärnpunkt i att kunna hantera individer och deras reaktioner och responsen till förändring. Smith (2005) menar att en framgångsrik organisationsförändring uppnås *genom* människor. Hur lyckad en organisationsförändring blir är alltså beroende av organisationens förmåga att förändra det individuella beteendet bland de anställda.

Om organisationsförändring till stor del handlar om att förändra de anställda är kommunikation om förändringen och information till dessa anställda absolut nödvändigt och avgörande (Elving, 2005). Organisatoriska förändringar går ofta inte som förväntat eftersom inte tillräckligt mycket strategiskt tankearbete ges för att kommunicera rätt och tillfredställande om förändringen (Klein, 1996). Många svårigheter som ofta associeras

med förändring kan bli lättare att hantera och ta itu med om det finns en strategi om vad och hur kommunikation ska ske. Enligt Smith (2005) bör planerad kommunikation med de anställda vara en väsentlig och integrerad del av förändringens ansträngningar och strategier. Hela processen bör baseras på en god uppfattning om kommunikationens grunder tillsammans med en förståelse för förändringsprocessen (Klein, 1996).

1.1 Problematisering

Utifrån resonemanget ovan kan vi för det första konstatera att ju högre handlingsberedskap en organisation har desto större blir möjligheterna att utnyttja ett förändringstryck till något positivt. Ett andra konstaterande är att en framgångsrik organisationsförändring har sin kärnpunkt i att kunna hantera individer och deras reaktioner och responsen till förändring. Ledningen i organisationen bör alltså ha en förmåga att förändra det individuella beteendet bland de anställda. Hur kan då en förändringsprocess underlättas för alla berörda individer? Vi har uppfattningen att detta problem kan, om inte helt lösas, i alla fall reduceras med hjälp av kommunikation. Om ledningen har en strategi om vad som ska kommuniceras och hur det ska ske är vi övertygade om att ett förändringsarbete blir lättare att hantera och får ett mer positivt resultat. Det problem som vi fokuserar på är alltså hur kommunikation kan genomsyra en organisations förändringsprocess för att den ska bli framgångsrik. Då tidigare forskning kring detta problem domineras av förslag och lösningar sedda ur enbart ledningens perspektiv har vi medvetet valt att angripa problemet ur en annan synvinkel, nämligen utifrån de anställdas syn. Vi anser att det finns mer att utforska kring hur anställda uppfattar hur kommunikation kan användas i syfte att underlätta förändringsarbetet för dem som individer.

1.1.1 Förförståelse

Viktigt att lyfta fram är att vi som författare av denna studie har en viss förförståelse inom ämnesområdet. Vår förförståelse består av en egen tidigare sammanställd forskning kring kommunikation vid organisationsförändring sett ur ledningens perspektiv. Det är utifrån denna forskning som vårt intresse har väckts att ytterligare fördjupa oss i denna problematik. Som resultat av den tidigare forskningen sammanställde vi en analysmodell som beskriver vilken roll kommunikation kan ha vid en organisationsförändring. Då den tidigare forskningen grundar sig i en enbart teoretisk sammanställning vill vi nu fördjupa våra kunskaper i området och om möjligt förankra vår analysmodell i verkligheten. Men framförallt har vi en förhoppning att kunna vidareutveckla analysmodellen i avseende att lägga tyngdpunkten på de anställdas uppfattning om hur förändringsprocessen kan genomsyras av väl fungerande kommunikation. Analysmodellen blir utgångspunkten inför denna studie och redovisas längre fram i studien för att ge en bättre förståelse för vårt forskningsområde.

1.2 Syfte

Utifrån ovanstående resonemang har vi kommit fram till följande syfte:

Studiens syfte är att med utgångspunkt i en empirisk studie, avseende anställdas uppfattning av kommunikation mellan ledning och anställda vid ett förändringsarbete, vidareutveckla en analysmodell för organisationsförändring.

1.3 Avgränsningar

Med empirisk studie menar vi i detta fall en undersökning gjord med kvalitativa intervjuer bland anställda som har varit med om någon slags organisationsförändring. Med att vidareutveckla menar vi att vår avsikt är att ytterligare utveckla en analysmodell som framställdes i en tidigare forskningsstudie. Den tidigare studien gjordes på engelska och vi har valt att behålla analysmodellen på engelska. Vidare är vår studie avgränsad till att endast beröra den interna kommunikationen i en organisation. Vi vill även påpeka att vi är medvetna om att det finns andra faktorer än kommunikation som spelar in vid en organisationsförändring och avgör om den blir effektiv eller inte. Sådana faktorer kan vara till exempel organisationsstruktur, organisationskultur och extern påverkan.

2. Teorigenomgång

Följande teorigenomgång har vi valt att inleda med ett avsnitt om litteratursökning för att ge läsaren en förståelse för hur urvalet av de källor som används i studien har gått till. Vidare behandlas de områden som vi anser som relevanta i förhållande till studiens syfte: Organisation, förändringsreaktioner, kommunikation och medvetenhet om individen. Teorigenomgången mynnar sedan ut i en illustration och förklaring av den tidigare sammanställda analysmodellen.

2.1 Litteratursökning

Enligt Bell (2000) är målet med litteratursökningen att få fram information som är relevant för den undersökning man gör, undvika ogynnsamma sidospår och inte bli övertyngd av material som inte är av direkt intresse. För att uppnå detta mål så måste man vara effektiv och systematisk när det gäller var och hur man söker efter litteratur.

Till denna studie började vi med att göra en återblick på vår tidigare studies referenslista för att bedöma om det fanns några av böckerna och artiklarna som kändes relevanta att använda även till denna studie. Sedan gjorde vi sökningar genom att använda sökmotorerna LOVISA och LIBRIS vid Lunds Universitet för att finna teoretiska källor. Vetenskapliga artiklar har vi sökt efter på emeraldinsigt.com och ERIC. Eftersom artiklar publiceras oftare än böcker blir de en mer aktuell informationskälla (Bell, 2000). Vi har även använt oss av vårt kursbibliotek som man finner på Social och beteendevetenskapliga bibliotekets hemsida. Genom kursbiblioteket har vi även tagit del av olika kursers kurslitteratur för att där finna intressant och användbar information.

Uppsatser som publicerats i Xerxes har vi också tagit del av på det sätt att vi har fått inspiration till litteratur genom tidigare uppsatser referenser. Även referenser i de böcker som vi redan samlat in har lett oss till nya relevanta källor. Vi sökte även på författare som vi redan fått fram för att se om de hade andra källor inom samma område som kunde vara av relevans för oss.

När vi skulle börja söka efter litteratur placerade vi in vårt problemområde i några olika ämnesområden: *organisation, förändring, kommunikation och förändringsberedskap* (Patel & Davidson, 2003). Med dessa fyra ämnesområden fann vi litteratur som kunde hjälpa oss att få en bredare förståelse och överblick av studiens område. Med detta som bas kunde vi snart urskilja nyckelord och uttryck som vi kunde dra nytta av i fortsatt sökning, som till exempel: ”organisation i förändring”, ”individer i förändring” och förändringskommunikation. När vi sökte efter artiklar och böcker med engelska som språk använde vi oss av motsvarande engelska ord och uttryck.

Litteratursökningen delades upp i olika omgångar för att försäkra oss om att vi hela tiden var uppdaterade i vad vi letade efter för slags information. De sökningar som gjordes resulterade i mycket material som vi läste alternativt skummade igenom, sorterade och bedömde som relevanta källor att arbeta med. Genom dessa källor kunde vi även se vilka författaren refererat till för att hela tiden försäkra oss om att vi använde oss av primärkällor. Vi har redan från början av litteratursökningen haft intentionen att använda oss av primärkällor, men i brist på tillgänglighet har vi även i enstaka fall varit tvungna att använda oss av sekundärkällor. I de fall där vi använt oss av sekundärkällor har vi varit noga med att jämföra olika källor inom samma område för att se till tolkningen av primärkällan.

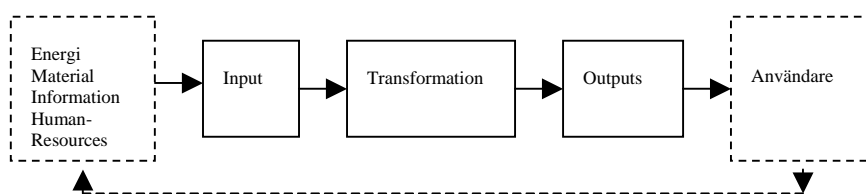
Det är alltid svårt att avgöra om man läst tillräckligt mycket beträffande ett visst ämnesområde till en studie, men det går inte att läsa allt då man även måste ha tid till att samla in och analysera information (Bell, 2000).

2.2 Organisation

Vi anser det viktigt att börja med att beskriva den kontext som vi rör oss inom, nämligen organisationer. Efter en kort förklaring av vad en organisation är följer ett avsnitt om organisationsförändring som är det område vi har valt att fokusera på. Vidare ges en bild av olika sätt att se på förändring inom en organisation.

När man skiljer organisationer från andra sociala grupperingar hålls det i åtanke vad som är syftet med att man är tillsammans och hur deltagarnas aktivitet kopplas samman. Avgörande för om man kallar en grupp för organisation är att deltagarna har gemensamma mål som förenar dem och att deltagarnas strävan att nå dessa mål samordnas av procedurer eller riktlinjer. Mer exakt kan man säga att en organisation är: ”ett socialt system som är medvetet konstruerat för att uppnå bestämda mål” (Jacobsen & Thorsvik, 2002 s. 10)

Uttrycket *socialt* syftar på att organisationer består av människor som agerar tillsammans. Att vinna insikt i organisationens grundläggande sociala och mänskliga karaktär är viktigt vid studiet av organisationer. Ordet *system* i definitionen syftar på att den grupp av människor som tillsammans arbetar för att uppnå vissa mål är samtidigt avgränsade från omvärlden. Samtidigt är organisationen beroende av resurser från omvärlden och att det finns en efterfrågan på de resultat som organisationen producerar för att kunna upprätthålla sin verksamhet. Det tredje centrala ordet i definitionen är *mål* vilket innebär att orsaken till att organisationen har inrättats är att man vill åstadkomma något med den. Att organisationer är *medvetet konstruerade* innebär i sin tur att de är utformade på ett effektivt sätt för att kunna lösa olika uppgifter. Uppgifter fördelas, det byggs upp mönster av ansvarsfördelning och det skapas rutiner för hur enskilda fall ska hanteras. French och Bell (1999) använder sig av följande illustration för att förklara denna *systemteori*:



Figur 1. Organisationer som öppna system (French & Bell, 1999 s.83)

2.2.1 Organisationsförändring

Genom att slå upp vilken tidning som helst får man snabbt intrycket av att förändring av och i organisationer är ett vanligt fenomen. Organisationer växer, krymper, slås samman och delas upp, läggs ner eller omdefinieras. Dagens organisationer står inför ständiga utmaningar, som till exempel ökad internationalisering, globalisering och den allt större betydelse som informations- och kommunikationstekniken får. Samhället förändras allt snabbare och det gäller för organisationerna att hänga med i denna förändring. Allt oftare hävdas det att organisationer måste utveckla förändringsförmåga för att kunna överleva.

Jacobsen och Thorsvik (2002) använder sig av ett antal olika dimensioner för att klassificera olika typer av förändring. Den första dimensionen anger hur *omfattande* förändringen är. Vanligt är att dra en skiljelinje mellan inkrementella och strategiska förändringar eller mellan evolution och revolution (Burke, 2002). Inkrementell förändring äger rum genom många små förändringar och en rad sådana förändringar kan summeras till en radikal förändring. Viktigt att poängtera är att förändringen sker under relativt lång tid. Exempelvis kan det vara organisationens rutiner som justeras och förändras på detta sätt. En strategisk förändring blir det när organisationen måste genomgå en radikal förändring under relativt kort tid. Vanligtvis innebär detta en förändring av organisationens mål och strategier. Denna typ av förändring blir mer dramatisk vilket leder till en mer eller mindre organisatorisk revolution. En annan grundläggande dimension är om förändringen bygger på förväntningar (*proaktiv*) eller

är en reaktion på förhållanden som redan har förändrats (*reaktiv*) (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Om organisationen svarar på något som redan har ägt rum, i omvärlden eller internt i organisationen, blir det en reaktiv förändring. Exempelvis kan det vara en ny konkurrent som dyker upp och åtgärder behöver vidtas. Förändringar som bygger på förväntningar kallas proaktiv och det innebär att förändringar görs i organisationen innan det inträffar förändringar i omvärlden eller internt i organisationen. Ledningen kan till exempel inse att man behöver öka de anställdas inflytande i styrelsen någon gång i framtiden och förändringen görs då efter dessa förväntningar om vad som kommer att ske i framtiden.

Förändringens innehåll är ytterliggare en dimension, vilket innebär om förändringen är *strukturell* eller *kulturell* (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Strukturella förändringar inriktas vanligtvis på förändringar i arbetsfördelning, specialisering, samordning och belöningsystem. Man koncentrerar sig på den formella strukturen. Kulturförändringar berör i högre grad saker som att ändra personers attityder, åsikter och uppfattningar. Det är svårt att skilja dessa förändringar åt då förändring i strukturen ofta följs av förändring i kulturen och tvärtom. Den fjärde dimensionen handlar om i vilken utsträckning förändringen är *planerad* eller *oplanerad* (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Planerade förändringar är förändringar byggda på lärande där aktörerna aktivt anpassar organisationen till nya förhållanden. De teorier som dominerar inom området organisation är inriktade på planerade och därmed människostyrda förändringar. Detta betyder dock inte att alla förändringar är resultat av rationell problemlösning och anpassning. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) hävdar olika teoretiker att förändring kan vara ett resultat av till exempel tillfälligheter, av maktkamp och konflikt eller av en organisatorisk livscykel.

2.2.1.1 Lewins förändringsprocess

Oavsett vad det är för typ av förändring som ska komma till stånd i en organisation behövs olika sätt för att genomföra den. Nedan kommer vi att ta upp forskares syn på förändring som en process.

Hela området organisatorisk utveckling och förändring har blivit mycket påverkad av en tyskfödd psykolog, Kurt Lewin (Kippenberger, 1998). En av Lewins teorier är tre-stegsmodellen som visar hans uppfattning om att en planerad förändring går igenom tre steg: *upptiningsfasen* (unfreeze) – *förändringsfasen* (move) – *återfrysningsfasen* (refreeze) (Angelöw, 1991; French & Bell, 1999; Gambil & Kirk, 1999).

Upptiningsfasen handlar om att bryta upp gamla normer och handlingsmönster (Angelöw, 1991; French & Bell, 1999). Under denna fas väcks ett behov, förståelse och en beredskap för förändringar. Schein (1987) menar att det i denna fas är nödvändigt att skapa motivation och förändringsberedskap hos berörda individer. Under *förändringsfasen* gäller det att få till stånd nya normer och handlingsmönster (Angelöw, 1991; French & Bell, 1999). Enligt Angelöw (1991) bygger det goda förändringsarbetet på faktorer som etik, självförtroende, motivation, delaktighet, trygghet och riklig o

direkt kommunikation. Genom identifiering av sin nya roll och söka ny information i sin omgivning är det viktigt att hjälpa berörda individer att se, bedöma och reagera på saker utifrån sin nya synvinkel (Schein, 1987). Det ska finnas tillgänglig information och bevis på att förändringen är önskvärd och möjlig. Den tredje fasen, *återfrysning*, innebär att den genomförda förändringen stabiliseras och blir permanent (Angelöw, 1991; French & Bell, 1999). Enligt Schein (1987) är den största utmaningen i denna fas att integrera förändringen och de nya handlingsmönsterna i berörda individers personlighet och attityder.

Lewins modell som presenterades på 1940-talet är ett vanligt sätt att se på förändring som en process. Smith (2005) menar att modellen visar på en process där man förflyttar sig genom en växlande och klart skildrad fas som åtföljs av osäkerhet och vacklande och sedan stabilitet igen. Idag ser man på förändring mer som en process av konstant förändring och ständig anpassning. Även om tre-steps-modellen har haft ett stort inflytande på området förändring så har modellen även fått stå emot en del kritik. En kritik är att Lewins modell anses alltför enkel och mekanisk för en värld där organisationsförändring är en ständig och ej tidsbegränsad process (Burnes, 2004). Burnes (2004) tar också upp att Lewin även kritiseras för att ignorera rollen av makt och politik i organisationer och organisationslivets konfliktfyllda verklighet. Ytterligare en kritik värd att ta upp i sammanhanget är att Lewin ses som en förespråkare av "top-down", förändring sedd från ledningens perspektiv och ignorerar situationer som kräver "bottom-up" perspektiv (Burnes, 2004). Även om modellen har blivit kritiserad har den blivit mycket diskuterad och expanderad av andra forskare inom området. Med Lewins modell som bas har till exempel Lippitt, Watson och Westley utvecklat förändringsmodellen till att innehålla sju steg och de tar även upp betydelsen av att ha en konsult för att lyckas med förändringen (French & Bell, 1999).

Sammanfattningsvis kan vi nu säga att organisationer, som är den kontext vi befinner oss i, utgörs av en mängd olika individer. Vidare kan vi konstatera att om organisationerna ska hänga med i samhällets utveckling bör ständiga förändringar inom organisationen ske. För att klara av att genomföra dessa förändringar är det viktigt att kunna hantera individers reaktioner och aspekter på processen.

2.3 Förändringsreaktioner

Individer reagerar på förändring på olika sätt och vi har i nästkommande avsnitt avsikten att lyfta fram olika reaktioner som anställda kan visa i samband med förändring. Vi har valt att ta upp de reaktioner som vi anser är mest relevanta för vår studie och som ger läsaren en bättre förståelse för kommande avsnitt. Avsnittet ger också en bättre förståelse för den analysmodell som utgör utgångspunkten för studien.

Individer och grupper kan reagera på förändring på mycket olika sätt. Organisationsförändringar kan tas emot med till exempel spänning och glädje eller med rädsla och ilska, vilket innebär att de anställdas reaktioner till förändringar kan variera från positiva till negativa. Detta speglar sig tydligt i om de anställda stödjer förändringen eller sätter sig emot den (Vakola & Nikolaou, 2005). En individ som genomgår en organisationsförändring kan erfara många olika känslomässiga stadier, som till exempel förnekelse, ilska, kaos, depression, stress, motstånd, nyfikenhet och öppenhet. Samtliga dessa reaktioner till en förändring är vanligt förekommande eftersom man vid en förändringsprocess går från det kända till det okända (Vakola & Nikolaou, 2005).

Enligt Proctor & Doukakis (2003) kan ett motstånd till förändringar uppstå från många olika källor, till exempel: rädsla för det okända, brist på information och rädsla för att misslyckas. En annan anledning kan vara att människor tycker om att ha kontroll över situationen och vad som ska hända dem. Ju mer förändringen sker utan deras vetskap, desto mer kommer de känna sig hotade vilket ofta leder till att ett motstånd till förändringen växer fram (Proctor & Doukakis, 2003). Anställda är ofta negativa till en organisationsförändring vilket kan bero på att de flesta organisationer är styrda uppifrån, där de anställda bara får information om den redan planerade förändringen utan att ha möjlighet att påverka den (Angelöw, 1991). Nedan tar vi upp några utvalda aspekter av individers förändringsreaktioner.

2.3.1 Förtroende

Med förtroende menar man att de man litar på och är beroende av lever upp till de förväntningar som finns på dem. Detta kan avspeglas på många olika sätt. Till exempel att människor gör det de har lovat att göra vilket kan innebära att möten hålls som lovat, att man svarar på meddelanden eller att man följer de riktlinjer som utlovats vid till exempel ett möte med de anställda (Proctor & Doukakis, 2003). Proctor & Doukakis (2003) menar också att förtroende kan avspeglas i en vilja att ingå i en ömsesidig öppenhet där man delar med sig av relevant information när det är nödvändigt.

Brist på förtroende för ledningen är inget ovanligt i organisationer. Ofta känner de anställda att de inte kan lita på att sin närmsta chef kommunicerar all information från ledningen eller att deras idéer kommuniceras tillbaka upp till ledningsnivå (Gill, 1996). Ofta förekommer det missförstånd beroende på att man inte känner eller litar på motiven och intentionerna den andra personen har. Därför är det väldigt viktigt att delge och förtydliga de motiv som finns, men även att ifrågasätta och kontrollera istället för att bara anta intentionerna hos den andra personen.

2.3.2 Motivation

Motivation och viljan att förändra är väldigt viktigt när det kommer till en förändringsprocess inom en organisation. Enligt Angelöw (1991) måste de anställda inse att det är nödvändigt med förändring och att de måste känna ett behov av det. Detta ökar organisationens möjlighet att nå en lyckad förändring. Det måste finnas en önskan

att förändra bland de anställda för att kunna genomföra en förändring. För att uppnå en vilja att förändra finns det flera aspekter som kan hjälpa, till exempel: delaktighet, förtroende, trygghet, och självförtroende. Dessa kan uppstå i olika steg under förändringsprocessen. Viljan att förändra kan senare leda till stimulation och engagemang och så länge dessa känslor existerar finns det energi och motivation bland de anställda att slutföra förändringen.

Enligt Angelöw (1991) kan de anställdas vilja att förändra växa sig starkare om de haft möjlighet att influera och medverka i förändringsprocessen. Motivationen ökar om de anställda kan vara delaktiga i diskussioner kring förändringen men även kunna påverka förändringstakten. Brist på delaktighet i förändringen kan leda till mindre motivation bland de anställda (Angelöw, 1991).

2.3.3 Delaktighet

Delaktighet bland de anställda i en förändringsprocess är nödvändigt för att kunna genomföra en lyckad organisationsförändring. De anställda behöver känna att de är en del av förändringen och att de får ta del i beslut redan från början. När anställda inte får möjlighet att påverka leder det ofta till motstånd och lågt engagemang vid förändringen (Angelöw, 1991). När anställda däremot känner att de har möjlighet att delta i beslut kommer det uppstå en positiv influens på arbetsmiljön (Weber & Weber, 2001). När anställda får chans att påverka deras arbetsituation leder det ofta till mer tillfredsställelse, engagemang och effektivitet i arbetet (Angelöw, 1991).

2.3.4 Stress

I samband med en organisationsförändring uppstår ofta stress bland de anställda (Angelöw, 1991). Det upplevs vara väldigt stressfullt för en individ att gå igenom en organisationsförändring. Anställda som upplever stress i samband med en organisationsförändring kommer att med stor sannolikhet känna mindre tillfredsställelse i arbetet (Vakola & Nikolaou, 2005). Detta resulterar ofta i negativa attityder mot förändring och därför kan man påstå att stress är ett hinder till effektiv förändring.

2.3.5 Rykten

När förändringar sker i organisationer uppstår väldigt ofta rykten som snabbt sprids genom organisationen. Det kan handla om information som inte än har bekräftats eller förnekats av ledningen. Rykten är ofta en följd av någon form av misstolkning eller uppkommer till följd av antingen för lite och bristfällig information eller för mycket information (Kapferer, 1988). Särskilt i påfrestande situationer, som vid en organisationsförändring, är det stor risk för att budskap feltolkas och missförstås. Berörda individer kan känna osäkerhet och rädsla och att förändringsprocessen medför att de inte känner att de har kontroll över situationen och sin egen framtid (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Genom rykten kan anställda förenkla situationen och göra den mer begriplig, men rykten kan även lindra eller bekräfta en oro eller vara lösningen på en konflikt (Angelöw, 1991). Rykten ger alltså en sammanhängande förklaring på ett antal

spridda fakta och tillfredställer därmed människans behov av ordning när vi försöker förstå omvärlden. Ryktet kan även vara ett effektivt sätt att skapa social sammanhållning. Genom att ta del av ryktesprocessen känner man en viss tillhörighet till gruppen och genom dessa rykten vet man vilka åsikter man bör ha för att fortsätta tillhöra samma grupp (Kapferer, 1988).

Eftersom rykten kan ha en stark mobiliserande och åsiktsskapande effekt på de anställda är det viktigt för ledningen att försöka förstå hur de uppstår och hur man kan minska eventuella konsekvenser av dem. Bland annat är det viktigt att upprepa budskap och meddelanden flera gånger för att minska risken för missförstånd. När berörda individer känner att de är välinformerade om situationen och har vetskap om sin framtid reduceras en huvudsaklig anledning till att skapa rykten. Angelöw (1991) menar att rykten kan minimeras i organisationer där den interna kommunikationen är tillräcklig och fungerar på ett tillfredställande sätt och där öppenhet och delaktighet prioriteras. Riklig och direkt kommunikation är därmed ett viktigt verktyg för ett tillfredställande förändringsarbete.

Sammanfattningsvis kan vi nu säga att en organisationsförändring påverkar individerna i en organisation på olika sätt och följderna blir olika reaktioner, känslor och eventuellt motstånd. För att ledningen ska ha en större möjlighet att reducera eller förhindra dessa förändringsreaktioner kan kunskapen om och hanteringen av kommunikation spela en avgörande roll.

2.4 Kommunikation

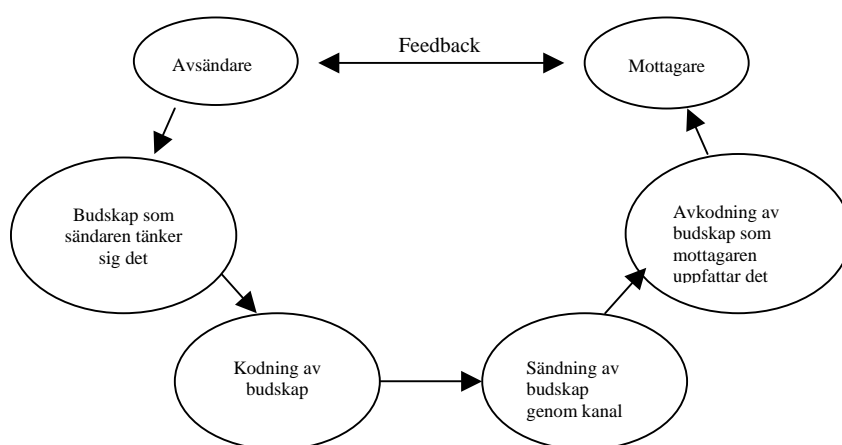
Vi ser kommunikation som ett nyckelverktyg när det gäller att öka en organisations möjlighet att uppnå en lyckad förändring. Följande avsnitt tar först upp lite allmänt om kommunikation för att sedan gå vidare in på den kommunikation som vi fokuserar på, organisationskommunikation. Vidare följer ett avsnitt om olika kommunikationsmedel som ger mer praktiska förslag på hur kommunikation kan genomsyra en förändring.

”Så länge det finns människor i en organisation och de människorna har behov av att samordna sina aktiviteter kommer det att finnas behov av kommunikation” (Jacobsen & Thorsvik, 2002 s. 334).

Enligt Engquist (2002) betyder kommunikation ungefär ”göra gemensam”, ”dela något med någon”. Det man delar i en kommunikationssituation är parternas uppfattningar av vad man talar om, det vill säga deras olika bilder av verkligheten. Sandberg & Targama (1998) menar att våra föreställningar om verkligheten skapas av oss själva och andra på grundval av våra erfarenheter och i kommunikation och samspel med andra människor. Kommunikation handlar alltså om ett ömsesidigt utbyte där de involverade parterna

strävar efter att gemensamgöra sina uppfattningar i det man kommunicerar om. Enligt Engquist (2002) är det viktigt att båda förstår den andres uppfattning om den så kallade verkligheten, även om de inte nödvändigtvis har en gemensam uppfattning om den. Kommunikation är en verksamhet som sker mellan två eller flera personer, vilket då menas med att den är ömsesidig. Uttrycket ”envägskommunikation” är i detta fall lite meningslös, istället bör man använda ordet information när man talar om att en person överbringat ett budskap till en annan (Engquist, 2002).

Kommunikation är den *process* där personer eller grupper skickar meddelanden till varandra. Innehållet i meddelandet är information, medan kommunikation är den process där informationen förmedlas. Enligt Severin och Tankard (2001) kan kommunikation beskrivas som följande process:



Figur 2. Kommunikationsprocessen (Fritt från Severin & Tankard, 2001 s. 59)

Som man kan utläsa i illustrationen ovan har kommunikationsprocessen två aktörer, sändaren som skickar meddelandet och mottagaren som mottar och tolkar det överförda meddelandet. Illustrationen betonar att kommunikation är en dynamisk process som utvecklas med tiden och i det ligger ett antagande om att kommunikation är mer än bara informationsförmedling. Mottagaren av ett meddelande påverkas av den information som förmedlas och en tolkningsprocess sker där mer mening och innehåll läggs till informationen och hela processen resulterar i olika reaktioner hos mottagaren. Reaktionerna formar i sin tur den återkoppling som ges meddelandet och därmed har processen lett till nya tolkningar av informationen och parterna har påverkat varandra.

2.4.1 Organisationskommunikation

”Kommunikation avbildar och förmedlar inte bara organisationen, utan skapar denna” (Alvesson, 1991 s. 29).

Många hävdar idag att internkommunikation är en framgångsfaktor som det lönar sig för organisationer att behärska. Med utvecklingen av informations- och

kommunikationsteknik och i samverkan med nya konkurrensvillkor görs att framgång blir en fråga om vilken kompetens som en organisation har. Kompetens utvecklas genom målinriktad satsning på motiverande arbetsformer och kommunikation kanske är det viktigaste medlet man har för att motivera.

Flera kommunikationsproblem kan uppstå i en organisation, som att man inte förstår vad som sägs och kommuniceras, information når inte fram, man finns inte på plats när information ges eller man missuppfattar och feltolkar information. Ett mål för alla organisationer är att ha tillräckliga och bra kommunikationskanaler så att alla får den information som behövs för att utföra arbetet och att presentation av information sker på ett sådant sätt att alla tar till sig och tolkar den likadant (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Det är många åtgärder som organisationer kan använda för att förbättra kommunikationen. Problemet är att komma till insikt av vilka förhållanden som kan befrämja eller hämma kommunikationen och lära sig hur dessa förhållanden kan utnyttjas konstruktivt.

2.4.1.1 Informell kommunikation

Den kommunikation i en organisation som är planerad och distribuerad genom formella kommunikationsmedel, som till exempel möten, kallas *formell kommunikation* (Falkheimer & Heide, 2003). Motsatsen till formell kommunikation är *informell kommunikation* som är mer personlig och uppstår spontant när anställda talar och interagerar med varandra (Falkheimer & Heide, 2003). Den informella kommunikationen kan gå kors och tvärs mellan enheterna i organisationen eller spegla organisationsstrukturens formella indelning. Informell kommunikation pågår ständigt och småprat på arbetsplatsen är det typiska exemplet på informell kommunikation. Om inte ledningen ger de anställda information som de kan diskutera under den informella samvaron på arbetet fylls detta tomrum oundvikligen av privata funderingar och spekulationer om vad som pågår i organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Informell kommunikation sprider information mycket snabbare än formell då informell kommunikation ofta bygger på snabba kommunikationsmedel som muntlig kommunikation ansikte mot ansikte medan den formella i regel utnyttjar kanaler för skriftlig kommunikation (Falkheimer & Heide, 2003). Enligt Jacobsen & Thorsvik (2002) visar forskning att underordnade generellt litar mer på information som förmedlas genom informell kommunikation än på formell kommunikation från ledningen. På grund av detta har många under senare tid ändrat sin syn på informell kommunikation till att betrakta den som en nödvändig och önskvärd process. Fokus har därmed flyttats till hur organisationer kan använda sig av informella kommunikationsnät som ett komplement till formella kommunikationsmedel för att förmedla information.

2.4.2 Kommunikationsmedel

Vi har den uppfattningen att enbart en kännedom och kunskap om kommunikation i allmänhet inte räcker för att uppnå en lyckad organisationsförändring. Därför kommer

vi i följande avsnitt ta upp och kort beskriva strategi och olika kommunikationskanaler som kan bidra till tillfredställande kommunikation vid en förändringsprocess.

2.4.2.1 Samtalsstrategi

Det finns många olika strategier man kan nyttja när man genomför ett samtal, för att på så sätt föra samtalet framåt och ge större utrymme till diskussion. Ivey (1988) beskriver olika samtalssteg som utgör vad man kan kalla samtalets strategi där det är byggt kring en långsiktig plan. Iveys samtalsstrategi ser ut på följande sätt:



Figur 3. Ivey, 1988 s. 48 i kombination med Ivey, 1988 s. 50-51

I första steget – *definiera problemet* - beskriver man den aktuella situationen, problemet, hur det ser ut just nu (Ivey, 1988). Däremot ska man inte tala om hur det uppkommit eller vems ”fel” det är att det är som det är. Om man bara beskriver problemet så tar man bort alla anklagelser och ansträngda förklaringar (Engquist, 2002). Det är också viktigt vid det första stadiet att ledningen inkluderar alla sina anställda i diskussionen och uppmuntrar dem att komma med egna idéer och synpunkter. Enligt Ivey (1988) är det just detta många chefer misslyckas med när de samtalar med sina anställda, de brister i att lyssna och ge support till sina anställda. Det är viktigt att ledningen är öppna för alternativ och nya möjligheter (Ivey, 1988).

Andra steget i samtalsstrategin – *definiera målet* – innebär att utifrån det definierade problemet sätta upp nya mål och förklara vart organisationen är på väg (Ivey, 1988). Klargöra vilka mål man strävar efter att uppnå. Även vid detta stadium är det viktigt som chef att man tar sig tid att lyssna på sina anställdas idéer och få dem att bli delaktiga i diskussionen. Man ska ta vara på de anställda och deras idéer och få dem att jobba tillsammans mot det nya målet (Ivey, 1988).

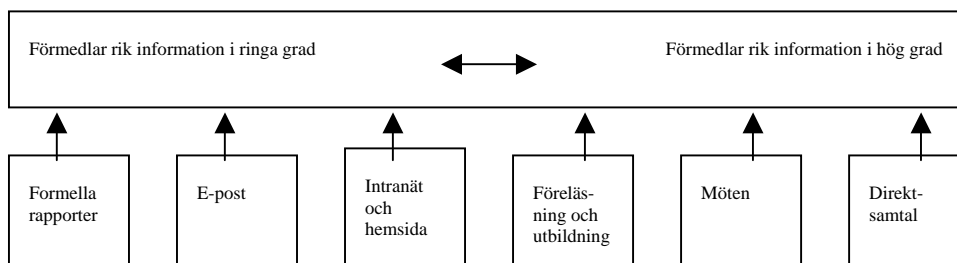
Vid det tredje steget – *alternativa medel* – redovisar man hur man ska nå de utsatta målen, vilka medel som ska användas (Engquist, 2002). Man försöker hitta lösningar på problemen och redogöra olika möjligheter för hur man bäst kan uppnå målet (Ivey, 1988). Här kan chefen återigen dra nytta av sina anställda och låta dem vara delaktig i de beslut som fattas kring hur man ska gå tillväga för att nå de nya målen. På så sätt känner sig varje anställd att deras idéer har tagits på allvar och att de tillsammans har arbetat fram en arbetsplan för hur deras närmsta framtid ska se ut (Ivey, 1988).

Denna samtalsstrategi är inriktad mot utveckling, där man ska se framåt och tänka långsiktigt. Engquist, (2002) menar att denna strategi kan vara användbar när ledningen i en organisation ska presentera en kommande förändring för de anställda, där det är viktigt att få dem att förstå vad som ska ske och hur det ska ske.

2.4.2.2 Kommunikationskanaler

Meddelanden kan sändas på flera olika sätt. Dels skriftlig information som innebär att de skickas i någon form av skrivna dokument och dels muntlig information som överförs direkt mellan två eller flera personer i form av ett samtal eller liknande. Dessutom förmedlar människor information genom kroppsspråk, blickar, röstläge etcetera, så kallade icke-verbala signaler, när meddelanden sänds i muntlig form och de kommunicerande kan se varandra (Dimbleby & Burton, 1995). Ett meddelande som kommuniceras kan därför vara komplext och sammansatt av både skriftliga, verbala och icke-verbala signaler. Enligt Dimbley och Burton (1995) överensstämmer ibland inte innehållet i det verbala meddelandet med de icke-verbala signalerna i kroppsspråket vilket gör det svårt för mottagaren att uppfatta och tolka vad som egentligen menas. Största nackdelen med skriftlig kommunikation, till exempel i form av brev och rapporter, är att den ger begränsad möjlighet att förmedla ”rik information”. Med detta menas att det finns gränser för hur mycket information som kan överföras i ett meddelande. Dessutom tar det ofta lång tid för sändaren att få reaktion på meddelandet. Jacobsen och Thorsvik (2002) menar att man generellt kan säga att ett kommunikationsmedel ger möjlighet att förmedla rik information när det:

- kan överföra många olika signaler samtidigt
- ger möjlighet till snabb återkoppling
- gör att sändare och mottagare kan vara personliga och anpassa meddelandet till varandra.



Figur 4. Olika medels förmåga att förmedla rik information (Jacobsen & Thorsvik, 2002 s. 344, kombinerad med egen)

Orsaken till att skriftlig kommunikation i ringa grad ger rik information är att man inte har någon möjlighet att observera hur personer kommunicerar med kroppen och avger andra icke-verbala signaler (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Empiriska studier visar att människor väljer medel utifrån vilket slags meddelande de vill förmedla.

2.4.2.3 Retorik

Retorik handlar om ”konsten att övertyga” (Johannesson, 1998 s. 8). För ledningen i en organisation är det en utmaning att försöka övertyga de anställda om förändring. Retorik är inte enbart en process när de anställda informeras om uppkommande förändring, utan har även en motiverande och engagerande aspekt som ska göra de anställda positiva till

förändringen (Müllern & Stein, 1999). Det finns många olika verktyg för att utöva retorik men det går att urskilja tre grundläggande: *ethos*, *logos* och *pathos* (Falkheimer, 2001; Johannesson, 1998). *Ethos* är den karaktär eller personlighet som talaren visar för att attrahera mottagaren av meddelandet och *logos* innebär väl valda argument som gör att mottagaren känner sig mer tillfredsställd. *Pathos* handlar om de känslor som talaren medvetet lyckas väcka hos mottagaren. Valet av retorisk strategi är beroende av *vem* som ska utöva retoriken, *vem* som är *mottagaren* och vad det är för slags *meddelande* (Müllern & Stein, 1999).

För att kunna övertyga är det nödvändigt att vara medveten om hur svårt det är att påverka och att nå andra människor med ett budskap (Josefsson & Sahlin, 1999). Ord och sammanhang tolkas olika beroende på tidigare erfarenheter och samlade kunskaper. Det som för en person bara är en vardaglig fras som uttalas i förbigående kan för andra spela en avgörande roll. Bland människor finns det även en hög grad av omedvetenhet om vilka signaler som sänds ut. Även om det muntliga budskapet är klart och tydligt sänder man ut många andra signaler, till exempel genom kroppsspråket och uppträdandet mot sin omgivning. Som sändare av ett budskap är det farligt att bortse från det icke-verbala budskapets betydelse. För att nå andra människor och etablera en kommunikation krävs också en förmåga att tränga igenom det brus av budskap som man dagligen utsätts för (Falkheimer, 2001; Josefsson & Sahlin, 1999). Dessutom är det viktigt att skapa sig en förståelse för att människan har begränsade möjligheter att hålla kvar information och kunskap i sitt medvetande. Detta medför oftast en bortsortering av kunskap som inte är nödvändig för vår överlevnad och kunskap som utmanar vår personlighet: beteendemönster, självuppfattning och värderingar (Josefsson & Sahlin). I ett organisatoriskt förändringsarbete är det därför viktigt som förmedlare av budskap att ta hänsyn till dessa mänskliga påverkansfaktorer. Man kan eftersträva logik, fakta och objektivitet för att styra diskussioner, men aldrig bortse från att känslor, värderingar och erfarenheter spelar den största rollen.

2.4.2.4 Grupper

Många företag och organisationer organiserar sitt arbete, tillfälligt eller permanent, i olika grupper. En indelning av dessa grupper kan göras i *formella* grupper och *informella* grupper (Spinks & Wells, 1995). Formella grupper är medvetet konstruerade av organisationen och har oftast ett utsatt mål att uppfylla. Informella grupper är grupper som formas av sig själv utan någon som styr och påverkar. Deltagarna i informella grupper ansluter sig till gruppen frivilligt och kan till exempel vara en grupp som väljer att spendera lunchen tillsammans.

Fördelarna med en grupp är många, bland annat att en grupp består av flera individer som tillsammans får en ökad erfarenhets- och kunskapsmängd. Enligt Spinks och Wells (1995) är dock den största fördelen med grupper att individer får en möjlighet att dela med sig av känslor, uttryck, åsikter, värderingar med mera. Som medlem i en grupp får man möjligheten att känna samhörighet med andra som befinner sig i liknande situationer som en själv. Deltagarna i en grupp skapar tillsammans, eller var för sig, en miljö där de kan hantera utmaningar, besvikelser, förhoppningar, framgångar och

nederlag (Granström, 2000). Även om fördelarna att arbeta i grupp är många finns det även nackdelar med detta arbetssätt. En nackdel är att det oundvikligen formas en ledare i gruppen som ibland kan uppfattas väldigt auktoritär bland de andra medlemmarna. Detta kan medföra att alla gruppmedlemmar kanske inte känner att de vågar ta upp saker för diskussion. I en grupp kan det även uppstå konflikter och som kan göra att individer i gruppen mår dåligt och att gruppen inte fungerar så bra som den skulle kunna göra.

Enligt Coghlan (1994) är det vanligt att använda sig av grupper för att hantera förändring genom team-building, föreläsningar och temporär uppgiftslösning. Att använda sig av grupper vid en förändring kan göra det möjligt för planeringen av förändringen att fortskrida, engagemang och delaktighet kan byggas upp och övergångsperioden kan bli framgångsrik (Coghlan, 1994).

2.4.2.5 Utvecklingssamtal och feedback

Att ha återkommande utvecklingssamtal under, men även efter, själva förändringsprocessen leder till att ledningen lättare kan följa upp vad som skett och utvärdera förändringen. Utvecklingssamtal kan även bidra till ett individuellt lärande hos de anställda och få dem att utvecklas personligen. Engquist (2002) definierar ett utvecklingssamtal enligt följande:

”En förberedd regelbundet återkommande diskussion mellan chef och medarbetare syftande till att utveckla individ och verksamhet och som präglas av ömsesidighet” (Engquist, 2002 s.194)

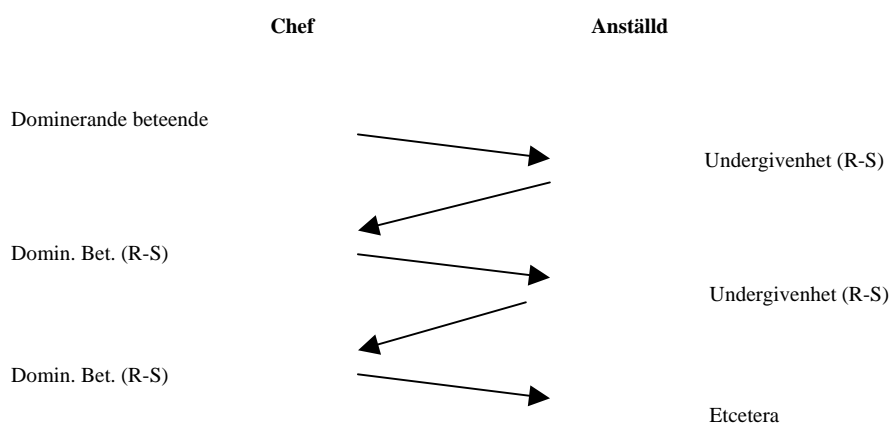
Engquist (2002) lyfter fram att båda parter bör ha tid att tänka igenom vad de vill tala om och att denna typ av samtal bör ske en till två gånger per år och få ta den tid som behövs för att uppnå bäst resultat. Vidare menas att det är ledningens uppgift att genom samtal tydliggöra individens mål och koppla samman det till organisationens övriga verksamhet och mål. Det är vanligt förekommande att ett utvecklingssamtal blir alldeles för ensidigt och att chefen dominerar samtalet som därför inte blir så ömsesidigt som planerat (Engquist, 2002). Därför är det viktigt att chefen fördelar tiden jämnt, så att båda parter får tillfälle att ge sin egen version av det man talar om. Det som förutsätter personlig utveckling är att människor får någon form av feedback och det i form av synpunkter från andra på åsikter, beteenden och förhållningssätt (Engquist, 2002). Utvecklingssamtalet är ett utmärkt tillfälle för chefen att ge de anställda denna feedback.

2.5 Medvetenhet om individen

Med kunskap om organisationen som vår kontext, olika förändringsreaktioner som kan figurera bland de anställda och hur kommunikation kan vara ett viktigt redskap vid förändring vill vi nu lyfta fram ytterligare en viktig aspekt vid förändring. Det är

aspekten om att ledningen genom hela förändringsprocessen bör vara medveten om individen, hur man som individ tar till sig och reagerar på olika slags kommunikation.

Man kan inte räkna med att individer reagerar likadant och tar till sig kommunikationen på samma sätt (Engquist, 2002). Människor är inte lika förutsägbara som maskiner. Vissa relationer präglas av jämvikt, där ingen dominerar över den andre. Parterna kan visserligen kämpa med olika medel men de är jämnstarka. Denna typ av relation som finns mellan människor kallas symmetriska (Engquist, 2002). Den typ som är intressant i detta fall är den komplementära, där en part är den dominerande och den andre i underläge. Detta är vanligt i fall där en chef talar med en anställd. En chef kan förklara sitt dominerande beteende som att det beror på att den anställde inte säger något och är passiv gentemot chefen. Den anställde kan i sin tur förklara sitt tillbakadragna beteende genom att det beror på att chefen är så dominerande. Båda anser att deras beteende utlöses av den andre. Båda tänker att deras förhållande mellan varandra är linjärt, att den ena är offer och den andre orsaken. Enligt Engquist (2002) är i själva verket alla förhållanden människor emellan cirkulära eftersom båda påverkar varandra på ett speciellt sätt. Detta förhållande mellan individer kan förklaras genom följande illustration:



Figur 5. Förhållandet mellan människor är cirkulärt (Engquist, 2002 s. 44)

Denna figur visar att chefens beteende (stimulus) utlöser undergivenhet (reaktion, respons) hos den anställde, men dennes undergivenhet är också en signal (stimulus) för chefen att bete sig dominerande (reaktion, respons). Detta i sin tur är en signal (stimulus) för den anställde att bete sig undergivet (reaktion, respons) och så vidare. Detta visar att det inte spelar någon roll vem som började, utan detta system har nu satts igång och är nästan omöjligt att bryta så länge de tänker linjärt. Ju mer undergiven den ene blir desto mer dominerande blir den andre och vice versa. Trots att den ena individen är dominerande är båda lika maktlösa, då ingen av dem kan komma åt den andres sätt att driva kampen. Det krävs att ena parten ändrar sitt eget beteende, vilket då medför att den andre måste anpassa sig. Om den dominerande till exempel börjar lyssna och ber den undergivne att utveckla sina synpunkter kanske denne inte längre är tyst, utan känner att den måste öppna sig.

Det mest effektiva sättet att ändra på andra är att ändra sig själv, det vill säga att rubba balansen mellan sig och den andre. På så sätt kan till exempel en chef förstöra en gammal maktkamp som förekommit en längre tid i ett företag. Denne chef kan sluta med att gå *mot* de anställda och istället gå *med* dem och därmed börja lyssna istället för att föreskriva. Chefen kan bekräfta den anställdes tankar och känslor istället för att berätta vad han eller hon borde tänka och känna. (Engquist, 2002) På så sätt kan den anställda känna sig bekräftad och respekterad vilket medför att han eller hon känner sig engagerad i, som i detta fall, den kommande förändringen.

2.5.1 Abstraktionsnivåer

Watzlawick (1992) argumenterar för hur kommunikation kan ses ur flera olika abstraktionsnivåer. Detta kan innebära att man ser bort från olika aspekter hos en sak eller hur man når en föreställning om något abstrakt. Ser man det utifrån kommunikationen mellan människor kan det vara att man som mottagare av budskapet tolkar ett givet uttryck till att det får en annan betydelse. Enligt Watzlawick (1992) kan man kalla detta för att föra kommunikationen till en högre abstraktionsnivå, en så kallad meta-nivå. När man talar om att föra kommunikationen till en meta-nivå menar man att det ursprungliga budskapet ändras om eller förs utanför den givna ramen. Detta kan bero på att mottagaren av budskapet innehar en kunskap som är högre än vad budskapet avser att säga.

Watzlawick (1992) menar att varje budskap har flera delar, där även sändaren av budskapet kan föra kommunikationen till en meta-nivå. Först uttalas budskapet i ord för att sedan kvalitetsmärkas, vilket innebär att sändaren på ett eller annat sätt anger hur budskapet skall uppfattas. Kvalitetsmärkning oavsett typ ligger på en högre abstraktionsnivå än budskapets innehållsdel, vilket innebär på en meta-nivå (Engquist, 1994) Enligt Watzlawick (1992) kan man föra kommunikationen ännu en nivå högre, till en så kallad meta-meta-nivå, där man väger in sina värderingar och känslor i det uttalade budskapet.

Watzlawick (1992) betonar metakommunikationens betydelse genom att förklara att alla människor måste kunna kommunicera om kommunikation. Detta för att förstå avsikten med tankar, handlingar och situationer i livet och hur man som människa bör uppfatta och reagera på dessa. Det är viktigt att vara medveten om att man kan föra kommunikation till en högre nivå i syfte att få mottagaren att omvärdera sina värderingar för att uppnå en ökad förståelse.

2.5.2 Önskvärd kommunikation

När det gäller kommunikationen på en arbetsplats har människor olika syn på vad de vill få ut av att kommunicera med varandra. De tre vanligaste syftena är dock: behovet av att få *kontroll* över en situation, kommunikationen ska bidra till *personlig utveckling* och att man vill bli *bekräftad* (Engquist, 2002).

Kontroll

Enligt Engquist (2002) definierar många människor trygghet som ”att veta” vad som gäller, att ha situationen under kontroll. Det är lättare att stå ut med obehagliga besked, som kan väcka vrede eller rädsla, än att inte veta alls och därmed gripas av den ångest och förvirring som kan uppstå när man inte kan få kontroll över en viss situation (Engquist, 2002).

Personlig utveckling

När det gäller att utvecklas som människa i samtal med andra menas den utvecklingspotential som finns i själva dialogen (Engquist, 2002). När två människor samtalar med varandra ges möjlighet till att lära sig något nytt, detta på grund av att de har sin egen subjektiva bild av verkligheten. Under det meningsutbyte som sker om respektive verklighetsbilder växer nya bilder fram. Parterna gör nya associationer och resultatet kan bli en helt ny bild av verkligheten. Säljö (1982) beskriver detta fenomen på följande sätt: ”*Verkligheten blir till medan man talar.*” Detta meningsutbyte kan i detta fall leda till att de anställda får chans till att öka förståelsen om förändringen och på så sätt kan se den med nya ögon. Deras värderingar och synpunkter gällande förändringen kan ändras om det ges möjlighet till samtal, där de anställda kan ta del av varandras erfarenheter och reaktioner. I och med att dessa samtal förs kan de anställda lära av varandra och därmed utvecklas som individer.

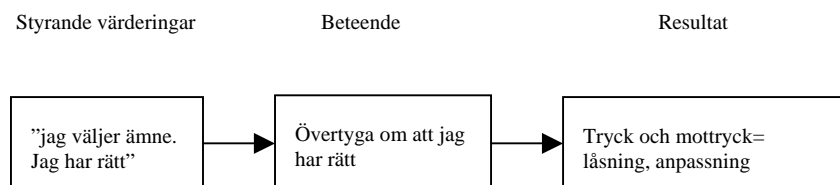
Bekräftelse

Människor vill bli bekräftade, att de blir tagna på allvar. Enligt Argyris (1971) är bekräftelse ett elementärt behov hos människan. Argyris (1971) menar att bekräftelse kan, ur individens synvinkel, fungera som en slags giltighetsförklaring för hur stor dennes självkänsla är. Känslan av självförtroende kommer framför allt att stärkas när bekräftelsen kommer från personer som individen sätter värde på (Argyris, 1971). Enligt Engquist (2002) bekräftar man andra människor genom att man låter dem ha kvar de åsikter, värderingar och känslor som de har och diskuterar inte med dem om de har rätt eller fel. Andra individers synpunkter respekteras även om man personligen inte håller med personen ifråga.

2.5.3 Värderingsmodeller

Människors olika värderingar styr ofta deras beteende och på ett företag kan detta visa sig tydligt när en förändring ska genomföras. Argyris (1971) menar att en individs speciella egenskaper såsom behov, värderingar och färdigheter utvecklas redan som barn och kommer sedan att präglade individens personlighet. Detta kan även kallas individens *jag* som innefattar både de medvetna och omedvetna egenskaperna hos individen (Argyris, 1971). Detta leder sedan till att individen får en jag-uppfattning där bara de medvetna egenskaperna inkluderas. Ju mer individen sen vidgar sin jag-uppfattning till att omfatta fler aspekter av sitt *jag*, ju större möjligheter får individen att förstå och till sist kontrollera sitt beteende. Det är sedan just beteendet hos individen som speglar av sig i hur man som individ agerar i en organisation. Utifrån detta har Argyris (1971) arbetat fram en värderingsmodell där han beskriver hur en persons

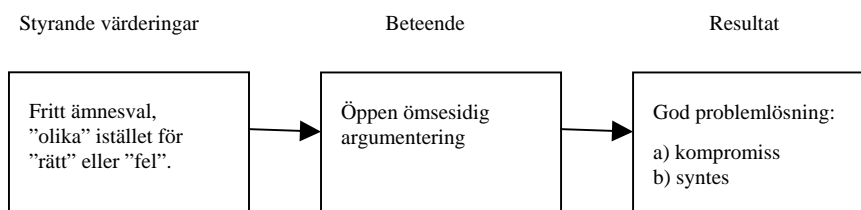
värderingar styr dennes beteende gentemot andra människor och på så sätt leder till ett visst resultat. Argyris visar detta i två olika modeller där man ser skillnad på hur en chef kan hantera sina värderingar för att försöka uppnå ett positivt resultat hos de anställda vid en förändring.



Figur 6. Argyris värderingsmodell 1 (Engquist, 2002)

I modellen ovan kan man se hur till exempel chefen försöker vinna en kamp mot den anställda i samtalet. Där chefen bestämmer vad de ska tala om, att personen har "rätt" och därmed utsätter den anställda för press och övertalning, vilket i de flesta fall leder till ett mottryck. Detta mottryck hos den anställda blir inte bättre av att chefen då försöker övertala ännu mer om att han/hon har "rätt" i frågan och att den anställda ser på saken helt "fel". Chefens värderingar har skapat ett beteende som innebär att den anställda känner sig trängd och pressad och därmed blir mer motstridig till förändringen.

I Argyris (1971) andra modell kan man istället se hur chefen har en helt annan inställning under samtalet, eller i bästa fall båda chefen och den anställda. Här ser man hur chefen innan samtalets början vet vad som ska tas upp och att denne argumenterar för sin sak, men att personen nu inbjuder den anställda till att granska innehållet och komma med egna åsikter. Detta bidrar till att göra samtalet mer givande och mer öppet för argument och synpunkter och tillsammans utveckla ett bra resultat. Detta förhållningssätt leder ofta till ett bättre samarbete mellan chef och anställd och på så sätt ett mer effektivt och positivt förändringsarbete (Engquist, 2002).



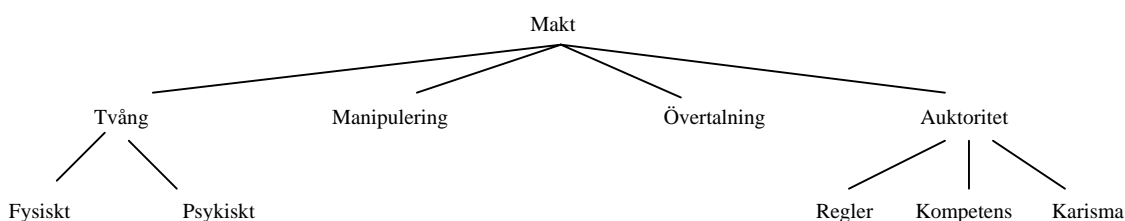
Figur 7. Argyris värderingsmodell 2 (Engquist, 2002)

Som en avslutning till avsnittet, medvetenhet om individen, vill vi gärna belysa fenomenet makt. Som vi tidigare konstaterat består en organisation av många olika individer, vilket medför olika syn på vad som är viktigt, hur saker och ting bör

genomföras och vem som bör göra vad. I en organisation kan det alltså uppstå olika maktspel som påverkar dels individerna men även organisationen i sig.

2.5.4 Makt

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2002 s. 199) är det vanligt inom organisationsteorin att definiera *makt* som ”en aktörs (person eller grupp) förmåga att övervinna motstånd för att uppnå ett önskat mål eller resultat”. Genom denna definition förs tankarna vidare mot besläktade sociala fenomen som: tvång, manipulering, övertalning och auktoritet.



Figur 8. Olika former av makt (Jacobsen & Thorsvik, 2002 s. 200)

Yukl (2002 s. 142) använder sig av termen makt för att beskriva: ”*the absolute capacity of an individual agent to influence the behavior or attitudes of one or more designated target persons at a given point of time*”. En indelning görs mellan formell makt och informell makt där en chef är den som har formell makt medan informell makt kan även en ledare ha som har gjort sig förtjänt av makten. Enligt Yukl (2002) innefattar formell makt legitim auktoritet, kontroll över resurser och belöningar, kontroll över bestraffningar, kontroll över information och kontroll över den fysiska arbetsmiljön. Informell makt i sin tur inkluderar makt i form av expertis och makt som baseras på vänskap och lojalitet (Yukl, 2002).

Omfattande och kontinuerligt bruk av makt, att underordnade tvingas utföra saker som de egentligen inte vill göra och inte uppfattar som det rätta, kan få olyckliga konsekvenser. För det första kan det innebära att man som anställd distanserar sig till organisationen och från det arbete man ska göra och man känner dessutom mycket svag motivation. Dessutom kan det innebära en stark psykisk belastning på individen. Bruk av makt kan även leda till motstånd när olika åtgärder ska genomföras, som till exempel en organisationsförändring (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Att sträva efter att uppnå auktoritet, som är något som underordnade ger ledningen, är något av det viktigaste för en chef. När beslut uppfattas som auktoritativa, bindande för organisationen och accepterade av alla, skapar det högre effektivitet.

Theories of action

Makt kan även ha en betydande roll när ledningen i en organisation utåt sett har olika ståndpunkter och agerande men som sedan i verkligheten agerar på ett annat sätt. Detta beteende har Argyris (1995) valt att benämna ”theories of action”. Enligt Argyris (1995)

har individer mentala föreställningar om hur man ska reagera i olika situationer, vilket inkluderar hur de planerar, genomför och recenserar sitt handlande. Enligt Argyris (1995) finns det ofta en skillnad mellan teori och handling och använder sig av två förklarande begrepp: espoused theories och theories-in-use. Espoused theories är den uttryckta handlingen, alltså hur man beskriver och tror att man utför sin handling. I organisationsammanhang kan det vara policydokument som man avser att följa. Theories-in-use är den faktiska handlingen, hur man gör och hur man troligtvis kommer att agera i en liknande situation. Självklart kan dessa två begrepp innebära samma handlande men det faktum att theory-in-use ofta är omedvetet gör att det finns skäl att tro att så ofta inte är fallet (Argyris, 1995).

Teorigenomgången ovan hoppas vi har bidragit till en ökad kunskap om kontexten som studien rör sig inom och en ökad förståelse för förändring inom organisationer och hur den kan ses som en process. Vidare har vi tagit upp olika förändringsreaktioner som kan uppstå bland de anställda och hur ledningen med hjälp av kommunikation kan reducera eller förhindra dessa reaktioner. Vi har även tydliggjort en önskan om en medvetenhet om individen genom hela förändringen för att ledningen ska få ökad möjlighet att tillämpa kommunikation på ett tillfredställande sätt. Med dessa aspekter i färskt minne går vi nu vidare till att illustrera och förklara den analysmodell som vi utvecklade i vår tidigare studie.

2.6 Analysmodell

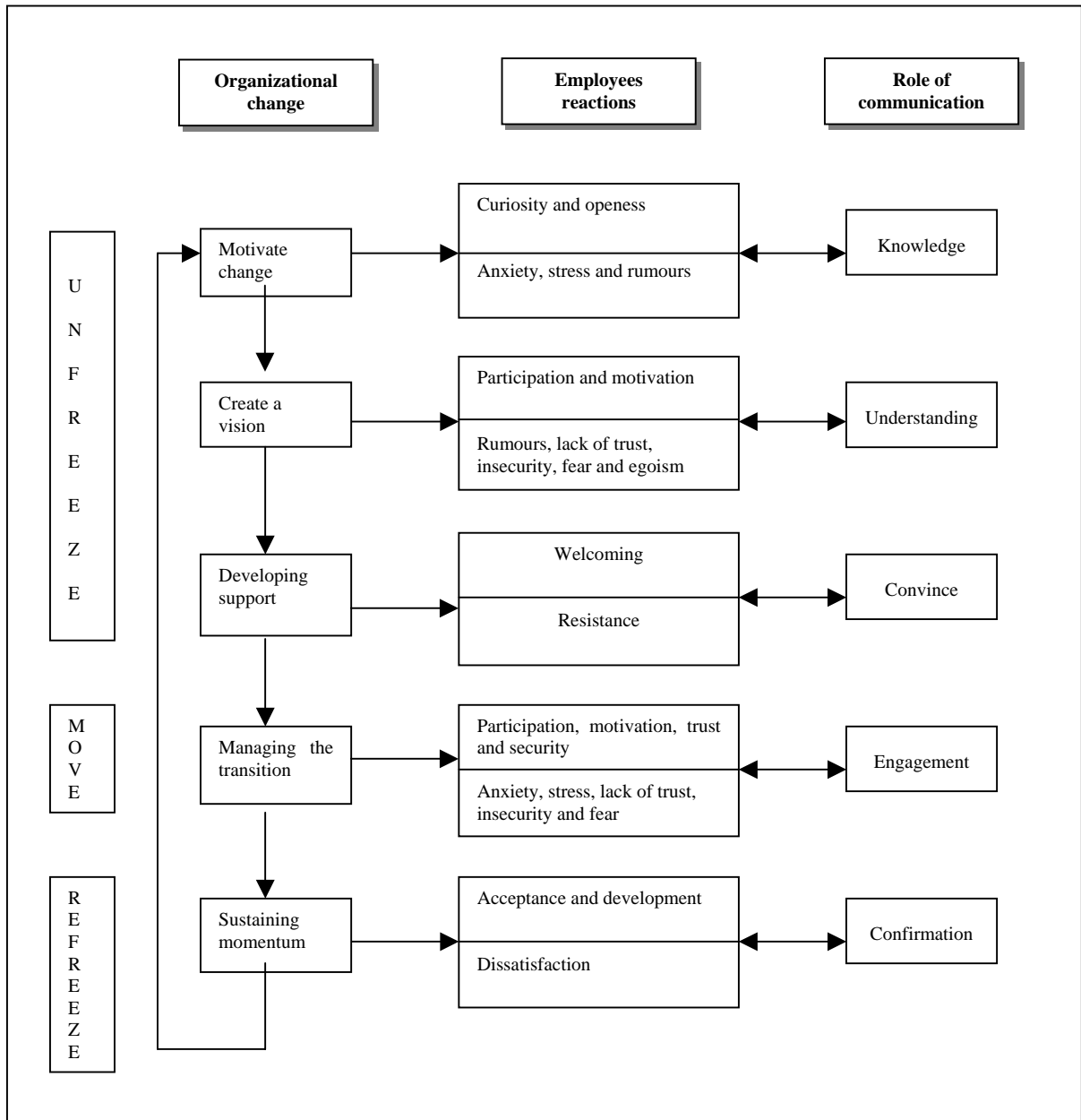
Den analysmodell som illustreras nedan utvecklades i samband med vår tidigare studie. Genom teorigenomgången ovan hoppas vi att förståelsen för modellen har ökat. För att öka förståelsen ytterligare kommer vi i följande avsnitt kort förklara på vilka grunder den utvecklades och vad det är för olika processer som den är uppbyggd av.

2.6.1 Utveckling av analysmodell

Som vi nämnde tidigare gjordes den tidigare studien på engelska och vi har valt att ha kvar modellen med de engelska termerna. Vår tidigare studie är en sammanställning av redan befintlig teori inom områdena organisation, förändringsberedskap och kommunikation. Studiens syfte var sammanfattningsvis att analysera rollen av kommunikationen vid en organisationsförändring i avseende att förbereda de anställda på bästa sätt. Resultatet av studien är att vi kunde konstatera att kommunikation har en viktig och avgörande roll vid en organisationsförändring. Vidare kunde vi konstatera att beroende på hur kommunikation används och i vilket steg i förändringen kommunikation används kommer olika reaktioner uppstå bland de anställda och olika nivåer av förberedelse kommer att infinna sig. Efter sammanställning av en mängd olika teorier och perspektiv valde vi att göra en sammanfattande analysmodell som innefattar de områden som utkristalliserades under studiens gång.

Analysmodellen illustrerar alltså hur ledningen i en organisation kan agera för att på bästa sätt uppnå förändringsberedskap bland de anställda vid en förändring. I modellen ses organisationsförändring som en process som har sin utgångspunkt i *Lewins tre-steps-modell* (i modellen används begreppen unfreeze, move, refreeze). Vidare valde vi att göra en kombination mellan Lewins tre-steps-modell och *Cumming och Worleys modell* (i modellen rubricerat organizational change). Detta för att lyfta fram Cumming och Worleys syn på hur man hanterar individer vid förändring och de reaktioner som kan uppstå hos de anställda. Med utgångspunkt i *Rogers "adoption process"* (i modellen rubricerat role of communication) visar modellen även kommunikationens roll i förändringsprocessen. Genom att kombinera dessa tre modeller, tillsammans med de reaktioner som sammanställd teori lyft fram (i modellen rubricerat employees reactions), visar den utvecklade analysmodellen hur ledningen kan använda sig av väl planerad kommunikation för att skapa förändringsberedskap hos de anställda. Att skapa en förändringsberedskap gör att möjligheterna för en lyckad förändring blir större.

Analysmodellen illustreras nedan och efteråt följer en kort förklaring av modellens innehåll.



Figur 9. Analysemodell (Egen, 2004)

2.6.2 Förklaring av analysemodell

Följande avsnitt ger en sammanfattning av modellens innehåll. I förklaringen har vi valt att använda oss av en kombination av förändringsprocessens olika steg som vi lyfter fram i ovanstående modell. I varje steg ges en bild av de anställdas eventuella reaktioner och även hur rollen av kommunikation kan se ut.

Unfreeze

I första steget (*motivate change*) beskrivs vikten av att motivera förändring och skapa förståelse bland de anställda. Kommunikationen används vid detta stadium för att ge

information om förändringen, hur den kommer att genomföras och på vilket sätt den kommer att påverka berörda individer. I detta förstadium av organisationsförändringen kan olika reaktioner uppstå bland de anställda. Både positiva reaktioner som till exempel nyfikenhet och öppenhet, och negativa reaktioner såsom tveksamhet, stress och rykten framgår i modellen. Dessa reaktioner kan uppstå beroende på vilka tidigare erfarenheter av organisationsförändringar de anställda har men även om vetskapen om förändringen är liten, vilket kan resultera i olika rykten i organisationen.

I modellens andra steg (*create a vision*) är det viktigt att skapa en vision om förändringen, varför den är så viktig och nödvändig att genomföra. Detta för att ge de anställda men även organisationen som helhet en klar bild av framtida skeende. Med denna förståelse som grund kan motivation bli en följdreaktion och de anställda kan känna delaktighet. Även negativa reaktioner kan uppstå som till exempel rykten, brist på förtroende, rädsla och egoism. God kommunikation från ledningen kan bidra till förståelse bland de anställda men kan även förklara vilken roll varje individ har under hela förändringsprocessen.

Modellens tredje steg (*developing support*) visar att det är viktigt från ledningens sida att övertyga de berörda om att förändringen är harmlös och gynnsam för dem som individer. Det är även viktigt att utveckla en support gentemot de anställda för att de ska känna sig trygga med förändringen. De anställda kan antingen välkomna eller känna ett stort motstånd till den kommande förändringen och kommunikationens roll är vid detta stadium att inge förtroende och få de berörda att känna sig motiverade och delaktiga i förändringen.

Move

Det fjärde steget av modellen beskriver själva genomförandet av förändringen (*managing the transition*), där det är viktigt att ledningen engagerar de anställda och låter de vara delaktiga i förändringen. Vid detta stadium av förändringsprocessen kan det visas tydligt ifall de anställda är positiva eller negativa till förändringen. Detta visas genom reaktioner såsom en vilja att delta, motivation och förtroende till förändringen. Men det kan även uppstå ångslan, stress, osäkerhet och rädsla hos de anställda vid förändringens huvudsakliga genomförande. Vid detta stadium i förändringsprocessen är kommunikationens roll att få ledningen att uppmuntra och motivera de anställda men även att sätta upp delmål så att det huvudsakliga målet känns åtkomligt.

Refreeze

Det femte steget i modellen (*sustaining momentum*) visar förändringsprocessen i sitt slutskede, där man försöker upprätthålla och bekräfta resultatet av förändringen. De anställda kan antingen acceptera och utvecklas av förändringen eller känna missnöje av vad som skett. Det är viktigt att ledningen dels tydligt visar vilken framgång förändringen medfört men det är även viktigt att få de anställda att förstå att deras uppoffringar har lett till att organisationen har nått det huvudsakliga målet med förändringen.

2.6.3 Kommentarer om analysmodell

Vad som tydligt utkristalliserades i den tidigare studien vi gjorde var att det är väldigt viktigt att involvera de anställda i förändringsprocessen och att strukturerad kommunikation kan vara ett viktigt verktyg för att uppnå detta. Genom planerad kommunikation kan man få de anställda att känna delaktighet och motivation i förändringsprocessen och samtidigt minimera riskerna för motstånd och negativa reaktioner. Därför är det viktigt som ledning att lyssna och ta till sig anställdas idéer och synpunkter gällande förändringen.

Med den bakgrund som denna modell och antaganden om kommunikation vid en förändringsprocess utgör finns nu ett intresse att fördjupa oss ytterligare i ämnesområdet. Vi vill föra denna modell ett steg längre och se om det finns möjlighet att förankra den i verkligheten. Med analysmodellen som både utgångspunkt och analysverktyg finns en vilja att undersöka anställdas uppfattning om hur en organisationsförändring på ett tillfredställande sätt bör genomföras. Detta grundas i deras egna uppfattningar, erfarenheter och reflektioner av förändring inom en organisation.

3. Metod

I följande avsnitt har vi för avsikt att redogöra för den metod som vi har använt oss av i vår studie. Först diskuteras utgångspunkt och strategi för studien som åtföljs av hur genomförandet av studien har sett ut. Slutligen diskuteras vi studiens kvalitet med hjälp av valda kriterier och avsnittet avslutas med att ta upp etiska aspekter.

3.1 Studiens utgångspunkter

Förenklat går det att konstatera att användandet av metod eller ett angreppssätt görs för att strukturera arbetet med studien, för att kunna samla in data och för att ha möjlighet att få reda på mer om problemområdets komplexitet (Bell, 2000; Holme & Solvang, 1997). Användandet av metod är ett viktigt verktyg för att öka studiens trovärdighet.

Den kvalitativa forskningsprocessen bygger alltid på vissa förutsättningar av värderingsmässig och kunskapsmässig karaktär som finns hos den enskilde forskaren (Holme & Solvang, 1997). Planeringen av denna studie inleddes med att vi gjorde en återblick på vår tidigare studie och den egna utvecklade analysmodellen. Den tidigare analysmodellen har utgjort en grund för att kunna vidareutveckla tankar och idéer kring detta nya forskningsprojekt. I och med dessa förkunskaper har vi angripit vårt nya problemområde från flera olika vinklar. Eftersom vi förutsättningslöst ville samla in relevant material inom ämnesområdet var vår första tanke att använda oss av ett induktivt tillvägagångssätt, vilket innebär att man inte har förankrat empirin i relevant teori innan själva undersökningen (Patel & Davidsson, 2003). Men eftersom vi i denna

studie har dragit nytta av våra förkunskaper från använda teorier i den tidigare studien insåg vi ganska snart att detta inte var ett hållbart tillvägagångssätt. På grund av detta skulle man kunna antyda att vi arbetade utifrån ett deduktivt förhållningssätt, där man utifrån redan befintliga teorier formulerar en hypotes som sedan prövas i empirin (Bryman, 2004). Detta innebär att vår studies forskningsprocess kan påstås vara en kombination av både induktivt- och deduktivt tillvägagångssätt. Detta eftersom vi angrep problemområdet med viss förkunskap men att vi sedan förutsättningslöst samlade in material som ledde fram till ny teori. Även om vi hade tagit del av tidigare teori så var vi medvetna om att det inte var en självklarhet att den skulle gälla i praktiken. Vi anser att det har uppstått en så kallad forskningsspiral då vi har hoppat från en redan befintlig teorigenomgång till vad som sedan framkom i den empiriska undersökningen och sedan tillbaka till tidigare teori som i sin tur har sammankopplats med ny relevant teori. Holme och Solvang (1997) anser att själva forskningsprocessen och resultaten sker i ständig växelverkan mellan teori och empiri, mellan forskare och undersökningsspersoner.

3.1.1 Kvalitativ strategi

Vanligtvis görs en indelning mellan två olika forskningsstrategier: kvantitativ forskning och kvalitativ forskning (Bryman, 2004; Patel & Davidson, 2003; Trost, 2005). Kvantitativ forskning betraktas som en strategi som betonar kvantifiering när det gäller insamling och analys av data. Detta innebär ett deduktivt förhållningssätt mellan teori och praktisk forskning där tyngden ligger på prövning av teorier. Den kvantitativa forskningen kan ha positivism som en kunskapsteoretisk inriktning och ha en uppfattning som utgör en yttre och objektiv verklighetsbild. Till skillnad från detta kan kvalitativ forskning ses som en strategi där fokuseringen ligger på ord istället för kvantifiering under insamling och analys av data. Kvalitativ forskning har ett mer tolkande synsätt då vikten läggs vid hur individer uppfattar och tolkar sin sociala verklighet som i sin tur ses som ständigt föränderlig (Bryman, 2004).

I diskussioner om metod står vi inför ett val som inbegriper både för- och nackdelar. Enligt Holme & Solvang (1997) är det aldrig så att den ena eller andra metoden är den enda rätta. Val av metod ska ske i anslutning till teoretiskt perspektiv och till det aktuella syftet och eventuella frågeställningar (Trost, 2005). Vi anser att den valda kvalitativa metoden ger vår studie tillgång till de verktyg som är nödvändiga för att kunna göra en analys på djupet av vårt problemområde. Att en kvalitativ ansats valdes grundar sig i undersökningens natur. Vi kände att valet av en kvantitativ ansats inte hade gett så stort utrymme för att ge följdfrågor under intervjutillfället och då hade mycket värdefull information gått förlorad. En kvantitativ ansats hade inte varit av värde då de variabler som vi önskade beskriva och analysera var av kvalitativ karaktär. Vår avsikt med studien var istället att analysera och gå mer in på djupet av ett specifikt problemområde, vilket i denna studie innebar att utforska och tolka individers uppfattning, reflektioner och erfarenheter av kommunikation vid en organisationsförändring.

3.2 Studiens genomförande

3.2.1 Intervjun som insamlingsmetod

Då syftet med studien var att analysera intervjupersonernas uppfattningar, reflektioner och erfarenheter av organisationsförändring var det avgörande att få ta del av deltagarnas åsikter och att deras redogörelser var så informationsrika och uttömmande som möjligt. Detta var den huvudsakliga anledningen till att vi valde kvalitativa intervjuer som datainsamlingsmetod.

Enligt Bryman (2004) är intervjun den mest förekommande metoden i kvalitativ forskning. Att använda intervjun som insamlingsmetod rymmer en stor flexibilitet vilket gör den så attraktiv. Jämför man en kvantitativ intervju med en kvalitativ ser man att tillvägagångssättet brukar vara betydligt mindre strukturerat i kvalitativ forskning. Syftet med kvalitativ intervju är att man vill få intervjupersonens egna uppfattningar och synsätt på frågeställningarna (Lantz, 1993). I kvalitativa intervjuer vill forskaren gärna ha fylliga och detaljerade svar, medan syfte i kvantitativ intervju är att få fram material som kan kodas och bearbetas (Bryman, 2004).

I studien har vi använt oss av semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod för att öka möjligheten att öppna upp för diskussion och reflektion. En semistrukturerad intervju innebär att intervjupersonen har stor frihet att dela med sig av sina åsikter och uppfattningar inom ämnesområdet. En semistrukturerad intervju har en låg grad av strukturering vilket innebär att man formulerar sig efter intervjupersonens språkbruk, man tar frågorna i den ordningen de passar och följdfrågor formuleras beroende av tidigare svar (Trost, 2005). På detta sätt medför det att intervjun är flexibel och får ett bättre flyt mellan den som intervjuar och den som blir intervjuad. Som hjälp vid intervjuerna använde vi oss av en intervjuguide för att i så stor utsträckning som möjligt kunna hålla oss inom ramarna för ämnesområdet. Med en intervjuguide menar man en något strukturerad lista över vilka frågeställningar som ska beröras under intervjun (Lantz, 1993). Vid utformningen av en intervjuguide bör man enligt Bryman (2004) tänka på fem viktiga kriterier. Det första som bör tänkas på är *ordningsföljden* av problemområdena för att få intervjun att flyta på, men att man även ska vara beredd på att ändra följderna av frågorna under intervjuens gång. Det är även viktigt att *formulera frågor* som gör att undersökningens frågeställningar besvaras och att man använder sig av ett *begripligt språk* som är avsett för intervjupersonen och att man inte ställer *ledande frågor*. Till sist är det viktigt att ha en *generell bakgrundsinformation* som till exempel ålder, kön och namn, men även en specifik bakgrundsinformation där information angående till exempel position i organisationen, antal år som anställd och vilken avdelning man tillhör framkommer.

Den intervjuguide som framställdes till denna studie bygger på teman som kändes relevanta att beröra under intervjun: organisationsförändring, förändringsreaktioner och kommunikation (*se bilaga 1*). Vår intervjuguide var från början även uppdelad i tre

delar: före, under och efter organisationsförändringen, men redan efter första intervjun insåg vi att det inte riktigt gick att dela upp intervjun på detta sätt. Därför gjordes guiden om inför kommande intervjuer som medförde att följande intervjuer blev mer som det informationsflöde som önskats från början. Den intervjuguide som finns som bilaga till denna studie är den senaste och omgjorda versionen.

3.2.2 Val av intervjupersoner

Huvudsakliga kriteriet för intervjupersoner till denna studie var att personen skulle ha varit med om minst en större organisationsförändring. Ett annat kriterium var att försöka få intervjupersoner som arbetar i olika organisationer. Detta för att vi ville skapa en större bredd bland deltagarna och som skulle ge oss möjligheten att kunna ta del av olika organisationsförändringar och intervjupersonernas erfarenheter av dessa. Vad som inte ansågs relevant för denna studies syfte var kriterier som kön och ålder och dessa har därmed inte tagits hänsyn till.

Till studien sökte vi intervjupersoner genom telefonsamtal till olika företag som med all säkerhet varit med om något slags organisationsförändring. Genom kontaktperson skickades det även ut E-post till företag på Ideon i Lund, med förfrågan om intresse att delta i studien. I ytterligare försök att hitta intervjupersoner använde vi oss av vänner och andra kontakter med förhoppningen att komma i kontakt med potentiella personer som kunde bidra till studien. Sökandet efter intervjupersoner resulterade i sex personer som var intresserade av att ställa upp på intervjuer. Två av personerna är från samma organisation, men med helt olika arbetsuppgifter, medan de övriga fyra är från helt skilda organisationer. Vi ansåg att mängden intervjuer var lagom då vi inte ville riskera att materialet blev ohanterligt och därmed risken att missa viktiga detaljer som förenar eller skiljer sig åt (Trost, 2005). Vi kände också att vi inte fick fram någon oväntad ny information i den sista intervjun och ansåg därmed att vi hade uppnått ett lagom antal.

3.2.3 Genomförande av intervjuer

Alla intervjuer genomfördes på platser som intervjupersonerna själv fick välja, detta för att de skulle känna sig trygga med sin omgivning och därmed kunna fokusera på intervjun i sig (Trost, 2005; Bell, 2000). Resultatet av detta blev att tre av intervjuerna genomfördes på personernas respektive arbetsplatser och två personer intervjuades hemma hos sig. Den sjätte intervjun genomfördes via telefon på grund av intervjupersonens geografiska placering. Intervjuerna genomförde vi med endast intervjupersonen i ett avskilt rum för att intervjun inte skulle påverkas av olika störmoment som till exempel telefonen som ringer (Trost, 2005). Vi inledde intervjuerna med att ge en överblick av studien och dess syfte och intervjupersonen fick möjlighet att ställa eventuella frågor. Vi poängterade även att intervjupersonen kommer att vara anonym och inte gå att identifiera i den slutgiltiga studien.

Enligt Trost (2005) kan det vara en fördel att vara två intervjuare då stödet från varandra medför en bättre intervju och större informationsmängd och förståelse kan fås än om

man intervjuar ensam. Vi var båda med under alla intervjuerna för att ha möjligheten att efteråt kunna diskutera med varandra och komplettera det som den ena eller andra eventuellt tyckte var lite oklart. Under intervjun höll den ena av oss i huvudfrågorna utifrån intervjuguiden medan den andra ställde följdfrågor på intervjupersonens svar. Enligt Holme och Solvang (1997) är det viktigt att forskaren har en förmåga att kunna sätta sig in i den situation som intervjupersonen beskriver och att snabbt kunna formulera följdfrågor för att följa upp intressant information. Varje intervju tog i snitt 70 minuter. Alla intervjuer bandades med undantag av telefonintervjun och anteckningar fördes vid alla intervjutillfällen. Enligt Holme och Solvang (1997) är det viktigt att spela in intervjuerna för att inte given information ska riskera att misstolkas eller i värsta fall glömmas bort och gå förlorad. Anteckningarna har fungerat som ett bra komplement till det inspelade materialet. Direkt efter varje avslutat intervjutillfälle förde vi själva en diskussion om vad som framkommit under intervjun och under diskussionen kom vi även fram till ändringar som behövdes göras inför nästa intervjutillfälle. Till exempel framkom det ganska snart att intervjupersonerna hade svårigheter att förstå våra frågor kring innehållet i kommunikationen, vilket vi antag berodde på formuleringen av dessa. Därför fick vi omformulera och förtydliga detta område så att det blev förstäligt.

3.2.4 Bearbetning av data

Kvalitativa intervjuer utmärks bland annat av att man ställer enkla och raka frågor och på dessa enkla frågor får man komplexa/innehållsrika svar (Lantz, 1993). Detta innebär att man efter det att alla intervjuer är genomförda sitter där med ett otroligt rikt material i vilket man med tur och hårt arbete kan finna många intressanta skeenden, åsikter, mönster och mycket annat (Trost, 2005). Efter våra intervjuer hade vi en mängd material som behövde bearbetas. Det första vi gjorde var att tillsammans diskutera vad som framkommit under intervjuerna. Efter denna diskussion lyssnade vi igenom de inspelade banden och kompletterade anteckningarna från intervjutillfällena med relevant och viktigt material från banden. Med hjälp av banden och de kompletterade anteckningarna skrev vi sedan sammanfattningar av vad som framkommit under varje enskild intervju. Sedan jämförde vi sammanfattningarna och likheter och skillnader kunde börja urskiljas. Gemensamma ord och tankar från intervjupersonerna bildade så småningom ett flertal grupperingar som kändes relevanta för studiens syfte. Under dessa grupper placerade vi sedan in intervjupersonernas olika uppfattningar, reflektioner och erfarenheter av kommunikation vid organisationsförändring. Utifrån dessa grupperingar och med hela studiens syfte i åtanke utkristalliserades tre stycken teman. De teman som då framkom är: *budskap*, *individ* och *kommunikationsmedel*. Detta grundar sig i att se *vad* budskapet är, *vem* det riktar sig till och *hur* det ska förmedlas. Vi ser dels organisationsförändringen i sig och dels information om denna som ledningens budskap. Vidare är det de anställda som budskapet riktar sig till och budskapet förmedlas med hjälp av kommunikation och dess olika kanaler och medel.

3.3 Studiens kvalitet

Vad gäller kvalitativa studier är det svårt att finna entydiga regler, procedurer eller kriterier för att uppnå god kvalitet. Det är därför viktigt att forskaren av en kvalitativ

studie noga beskriver forskningsprocessen så att de som tar del av resultaten kan bilda sig en uppfattning om alla de val som forskaren gjort (Patel & Davidson, 2003). Denna studies kvalitet diskuteras utifrån Guba och Lincolns grundläggande kriterier: trovärdighet och äkthet (Guba & Lincoln, 1994 i Bryman, 2004).

3.3.1 Trovärdighet

Guba och Lincoln (1994) menar att man kan bedöma en kvalitativ studies trovärdighet utifrån fyra delkriterier: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och en möjlighet att styrka och konfirmera studiens resultat (Bryman, 2004). Med *tillförlitlighet* menas att forskningen ska utföras enligt de regler som finns och att resultaten rapporteras till de personer som är en del av undersökningen. Detta för att bekräfta att forskaren har uppfattat den sociala verkligheten som undersökts på ett korrekt sätt. Kriteriet *överförbarhet* innefattar att man som forskare ger en så pass fyllig redogörelse av den situation som undersökts att andra kan bedöma hur pass överförbara resultaten är till en annan kontext. *Pålitlighet* innebär att man som forskare skapar en fullständig och tillgänglig redogörelse av alla olika steg och faser av forskningsprocessen. Med denna redogörelse som grund kan andra bedöma om forskningen är pålitlig eller inte. *Möjlighet att styrka och konfirmera* som är det fjärde kriteriet innebär att forskaren försöker säkerställa att allt handlande har skett i god tro och därmed slå fast i vilken utsträckning det går att styrka studiens resultat.

Även om vi har intervjuat personer som arbetar inom olika organisationer har vi trots det fått fram likartade resultat. Därför anser vi att med hjälp av vår intervjuguide och vårt tillvägagångssätt kan studien upprepas och sannolikt leda fram till liknande resultat. Vi är dock medvetna om att andra faktorer kan spela in och påverka resultatet som till exempel att forskare har skilda förkunskaper inom ämnesområdet. Det är även stor sannolikhet att följdfrågorna under intervjutillfällena ter sig olika, vilket kan leda till ett annat resultat än vårt. Vår studie befinner sig i en kontext som ständigt utvecklas och vi bygger empirin på individer och deras uppfattningar av en viss situation. Därför är det svårt att se hur studien skulle kunna ses som generaliserbar. Detta anser vi dock inte är något avgörande för studiens trovärdighet då vi inte hade för avsikt att framställa en studie som kunde generaliseras.

Trovärdigheten i vår studie anser vi kan styrkas genom att vi har använt oss av en fungerande intervjuguide vid alla intervjutillfällen. Intervjuguiden har baserats på frågor som vi ansåg skulle leda oss fram till relevant information med tanke på studiens syfte. Vi anser att tillförlitligheten i vår studie görs mer synlig då vi använder oss av bandinspelning och anteckningar vid intervjutillfällen. Bandinspelningar kan lagras och spelas upp flera gånger vilket underlättar säkerställandet av forskarens uppfattning om materialet, vilket kan öka tillförlitligheten (Patel & Davidson, 2003). Vi anser också att vi har gjort en fyllig redogörelse av vårt tillvägagångssätt men även redovisat de material som vi fick fram under intervjuerna. Vi har försökt motivera och argumentera för de val vi har gjort under forskningsprocessen. På så sätt anser vi att vi har uppfyllt pålitligheten i studien vilket är ett av kriterierna för att studien ska anses trovärdig. Möjlighet att styrka och konfirmera vårt resultat är ett kriterium som vi har diskuterat

och kommit fram till att vi aldrig med säkerhet kan fastställa. Vi har dock ingen anledning att tvivla på att våra intervjupersoner medvetet har undanhållit eller förvrängt information. Detta på grund av att alla har ingett ett förtroende och ett ärligt intryck.

3.3.2 Äkthet

Guba och Lincoln (1994) har formulerat fem olika delkriterier på äkthet eller autenticitet, vilka väcker något mer generella frågor som rör forskningens konsekvenser i allmänhet (Bryman, 2004). Första kriteriet handlar om att ge en *rättvis bild* av olika åsikter och uppfattningar bland individerna i studien. *Ontologisk autenticitet* ställer sig frågan om de som deltar i studien har fått en ökad förståelse om sin situation och miljö. Kriteriet *pedagogisk autenticitet* innebär huruvida studiens deltagare har fått en bättre bild av hur andra i samma miljö upplever situationen medan *katalytisk autenticitet* innefattar huruvida studien har gjort att de som deltagit kan förändra sin situation. Sista kriteriet *taktisk autenticitet* handlar om studiens bidragande effekt till att vidta åtgärder.

Äktheten i vår studie har vi haft för avsikt att uppnå genom att vi anser att vi ger en rättvis bild av intervjupersonerna. I empirin redovisar vi vad som framkommit under intervjun utan att förvränga eller undanhålla informationen. Däremot är det viktigt att tillägga att den information vi lyfter fram i empirin är ett återberättande av vad som framkommit under intervjuerna som därmed kan tolkas fritt av läsaren. Däremot har vi använt oss av citat som styrker äktheten i den empiriska undersökningen. Vi kan inte utlova att de intervjuade har fått en ökad förståelse av sin situation och miljö men vi kan understryka att vi fick känslan av att de ansåg det positivt att dela med sig av sina tankar och erfarenheter. Detta i sin tur kanske har gjort att de reflekterar över sin situation som kan leda till ny insikt.

3.3.3 Etiska aspekter

Vi kan inte komma undan det faktum att en studie som har människan och samhället som sina studieobjekt också innebär etiska problem (Holme & Solvang, 1997). När det gäller de etiska aspekterna av studien är det viktigt att vara medveten om de kriterier som ställs. Bryman (2004) tar upp fyra olika etiska principer som en samhällsforskare bör ha i åtanke vid genomförande av en studie.

Den första principen man ska tänka på som forskare är att se till att det inte förekommer någon *skada för deltagarna*, vilket kan innebära en rad olika aspekter som till exempel fysisk skada, sämre självkänsla eller stress. Skada för deltagarna kan även innebära att man som forskare inte håller sina data konfidentiella, att intervjupersonernas identitet ska behandlas konfidentiellt när man publicerar sina resultat. Den andra principen är att man som forskare ska vara medveten om det kan finnas någon *brist på samtycke* från deltagarna, vilket innebär att deltagarna i studien ska ge samtycke och godkännande att delta i undersökningen. Det ska ges så mycket information som möjligt kring studiens syfte och uppläggning så att deltagarna ska kunna ges möjlighet att antingen ge sitt samtycke eller neka till att medverka. När det gäller den tredje principen om forskningsetik handlar det om *inkräktande i privatlivet*. Intervjupersonerna har rätt till

anonymitet, och personlig information ska behandlas på ett konfidentiellt sätt, vilket man tar hänsyn till då data av undersökningen ska arkiveras eller förstöras. Den sista principen gäller ifall det kan förekomma någon form av *bedrägeri, falska förespeglningar eller undanhållande av viktig information*, vilket kan innebära att forskaren beskriver sin undersökning som något annat än vad den egentligen är. Man bör som forskare istället ge deltagarna en fullständig redogörelse för vad undersökningen går ut på. Dock är det ofta väldigt svårt att dra gränsen mellan det tillåtna och det otillåtna i en undersökning, men är man som forskare medveten om dessa etiska principer så har man en god förutsättning att genomföra en etisk korrekt studie.

Ser man till vår studie har vi tagit hänsyn till dessa fyra etiska principer. När det gäller den första principen, skada för deltagarna, har vi tänkt på detta genom att intervjupersonerna fick välja plats för intervjun för att på så sätt känna sig mer trygga med sin omgivning. Vi har även behandlat all data konfidentiellt och redovisat resultatet så att anonymiteten hos intervjupersonerna kan kvarstå. Den andra principen, brist på samtycke, uppnådde vi genom att varje intervjuperson gav sitt samtycke till att delta i undersökningen, och att vi även tydliggjorde våra avsikter med studien. Vi har även tagit hänsyn till risken för inkräktande i privatlivet genom att vi har förvarat bandinspelningarna med avsikt att förstöra dem. Bedrägeri eller underhållande av information anser vi inte förekomma i vår studie då vi har gett våra deltagare en fullständig redogörelse för syftet med undersökningen.

4. Empirigenomgång

Följande avsnitt redovisar den empiriska undersökningens resultat. Vi har valt att ge ett värderingsfritt återberättande av resultatet av empirin, för att på så sätt ge läsaren en rättvis bild av vad som framkom under intervjutillfällena. Våra egna tolkningar och analys av empirin har vi valt att delge i det kommande analys och diskussionsavsnittet.

Den empiriska undersökningen i studien har byggts på sex olika intervjuer, med personer som har varit delaktiga i en större organisationsförändring. Personerna i intervjuerna har olika bakgrund, ålder och kön. Intervjupersonerna (IP) är verksamma inom olika organisationer och har olika arbetsuppgifter. Som vi har beskrivit tidigare i denna studie har vi medvetet valt att intervjua personer som inte har varit med om samma organisationsförändring. Detta eftersom vi ville ta del av olika erfarenheter och därmed få möjligheten att skapa oss en bredare uppfattning av ämnesområdet. Värt att nämna är att vi inte har beaktat valet av organisationer men vi är dock medvetna om att alla organisationer skiljer sig från varandra och att det medför att organisationsförändringar uppfattas på olika sätt. Vi ser dock detta mer som en fördel än nackdel med tanke på studiens syfte. Vi har även medvetet valt att inte redovisa vem av IP som sagt vad, eftersom vi inte anser detta vara av intresse för studiens syfte. Eftersom vi vill få en allmän bild av anställdas uppfattning av kommunikation vid

förändringsarbete, anser vi inte det relevant att peka på vilken av de anställda som sagt vad.

Materialet som framkom under den empiriska undersökningen har vi valt att dela in i tre olika teman: Budskap – Individ - Kommunikationsmedel. Denna indelning grundar sig i vår uppfattning om vilken roll kommunikationen har i en organisationsförändring: *vad* man kommunicerar om, till *vem* man kommunicerar och *hur* man kommunicerar.

4.1 Budskap – vad man kommunicerar om

Vid intervjuerna framkom det att det vid en organisationsförändring är viktigt att veta *vad* man ska kommunicera, vad innehållet i kommunikationen är. Denna del av resultatet visar vad de intervjuade har för erfarenheter om vad som kommuniceras från ledningens sida vid en förändring och utifrån det framkom det vad de anser är viktigt att få vetskap om vid en organisationsförändring.

4.1.1 Vetskap om förändring

Vid genomförandet av intervjuerna framkom det tydligt att alla intervjuade hade många önskemål om vad de ville att deras ledning skulle förmedla vid en förändring. Detta för att de på bästa sätt skulle vara förberedda och få en positiv inställning till förändringen.

Först och främst ville de få mer vetskap om förändringen i sig, en övergripande bild av vad som kommer att ske och hur det ska ske. Två av IP ansåg att de inte hade fått någon riktig förklaring till varför förändringen skulle genomföras. De hade önskat att ledningen gett en tydligare bild av varför en förändring är nödvändig. De understryker att de på så sätt hade lättare kunnat ta till sig den kommande förändringen och varit mer förstående.

4.1.2 Mål och vision

Därefter skulle IP ha velat ha tydliga besked om vad målet och syftet med förändringen var, vilka visioner ledningen hade med förändringen. De hade uppskattat om ledningen hade talat klarspråk från början så att de slapp ovissheten om framtiden.

”Ovissheten var jobbigast, att det tog lång tid innan man fick klara besked om vad som skulle ske.”

IP som citeras ovan hade velat att ledningen hade varit ärliga från början och förklarat så gott de kunde vad som skulle hända inom organisationen. Inte som vid ett tillfälle då ledningen hade ”förskönat” bilden av förändringen vid första informationsmötet för att ”skona” de anställda. Detta uppskattades inte av IP, då IP istället upplevde förvirring och rädsla inför den kommande förändringen. IP ville hellre ha klara riktlinjer direkt om vad som väntade, både personligen och organisationsmässigt.

4.1.3 Stöd och support

Vad som även framkom vid intervjuerna var att de alla önskade att ledningen var mer måna om individen, att de samtalade med varje anställd om deras syn på förändringen och tog del av frågor och förslag som möjligtvis kunde dyka upp. De skulle ha velat att ledningen tog sig tid till att höra efter med de anställda om hur de mårde och att de fanns där som stöd under hela förändringsprocessen. Alla de intervjuade ansåg att det var oerhört viktigt med stöd och support från ledningen eller sin närmsta chef, för att på så sätt känna trygghet och att ha någon att vända sig till vid behov.

”Det är viktigt att man som anställd känner att man har stöd hos närmsta chefen. Man vill känna att chefen bryr sig om en och kollar hur man mår, men även få en bekräftelse att man är behövd inom organisationen.”

”Det kändes jättebra att ha möjlighet att träffa chefen en gång i veckan och bara sätta sig ner och prata.”

IP hade velat att förändringen även var mer individinriktad, att de fick veta vad som krävdes av varje enskild person vid och efter förändringen. De hade önskat att ledningen hade hört sig för med de anställda om vad de vill göra efter förändringen, göra upp en plan för hur deras arbetsituation skulle bli. På så sätt hade de känt sig mer motiverade till förändringen. Det var ofta otydliga signaler från chef till anställd om vad själva förändringen innebar för dem personligen.

”Jag undrade varför det inte togs någon hänsyn till mig som person. Jag hade velat veta vad som krävdes av mig personligen efter förändringen.”

”Det var ingen som hörde sig för med folk vad de ville jobba med efter förändringen.”

4.2 Individ – till vem man kommunicerar

Detta avsnitt av resultatet ser till individen på arbetsplatsen, till *vem* man kommunicerar, vilka känslor och reaktioner som kan uppstå och hur man som individ blir behandlad vid en organisationsförändring.

4.2.1 Reaktioner

Det som genomsyrade alla intervjuer var att de kände ett visst motstånd till organisationsförändringar, även om resultatet i vissa fall blev positivt. De flesta av IP hade varit med om ett flertal förändringar och var därför negativa till att behöva gå igenom processen på nytt.

”Oj, inte nu igen.”

I de flesta fall kände IP en otrygghet och rädsla inför de kommande förändringarna, vilket ofta berodde på en ovisshet om framtiden. Även om det var en övergripande negativ inställning till organisationsförändringar, så fanns det en IP som var positiv och fick en nytändning vid varje ny förändring. Den positiva inställningen berodde främst på att IP var mer informerad om den kommande förändringen än övriga anställda inom organisationen. Anledningen till att IP ofta kände en irritation till alla nya förändringar berodde på att de hade en trygghet i sitt jobb och att den försvann då en förändring skulle genomföras. Detta ledde i sin tur till oro och frustration bland de anställda. De upplevde att de blev mer stressade och även att pressen från ledningen ökade i och med att de skulle prestera nya resultat.

”Innan hade vi alltid jobbat minst två tillsammans och nu var det meningen att vi skulle jobba ensamma vissa tider. Jag kände att pressen ökade och blev väldigt stressad av att stå där helt ensam.”

De intervjuade berättade även att deras reaktioner förändrades under förändringsprocessens gång, att deras frustration la sig med tiden och att de blev mer fokuserade på de nya arbetsuppgifterna.

4.2.2 Delaktighet

Vad som kännetecknar alla intervjuer var att de alla ville vara mer delaktiga genom hela förändringsprocessen. IP anser att det är oerhört viktigt att de ska kunna få möjlighet att påverka de beslut som tas angående förändringsprocessen. De förstod att de inte alltid kunde ta del i de beslut som fattades på en hög nivå eftersom politiken hade en betydande roll i vad som skedde inom organisationen. Men IP ville ändå ha större inverkan på vad som skedde på deras arbetsplats, känna att de togs på allvar och att ledningen lyssnade på deras synpunkter och förslag.

”Jag vill bli behandlad som en vuxen människa och känna att jag blir respekterad.”

Alla intervjuade ansåg att det var viktigt med ansvarsfördelning, där man fick ta eget ansvar och känna att man var delaktig i beslut. En av IP klargjorde dock att flytande ansvarsfördelning inte var en lösning, utan att man hellre ville ha klara besked om vem som ansvarar för vad. Detta för att undvika eventuella missförstånd och förvirring bland de anställda.

De intervjuade påpekade att de gärna ville ge önskemål och idéer kring hur förändringen genomförs eftersom den till stor del påverkar deras arbetsvardag. Hälften av de intervjuade har vid en förändring fått möjlighet att vara med och strukturera sina nya arbetsuppgifter, vilket de upplevde som oerhört positivt. De fick planera sin egen tid och ta eget ansvar för hur deras arbete skulle genomföras.

En av de intervjuade beskrev en situation där chefen ville ha hjälp att strukturera arbetet och att chefen gärna såg att de anställda kom med önskemål och synpunkter på hur man kunde genomföra förändringen. Detta skedde i ett möte som förekom var tredje vecka där de anställda samlades och diskuterade möjliga lösningar. Chefen förde vid dessa tillfällen minnesanteckningar som sedan redovisades via E-post till de anställda. IP såg detta som något mycket positivt då detta öppnade upp för diskussioner kollegorna emellan.

”Det kändes jätte bra att få vara med och planera sitt eget arbete, man kände att de lyssnade på vad jag ville göra.”

4.2.3 Personlig kontakt

Alla IP ansåg att deras ledning inte hade hanterat förändringen på bästa sätt, de borde ha haft en mer individuell kontakt med de anställda. Flera av IP kände att ledningen inte tagit hänsyn till deras önskemål och förslag.

”Jag kände mig överkörd och kränkt i de beslut som togs.”

IP hade önskat att ledningen hade behandlat dem mer individuellt och personligt. De intervjuade kände att de inte fick göra sin röst hörd och att ledningen ignorerade de anställda när de kom med egna synpunkter. I många fall upplevde IP att det fanns en maktobalans inom organisationen, som innebar att alla inte kände att de hade samma möjlighet att påverka. Detta innebar att de inte hade något val, utan fick acceptera och anpassa sig till det nya.

”Jag känner mig inte lika frustrerad längre utan har accepterat vad som hände vid förändringen. Alternativet var att säga upp mig, men jag har istället lärt mig att hantera situationen.”

4.2.4 Skendemokrati

Merparten av de intervjuade upplevde att det pågick en viss ”skendemokrati” inom organisationen. Utåt sett var ledningen angelägen om att ta del av alla åsikter och förslag men i själva verket kändes det som att besluten redan hade tagits. Detta ledde till att de intervjuade kände en hopplöshet och besvikelse över att inte bli tagna på allvar. Följden blev att IP tappade intresset och motivationen inför förändringen. Det fanns inget engagemang bland de anställda, vilket de intervjuade såg som ett allvarligt problem. En av de intervjuade berättar om en nästan paranoid känsla när IP upptäckte att IP:s intresseanmälan angående val av arbetsplats ignorerades, trots att ledningen lovat att ta hänsyn till IP:s önskemål. Detta ledde till att IP blev frustrerad och motstridig till förändringen.

”Varför vill de ha in förslag och synpunkter från oss när dem ändå har bestämt allting redan?”

”Det kändes som en ren skendemokrati!”

4.2.5 Oklarhet

Vad som även framkom vid intervjuerna var att de kände att informationen i början av förändringsprocessen var rörig och svår att ta till sig. De fick olika besked av ledningen och hade därför svårt att riktigt förstå innebörden av förändringen. En av de intervjuade trodde länge att förändringen inte skulle påverka IP direkt, utan det kom som en mindre chock när IP helt plötsligt skulle lämna in önskemål om framtida arbetsplats.

”Jag tog inte till mig förändringen i början. Jag trodde inte den skulle beröra mig.”

”Jag förstod inte vad dem menade med det som sades på första mötet.”

I och med att informationen var så otydlig uppstod det lätt rykten bland de anställda, vilket förvirrade ännu mer och gjorde att det uppstod en viss rivalitet och konkurrens. De intervjuade kände att man lätt påverkades av andras reaktioner och känslor och att dessa styrde hur förändringsprocessen fortskred.

”Ingen visste vad som skulle hända. Det blev mycket rykten och skitsnack i samband med förändringen.”

”Några av de anställda var mer negativa än andra och detta smittade av sig på oss som försökte tänka positivt.”

4.3 Kommunikationsmedel – hur man kommunicerar

Genom intervjuerna har vi fått ta del av *hur* ledningen kommunicerar vid en organisationsförändring, vilken slags form av kommunikation som används. Det framkom i intervjuerna att just denna del av kommunikationsprocessen varierar väldigt inom organisationer där varje ledning använder sig av olika medel för att kommunicera ut sitt budskap.

Det vanligaste sättet enligt IP var att ledningen vid en förändring samlade alla anställda, via E-post, för ett första informationsmöte. Vid detta första möte presenterades förändringen för de anställda. Flertalet av IP hade önskat att all information om förändringen inte bara hade kretsats kring ett enda stormöte. De hade uppskattat om

ledningen hade organiserat uppföljningsmöten, så att de anställda fått tid att smälta all ny information.

För flertalet av de intervjuade var det vanligt att man senare under förändringsprocessens gång hade löpande arbetsmöten ungefär en gång i månaden. Vid dessa möten blev de anställda uppdaterade om vad som pågick inom organisationen vilket IP tyckte var positivt. Vid dessa möten följde man en dagordning som de anställda hade möjlighet att påverka genom att sända in förslag på punkter att diskutera. Trots denna möjlighet att påverka dagordningen kände de intervjuade att de ändå inte vågade komma till tals under mötena. Detta berodde på att mötena leddes av någon representant ur ledningen vilket medförde att de anställda kände en osäkerhet att yttra sig i frågorna som diskuterades.

”Det var skönt att få uppdateringar lite då och då om vad som pågick eftersom första stormötet var väldigt rörigt.”

”Möjligheten fanns ju men oftast vågade folk inte ta upp allt man kände och tyckte.”

4.3.1 Makt

Alla intervjuade upplevde att det förekom en maktobalans inom organisationen som de kände att de inte kunde påverka. Detta yttrade sig genom att ledningen fattade beslut baserat på politiska och ekonomiska faktorer. På grund av detta uppfattade de anställda att det i vissa fall inte fanns belägg för en förändring utan att det bara var ett sätt för maktavarna att sätta sin prägel på organisationen. En av IP upplevde att chefen genom sin makt ville påskynda organisationens resultat istället för att först sätta sig in i vad organisationen egentligen stod för. För en av IP framstod detta tankesätt märkligt eftersom dennes arbetsuppgift är att sätta människor i första hand och inte organisationens resultat.

”Chefen ansåg att vi tänkte för mycket med hjärtat istället för att tänka på vilka arbetsuppgifter vi hade.”

Maktobalansen som de intervjuade upplevde grundade sig även i att de kände att det förekom en stark styrning uppifrån organisationen vid förändringarna. Där ledningen ignorerade att ta personlig kontakt med de anställda och därmed gick miste om möjligheten att se verksamheten från ”golvet”. De intervjuade påpekade att ledningen då hade kunnat ta del av de anställdas synpunkter och idéer kring vad som egentligen behövde förändras. IP kände att de kunde ha bidragit med synpunkter som kanske kunde ha gjort förändringsprocessen mer effektiv.

”Hade vår ledning tagit kontakt med oss hade vi kunnat förklara för dom hur vi velat ha det, så hade förändringens resultat blivit mycket bättre.”

”Det var inte demokratiskt! Vi hade ingen chans att komma till tals, allting bestämdes uppifrån.”

Tre av de intervjuade kände att de var väldigt beroende av sin chef under förändringsprocessen. Både när det gällde stöd och support men även hur chefens beslut kunde vara avgörande för hur de intervjuades framtid skulle se ut. Just det sistnämnda upplevdes som väldigt frustrerande i och med att de intervjuade upplevde att de inte hade någon kontroll över sin framtida situation utan den låg helt i händerna på sin chef.

4.3.2 Grupper

Tre av de intervjuade hade blivit indelade i mindre arbetsgrupper vid organisationsförändringen. Detta upplevde de som något positivt då de fick möjlighet att komma med egna förslag och tillsammans arbeta fram beslut i respektive grupp. Två av de intervjuade blev dessutom under en dag indelade i arbetslag där de fick sammanställa en lista med både positiva och negativa synpunkter och tankar angående förändringen, vilken ledningen sedan tog hänsyn till. Vad som även framkom vid intervjuerna var att tre av IP hade fått flytta runt bland olika avdelningar inom organisationen och roterat arbetsuppgifter med varandra. Detta tyckte IP ledde till en större insyn i organisationen och förståelse hur organisationen var uppbyggd.

”Vi fick jobba tillsammans i grupper och säga vad vi tyckte var bra och dåligt med förändringen. Ett bra sätt att komma närmare varandra men också att vi fick vara med och påverka”

De intervjuade upplevde att det fanns mycket positivt med att samarbeta i grupper vid förändringar. De fick möjlighet att ta del av varandras tankar och synpunkter om förändringen. Gruppen ingav en viss trygghet och IP kände stöd och samhörighet med varandra.

”Det kändes jättebra att jobba tillsammans med andra som genomgick samma process som en själv.”

”Jag personligen fann stor trygghet och glädje i att få tillhöra en grupp.”

Två av de intervjuade hade i och med förändringen blivit uppdelade i team, där varje team hade en teamledare som var ansvarig för varje grupp. En av de intervjuade var inte särskilt positiv till teamen, eftersom IP kände sig instängd och gick miste om mycket som skedde utanför teamet. Innan hade de haft en större överblick av vad som hände inom organisationen. IP upplevde även en viss osäkerhet i teamet, vilket grundade sig i att IP inte kunde ta upp och diskutera allt IP tyckte och kände. Det framkom även att

teamledaren i varje grupp hade ett stort ansvar för hur smidigt förändringen genomfördes. Om teamledaren hade en positiv inställning till förändringen så smittades detta av sig på resten av gruppen och därmed blev förändringsprocessen mer effektiv. Men i vissa fall hade inte teamledarna förtroende för sin egen grupp, vilket avspeglade sig tydligt i hur teamen agerade vid förändringen. I och med dessa skillnader på teamledarnas egna inställning till förändringen, hade de också egna rutiner för hur den skulle genomföras. Detta medförde att det skapades olika kulturer inom grupperna som sedan påverkade organisationsförändringen i stort.

4.3.3 Utvecklingssamtal och utvärdering

Utvecklingssamtal med sin närmsta chef var något som alla IP upplevde som något önskvärt och viktigt. Det var endast två av IP som hade individuella personmöten inplanerade i den organisation de arbetar i. Två gånger per år fick en av dem möjlighet att sätta sig ner med chefen och samtala. Den andra IP hade utvecklingssamtal med högsta chefen två gånger per år och efter det fanns det ett inplanerat uppföljningssamtal. Dessutom hade den sistnämnda IP enskilda samtal med närmsta chefen en gång per vecka.

”För mig personligen känns det otroligt viktigt att få chansen att sätta mig ner i lugn och ro och bara snacka med chefen. Jag hade gärna sett att det gjordes mer än två gånger per år.”

”Jag tror att jag var mer positiv till förändringen än många andra just på grund av att jag kunde ha dessa kontinuerliga samtal med min närmsta chef. Jag fick ju reda på vad som skulle hända och så.”

En av IP var med om att en utvärdering gjordes på hennes nya arbetsplats efter förändringen. Detta ansåg hon var en bra sak att göra och utvärderingen bidrog till att hon kunde känna sig bättre tillfreds med sin nya arbetsplats och lämna en del av den jobbiga förändringen bakom sig. Övriga IP uttryckte en saknad av utvärdering. En av IP berättade om en förändring som gjordes med hjälp av en förändringskonsult och ansåg att en uppföljning av förändringen borde ha gjorts. Denna uppföljning tror IP skulle ha bidragit till en mer positiv attityd till hela förändringen som de genomgått.

4.3.4 Rykten

Vad som genomsyrade alla intervjuer var att rykten var något som uppstod vid varje förändring. Alla de intervjuade hade mer eller mindre varit med om fenomenet ryktesspridning i samband med en organisationsförändring. En av de intervjuade beskriver att rykten lätt uppstod när informationen om förändringen var otydlig och rörig. Enligt den intervjuade berodde detta på att de anställda inte visste vad som väntade dem och att det ledde till förvirring och en osäkerhet om framtiden.

”Det uppstod väldigt mycket rykten när vi inte fick något förklarat för oss om vad som skulle ske.”

Flertalet av de intervjuade upplevde även att det förekom skitsnack bland sina kollegor när en förändring skulle genomföras. Anledningen till detta skitsnack berodde, enligt de intervjuade, på att man inom organisationen upplevde en slags konkurrens som grundade sig i osäkerhet om sin egen framtid. En av de intervjuade upplevde skitsnacket så starkt och påfrestande att denne ansökte om att byta avdelning i samband med förändringen.

4.3.5 Praktiska åtgärder

Genom intervjuerna framkom det ett flertal olika praktiska åtgärder som gjordes under förändringsprocessen. I endast en av intervjuerna framkom det att det fanns en särskild informationsavdelning i organisationen. Genom denna informationsavdelning fick de anställda löpande rapporter om vad som pågick inom organisationen och vad som skulle ske inom snar framtid. IP såg detta som något väldigt positivt.

”Man kände sig liksom hela tiden mer eller mindre uppdaterad.”

En IP berättade om att de anställda fick lämna in en individuell intresseanmälan om var inom organisationen de ville arbeta efter att förändringen var genomförd. IP tyckte från början att detta var en bra och konkret idé men det visade sig snart att det inte togs hänsyn till önskemålet och IP blev placerad på ett helt annat ställe än önskat. IP kände också efteråt att det inte fanns tillräckligt mycket tid att tänka igenom beslutet om var man ville arbeta.

Under intervjuerna framkom det att de anställda fick ta del av protokoll från ledningsgruppens möten. Innehållet i protokollen kunde man sedan diskutera i de mindre arbetsgrupperna vilket ansågs positivt. Under förändringen erbjöds två av IP olika föreläsningar och merparten av IP berättade om studiebesök som de hade fått göra och deltagit i utbildningar i syfte att utvecklas inom sitt arbetsområde. Organisationens hemsida har i de flesta fall fungerat som en informationskälla under förändringen och en IP berättade om infoblad som skickades ut till de anställda och att det sattes upp information om förändringen på en anslagstavla. En annan praktisk åtgärd som framkom under intervjuerna var användandet av organisationens intranät. Tre av IP var vana vid att använda intranätet för att informera och kommunicera med andra inom organisationen och tyckte att det fungerade väldigt bra.

”Det är bra med protokoll så att man vet vad ledningen sitter och diskuterar. Men jag vet inte hur många som egentligen läser protokollen.”

”Föreläsningarna och utbildningarna har varit jättebra. Efter dem kände jag mig mer förberedd inför det nya sättet som vi skulle jobba på.”

”Intranätet fungerar bra, man har sitt eget lösenord så att man kan gå in och lägga in egna saker som man vill att andra ska få reda på.”

En av IP hade själv varit med och gjort en utvärdering av förändringsprocessen genom att dela ut enkäter till de anställda. Enkäterna sammanställdes sedan och en rapport framställdes som de anställda hade möjlighet att ta del av.

Den empiriska undersökningen som redovisas ovan visar hur anställda inom olika organisationer uppfattar vad som sker vid en organisationsförändring. De intervjuade har olika erfarenheter kring hur deras organisation har agerat vid en förändring. Vi har fått ta del av vilka reaktioner som uppkom hos de intervjuade i samband med förändringen och hur de upplevde kommunikationen från ledningen under denna process. Den empiriska undersökningen har även bidragit till att se vilka kommunikationsmedel som använts i de aktuella organisationerna vid förändringsarbetet. Men framförallt redovisas det i empirin hur de intervjuade skulle önska att kommunikationen mellan ledning och anställda fungerar vid en organisationsförändring. Med denna empiriska genomgång i åtanke har vi nu för avsikt att i kommande avsnitt koppla samman och analysera empirin med befintlig teori.

5. Analys och diskussion

I det avsnitt som följer har vi för avsikt att koppla samman teori och empiri. Vidare har vi diskuterat och tolkat det material som har framkommit under studiens gång. Avsnittet avslutas med en illustration och förklaring av vår vidareutvecklade analysmodell.

Studien baseras på en teoretisk förståelse och en tidigare utvecklad analysmodell. Genom en empirisk undersökning och ny relevant teori har vi nu fått både en ny och djupare insikt av anställdas uppfattning, reflektion och erfarenhet av kommunikationen mellan ledningen och de anställda vid en organisationsförändring. I detta analysavsnitt har vi för avsikt att redovisa studiens syfte som är att vidareutveckla analysmodellen. Förmågan till vidareutvecklingen baseras på ny kunskap som har inhämtats, sammanställts och tolkats genom den empiriska undersökningen. I analysen har vi valt att fokusera på de aspekter av empirin som vi anser vara av störst värde för studiens syfte. För att underlätta för läsaren har vi valt att inom parentes skriva ut var i teorin man finner det som vi har valt att lyfta fram i analysen.

5.1 Kommunikation vid organisationsförändring

Eftersom studiens syfte är att vidareutveckla den tidigare analysmodellen så har vi medvetet valt att dela in analysen i de fem steg som beskrivs som organisationsförändring i den förra modellen. Valet av dessa steg känns naturliga att bygga vår analys på eftersom man tydligt kan dra paralleller till dessa i vår empiriska undersökning.

5.1.1 Motivera förändring (*motivate change*)

När en organisation ska genomgå en förändring är det viktigt att ha klart för sig varför förändringen är nödvändig. På så sätt kan man lättare motivera och öka förståelse för förändringen bland berörda individer. I empirin framgår det att de anställda vill få mer vetskap om förändringen för att på så sätt känna sig mer förberedda och få en ökad förståelse. De intervjuade vill gärna i ett tidigt skede få ta del av en förklaring till varför förändringen är nödvändig för att då kunna inta en mer positiv inställning. I intervjuerna framkom det att ledningen ofta inte förstod vikten av att motivera förändringen genom att informationen inte var tillräcklig. Konsekvenser av detta blev att de anställda kände otrygghet och rädsla som ledde till en negativ inställning till förändringen men som också ledde till brist på förtroende för ledningen. Som vi tar upp i teorin kan bristen på information leda till en ovisshet om framtiden vilket i sin tur kan bli upptakten till rykten bland de anställda inom organisationen (2.3.5). I de fall där informationen var tydlig och tillfredställande skapades ett förtroende för ledningen och ett accepterande av den kommande förändringen. Vi anser att för att få de anställda övertygade om att förändring är nödvändigt kan man använda sig av en genomtänkt samtalsstrategi (2.4.2.1), som till exempel att utöva genomtänkt retorik där möjlighet till påverkan är stor (2.4.2.4). Vi anser det viktigt att kommentera att ett utövande av retorik ej bör ske om man har negativa intentioner, som till exempel om man är ute efter egen vinning. Detta leder oss in på den maktobalans som framkommer i empirin. Maktobalansen i denna fas av förändringsprocessen har vi tolkat som att ledningen inte alltid har belägg för att genomföra en förändring och därför inte alltid kan motivera anledning till förändring. Denna tolkning kan vi dra paralleller till nämnda teorier om makt (2.5.4).

I intervjuerna framkom det att det vanligast förekommande sättet att informera om förändringen var att samla alla berörda till ett större informationsmöte. Att de anställda blev informerade om förändringen via ett möte kan man koppla till teorin som illustrerar olika kommunikationsmedel. I illustrationen kan man utläsa att möten kan vara ett bra sätt att informera på eftersom det är ett medel som förmedlar rik information i hög grad (2.4.2.2). Vad de intervjuade anser som negativt med ett stort informationsmöte är att det inte ges möjlighet till samtal och dialog. Eftersom inte denna möjlighet ges tar de anställda del av den informella kommunikationen (2.4.1.1), som till exempel rykten, som pågår inom organisationen. Viktigt att lyfta fram är att alla de intervjuade vill känna sig delaktiga i de beslut som tas för att på så sätt känna sig mer motiverade till förändring. Efter att ha tagit del av teori och de intervjuades åsikter och tankar anser vi att delaktighet är en avgörande faktor för att uppnå en effektiv organisationsförändring.

5.1.2 Förklara mål och vision (*create a vision*)

När man vill genomföra en förändring i en organisation är det viktigt att ha en klar vision av vad man vill uppnå. Vi anser att det bör finnas en klar och konkret bild av vad man vill förändra och vad det innebär för organisationen som helhet. Man måste även vara uppmärksam på att det inte blir en enkel övergång från det gamla till det nya. Det är viktigt att ha förmåga att se hur förändringen påverkar organisationen dels kortsiktigt men också långsiktigt. Ser man till empirin ansåg alla intervjuade att förklaring av mål och vision är en viktig del i förändringsprocessen. När de anställda inte får besked om vad målet med förändringen är måste de ta steget ut i det okända, vilket kan innebära en stor stressfaktor för många (2.3.4). De anställda vill ha tydliga och klara riktlinjer om vad som kommer att ske men även hur deras egen roll kommer att se ut framöver. Denna ovisshet och oro som kan uppstå om inga riktlinjer ges kan man koppla till att man som anställd har ett behov av att känna kontroll över en situation (2.5.2).

De intervjuade nämnde att de gärna vill ge synpunkter och förslag på mål och vision med förändringen. Detta är ett sätt att få göra sin röst hörd och få känna att man blir tagen på allvar. En del information som framkom under intervjuerna tolkade vi som att de anställda inte kände sig involverade i de beslut som togs angående förändringen. Ledningen lyssnade inte till idéer och tankar som de anställda framförde vilket vi tror kan ha påverkat förändringsprocessen negativt. Vi är övertygade om att om ledningen utformar förändringens mål och vision utifrån de anställdas perspektiv kan förändringen bli mer effektiv och framgångsrik. I intervjuerna framkom det att anställda fick lämna in förslag och synpunkter på förändringen till ledningen, men som det sedan inte togs någon hänsyn till. Detta agerande kan man koppla till den skendemokrati som de anställda upplever finns i samband med förändringar. Paralleller kan dras till Argyris "theories of action" som menar att det finns en skillnad mellan teori och handling (2.5.4). Vi anser att det är av stor vikt att ledningen är öppen för anställdas argument och synpunkter på förändringen. Detta för att det ska bli ett tillfredställande samarbete mellan ledning och anställd vilket oftare leder till ett mer effektivt förändringsarbete. Detta agerande från ledningens sida kan kopplas till Argyris värderingsmodell där relation mellan chef och anställd beskrivs (2.5.3).

För att de anställda ska kunna ta till sig och förstå information som ges om organisationsförändringens mål och vision är det nödvändigt att återigen använda sig av en samtalsstrategi (2.4.2.1). I empirin framgår det att många anställda inte fick ta del av information om förändringens mål och vision. I de fall anställda fick ta del av denna information skedde det genom att sitta tillsammans i grupper och diskutera fram eventuella förslag på ändringar. Detta kommunikationsmedel anser de intervjuade är ett bra och tillfredställande sätt att använda sig av vid förändring. Just samarbete i grupper anser vi är ett bra sätt för anställda att känna en gemenskap och tillhörighet vilket också kan leda till ett utbyte av erfarenheter. Detta tolkande kan styrkas i vår teorigenomgång där grupper beskrivs som ett kommunikationsmedel (2.4.2.5).

5.1.3 Utveckla stöd och support (*developing support*)

Vid en organisationsförändring är det viktigt att de anställda känner stöd och support från sin ledning. Stöd och support kan leda till att de anställda blir mer trygga genom att de har någon att vända sig till vid behov. Personlig kontakt är något de anställda saknar vid en organisationsförändring. De anställda ser gärna att deras chef har återkommande utvecklingssamtal med dem i syfte att se till deras bästa och ta del i deras åsikter och tankar om förändringen. De anställda vill gärna vara delaktiga i processen och genom att föra samtal med chefen kan de på så sätt komma till tals och vara med i utvecklingen. Vi tror att utvecklingssamtal är ett sätt för de anställda att känna att förändringsarbetet är mer individinriktat och personligt. Genom upprepande samtal med sin chef anser vi att de anställda har möjlighet att känna ett förtroende som hjälper dem att se positivt på förändringen. I vår teorigenomgång kan man utläsa att utvecklingssamtal och feedback är positivt dels för den anställde men även för ledningen (2.4.2.6).

Ett annat sätt att känna stöd och support bland de anställda kan vara genom grupper (2.4.2.5). I empirin framgår det att man genom att tillhöra en grupp kan känna stöd och samhörighet med andra som befinner sig i liknande situation som en själv. Vi tror att man genom grupper kan utvecklas genom att lära av varandra. Vi anser även att de anställda har större möjlighet att komma till tals i en grupp än vad de kanske har i ett stormöte. Framförallt kanske de anställda vågar yttra sig inför personer som är på samma nivå som dem själv.

Negativa aspekter som kom på tal i empirin är att man inom gruppen kan känna sig instängd och osäker. Det framgår även i empirin att teamledarna i respektive grupp har ett stort inflytande på övriga gruppmedlemmar. Vi anser att med det inflytande varje teamledare har är det av stor vikt att han/hon är medvetna om dess roll och att deras inställning till förändringen speglar av sig på övriga gruppen.

5.1.4 Genomförande (*managing the transition*)

När man ska genomföra en framgångsrik förändring gäller det att få en tydlig och övergripande bild av hur organisationen ser ut idag. Detta kan vara till hjälp då man ska planera vilka slags förändringar man bör göra och på vilket sätt det ska genomföras. Man behöver veta vad som händer i andra funktioner, på andra områden i organisationen och hur de föreslagna förändringarna kommer att påverka dem.

Vid ett förändringsarbete är det viktigt att kunna "djupdyka" i organisationen, för att på så sätt kunna se hur de föreslagna förändringarna påverkar jobben och livet på "golvet". Vi har fått uppfattningen att det är vanligt att större förändringar inom företag tas om hand på hög nivå av ledningsgrupper som inte tänkt igenom vilka konsekvenser det får för alla inom företaget. Det är lätt att man gör antaganden om de anställdas kompetens och personlighet utan att egentligen ha mött dem personligen. Vi är övertygade om att detta kan leda till stora problem vid hantering av förändringar, eftersom man inte har fått en rättvis bild av företagets verklighet. Därför anser vi att det är viktigt att ledningen

vid en organisationsförändring tar sig tid till att se vilka individer som finns inom organisationen och anpassa förändringsarbetet kring dem. Detta avspeglar sig även i empirin där de intervjuade upplever att ledningen inte tar hänsyn till vilka de är som individer. De intervjuade poängterar att om ledningen skulle ta personlig kontakt skulle de anställda kunna komma med konkreta förslag om hur förändringen kan genomföras på bästa sätt. På så sätt kan enkla misstag undvikas vilket leder till att förändringen blir mer effektiv. Detta kan återigen kopplas till den maktobalans som de intervjuade upplever i och med ett förändringsarbete. Vi anser att fenomenet makt i en organisation är en viktig aspekt att ha i åtanke eftersom det ofta förekommer en stark styrning uppifrån ledningsnivå vid en organisationsförändring. Därför anser vi att man bör vara medveten om hur mycket makt från ledningsnivå egentligen påverkar organisationen i stort, framförallt vid en förändringsprocess (2.2.1.1).

Även delaktighet speglar av sig i det som diskuterats ovan. De intervjuade vill gärna ge önskemål och idéer kring hur förändringen ska genomföras. På så sätt kan de anställda själv påverka och planera sitt arbete. De intervjuade uppskattar att de i vissa fall får ta eget ansvar och själv komma fram till lösningar på problem som kan tänkas dyka upp vid ett förändringsarbete. Denna aspekt av delaktighet kan man koppla till individens önskemål om vad som ska uppnås genom kommunikation (2.3.3). Dessa önskemål som är att få kontroll, personlig utveckling och bekräftelse som individ kan även gälla vid en organisationsförändring. Vi anser att man genom delaktighet och planering kring genomförandet av en organisationsförändring kan uppnå dessa önskemål på ett tillfredställande sätt. Delaktighet i de beslut som tas kring genomförandet av förändringen tror vi även bidrar till ökad motivation och engagemang bland de anställda. Vi är övertygade om att delaktighet kan spela en stor roll i hur framgångsrik och effektiv organisationsförändringen blir.

Vad som dock framgår i intervjuerna är att det ofta finns en brist på delaktighet vid detta stadium av förändringsprocessen. Om dessutom ledningen är oklar om hur genomförandet ska gå till kan det leda till förvirring och en otrygghet bland de anställda. På grund av denna oklarhet om genomförandet kan det lätt uppstå rykten hos de berörda om vad som egentligen ska ske och på vilket sätt. I empirin framgår det även att rykten i vissa fall leder till skitsnack bland de anställda. Skitsnack anser vi i detta fall kan leda fram till att en konflikt uppstår bland de anställda.

Oklarhet om vilka medel som med fördel kan användas vid genomförande av organisationsförändringar har vi uppfattat som ett vanligt förekommande problem inom organisationer. Det händer ofta att man har situationer där man inte klart ser vilka metoder som leder till ett visst mål. Organisationen vill intensivt nå ett mål men vet inte hur det ska gå till. Därför anser vi att det är viktigt att ha en klar strategi för hur man på ledningsnivå kan använda sig av olika kommunikationsmedel för att på bästa sätt nå ett effektivt förändringsarbete. Det visar sig i empirin att de intervjuade har tagit del av många olika medel för att kommunicera förändringsarbete, som till exempel samarbete i grupp, rapporter, intranät, hemsidor, utbildningar och föreläsningar. De intervjuade uppfattar dessa tillvägagångssätt som positiva eftersom de då får möjlighet att ta del av all information som ges angående förändringen. De föreslagna medel som framhävs i

empirin anser vi är bra verktyg för att uppnå ett framgångsrikt genomförande av förändringen. Vi vill dock poängtera att direktsamtal mellan ledning och anställda bör ske i så stor utsträckning som möjligt eftersom det är ett medel som förmedlar rik information i hög grad och kan därmed bidra till att förändringen blir mer effektiv (2.4.2.2).

5.1.5 Bekräfta förändring (*sustaining momentum*)

I denna fas av processen är det viktigt att bekräfta förändringen. I empirin framgår det att detta bekräftande ofta inte görs och de anställda känner att de saknar ett avslut med hela förändringsarbetet. Vi anser att det är viktigt att bekräfta förändringen dels för att motverka att organisation inte faller tillbaka i tidigare agerande men också för att kunna skapa sig en bild av hur framgångsrik förändringen har varit. När ledningen vill utvärdera förändringsarbetet är det mycket viktigt att de anställda får komma till tals. Detta kan genomföras med hjälp av olika medel, som till exempel genom en enkätundersökning bland de anställda. Det är av stor vikt att ledningen ser till så att de anställda får ta del av upprepade utvecklingssamtal även efter genomförandet av förändringen. Genom utvecklingssamtal får de anställda möjlighet att yttra sig och komma med synpunkter på förändringsarbetet (2.4.2.6). En organisationsförändring medför i många fall att de anställda får nya roller inom organisationen. Vi tror att genom upprepade utvecklingssamtal ges de anställda en möjlighet att få denna roll bekräftad.

Ett sätt för ledningen att bekräfta förändringen är att genomföra en utvärdering (2.4.2.6). En utvärdering kan bidra till att negativa och positiva aspekter med det genomförda förändringsarbetet lyfts fram. Vi tror att man genom utvärdering kan bredda sin erfarenhet av förändringsarbete och dra lärdom av denna inför kommande förändringar inom organisationen.

5.2 Medvetenhet om individ vid förändring

Efter att ha genomfört den empiriska undersökningen har vi insett att individen i en organisation har en avgörande roll i hur effektivt förändringsarbetet blir. För att poängtera vikten av detta har vi valt att belysa denna aspekt ytterligare.

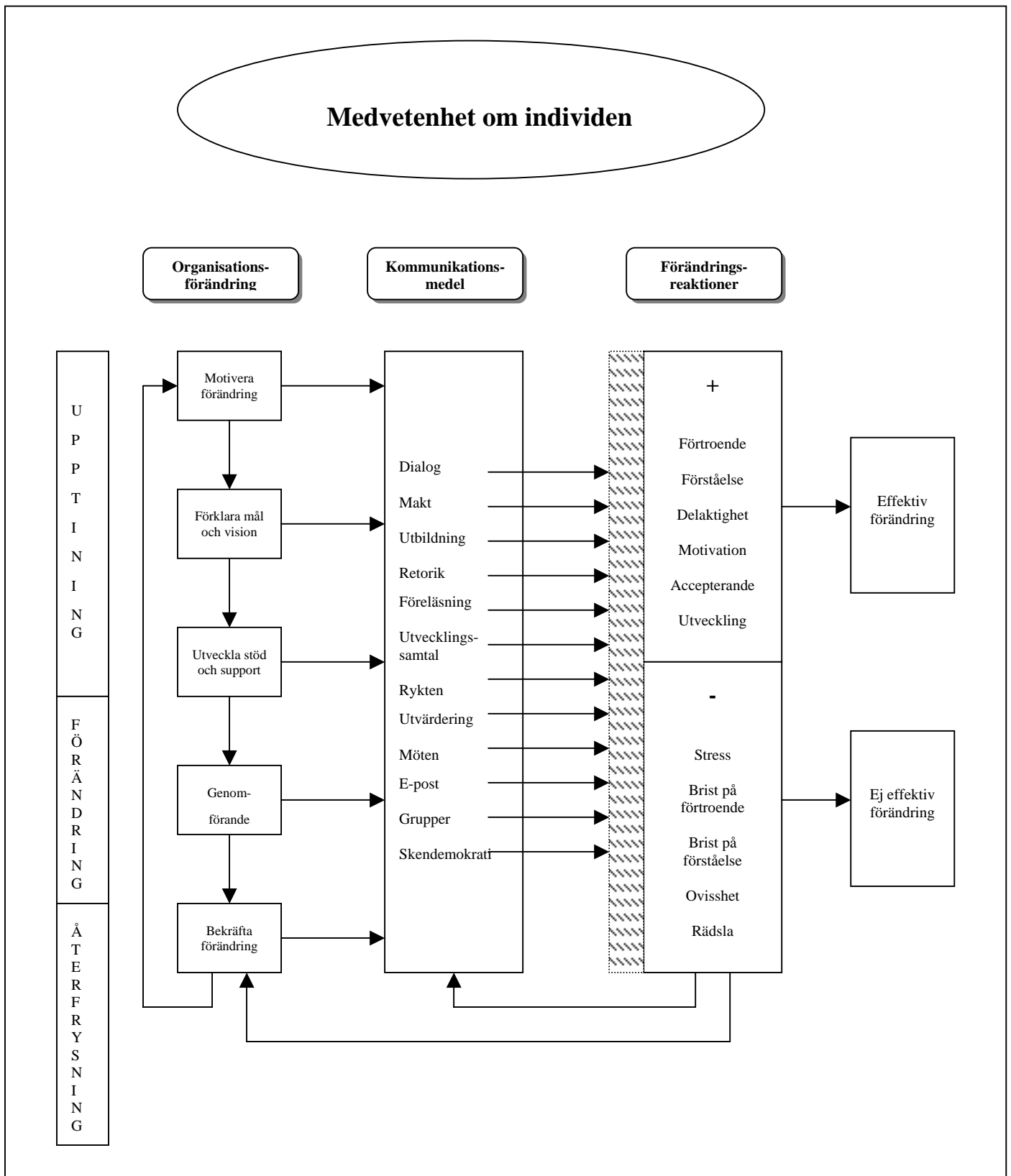
En organisation är uppbyggd på individer som hanterar situationer olika och vid en förändring kan detta märkas tydligt genom att det kan uppstå en rad olika känslor och reaktioner beroende på hur man är som individ. Som vi tidigare har konstaterat är kommunikation en faktor som genomsyrar hela förändringsarbetet och när man kommunicerar kring förändringen är det viktigt att vara medveten om att alla människor inom organisationen är olika och tar till sig kommunikationen på olika sätt. När individer kommunicerar med varandra skapas olika föreställningar om verkligheten och man tolkar budskapet på olika sätt. En parallell kan dras till teorin som beskriver kommunikation som en process mellan individer. Processen består av sändare och mottagare där budskapet mottages och tolkas utifrån egna erfarenheter och resulterar i olika reaktioner hos individen. Denna process kan vi även tyda i relationen mellan chef

och anställd där deras respektive beteende påverkar varandra (2.5). Vi anser att ha en medvetenhet om hur kommunikationsprocessen är uppbyggd kan bidra till ökad förståelse för hur individer tar till sig kommunikation. Vi tror att i många organisationer förbises detta och man inser inte att organisationen består av olika individer som tolkar och tar till sig budskap på olika sätt. Vi är övertygade om att individaspekten är viktig att ha i åtanke när ett förändringsarbete ska genomföras. Ser man närmare på relationen mellan chef och anställd och deras beteende kan vi dra paralleller till Argyris värderingsmodeller (2.5.3). Som man kan utläsa i dessa modeller är det viktigt för en chef att vara medveten om att dennes värderingar styr ens eget beteende. Chefens beteende påverkar de anställdas attityder och inställning angående förändringen vilket i sin tur påverkar resultatet av organisationsförändringen. Vi hävdar utifrån detta resonemang att det är viktigt som chef att man i ett samtal med en anställd inbjuder till en diskussion oberoende av ens egna värderingar. På detta sätt kan samtalet bli mer givande och medföra ett samarbete som kan leda till ett mer effektivt förändringsarbete.

Som vi nämnde tidigare innebär en kommunikationsprocess att involverade individer gör sina egna tolkningar av budskapet. Ser man till en organisationsförändring är det viktigt att ledningen är medveten om att anställda tolkar budskap efter sina egna referensramar. En koppling kan göras till Watzlawick som lyfter fram att kommunikation kan ske på olika abstraktionsnivåer (2.5.1). Vi har valt att lyfta fram denna teori eftersom den tydligt visar att man som sändare av ett budskap kan föra kommunikation till en högre nivå i syfte att skapa ökad förståelse hos mottagaren. Denna medvetenhet tror vi är viktig då man som ledning strävar efter att uppnå en ökad förståelse hos de anställda vid en organisationsförändring. Att de anställda får en ökad förståelse om förändringen anser vi är viktigt med tanke på att individerna har en avgörande roll i hur effektivt förändringsarbetet blir.

5.3 Vidareutveckling av analysmodell

Genom den empiriska undersökningen fick vi bekräftat att vår tidigare modell kan appliceras i verkligheten. Dock ser vi nu en möjlighet att vidareutveckla denna analysmodell genom den kunskap som utifrån empiri och teori redovisats ovan. Vad som framkom i empirin gör det möjligt för oss att utveckla rollen av kommunikation ytterligare, då vi har fått ta del av både möjliga och önskvärda kommunikationsmedel vid en organisationsförändring. Empirin har även bidragit till att vi har förstått hur stor roll individen har vid en organisationsförändring. Därför anser vi att kommunikationen måste anpassas efter vilka individer som finns i organisationen. Genom att komma till insikt av dessa två aspekter kan vi nu uppfylla studiens syfte som är att vidareutveckla analysmodellen.



Figur 10. Vidareutvecklad analysmodell (Egen)

5.3.1 Förklaring av analysmodell

I modellen ovan ser vi organisationsförändringen som en process där många olika faktorer påverkar om det blir en effektiv förändring eller inte. Vid en första anblick av modellen kan man få en uppfattning om att förändring är en linjär process. Vi vill dock framhäva att förändring är en process som inte har någon definierbar början eller slut. Strukturen på modellen anser vi är ett sätt att illustrera ett förändringsarbete i en organisation.

Längst till vänster i modellen återfinns Lewins syn på hur en förändringsprocess är uppbyggd genom en så kallad tre-steps-modell: unfreeze, move och refreeze. Vi anser att det är ett bra sätt att få en överblick av förändringsprocessen. Vidare har vi sen de fem förändringsstegen som vi i modellen rubricerar organisationsförändring som innefattar de budskap som ska kommuniceras vid en förändring. Beroende på vilket budskap som ska förmedlas väljs sedan ett fördelaktigt kommunikationsmedel i syfte att uppnå en effektiv organisationsförändring. Beroende av vilket budskapet är och vilket kommunikationsmedel som används leder detta fram till olika förändringsreaktioner bland berörda individer. Dessa reaktioner kan vara både positiva och negativa beroende på vilket medel som används men också på vilket sätt det används. I modellen anser vi att ledningens budskap först har passerat ett slags filter för att avgöra om reaktionerna ska bli positiva och negativa. Beroende på om individernas reaktioner yttrar sig positivt eller negativt har det en avgörande roll för hur effektiv organisationsförändringen blir. Om individernas reaktioner yttrar sig negativt bör annat kommunikationsmedel väljas eller sättet det användes på omvärderas. Om reaktionerna även vid nästa försök blir negativa ser vi det som nödvändigt att gå tillbaka och reflektera över hur samma budskap kan förmedlas på ett mer effektivt sätt.

I modellen har vi valt att placera in aspekten om medvetenhet om individen. Vi anser att denna medvetenhet är oerhört viktig att ta hänsyn till vid ett förändringsarbete. Valet av placering i modellen grundar sig i vår övertygelse om att medvetenhet om individen bör genomsyra hela förändringsprocessen. Individperspektivet anser vi nödvändigt att koppla till det filter som vi tidigare nämnt. Detta på grund av att förändringsreaktioner upplevs positivt och negativt beroende på hur man är som individ. Även om ett, utifrån budskapet, valt kommunikationsmedel upplevs positivt av en individ finns möjligheten att det upplevs negativt av någon annan. Beroende på hur man är som individ och vilket kommunikationsmedel som används för budskapet leder det till olika reaktioner. Det filtrerade budskapet och de efterföljande reaktionerna är avgörande för hur effektiv förändringen blir.

5.4 Avslutande kommentarer

Vi anser det viktigt att påpeka att de aspekter som vi har valt att ta upp i modellen endast är ett utdrag ur vad som framgår i empirin. Vi anser dock att dessa är de mest relevanta och framträdande i relation till studiens syfte. Vi vill även framhäva att rollen av kommunikation som illustreras i den tidigare modellen har i den nya modellen utvecklats till att omfatta olika kommunikationsmedel. Detta för att vi genom empirin

kunde gå mer in på djupet av vad rollen av kommunikation innebär vid en organisationsförändring. Empirin ger oss möjlighet att se på kommunikationens roll ur ett mer praktiskt perspektiv.

En organisationsförändring omfattar många olika aspekter såsom organisationen i sig, vilka individer som finns inom organisationen och vilka kommunikationsmedel man använder sig av. Vi har i denna studie försökt koppla samman dessa aspekter i en analysmodell i avseende att uppfylla studiens syfte som är att vidareutveckla en tidigare analysmodell.

6. Referenser

- Alvesson, M. (2002). *Kommunikation, makt och organisation: kritiska tolkningar av ett informationsmöte i ett företag*. Stockholm: Nordstedt
- Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet. Om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur.
- Argyris, C. (1971). *Individen och organisationen*. Stockholm: Bonniers förlag.
- Argyris, C. (1995). Action science and organizational learning. *Journal of managerial psychology*. 10 (6), 20-26.
- Bell, J. (2000). *Introduktion till forskningsmetodik*. (3:e uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2004). *Social research methods*. (2nd ed.) Oxford: Oxford University Press.
- Burke, W W. (2002). *Organization change. Theory and practice*. London: SAGE publications.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of management studies*. 41 (6), 977-1002.
- Coghlan, D. (1994). Managing organizational change through teams and groups. *Leadership and organizational development journal*. 15 (2), 18-23.
- Dimbley, R. & Burton, G. (1995). *Kommunikation är mer än ord*. Lund: Studentlitteratur.
- Elving, W J.L. (2005). The role of communication in organizational change. *Corporate communications: An international journal*. 10 (2), 129-138.
- Engquist, A. (2002). *Kommunikation på arbetsplatsen*. Stockholm: Bokförlaget Prisma.

- Engquist, A. (1994). *Kommunikation och förändring*. Smedjebacken: Smegraf.
- Falkheimer, J. (2001). *Medier och kommunikation – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2003). *Reflexiv kommunikation. Nya tankar för strategiska kommunikatörer*. Malmö: Liber.
- French, W L. & Bell Jr, C H. (1999). *Organization development*. (6th ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Gambil, T. & Kirk, J. (1999). Understanding organizational change: the case of a troubled organization. *Journal of workplace learning*. 11 (2), 48-52.
- Gill, J. (1996). Communication – is it really that simple? An analysis of a communication exercise in a case study situation. *Personnel Review*. 25 (5), 23-36.
- Granström, K. (2000). *Dynamik i arbetsgrupper. Om gruppprocesser på arbetet*. Lund: Studentlitteratur.
- Hjelm, G. (2002). *Förändringsnavigatören. Inspiratör, tankeväckare och handledning för att skapa utvecklande förändringar*. Stockholm: R & U Förlag.
- Holme, I M. & Solvang, B K. (1997). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Ivey, A E. (1988). *Managing face to face communication. Survival tactics for people and products in the 1990s*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D I. & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Johannesson, K. (1998). *Retorik eller konsten att övertyga*. Stockholm: Norstedts Förlag.
- Josefsson, L. & Sahlin, M. (1999). *Tala så alla lyssnar och förstår. En handbok i konsten att övertyga*. Stockholm: Hjalmarsson och Högberg bokförlag.

- Kapferer, J-N. (1988). *Rykten. Världens äldsta nyhetsmedium*. Stockholm: Norstedts Förlag.
- Kippenberger, T. (1998). Planned change: Kurt Lewins legacy. *The Antidote*. 3 (4).
- Klein, S M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of organizational change management*. 9 (2), 32-46.
- Lantz, A. (1993). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Müllern, T. & Stein, J. (1999). *Övertygandets ledarskap – om retorik vid strategiska förändringar*. Lund: Studentlitteratur.
- Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Proctor, T. & Doukakis. (2003). Change management: the role of internal communication and employee development. *Corporate communications: An internal journal*. 8 (4), 268-277.
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Severin, W J. & Tankard, J W. (2001). *Communication theories: origins, methods and uses in the massmedia*. (5th ed.) Texas, Austin: Addison Westley Longman, Inc.
- Smith, I. (2005). Continuing professional development and workplace learning 11: Managing the "people" side of organizational change. *Library Management*. 26 (3), 152-155.
- Spinks, N. & Wells, B. (1995). Communicating with groups. *Executive development*. 8 (5), 13-19.
- Säljö, R. (1982). *Learning and understanding. A study of differences in constructing meanings from a text*. Göteborg: Acta Universitatis Gothoburgensis.

Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. (3:e uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Vakola, M. & Nokolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change. What is the role of employees stress and commitment? *Employee relations*. 27 (2), 160-174.

Watzlawick, P., Weakland, J. & Fisch, R. (1992). *Förändring. Att ställa och lösa problem*. Borås: Centraltryckeriet AB.

Weber, P. & Weber, J E. (2001). Changes in employees perceptions during organizational change. *Leadership & organizational development journal*. 22 (6), 291-300.

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. (5th ed.) London: Prentice-Hall International.

Bilaga

Bilaga 1. Intervjuguide

Inledning

- Börja med att presentera oss och informera IP om syftet med uppsatsen.
- Eventuell förklaring av begrepp och uttryck som kan komma att beröras under intervjun.
- Poängtera att intervjumaterialet kommer att behandlas konfidentiellt. Intervjun kommer att ta cirka en timme. Undersök om det går bra att banda samtalet för att underlätta bearbetningen av materialet.

Bakgrundsfrågor

- Organisation och typ av verksamhet
- Hur länge IP arbetat i organisationen
- Vilken befattning IP har i organisationen

Teman

Organisationsförändring

- Vad är en organisationsförändring för IP
- Hur många organisationsförändringar har IP upplevt ha varit berörd av
- Vilken typ av organisationsförändringar har IP varit med om, små ständigt pågående eller större mer revolutionerande

Förändringsreaktioner

- Hur uppfattade och reflekterade IP över den/de organisationsförändringar IP varit med om.
- Uppstod det positiva eller negativa reaktioner. Möjliga orsaker till dessa reaktioner.

- Förändrades IP:s känslor och reaktioner under tiden förändringen pågick. Möjliga orsaker.
- Hur hanterade IP reaktionerna. Tillsammans med andra anställda.
- Kände IP delaktighet i förändringen.
- Kände IP stöd från ledningen. På vilket sätt.
- IP:s uppfattning om hur förändringsreaktioner kan reduceras eller förhindras.
- IP någon erfarenhet av rykten vid förändring.

Kommunikation

- Hur IP upplevde kommunikationens funktion under aktuell organisationsförändring.
- Vad för slags kommunikation. I vilken form framgick den. Vad var innehållet i kommunikationen. Möjliga exempel.
- Kommunikation mellan ledning och anställda. På vilket sätt.
- Kommunikation mellan de anställda. Hur.
- Positivt och negativt med befintlig kommunikation.
- Kände IP sig delaktig och motiverad genom kommunikation.
- Hur kände IP att han/hon kunde ta till sig befintliga kommunikationen. Rätt form och innehåll för IP.
- Mängden kommunikation tillräcklig.
- Kommunikationen personlig och riktad till IP som individ.
- IP:s uppfattning om kommunikations huvudsakliga uppgift.
- Hur skulle IP gärna se att en organisationsförändring genomförs på bästa sätt med tanke på kommunikationen.
- Hur skulle ledningen kunna utveckla kommunikationen vid en förändring för att underlätta processen. Vilken slags kommunikation, vilket är budskapet och hur ska det förmedlas.

Avslutning

- IP ges möjlighet att sammanfatta sina intryck av förändringen och det egna handlingsutrymmet. IP ges även möjlighet att göra tillägg, ställa frågor, göra påpekanden eller bara samtala fritt.
- Vi förhör oss om huruvida det föreligger intresse från IP att ta del av den färdiga undersökningen.
- Vi tackar för intervjun och påminner om att materialet kommer att behandlas konfidentiellt.