



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED 622
Kandidatuppsats, 10 poäng
41-60 poäng
Datum: 2003-06-05

Organisationsutveckling och planerad kommunikation – en teoretisk studie

Anette Hansson

Handledare:
Viveka Jerndorf

ABSTRACT

Arbetets art:	Kandidatuppsats
Sidantal:	42
Titel:	Organisationsutveckling och planerad kommunikation – en teoretisk studie
Författare:	Anette Hansson
Handledare:	Viveka Jerndorf
Datum:	2003-06-05
Sammanfattning:	<p>Organisationer idag lever med och i ständiga förändringar. Detta medför att det finns ett stort behov av att finna effektiva pedagogiska påverkansmedel att utnyttja i samband med förändringsarbete. Ett sådant påverkansverktyg kan vara planerad kommunikation, som i denna studie granskas i förhållande till en speciell sorts förändring, organisationsutveckling (OU). Syftet med studien är att analysera möjligheterna att påverka medarbetarna i en organisationsutvecklingsprocess genom att använda sig av planerad kommunikation. Studien genomfördes som en kvalitativ litteraturstudie. Resultatet pekar på att planerad kommunikation kan vara ett effektivt påverkansmedel vid OU-insatser, bland annat i syfte att skapa en positiv bild av förändringen som påverkar medarbetarnas attityd till denna i positiv riktning, vilket i sin tur får positiva effekter på resultatet av OU-arbetet. Det är framförallt i den första av tre faser i OU-processen som vi med hjälp av planerad kommunikation har möjlighet att påverka medarbetarnas attityder. Resultatet kan ha praktiskt nytta för de som arbetar med OU och/eller kommunikation idag. Det krävs dock ytterligare studier av empirisk form för att studera fenomenet i praktiken.</p>
Nyckelord:	Organisationsutveckling, organisationsförändring, planerad kommunikation, organisationskommunikation.

Innehållsförteckning

1. PROBLEMMOMRÅDE	1
1.2 SYFTE	2
1.3 PEDAGOGISK RELEVANS	2
1.4 BEGREPPSFÖRKLARINGAR OCH AVGRÄNSNINGAR	2
2. METOD	3
2.1 UTGÅNGSPUNKTER.....	3
2.1.1 <i>Metod och ansats</i>	3
2.1.2 <i>Vetenskapligt förhållningssätt</i>	4
2.2 GENOMFÖRANDE	4
2.2.1 <i>Sökstrategi</i>	4
2.2.2 <i>Urval av litteratur</i>	5
2.2.3 <i>Bearbetningsmetod</i>	5
2.3 KVALITET OCH KÄLLKRITIK	7
2.4 DISPOSITION	8
3. ORGANISATIONSUTVECKLING	8
3.2 VAD ÄR OU?	8
3.3 GRUNDLÄGGANDE TEORETISKA PRINCIPER OCH SYNSÄTT INOM OU	8
3.4 OU INNEBÄR EN FÖRÄNDRING.....	10
3.4.1 <i>Förändringsmodeller</i>	11
3.4.1.1 <i>Lewins fältteori</i>	11
3.4.1.2 <i>Trestegsmodellen</i>	11
3.4.1.3 <i>Cummings och Worley's idéer för OU</i>	12
3.5 KORT BESKRIVNING AV OU-PROCESSEN	12
3.5.1 <i>Diagnos</i>	13
3.5.2 <i>Genomförande</i>	13
3.5.3 <i>Utvärdering</i>	13
3.6 FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR EN FRAMGÅNGSRIK OU-PROCESS	13
3.6.1 <i>Förtroende</i>	14
3.6.2 <i>Förståelse</i>	14
3.6.3 <i>Förankring genom en vision</i>	14
3.6.4 <i>Motivation</i>	15
3.6.5 <i>Delaktighet</i>	16
3.7 VANLIGA REAKTIONER HOS MEDARBETARE VID FÖRÄNDRINGAR	16
3.7.1 <i>Rykten</i>	17
3.7.2 <i>Motstånd mot förändringar</i>	17
3.7.3 <i>Konflikt</i>	19
3.8 EN INTEGRERANDE MODELL	19
3.9 KRITIK MOT OU	20
4. PLANERAD KOMMUNIKATION	21
4.1 GRUNDLÄGGANDE SYNSÄTT INOM KOMMUNIKATION.....	21
4.2 VAD KARAKTÄRISERAR PLANERAD KOMMUNIKATION?.....	22
4.3 MODELLER OCH TEORIER INOM PLANERAD KOMMUNIKATION	23

4.3.1 Klassisk retorik.....	23
4.3.2 Nyretorik.....	23
4.3.2.1 Nyretorik och förändring.....	24
4.3.3 Grunigs publiksegmentering	24
4.3.4 Grunig och Hunts strategiska kommunikationsmodeller	25
4.3.5 Diffusion of innovations	26
4.3.6 Tvåstegsmodellen	28
4.3.7 Agenda-setting theory.....	28
4.3.8 Meningsskapande och Framing	28
4.3.8.1 Verktyg för framing.....	29
4.4 PLANERAD KOMMUNIKATION I PRAKTIKEN	30
4.5 KOMMUNIKATION OCH FÖRÄNDRING.....	30
5. MÖJLIGHETER ATT PÅVERKA MEDARBETARE I EN OU-PROCESS GENOM PLANERAD KOMMUNIKATION	32
5.1 ANALYS.....	32
5.1.1 Diagnosfasen.....	33
5.1.2 Genomförandefasen.....	36
5.1.3 Utvärderingsfasen	37
5.2 SAMMANFATTANDE SLUTSATSER OCH RESULTATDISKUSSION	38
6. SLUTDISKUSSION	40
6.1 METODDISKUSSION	40
6.2 OU OCH PLANERAD KOMMUNIKATION - ETT ETISKT DILEMMA?	40
6.3 AVSLUTANDE ORD.....	42
REFERENSER	43

1. Problemområde

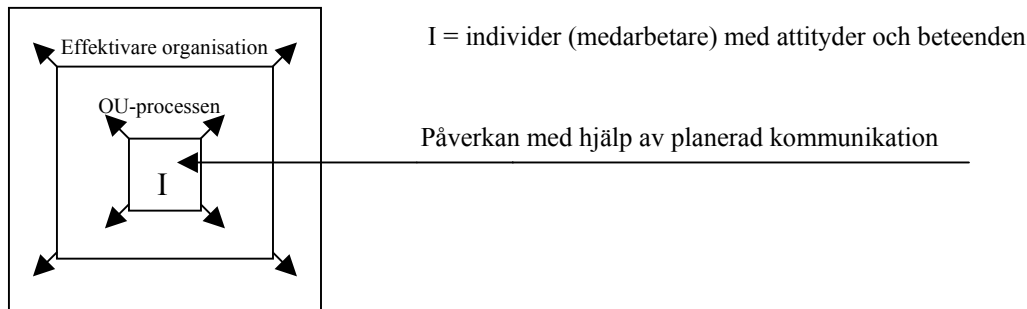
För några månader sedan var jag på en mentorträff med en personalchef på ett stort internationellt företag här i Lund. Vi hade ett mycket givande samtal om vad som för tillfället rör sig i den arbetslivspedagogiska världen. Jag gick därifrån med ett ord ringande i mina öron: *förändring*. Det var nämligen det vi pratat om nästan uteslutande. På frågan om organisationsförändringar var vanligt förekommande skrattade min mentor och sa: *”Vi lever i en oavbruten förändring, det är något som händer ständigt.”* Organisationsförändring är således ett aktuellt och relevant ämne som ständigt behöver utforskas. I uppsatsen kommer en speciell sorts förändring att granskas, nämligen organisationsutveckling (OU), där man med hjälp av beteendevetenskapliga verktyg bland annat försöker påverka individerna i organisationen för att den ska bli mer effektiv (Söderström, 1983). En OU-insats kan definieras som:

“ an effort (1) planned, (2) organization-wide, and (3) managed from the top, to (4) increase organization effectiveness and health through (5) planned interventions in the organization's processes, using behavioral science knowledge ” (Beckhard (1969, s. 9).

Av detta kan förstås att en OU-insats ofta är en väldigt omfattande process som ställer höga krav på både ledare och medarbetare i organisationen. Den innebär många gånger att organisationen och dess medlemmar måste genomgå en ganska *omfattande förändring* på många olika plan. För att en sådan genomgripande förändring ska kunna ske på ett framgångsrikt sätt innebär det troligen att individerna i organisationen inte bara måste ändra sitt sätt att arbeta dvs. sitt beteende, men också sitt sätt att se på organisationen och sitt arbete i den dvs. sina attityder. Denna förändring är förstas ingenting som kan ske med automatik, utan individerna måste på något sätt *påverkas*. Påverkan av individer kan ske på många olika sätt, men i samband med en organisationsutveckling bör den ske på ett pedagogiskt vis och inte genom exempelvis maktutövning och tvång (Söderström, 1983). En stor utmaning är således att kunna ta fram effektiva *pedagogiska* verktyg att påverka medarbetarna med i organisationsutvecklingsprocessen.

Vad finns det då för verktyg att påverka medarbetarna med? Bland de pedagogiska verktygen torde kommunikation vara ett av de främsta, eller kanske det enda? För hur kan vi påverka medarbetarna i en organisation utan kommunikation? Att kommunikation är ett betydelsefullt pedagogiskt verktyg bekräftas också då det kan definieras som *”the process by which an idea is transferred from a source to a receiver with the intention of changing his or her behavior”* (Rogers & Rogers, 1976). Att kommunikation kan vara ett effektivt påverkansmedel har inte heller gått den befintliga OU-litteraturen förbi, det bekräftas även där. Något som dock är värt att uppmärksamma är att det i litteraturen ofta konstateras *att* kommunikation är ett viktigt verktyg i en OU-process, men det beskrivs oftast inte *hur*. Således finns det ett behov av att för de två ämnena OU och kommunikation närmare varandra. Vad karaktäriserar en OU-process? Vilka förutsättningar krävs för att lyckas med en sådan och vilka reaktioner kan uppkomma hos medarbetarna? Och *hur* kan påverkansverktyget kommunikation utnyttjas i detta sammanhang?

1.2 Syfte



Modell av medarbetarnas roll i OU-processen (egen)

Modellen beskriver min syn på medarbetarnas roll i en OU-process. Medarbetarna spelar en central roll i processen, deras attityder och beteenden påverkar processen och utfallet av den, där målet är en effektivare organisation. Kan man påverka individernas attityd till och beteende i OU-processen har man en möjlighet att påverka resultatet av den.

Mitt syfte med uppsatsen är således:

Att utifrån befintlig litteratur analysera möjligheterna att påverka medarbetarna i en organisationsutvecklingsprocess genom att använda sig av planerad kommunikation.

1.3 Pedagogisk relevans

”Pedagogikens främsta syfte är att undersöka, analysera och utvärdera de betingelser och de processer som syftar till förändring av beteenden hos individen” (Johannesson, 1970). Syftet med denna studie är direkt förenlig med denna beskrivning då jag ska undersöka hur planerad kommunikation kan användas just för att påverka medarbetares attityder och beteende i en OU-process (se modell ovan).

1.4 Begreppsförklaringar och avgränsningar

Organisationsutveckling

Beckhards (1969, s. 9) definition av OU, som även nämndes ovan, förklarar begreppet:

“OD is an effort (1) planned, (2) organization-wide, and (3) managed from the top, to (4) increase organization effectiveness and health through (5) planned interventions in the organization’s processes, using behavioral science knowledge”

En OU-insats innebär oftast att en organisation måste förändras varför jag ibland benämner organisationsutveckling som organisationsförändring. En stor skillnad mellan de båda begreppen är dock att en *organisationsförändring* i princip kan innebära vilken sorts förändring som helst, t ex. en nyanställning, medan en *OU-process* däremot är en planerad insats som genomsyras av ett antal grundläggande principer (se 3.3).

Planerad intern organisationskommunikation

Organisationskommunikation kan bland annat delas in i formell och informell kommunikation. Den formella kommunikationen innebär kort de aktiviteter som ledningen i en organisation står bakom och den informella den interaktion som medarbetare av olika anledningar skapar bredvid den formella (Larsson, 2001). Denna studie fokuserar på den formella kommunikationen, som ledningen har möjlighet att *planera*. Planerad kommunikation, eller strategisk som den också kan kallas, kan appliceras på olika målgrupper eller publikar som kan vara externa som exempelvis kunder och leverantörer eller interna som medarbetarna i organisationen (Falkheimer 2001). Endast en intern målgrupp behandlas här, medarbetarna.

Individer

Med individer menas i detta fall medarbetare och inte ledare då det får förutsättas att det ofta är ledarna i organisationen som är dem som måste påverka individerna i OU-processen.

Påverkan av attityder

Det som ska påverkas hos medarbetarna är deras *attityder*. En attityd kan definieras så här: "*An attitude is an idea charged with emotion which predisposes a class of actions to a particular class of social situations*" (Triandis, 1971, s.2). Denna definition medger att en attityd har tre olika komponenter, en kognitiv, en känslomässig och en beteendemässig komponent. De tre komponenterna behöver inte vara sinsemellan konsistenta utan en medarbetare kan ha en negativ känsla gentemot förändringen men samtidigt ändå känna att han eller hon måste bete sig på det nya sättet. En person kan alltså i praktiken ändra sitt beteende utan att attityden ändras. De flesta av våra attityder utvecklar vi genom att prata med vänner och familj, samt genom de övriga grupper vi är medlemmar i. En förändring av de attityder vi utvecklat mot olika saker börjar med att en källa (person, grupp, tidning, radio etc.) producerar ett meddelande. Hur mycket inflytande källan och meddelandet har på publiken beror på hur publiken ser ut. Vissa personer tar t ex. lättare intryck från en tidning medan andra kanske har lättare att ta intryck från personer. De komponenter som tillsammans påverkar individens attityd är källans inflytande över individen, vilken kanal källan använder, hur meddelandet ser ut och som sagt, hur publiken ser ut (Triandis, 1971).

2. Metod

2.1 Utgångspunkter

2.1.1 Metod och ansats

Jag väljer att besvara mitt syfte med hjälp av en kvalitativ litteraturstudie. Det skulle även vara intressant att genomföra en empirisk studie inom problemområdet. Det finns dock något som talar emot det, nämligen att det i dagsläget inte finns mycket litteratur som kombinerar de båda ämnena organisationsutveckling och planerad kommunikation. Skulle jag inom ramen för en kandidatuppsats dels skapa en teoretisk bas att utgå ifrån och sedan därefter genomföra en empirisk undersökning, skulle detta förmodligen få ske på bekostnad av djup i undersökningen. Jag begränsar mig därför till att via en

litteraturstudie föra de två ämnena samman. Förhoppningsvis kan detta tjäna som en bas för framtida empiriska studier. En kvalitativ ansats känns rimlig då min ambition med forskningen är att analysera, tolka, beskriva och förstå en text för att nå djupare kunskap (Merriam, 1994).

2.1.2 Vetenskapligt förhållningsätt

En forskares vetenskapliga förhållningsätt påverkar det arbete forskaren utför och således också resultatet av det. Det första steget i en forskningsprocess bör därför vara att identifiera sitt eget sätt att se på världen. Det finns tre existerande pedagogiska forskningsparadigm som alla är olika vad gäller ontologi (verklighetsuppfattning), epistemologi (kunskapsuppfattning), och metodologi (huvudsaklig undersökningsansats). Förenklat kan det sägas att det *positivistiska/postpositivistiska* paradigmat kan förknippas med kvantitativa studier medan man i det *interpretativa/konstruktivistiska* huvudsakligen finner kvalitativa, hermeneutiska studier. Det *emancipatoriska* paradigmat förknippas vanligen med kritisk teori (Mertens, 1997). Mitt uppsatsarbete faller närmast inom det *interpretativa/konstruktivistiska* paradigmat, där verkligheten ses som socialt konstruerad, det är vi tillsammans som skapar den genom möten i sociala situationer. Det finns inte en sanning utan flera och sanningen kan komma att ändras under arbetets gång. Epistemologin i paradigmat innebär att det finns en länk mellan mig och det jag undersöker. Jag som författare och texttolkare kommer att tolka den litteratur jag använder på ett speciellt sätt som stämmer överens med mig, och texten kommer i sin tur att påverka mig på ett speciellt sätt. Resultatet av mitt uppsatsarbete kommer att vara något som både jag och texten i sig bidragit till, som skapats av samspelet mellan mig som forskare och det jag studerar (Lindén *et al.*, 1999).

2.2 Genomförande

2.2.1 Sökstrategi

Då man ska göra en inledande sökning av litteratur är det lätt att bli övertygd av material som bara har en marginell betydelse för arbetet. För att undvika detta behöver forskaren en bra sökstrategi (Bell, 2000). Jag inledde min sökstrategi med att söka s.k. översiktligt litteratur inom forskningsområdena *organisationsförändring (organizational change)* och *organisationskommunikation (organizational communication)*. Efter bearbetning av denna litteratur började mitt problemområde växa fram. Jag såg att det fanns ett behov av en undersökning kring planerad kommunikation och organisationsutveckling. Jag fick inte fram någon relevant litteratur genom att kombinera de båda ämnena utan fick söka på dem var för sig. Jag sökte återigen översiktligt litteratur, nu specificerat inom ämnet *organisationsutveckling (organization development)* och fick fram ett antal författare som fick utgöra stommen till mitt teorikapitel om organisationsutveckling. Jag kompletterade med litteratur kring de aspekter som efter bearbetning av litteraturen visade sig vara av stor betydelse inom OU exempelvis *delaktighet (participation)*, *förändringsmotstånd (resistance to change)* och *motivation (motivation)* etc.

Då det gäller litteratursökning för teorikapitlet om *planerad kommunikation (planned communication)* inledde jag med att söka på detta ord, vilket inte gav alltför mycket

resultat. Den engelska motsvarigheten till svenskans planerade kommunikation sägs av en del författare vara public relations (Larsson, 2001). Litteratur kring detta ämne visade sig främst fokusera på planerad kommunikation till en *extern* målgrupp i form av reklam etc. vilket jag inte gör i denna uppsats. Jag insåg att jag skulle vara tvungen att komplettera denna sorts litteratur med sådan som behandlar ämnet *organisationskommunikation*. Då jag har behandlat ämnet organisationskommunikation i en tidigare B-uppsats, hade jag en idé om vilka författare som kunde vara lämpliga att använda sig av. Genom att läsa litteratur från dessa båda områden har jag sedan kunnat finna lämpliga originalkällor av de författare som utformat de teorier och idéer jag behandlar. För att täcka mitt problemområde var det även nödvändigt att komplettera med någon källa som behandlar *attitydpåverkan*.

Jag har, som Bell (2000) föreslår, använt de Booleska operatorerna ”AND”, ”OR”, ”NOT” för att precisera mina sökningar. Böcker, avhandlingar och forskningsrapporter har jag sökt via sökmotorerna MALIN, VEGA och LOVISA, på bibliotek i Malmö och Lund och även via den nationella databasen LIBRIS. Många gånger har jag fått använda mig av fjärrlånstjänsten för att få tag på de böcker jag velat ha, speciellt vad gäller ämnet organisationsutveckling. Artiklar har jag sökt via databasen ELIN (Electronic Library Information Navigator). Jag har även använt mig av referenslistor i böcker, rapporter, avhandlingar och uppsatser.

2.2.2 Urval av litteratur

Den litteratur jag fått fram genom min sökstrategi har jag granskat noggrant och kritiskt. Då jag konstaterat att en text skulle berika innehållet i uppsatsen har jag varit noga med att kontrollera dess kvalitet. Jag har bland annat kontrollerat vem som är *upphovsman*. Är källan forskningsbaserad och/eller publicerad i en vetenskaplig tidskrift? Jag har också tagit stor hänsyn till huruvida författaren är en *auktoritet* inom sitt forskningsområde. Om författaren ofta citerats och refererats till av andra forskare har jag sett detta som ett tecken på att forskaren är erfaren och kunnig inom området. Det har också varit viktigt för mig att kontrollera innehållet i källans *referenslista*, dels för att se vilken typ av forskning författaren byggt sitt material på men också för att avgöra huruvida referenserna är aktuella utifrån utvecklingen på forskningsområdet. Jag har också i relevanta fall kontrollerat om materialet och resonemangen i källan har stöd av något *empiriskt material*. Ett annat kriterie som jag tycker är viktigt att ta hänsyn till är huruvida författaren kunnat bidra med ett *originellt sätt att betrakta ämnet* som kan ge inspiration och berika det jag skriver om (Merriam, 1994; Bell, 2000).

2.2.3 Bearbetningsmetod

Efter att jag valt ut en del av de källor jag skulle använda påbörjades bearbetningen av dessa. Att bearbeta materialet i en litteraturstudie innebär i stort sett att analysera texter som tillsammans med min tolkning av materialet bidrar till att uppsatsen växer fram. Sättet jag bearbetar mitt material på kan få konsekvenser för kvaliteten på slutresultatet av min uppsats. Av denna anledning har jag funnit det viktigt att ta stöd av ett antal grundfrågor som jag haft i åtanke då jag inledde bearbetningen av mitt textmaterial, vilka härstammar från ett *humanistiskt* sätt att analysera texter på. Syftet med att ta hänsyn till dessa grundfrågor är dels att ytterligare kontrollera kvaliteten på texten men också att kunna utnyttja texten på ett maximalt sätt direkt. Detta genom att bland annat

fundera över textens tillhörighet och stil, dess tillkomstsituation och författarens avsikter (Lindén *et al.*, 1999). Frågorna avser:

- språklig förståelse

Den språkliga förståelsen spelar en stor roll i en litteraturstudie eftersom man i en sådan just tolkar ett stort antal texter. Om språket varit svårt och meningsbyggnaden krånglig kan detta mycket väl påverka mitt sätt att tolka texten på. Samma sak gäller om texten är skriven på engelska, som inte är mitt modersmål, vilket naturligtvis ger större utrymme för eventuella feltolkningar.

- textens förankring i tid och rum

Om jag ska granska texten kritiskt måste jag kunna avgöra hur stor förankring texten har i tid. Är boken t ex skriven för många år sedan gäller det för mig att ha detta i åtanke. Det tål att fundera på om en sanning kan bli ”mindre sann” med åren. Saker och ting kan ha förändrats sedan boken skrevs och många saker kan då ha påverkat det fenomen som beskrivs. Ett liknande resonemang kan föras då det gäller textens rumsliga förankring. Saker och ting kan se olika ut i olika länder och ett faktum som exempelvis att en författare är amerikansk kan påverka hans eller hennes sätt att se på vissa fenomen.

- författarens omedelbara syfte och textens övergripande ärende

Vilket är egentligen författarens syfte och övergripande ärende och har detta någon relevans för mig och min uppsats? Är författarens syfte att bidra till vetenskapen på området är han eller hon sannolikt mer noga med att underbygga sina resonemang på ett mer vetenskapligt sätt. I samband med detta har jag även tittat på huruvida analysen varit väl genomtänkt och om undersökningen varit bra planerad.

Med dessa grundfrågor i åtanke fortskred bearbetningen av den litteratur jag valt ut.

Förutom från den humanistiska bearbetningstraditionen har jag även hämtat inspiration från den *innehållsanalytiska*. Jag har således försökt att kategorisera mitt textmaterial på ett systematiskt sätt för att på så sätt bringa ordning i det och se huruvida några mönster kunde urskiljas (Lindén *et al.*, 1999). Exempelvis visade sig OU vara en process där tre olika faser så småningom framträdde. Jag kunde efter denna kategorisering relatera innehållet i resten av materialet till de tre faserna. Inom varje fas växte viktiga teman fram såsom förståelse, delaktighet och förändringsmotstånd etc. Så småningom kunde jag åskådliggöra alltsammans i en modell (se 3.8). Jag hade inte för avsikt att kategorisera kommunikationskapitlet på ett liknande tematiserande sätt eftersom syftet med detta kapitel främst var att helt enkelt beskriva relevanta befintliga teorier och inte analysera dem i förhållande till varandra. Några ”naturliga” självklara teman uppstod heller inte. Däremot återvände jag till det tematiserande arbetssättet i analysen. Detta, att söka efter teman är ett vanligt sätt att inleda en kvalitativ analys med (Ely, 1993). Jag kunde exempelvis urskilja ett antal mål som måste uppnås i var och en av OU-processens tre faser för att processen ska bli framgångsrik. Till dessa kunde sedan ett antal retoriska nyckelverktyg knytas. Allt kunde sedan åskådliggöras i en tabell bestående av kategorierna processfas, mål och kommunikativa nyckelverktyg (se 5.1). Det innehållsanalytiska tematiserande tankesättet har således varit till hjälp dels under själva bearbetningen, men också under skapandet av analysen.

2.3 Kvalitet och källkritik

Eftersom jag utför en litteraturstudie är det endast två saker som avgör kvaliteten i mitt uppsatsarbete, jag själv som författare och de källor jag använder (Mertens, 1997). Det är således extra viktigt att jag har ett kritiskt förhållningssätt till litteraturen och är noggrann i mitt eget förfarande. Kvaliteten på källorna jag använder får anses hög bland annat med tanke på de kriterier jag använt vid urvalet (se 2.2.2). Den litteratur som inte uppfyllt merparten av kriterierna har rensats bort. Samtliga källor har inte uppfyllt alla krav, detta gäller exempelvis två artiklar skrivna av Bennis och Kotter. I detta fall har jag istället lagt stor vikt vid att författarna räknas som auktoriteter på sina respektive forskningsområden och ofta refereras till av andra författare. Ingen enskild författare har dominerat uppsatsen vilket visar på att min sökstrategi och mitt urval givit mig en bra balans vad gäller källorna som använts i uppsatsen. Att söka på inflytelserika författare men också på begrepp har gett mig ett brett textspektrum då det dels gett mig tillgång till äldre forskning samtidigt som det inte utesluter den nya. De humanistiska grundfrågorna har gett mig ytterligare ett perspektiv vad gäller kvaliteten på uppsatsen (se 2.2.3). Jag har exempelvis använt en del äldre litteratur varav en del också varit på engelska vilket kan ha påverkat uppsatskvaliteten negativt då det med detta funnits större utrymme för feltolkningar. För att avhjälpa detta har jag i vissa fall tagit hjälp av andra författares tolkningar av olika fenomen (se nedan).

För att undvika en skevhet i materialet har jag så långt det varit möjligt försökt undvika att bara välja litteratur som stödjer mina egna idéer (Patel & Davidsson, 1994). Jag har strävat efter att använda originalkällor för att få tillgång till en primär beskrivning av modeller och teorier. I vissa fall har jag dock, som sagt, ansett det nödvändigt att berika mitt uppsatsmaterial med källor där andra författare kommenterar originalkällan. Detta gäller exempelvis Lewins förändringsmodell (3.4.1.2) och Rogers Diffusionsteori (4.3.5). Jag anser att detta har ökat kvaliteten på min studie eftersom det har hjälpt mig att få begrepp förklarade för mig på ett mer lättillgängligt sätt samt givit mig olika perspektiv på en och samma teori. Jag har dock varit noga med att se till att originalförfattarens idéer inte förvrängts, vilket kan vara en fara då sekundärkällor används. Ett fall då jag inte överhuvudtaget kunnat få tag på originalkällan förtjänar att nämnas. Det gäller Cummings & Worleys idéer (3.4.1.3) där jag istället fått hämta informationen från French & Bell (1999). Jag tror inte detta påverkat kvaliteten på min uppsats i så stor utsträckning då de nämnda författarna får anses som mycket kunniga på det aktuella området.

För att ytterligare säkerställa kvaliteten i mitt eget arbete har jag använt mig av kvalitetskraven *rimlighet, trovärdighet och samvetsgrannhet*. Dessa begrepp används vid kvalitativa analyser medan man i kvantitativ forskning använder sig av deras motsvarande begrepp validitet, reliabilitet och precision. De tolkningar jag gjort får anses rimliga bland annat med tanke på det rika material de bygger på, samt den bredd inom forskningen som jag strävat efter att utnyttja. För att öka trovärdigheten i min studie har jag försökt att presentera mina utgångspunkter och mitt tillvägagångssätt på ett tydligt och utförligt sätt. För att uppfylla det sista kvalitetskravet, samvetsgrannhet, har jag genom hela processen varit noggrann och ärlig. Ingen information har medvetet förvrängts och jag har försökt att inte utesluta sådan information som inte stämt överens med mina egna tankegångar (Patel & Tebelius, 1987).

2.4 Disposition

Jag inleder den kommande teoridelen med ett kapitel som behandlar organisationsutveckling, vilket följs av ett andra teorikapitel om planerad kommunikation. Jag kommer sedan i en analys föra de två ämnena samman för att analysera hur man kan påverka medarbetarna i OU-processen med hjälp av planerad kommunikation. Uppsatsen avslutas med en diskussion.

3. Organisationsutveckling

I detta avsnitt beskrivs vad en organisationsutveckling egentligen innebär och vad som karaktäriserar den, vilket följs av en redogörelse för några av förutsättningarna som krävs för att en OU-process ska bli framgångsrik samt några reaktioner som är vanligt förekommande hos medarbetare under en OU. Detta för att få en bild av processen och vad det är i den och hos medarbetarna som kan påverkas. Avsnittet avslutas med en integrerande modell, vilken följs av en redogörelse för den kritik som framförts mot fenomenet organisationsutveckling.

3.2 Vad är OU?

Som nämnts ovan kan en OU-process definieras enligt följande:

“OD is an effort (1) planned, (2) organization-wide, and (3) managed from the top, to (4) increase organization effectiveness and health through (5) planned interventions in the organization’s processes, using behavioral science knowledge” (Beckhard, 1969, s. 9).

Ur denna definition kan en del av de egenskaper som karaktäriserar en organisationsutveckling utläsas. Det är en medvetet planerad insats som initieras av ledningen i en organisation. En OU-insats inbegriper hela organisationen som gemensamt ska uppnå ett övergripande mål vilket förhoppningsvis ska resultera i ökad effektivitet eller produktivitet samt individuell utveckling. Organisationsutveckling handlar i grund och botten om hur människor och organisationer fungerar och hur man på olika sätt kan få dessa att fungera bättre tillsammans. De huvudsakliga målen med en OU-process är framförallt att 1) förbättra individer, grupper och organisationen som helhet samt att 2) hjälpa individerna med hur de kontinuerligt kan utvecklas, lära och förbättra sig själva (French & Bell, 1999).

3.3 Grundläggande teoretiska principer och synsätt inom OU

Litteraturen beskriver två olika sätt att se på begreppet organisationsutveckling. Ett *socialpsykologisk synsätt* medför ett antagande om att organisationsutvecklingen i första hand måste utgå från påverkan av medlemmarna (Winter, 1989). En forskare som representerar detta perspektiv är Kurt Lewin som av många räknas som grundaren av begreppet organisationsutveckling (Rohlin 1974). Inom det *industripsykologiska synsättet* däremot ser man förändringar i arbetsprocesser och själva organisationen som det primära innehållet i en organisationsutveckling, som i sin tur påverkar organisationsmedlemmarna (Winter, 1989). Den fortsatta texten utgår från det

socialpsykologiska synsättet och fokuserar därmed på individerna inom ramen för OU-processen.

Oavsett synsätt så är de flesta författare överens om att det finns ett antal grundläggande teoretiska principer som karaktäriserar fenomenet organisationsutveckling. Dessa principer är något som påverkar hur själva OU-processen genomförs och således också resultatet av den.

OU bygger på ett *systemtänkande* vilket går ut på att se organisationen som ett öppet system som hela tiden relaterar till och agerar aktivt med sin omgivning och som ständigt förändras till följd av nya situationer i denna omgivning. Organisationer utvecklar hela tiden nya aktiviteter för att anpassa sig till sin omvärld (Katz och Kahn, 1966). Ett av systemteorins största bidrag till forskningen kring organisationer är att man kommit att uppmärksamma behovet av att tillämpa en helhetssyn på organisationer och de system som interagerar i organisationen (Söderström, 1983). Detta innebär att om man förändrar en del i systemet så kommer detta även att inverka på övriga subsystem i organisationen (se även 4.3).

Vidare så genomsyras OU av *två grundläggande antaganden om individen*, nämligen att:

- de flesta individer strävar efter personlig tillväxt och utveckling om de befinner sig i rätt miljö.
- de flesta individer vill och kan bidra på ett bättre sätt till organisationens effektivitet än vad organisationsmiljön tillåter (French & Bell, 1999).

Det är således viktigt att skapa en miljö som tillåter individerna att utvecklas och ta initiativ om en organisation planerar att genomgå en organisationsutveckling.

Det är viktigt att påpeka att OU är en *process*, inte ett resultat. Eller som någon författare uttrycker det "*en OU är en resa inte en slutdestination*". Kurt Lewin var en av dem som tidigt satte processsynen i fokus. Han insåg hur mycket elever och lärare lär sig genom att inte bara utvärdera och diskutera effekterna av undervisning utan även diskutera själva processen, det sätt de lärde sig på (Rohlin, 1974). Det är alltså inte meningen att man bara ska se till resultatet av organisationsutvecklingen utan även ta lärdom av de processer som genomgåts (Winter, 1989).

Något annat som är en mycket viktig ingrediens i OU är *situationssynsättet*. Detta innebär att vara medveten om att varje organisation är unik, att organisationer skiljer sig åt vad gäller verksamhet, traditioner, arbetssätt, mål, framtidsutsikter etc., vilket i sin tur innebär att varje organisationsutveckling blir unik. Det finns inga standardslösningar att tillämpa, inte ens på problem som verkar vara likartade (Rohlin, 1974).

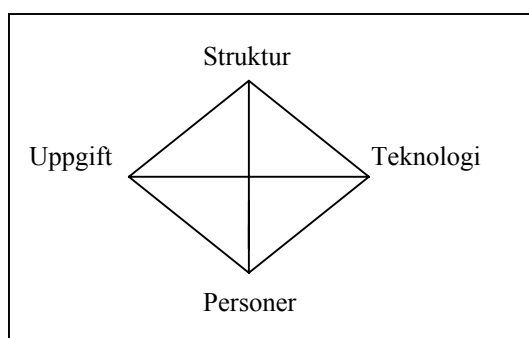
Avslutningsvis menar många författare att en *förändringsagent* eller konsult som kommer utifrån, och inte inifrån, organisationen måste vara involverad i organisationsutvecklingen (Beckhard, 1969; French & Bell, 1999). Detta för att han eller hon inte ska vara alltför "smittad" av organisationens synsätt och dess kultur. En del författare vill gärna kalla konsulten för "katalysator" som hjälper organisationsmedlemmarna att definiera problem, utveckla olika lösningar,

implementera förändringen och utvärdera den (Beer, 1980). Andra författare menar att denna förändringsagent lika gärna kan vara en intern sådan (Rohlin, 1974).

3.4 OU innebär en förändring

En OU-insats innebär som sagt ofta att en organisation måste *förändras*, på många olika plan. De flesta författare definierar en organisationsförändring som en process att förflytta organisationen från punkt A till punkt B eller bara från ett gammalt sätt att göra saker till ett nytt sätt med ett positivt resultat (Brundin, 2002).

Leavitt (1965) har identifierat fyra huvudsakliga variabler i en organisation.



Modell över organisationsvariabler. Fritt från Leavitt (1965).

Modellen visar att dessa fyra begrepp aldrig kan ses som fristående från varandra, de är alla delar av ett och samma system. Om en förändring görs hos en av variablerna påverkar detta minst en av de andra (Granberg *et al.*, 1982). Det kan således vara så att för att en förändring hos personalen i organisationen ska kunna ske så måste även strukturen och arbetsprocesserna ändras. Organisationer väljer dock ofta "den enklaste vägen" och ändrar endast det som kräver minst tid och kraft (Katz och Kahn, 1966). Detta är inte att rekommendera, åtminstone inte om organisationen planerar att genomgå en organisationsutveckling. Individernas beteende kommer aldrig att förändras om inte organisationsförändringen omfattar samtliga väsentliga delar av organisationen (Rohlin, 1974). Det fungerar inte att plocka ut individer och skicka iväg dem på ett antal utvecklingsaktiviteter för att sedan "stoppa tillbaka" dem på samma plats i organisationen utan att förändra förutsättningarna för att de ska kunna utnyttja det de lärt sig (Katz & Kahn, 1966).

Leavitts modell klargör de huvudsakliga variabler som existerar inom en organisation. Jag anser dock att det kan ifrågasättas om modellen verkligen är fullständig då den saknar en variabel som har stor betydelse i sammanhanget, nämligen *kulturen*. Många författare påpekar att kulturen är en av de viktigaste företeelserna att ta hänsyn till vid organisationsförändringar (Bennis *et al.*, 1970; Beer, 1980; Burke, 1994).

3.4.1 Förändringsmodeller

En modell kan vara ett sätt för en forskare att åskådliggöra och tydliggöra en teori (Patel & Davidsson, 1994). Kurt Lewin (1951) har bidragit med två inflytelserika idéer om förändring av sociala system, som exempelvis organisationer.

3.4.1.1 Lewins fältteori

Lewin beskriver det sociala systemet och livet däri som ett socialt fält, ett kraftfält där olika krafter balanserar eller motväger varandra. Det råder stabilitet då krafterna är i perfekt balans (kvasistationärt tillstånd). I det sociala fältet finns det hela tiden krafter som verkar för eller emot en förändring. För att åstadkomma en förändring måste man öka krafterna för eller minska krafterna emot förändringen. Om någon individ försöker ändra sitt beteende utövar de sociala krafterna ett tryck på individen att återgå till normaltillståndet i gruppen. Om inte balansen i krafterna upprättas kan individen riskera att stötas ut. Med hjälp av en analys (*force-field analysis*) är det möjligt att identifiera de krafter fältet utgörs av och utifrån dessa utveckla en handlingsplan för att styra tillståndet i gruppen eller organisationen (Lewin, 1951; Olsson, 1985).

3.4.1.2 Trestegsmodellen

Lewins andra teori, en modell av själva förändringsprocessen, kallas av många för trestegsmodellen eller frysboxmodellen (Angelöw, 1991). Lewin (1951) menar att en framgångsrik förändring innehåller tre steg.

Unfreezing – I detta stadium ska det nuvarande tillståndet ”luckras upp”. Krafter antingen för eller emot förändringen måste bearbetas. Gruppen eller organisationen måste förberedas på förändringen, man måste skapa motivation och en vilja att förändras. Men om inte gruppen känner sig redo att släppa gamla beteenden och skaffa sig nya, kommer inte någon förändring att ske. Det betyder att en känsla av psykologisk säkerhet måste utvecklas för att kunna ersätta dessa gamla beteenden med nya.

Moving – Här genomgår gruppen en kognitiv rekonstruktion. De skaffar sig information och bevis som kan motivera och visa att förändringen är möjlig. Här måste man lära sig att se saker och ting och bete sig på ett annorlunda sätt än tidigare.

Refreezing – Här gäller det att integrera det nya beteendet i gruppens värderingar och attityder och göra förändringen permanent. Det är viktigt att individerna i den närmaste kretsen godkänner förändringen för att den ska kunna bli stabil. Det är vanligt att gruppen går tillbaka till det ursprungliga beteendet bara efter en kort tid. Detta är anledningen till att Lewin anser att om en förändring ska vara framgångsrik så måste samtliga tre stadier genomgås (Lewin, 1951; French & Bell, 1999).

Trots sin stora utbredning kritiseras Lewins modell en del i litteraturen. Bland annat Alvesson (2001) och många med honom kritiserar modellen för att vara statisk. Han menar att alla organisationer är en del av en *ständigt föränderlig* social verklighet och varje försök som görs att medvetet och systematiskt förändra organisationen kräver att man är uppmärksam på dessa *pågående*, framväxande förändringar. Alvesson anser att Lewin i sin modell inte tar hänsyn till detta. Angelöw (1991) kritiserar Lewin på samma

punkt och menar att det är svårt att avgöra när en förändring stabiliserat sig, speciellt om det är en omfattande organisationsförändring som sträcker sig över flera år.

3.4.1.3 Cummings och Worley's idéer för OU

Genom att ställa sig frågan om vad som egentligen krävs för att kunna hantera en OU-process har Cummings och Worley (i French & Bell, 1999) kommit fram till ett antal idéer som kan vara praktiska att relatera till Lewins modell och dess olika stadier.

Steg 1 – motivera förändringen – relateras till unfreezingstadiet

För att skapa förändringsvilja menar Cummings och Worley att medarbetarna bör göras uppmärksamma på *varför* det är nödvändigt att förändras, genom att de får se diskrepansen mellan det nuvarande (sämre) tillståndet och det önskvärda. Det är viktigt att kommunicera ut de positiva, realistiska förväntningar man har på förändringen. För att övervinna eventuellt förändringsmotstånd är det viktigt att hantera de osäkerhetskänslor som gärna uppkommer, på ett empatiskt sätt. Viktigt är att hela tiden informera rikligt om förändringsprocessen och hur den fortskrider samt uppmuntra medarbetarna att delta i planeringen av organisationsutvecklingen.

Steg 2 – skapa en vision - unfreezing

Skapandet av en vision ger medarbetarna en bild av framtiden och vilken roll de kommer att ha i den. En väl definierad vision kan minska osäkerhet och verka som ett motiverande mål för individen och organisationen att uppnå.

Steg 3 – utveckla ett politiskt stöd - unfreezing

Det finns många individer som har både formell och informell makt i en organisation. De som enbart innehar informell makt kan vara svåra att identifiera. Cummings och Worley menar dock att dessa måste identifieras och övertygas om att förändringen är något som kan vara positivt för dem.

Steg 4 – hantera själva förändringen - moving

Aktiviteter måste planeras utifrån organisationens förutsättningar. Det är viktigt att dela in förändringen i olika delmål för att hålla motivationen uppe. ”Nyckelpersoner” i organisationen måste engageras för att förändringen ska vara framgångsrik.

Steg 5 – upprätthålla förändringen - refreezing

Förhoppningsvis har organisationsutvecklingen bidragit till ett nytt önskat beteende i organisationen vilket i så fall måste förstärkas på olika sätt. Det måste även finnas resurser på många olika plan för att det nya beteendet ska kunna upprätthållas.

3.5 Kort beskrivning av OU-processen

OU-processen brukar delas in i olika faser som även de kan sägas följa Lewins modell. Diagnosfasen kan relateras till Lewins unfreezingstadium och Cummings och Worleys steg 1-3. Genomförandefasen motsvarar movingstadiet och steg 4, medan utvärderingsfasen speglar refreezingstadiet samt Cummings och Worleys steg 5.

3.5.1 Diagnos

OU-processen inleds med att en diagnos ställs, var är vi nu och var vill vi vara? Denna inledande fas är av avgörande betydelse för resultatet av utvecklingsarbetet (Ericson, 1998). Diagnosen påverkar den förändringsstrategi som väljs, vilket fokus denna har, som då givetvis påverkar det resultat förändringsarbetet ger. Att diagnosticera innebär att samla information om organisationens nuvarande tillstånd bland annat genom att ställa frågor till medarbetarna exempelvis genom intervjuer eller enkäter (French & Bell, 1999). I många organisationsutvecklingar försöker man gärna undvika risken att fastna för en viss problemuppfattning och lösning i ett tidigt skede, genom att låta ett stort antal organisationsmedlemmar få säga sin mening (Rohlin, 1974).

3.5.2 Genomförande

Det är omöjligt att fullt ut beskriva genomförandet av en OU-process på bara några rader, dels för att en sådan process oftast är oerhört omfattande men också för att varje process är unik och således ser olika ut varje gång den genomförs (se 3.3). Efter att en diagnostisering utförts är det huvudsakliga problemet förhoppningsvis identifierat och utifrån det kan planeringen av OU-processen fortskrida. Det är bland annat viktigt att planera hur informationen kring förändringen ska spridas. Det är en stor utmaning att se till att samtliga delar i organisationen informeras på ett bra sätt om organisationsförändringen och engageras i den (Beer, 1980). Efter det att utvecklingsarbetet blivit känt i organisationen fortsätter arbetet med att genomföra organisationsförändringen. Ofta innebär detta att ledare och medarbetare får delta i olika slags OU-aktiviteter (interventions). Vilka aktiviteter¹ som passar bäst beror på vilken diagnos som ställts. Ofta rör det sig om pedagogiska åtgärder som t ex. grupp-utveckling, utbildning och fortbildning, arbetsrotation, chefs- och ledarutbildningar etc. (Söderström, 1983).

3.5.3 Utvärdering

En utvärdering innebär att informationsmaterial om OU-processen samlas in för att sedan analyseras. Detta utförs av dem som är ansvariga för implementeringen av förändringen exempelvis ledningen eller en förändringsagent. En utvärdering ska ge en skattning på effekterna av förändringsprogrammet och hur förändringsprocessen fortskrider. En av de stora utmaningarna med OU-insats är att hålla processen, eller själva utvecklingen vid liv under en lång period. Detta kräver ständiga utvärderingar och mycket feedback till deltagarna (Beer, 1980).

3.6 Förutsättningar för en framgångsrik OU-process

Ett antal förutsättningar måste vara uppfyllda för att en organisation ska ha möjlighet att lyckas med sin organisationsutveckling. Dessa är bland annat förtroende, förståelse, förankring, motivation och delaktighet.

¹ För en grundläggande genomgång av OU-aktiviteter, se French & Bell (1999).

3.6.1 Förtroende

Då en organisation står inför en omfattande förändring är det viktigt att medarbetarna känner förtroende för ledningen i organisationen. Denna trygghet behövs eftersom en förändringssituation ofta ger upphov till osäkerhetskänslor. Det är även av största vikt att ledningen känner förtroende för medarbetarna och verkligen tror att medarbetarna är villiga att göra sitt bästa för att lyckas utifrån de förutsättningar som finns (Angelöw, 1991). McGregor (1960) har utvecklat en välkänd teori om människosyner. Enligt den ena teorin, som kallas teori X, uppfattas människan som lat och motvillig till att arbeta. Det enda sättet att få människan att prestera är att hota med straff, att styra och kontrollera henne. Den andra teorin, teori Y, är en kontrast. Människan tar initiativ, vill ta eget ansvar och kan själv kontrollera det arbete hon utför om hon känner sig motiverad. Denna människosyn är grundläggande inom OU (se 3.3). Vilken syn ledarna har på de individer som ska delta i och eventuellt förändras i samband med en organisationsutveckling spelar stor roll. Deras inställning till sina medarbetare kan leda till en s.k. *självuppfyllande profetia* vilket kort innebär att individer ofta försöker uppfylla de förväntningar som läggs på dem. Tror ledningen inte på att personalen kan genomföra organisationsutvecklingen på ett framgångsrikt sätt kommer de kanske heller inte att klara detta.

3.6.2 Förståelse

Människors sätt att handla på i en organisation kan sägas baseras på deras sätt att tolka och förstå sina olika arbetssituationer. Om ledaren i en organisation vill påverka medarbetarnas beteende (som ofta är målet med OU) måste därmed medarbetarnas förståelse påverkas. För att kunna påverka denna förståelse är det viktigt att veta vilken förståelse medarbetarna har idag. Detta, tillsammans med sin egen förståelse, måste ledaren kartlägga. En kartläggning kan ske genom att ledaren bjuder in medarbetarna till en dialog. Den öppna dialogen är en av de bästa metoderna för att synliggöra människors förståelse då deltagarna hjälps åt att lyfta fram underliggande tankemönster (Sandberg & Targama, 1998). Ordet dialog betyder mer än att människor bara pratar med varandra, dialogen medför sociala processer varigenom individer försöker förstå andra människors argument och synsätt (Ericsson 2001). För att utöka förståelseformerna kan det vara bra att också ha med utomstående i dialogen (Sandberg & Targama, 1998).

För att man ska kunna få förståelse för en organisationsförändring behövs det utrymme för reflektion och då behövs det också tid. Något som är värt att tänka på är att ledarna i organisationen ofta har fått längre tid på sig att reflektera över förändringen då det ofta är de som initierar den. Det är viktigt att även medarbetarna få denna tid för reflektion (Deetz *et al.*, 1999). Det är även viktigt att ledaren förser medarbetarna med information som hjälper dem att förstå vad som ligger bakom behovet av organisationsförändringen. Informationen man väljer, timingen och sättet att presentera och diskutera har stor betydelse (Beer, 1980).

3.6.3 Förankring genom en vision

En organisationsförändring kan inte genomföras utan att den förankras hos medarbetarna i organisationen eftersom det faktiskt är dem som ska genomföra

förändringen i praktiken. En fängslande vision är en av nyckelfaktorerna för en lyckad inledning på ett förändringsarbete. Genom att en vision utvecklas så läggs en grund för individernas skapande av mening (Ericson, 1998). Visionen kan därmed ses som ett verktyg ledningen kan använda för att påverka medarbetarnas sätt att se på förändringen och deras förståelse för den. Begreppet vision kan beskrivas som en bild av framtiden som på ett fängslande sätt talar om varför människor borde sträva efter att skapa denna framtid. I en förändringssituation fyller en vision minst tre funktioner (Kotter, 1997).

- 1) Den hjälper till att *klargöra* riktlinjerna för förändringen.
- 2) Den *motiverar* individer att agera efter dessa riktlinjer.
- 3) Den hjälper till att *koordinera* eller samordna människors handlingar i organisationen.

Enligt Kotter (1997) har en effektiv vision sex viktiga karaktärsdrag. Den måste vara möjlig *att föreställa sig*, den ska utgöras av en bild av verkligheten. Den ska vara *åtråvärd* för medarbetarna i organisationen, den ska tilltala de anställdas intresse. Vision måste vara *möjlig att genomföra*, den ska innehålla realistiska mål. *Riktlinjerna måste vara klara och tydliga*, samtidigt som visionen måste vara *flexibel* och tillåta medarbetarna att komma med egna initiativ. Till sist så måste visionen vara *lätt att kommunicera ut*.

Att skapa en vision är en process som tar lång tid att genomföra och den bör involvera medarbetare från samtliga delar av organisationen. Kotter menar att detta tidskrävande arbete ofta avslutas alltför tidigt, vilket kan innebära att slutresultatet blir en ineffektiv vision. En sådan sägs vara värre än att inte ha någon vision alls. Det måste finnas en tyngd och trovärdighet bakom visionen. Upptäcker medarbetarna efter ett tag att det inte finns det kan de lätt vända sig mot förändringsplanerna (Kotter, 1997).

För att visionen ska ge resultat i förändringsarbetet måste den kommuniceras ut klart och tydligt på ett enkelt men övertygande sätt. Den måste kommuniceras ofta och spridas på många olika sätt. Det räcker inte med att informera om visionen i ett pm eller ett nyhetsbrev utan mycket av kommunikationen måste ske öga mot öga. Visionen gör heller ingen nytta om den inte blir en del av vardagen, en del av medarbetarnas verklighet. För att detta ska bli möjligt måste visionen genomsyra allt ledningen tänker, säger och gör i organisationen (Bennis, 1994). Just den konkreta arbetssituationen är en mycket viktig och kraftfull faktor när det gäller att utveckla känslor och tolkningsprocesser på arbetsplatsen. Nyheter i organisationen måste knyta an till denna konkreta, materiella nivå för att bli trovärdiga och för att fastna i människors tankar och känslor (Alvesson, 2001).

3.6.4 Motivation

Motivation är en mycket viktig förutsättning för en lyckad organisationsutveckling. Är inte ledare och medarbetare motiverade att genomföra förändringen kommer den förmodligen heller inte att lyckas. Angelöw (1991, s.87) menar att *"motivationen är själva motorn i förändringsarbetet. För att konstruktiva förändringar ska kunna genomföras i en organisation måste det finnas en förändringsvilja"*.

Arbetsmotivation kan beskrivas som den process varigenom ett beteende kan få kraft, riktning och hållas vid liv inom en organisation. Det finns ett antal faktorer som kan påverka arbetsmotivationen. Vissa av faktorerna som exempelvis *lön, målsättning, arbetsmiljö, ledarskap och upplevda risker* är faktorer som finns utanför individen medan inre motivationsfaktorer, *arbetsintresse, stress, kreativitet och upplevd kontroll* är faktorer som till hög grad är relaterade till faktorer inom en individ (Björklund, 2001).

Medarbetare motiveras om de tror att det kommer något bra ur förändringen. Motivationen beror givetvis också på hur man värderar det man tror ska komma. Är individen inte i behov av en ekonomisk bonus är detta naturligtvis inte så lockande. Ledare måste därmed ta reda på vilka behov som finns i organisationen. Resonemang av detta slag härstammar från en teori som kallas *Expectancy model*. Det är viktigt i en organisationsförändring att medarbetarna och ledarna upplever framgång med förändringsarbetet ganska tidigt i processen. Detta måste ske med hjälp av både inre och yttre belöningar beroende på vilket behov som finns i organisationen (Beer, 1980).

3.6.5 Delaktighet

Delaktighet är ett begrepp som i litteraturen ständigt nämns som en förutsättning för en framgångsrik organisationsutveckling (Gustavsen, 1990; Angelöw, 1991). Det är dock viktigt att vara medveten om att delaktighet kan betyda många olika saker. Det kan betyda alltifrån att bara sitta med och lyssna på ett möte till att faktiskt vara med och påverka i praktiken (Brattgård & Hägerfors, 1992). På ett liknande sätt talas det om *formell* och *reell* medverkan i en organisationsutveckling. Om medverkan är formellt accepterad finns det ofta organ för samråd som de berörda kan vända sig till för att delge sina åsikter. Men är då stämningen sådan att de anställda inte vågar framföra sina åsikter kan reell medverkan aldrig uppnås. En fullständigt reell medverkan innebär även rätten att *inte* medverka i utvecklingsarbetet. Dessutom kan konstateras att ju tidigare medarbetarna deltar i utvecklingsarbetet desto högre grad av reell medverkan har de i allmänhet, detta är något som bör ske redan i diagnosfasen (Rohlin, 1974).

För att delaktigheten ska fungera i en organisationsutveckling måste begreppet först definieras i organisationen. Det kan vara bra för ett företag att ställa sig frågan: "Vad betyder begreppet delaktighet i vår organisation?" Om inte frågor som denna ställs och besvaras finns det en risk att begreppet delaktighet inte blir något annat än en kliché man slänger sig med på företaget (Gravesen, 2002).

3.7 Vanliga reaktioner hos medarbetare vid förändringar

Något som är gemensamt för alla som berörs av en förändring i en organisation är att det invanda och trygga förändras. Det är inte längre "som det alltid varit". Individerna kan dock reagera på förändringen på helt olika sätt. Några ser organisationsförändringen som ett hot, andra som en möjlighet. Det finns ett antal olika typer av reaktioner och karaktärer som kan visa sig vid en förändring. *De konstruktiva* i gruppen *anpassar sig*, och tar då sig an målet med förändringen och arbetar för att uppnå denna. Förändringen kan *accepteras*, gruppen känner då att de kan ha nytta av den. Detta är inte samma sak som anpassning, något som innebär att det sker en underkastelse. *De stridande* i gruppen kan hålla fast vid sitt sätt att jobba och bjuda motstånd mot förändringen. Det

nya sättet att arbeta kan accepteras av vissa men inte av andra. Det är då lätt att det blir *konflikter*. *De apatiska* medarbetarna bjuder varken motstånd eller anpassar sig. Aktiviteten sjunker då oftast. *De förnekande* låtsas som om ingenting har hänt och fortsätter arbeta, medan *de flyende* väljer att fly från organisationen genom att byta arbete. Det är mycket vanligt att man i en OU-process växlar mellan de olika tillstånden (Bennis *et al.*, 1970; Granberg, 1998).

Den mest grundläggande rädslan som ofta visar sig vid omfattande organisationsförändringar, är den för det okända (Deetz *et al.*, 1995). Denna osäkerhetskänsla kan ge upphov till olika reaktioner som exempelvis ryktesspridning förändringsmotstånd och konflikter.

3.7.1 Rykten

Rykten uppstår då intresset för något är stort och informationen bristfällig, något som inte är helt ovanligt i en förändringssituation (Angelöw, 1991). Kapferer (1988, s.33) beskriver uppkomsten av rykten på ett målande sätt: ”*Genom upprepat utbyte av information om händelsen försöker gruppen lägga pussel av de spridda bitarna. Ju fler bitar som saknas, desto mer färgas tolkningen av gruppens bristande kunskap. Omvänt: ju fler bitar man har desto närmare kommer tolkningen att ligga*”. Enligt studier som utförts har rykten en så stor inverkan på klimatet i en organisation att ledarna på något sätt måste kontrollera dem. Ett sätt att göra detta på kan vara att identifiera och ta hjälp av de informella ledarna i organisationen. En informell ledare är en medarbetare som bland annat använder informella kommunikationskanaler för att samla information om organisationen och sedan använder informationen för att styra det vi kallar ”djungeltelegrafan” (Kreps, 1989). Kapferer (1988) menar att det i grund och botten inte spelar så stor roll vem som startade ryktet. Även om det är en viss person som sätter igång ryktet, är grunden till ryktesspridningen de personer som för ryktet vidare.

Ofta uppstår rykten på grund av misstolkningar av ett budskap. För varje gång ett nytt budskap innehåller oklarheter, tar sig mottagaren friheten att göra sin personliga tolkning av det. Många rykten sprids också för att de väcker nyfikenhet och förvåning och inte för att den som sprider dem tror stenhårt på dem. Ju mer sammansvetsad en grupp är och ju effektivare deras kommunikation är med varandra, desto lättare och snabbare sprids ryktet (Kapferer, 1988).

Det finns ett antal olika sätt att bemöta rykten på t ex. att försöka komma åt källan, möta ryktet med tystnad och hoppas att det glöms bort, dementera eller ändra ryktets image. Det bästa sättet är dock att bemöta ryktet med ärlighet och öppenhet. Korrekt information kan sägas vara ett ”vaccin” mot rykten (Strid, 1999). Ytterligare ett sätt för ledaren att hantera negativa rykten är att ha en effektiv kommunikationsstrategi (DiFronzo & Bordia, 1998).

3.7.2 Motstånd mot förändringar

Förändringsmotstånd är något som är oundvikligt i en förändringsprocess (Bennis *et al.*, 1970). En av de huvudsakliga anledningarna till att medarbetare brukar göra motstånd mot förändringar är att deras invanda, säkra och trygga sätt att göra saker på plötsligt förändras och byts ut mot en känsla av osäkerhet och tvetydighet (Dawson, 2003). Lewins idéer om ett *kvasistationärt tillstånd* (balanserat tillstånd) och krafter som

verkar för och emot en förändring (se 3.4.1.2) har bidragit till att göra oss uppmärksamma på att om vi ska kunna genomföra en förändring så måste vi reducera motståndet mot den (Watson, 1966).

Det finns ytterligare orsaker till att individer i en organisation reagerar negativt på förändringar, exempelvis tidigare erfarenheter. Ledarna är oftast positiva och motiverade inför förändringen medan medarbetarna kanske genomgått ett flertal förändringar som inverkat negativt på deras arbetssituation eller kanske inte lett till någon förändring överhuvudtaget. Många medarbetare jämför förändring med ”mer arbete för mindre lön”, arbete som i slutändan inte leder till så stor förändring. Det kan t.o.m. vara så att medarbetare villigt går med på att spela ”förändringsspelet” utan att egentligen bidra till en verklig förändring. De vet att det ändå snart kommer att komma budskap om nya förändringsplaner (Deetz *et al.*, 1999).

Förändringsmotståndets livscykel kan delas in i fem olika stadier som ofta genomgås under en förändringsprocess. I *det första stadiet* är det bara några få individer som är engagerade i förändringen. Motståndet är ofta massivt och svårt att identifiera. I *steg två* har förändringsprocessen börjat växa i omfång. Nu är det möjligt att identifiera krafterna för och emot förändringen. *Det tredje stadiet* karakteriseras av öppen konflikt och kraftmätning. De som är för förändringen har ofta underskattat de krafter som är emot den. Stadiet kan beskrivas lite grann som att ”vinna eller försvinna” för förändringsförslaget. *Det fjärde stadiet* kommer efter ”det stora slaget”. Under detta stadium brukar motståndet ses som ”något envist förkylningsvirus” som inte riktigt vill försvinna. Det finns dock fortfarande en risk att motståndet blossar upp igen, speciellt om förändringen inte verkar ge önskat resultat. I *det femte stadiet* är motståndarna lika få som pionjärerna var till en början. Faktum är att det under detta stadium ofta uppkommer nya förändringspionjärer och de gamla förändringsförespråkarna visar sitt motstånd mot dessa (Watson, 1966).

Mycket av det förändringsmotstånd medarbetare visar är oavsiktligt. Gamla invanda handlingsmönster är svåra att identifiera och förändra. Ju mer djupgående och omfattande förändringsprocessen är desto svårare är det för individerna att ändra sig. Rädsla är, som nämnts, något som ofta ligger bakom ett förändringsmotstånd. Det mesta av denna kan minskas genom att man identifierar orsaken till rädslan och försöker påverka den i positiv riktning. Den mest grundläggande rädslan är den för det okända. Individen vill veta hur de ska lyckas i den ”nya” organisationen och hur allting kommer att fungera. Individerna är ofta rädda att de kommer att få en helt ny roll och misslyckas i denna. Dessutom är de som är villiga att förändras rädda för att bli utstötta av dem som vill bevara det gamla arbetssättet och de traditioner som genomsyrar organisationen (se 3.4.1.1). Rädslan kan bland annat minskas genom att erbjuda tid och riklig information samt att en positiv bild av förändringen skapas (Deetz *et al.*, 1999).

Litteraturen tenderar ofta att behandla motstånd som något negativt som bör bekämpas eller ignoreras. Ibland borde kanske ledningen beakta förändringsmotståndet och fundera på om förändringen överhuvudtaget behövs (Collins i Dawson, 2003). Alvesson (2001) är inne på samma linje då han kallar medarbetarnas förändringsmotstånd för ”sund skepsis”.

3.7.3 Konflikt

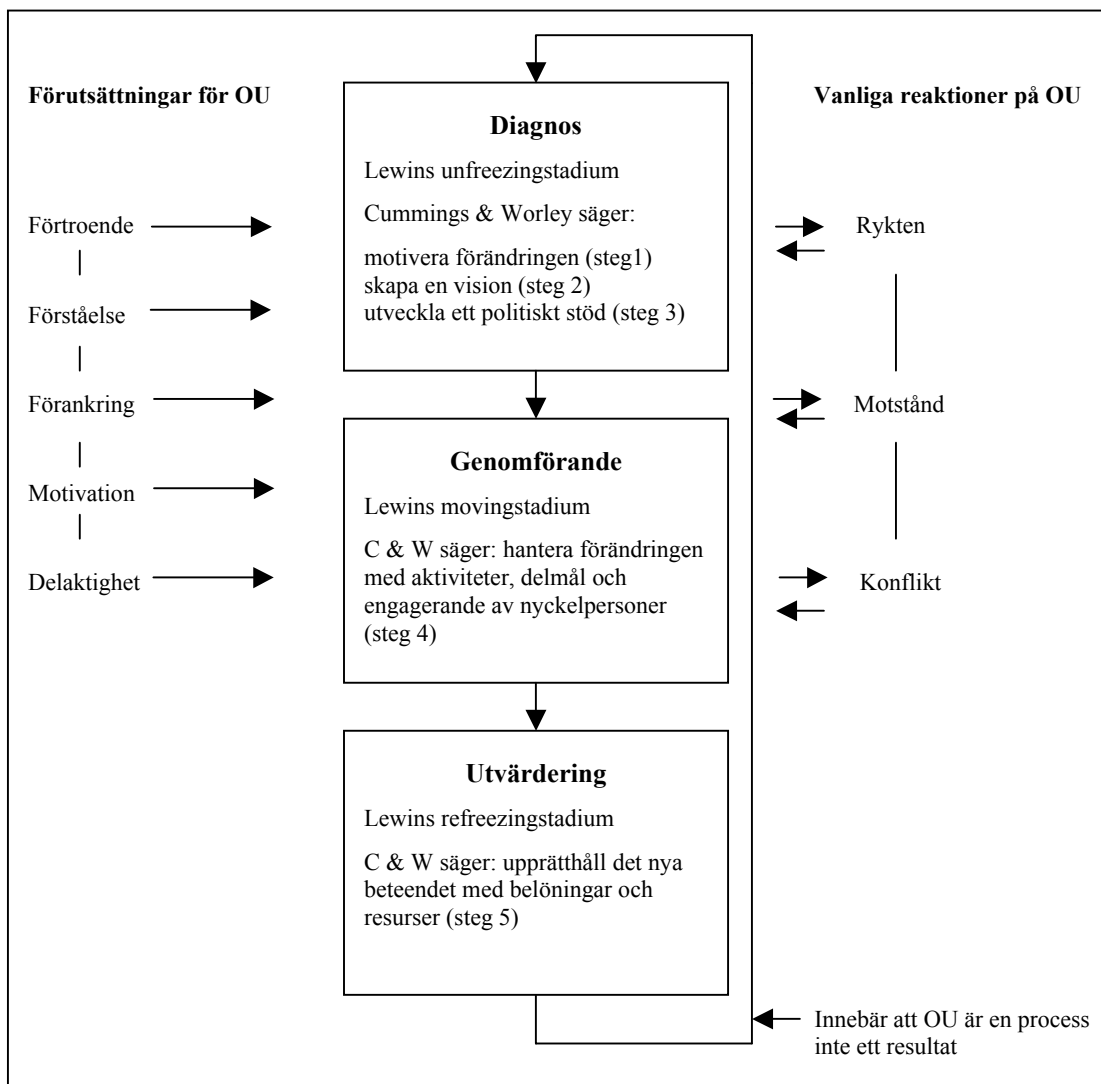
Det är en allmän uppfattning att förändringar av olika slag följs av konflikter (Olsson, 1985). En konflikt uppstår då en individ eller grupp tycker att en annan person eller grupp inverkar negativt på dem (DiPaola & Hoy, 2001). Ett rationellt och ganska vanligt sätt att se på konflikter är att konflikter är något som är dåligt medan konfliktlöshet är något som är bra. Inom OU ser man på konflikter på ett annorlunda sätt. Konflikt är något som är naturligt, något som kan ge upphov till en dialog kring det man är oenig om (Granberg *et al.*, 1982). En av orsakerna till att konflikter uppkommer i förändringssituationer kan vara de maktskillnader som ofta finns i organisationer, speciellt hierarkiska sådana (Olsson, 1985). Makt kan definieras som en persons möjlighet att utöva inflytande över en annan (Yukl, 2002). Vid en organisationsförändring tydliggörs dessa maktskillnader, vanligtvis med en konflikt som följd. Ytterligare en orsak till att konflikter ofta är en konsekvens av en förändring kan vara de nya grupper som vanligtvis bildas. De nya arbetsgrupperna brukar inte ha ett riktigt klart förhållande till varandra. De vet inte var gränserna för deras samarbete går och vilka relationer de har till varandra. En konflikt kan lätt uppstå då dessa förhållanden ska klargöras (Olsson, 1985).

När konflikter väl uppkommit kan det vara svårt att få kontroll över dem (Blake *et al.*, 1965). Konflikter kan dock ha både *funktionella* och *dysfunktionella* konsekvenser för organisationen och individerna i den. En funktionell konflikt kan leda till förstärkt moral i en grupp och den kan leda till mer integrerade lösningar på ett problem än en dysfunktionell konflikt som ofta innebär en kompromiss och att någon måste ge sig (Katz och Kahn, 1966). Konflikter kan även bidra till att förhindra stagnation i organisationen, de kan stimulera individens intresse och nyfikenhet och ge ett utrymme för individerna att ventilera de problem som existerar. De har också benämnts som roten till personlig och social förändring (Deutsch, 1969).

Det är mer sannolikt att en konflikt får ett positivt resultat i en förändringssituation om den hanteras på ett mer samverkande än tävlingsinriktat sätt. Då kan konflikten vara funktionell för organisationen genom att människor genererar lösningar och utvecklas tillsammans. Detta innebär enligt att ledare och medarbetare måste konfrontera konflikterna och arbeta sig igenom dem istället för att bortse från dem. Huruvida konflikterna är konstruktiva eller destruktiva har sin grund i förhållandena i organisationen. Är de sådana att de karaktäriseras av exempelvis öppenhet och initiativtagande kan både *kognitiva* (uppgiftsrelaterade) och *affektiva* (relationsrelaterade) konflikter vara konstruktiva. Präglas förhållandena däremot av en slutenhet, stränga regler och stark hierarki kan båda dessa sorters konflikter komma att bli destruktiva för förändringsarbetet (DiPaola & Hoy 2001).

3.8 En integrerande modell

Följande modell av OU-processen visar hur de olika teorierna i OU-avsnittet kan integreras med varandra. Modellen utgår ifrån Lewins ”fastänkande” (3.4.1.2). De tre faserna betecknas dock med de bredare begreppen diagnos, genomförande och utvärdering. En pil innebär påverkan i viss riktning. Strecken mellan förutsättningarna och strecken mellan rektionerna visar på att de relaterar och interagerar med varandra.



Modell av OU-processen (egen).

3.9 Kritik mot OU

En del kritik mot OU har kommit fram i litteraturen. Det finns de författare som tvivlar på att OU överhuvudtaget är ett framgångsrikt sätt att bedriva förändringsarbete på. Andra menar att det kan vara svårt att tillämpa OU-strategin i sin helhet då en organisationsutveckling är både ekonomiskt krävande och praktiskt svårhanterlig. OU har också kritiserats från flera håll för att *"bli ett verktyg att bevara status quo, fånga upp anställdas kritik och avleda deras uppmärksamhet från organisatoriska missförhållanden, samt bli manipulerade och kontrollerade"* (Winter, 1989, s.41).

Berg (1978) kritiserar en del av de teoretiska antaganden som ligger till grund för OU-filosofin. Bland annat ifrågasätter han systemteorin som underlag för studier av organisationer. Han menar att systemperspektivet överlag bortser från maktaspekter och att motsättningar inom organisationer inte får någon plats inom detta perspektiv. Det finns dock många OU-författare som betonar vikten av att ta hänsyn till makt om en OU ska bli effektiv (Beer, 1980; French & Bell, 1999). Berg (1978) kritiserar även synen på

förändringsagenten inom OU. För att kunna hantera en OU-process är det många krav en OU-konsult eller liknande måste leva upp till: Han eller hon måste ha goda socialpsykologiska kunskaper, goda metodkunskaper, tekniska kunskaper om organisationens verksamhet och detaljkunskaper inom det aktuella sakområdet. Berg menar att det inte är realistiskt att en person ska uppfylla alla dessa krav utan ett helt team av konsulter borde vara inkopplat. Berg kritiserar även OU-litteraturen i allmänhet för att den inte i tillräckligt stor utsträckning diskuterar makt-, ansvars- och etiska frågor.

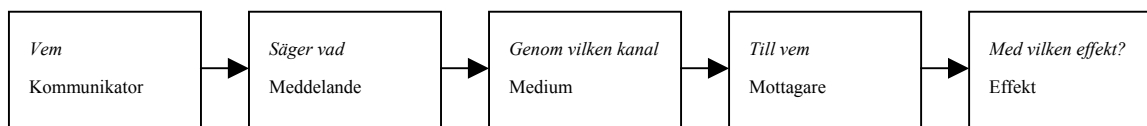
Haslebo och Nielsen (1998) kritiserar synen på förändring då de säger att en allmän uppfattning om en förändringsprocess är att den är linjär, där varje fas är beroende av förloppet hos den föregående fasen. Dessutom betraktas förändringsledning som en rationell process, som ledningen kan tänka ut, planera och styra medarbetarna igenom med de önskade resultaten som följd. Enligt författarna är den svaga punkten i detta resonemang föreställningen att människors tankar och åsiktsbildande processer går att styra utifrån. De menar att ”även den mest begåvade och kommunicerande ledare (eller konsult) har inte tillräcklig fantasi för att föreställa sig den mångfald av tolkningar som medarbetarna skapar var för sig och tillsammans”.

4. Planerad kommunikation

Jag kommer i följande avsnitt beskriva ett antal teorier som vanligen förknippas med planerad kommunikation, för att sedan kunna analysera hur dessa teorier kan användas för att påverka en organisationsutvecklingsprocess och medarbetarna i den. För att få en så utförlig bild som möjligt av begreppet planerad kommunikation beskrivs inledningsvis några grundläggande synsätt på kommunikation och vad som vanligtvis karakteriserar just planerad kommunikation. Kapitlet innehåller även ett avsnitt om planerad kommunikation i praktiken samt några principer som gäller allmänt om kommunikation i förändringssituationer.

4.1 Grundläggande synsätt inom kommunikation

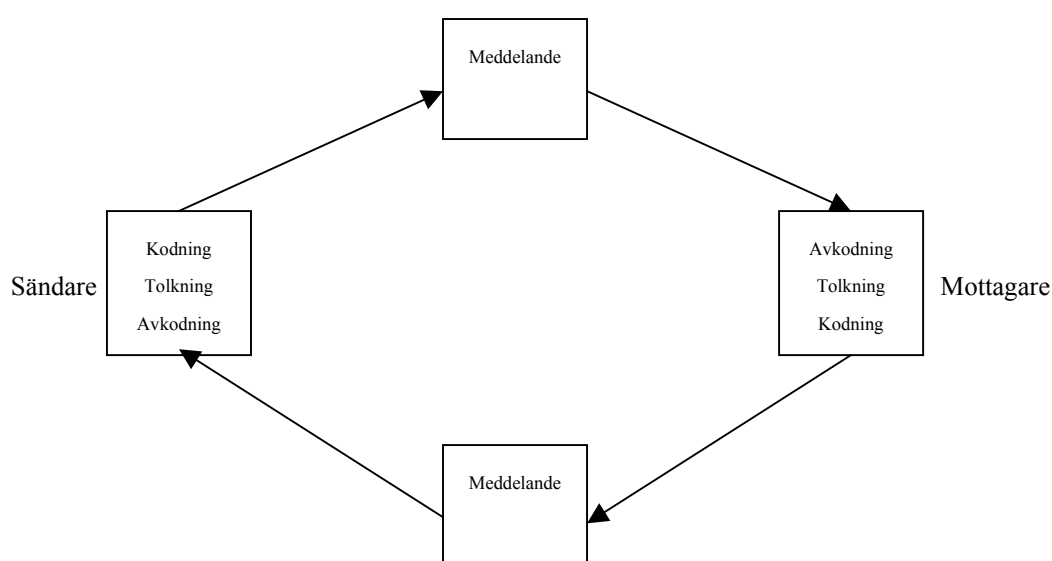
Inom kommunikationsforskningen finns det två olika syner utifrån vilka kommunikation brukar definieras. I den första traditionen ses kommunikation som en linjär process där en sändare sänder ett meddelande till en mottagare med en viss effekt (Falkheimer, 2001). Detta kan kallas en mekanisk syn på kommunikation (Deetz, 1992). Ett exempel på ett sådant synsätt kan illustreras med hjälp av Lasswells tidiga kommunikationsmodell (Windahl & McQuail, 1978).



Lasswells kommunikationsmodell. Fritt från Windahl & McQuail (1978).

Det mekaniska synsättet tar inte hänsyn till de sociala relationerna som finns mellan sändare och mottagare (Rogers & Rogers, 1976). Många författare, bland annat Krepes (1989) anser att detta är ett alltför enkelt sätt att se på kommunikation. Han menar att kommunikation måste ses som en fortlöpande, cirkulär process där bland annat

sammanhanget har stor betydelse för tolkningen av meddelandet. Han är anhängare av den andra traditionen där kommunikation definieras som en meningsutbytande process, en gemensam aktivitet mellan de som ingår i processen (Larsson, 2001). Detta brukar kallas en hermeneutisk kommunikationssyn (Deetz, 1992). Den förra definitionen var vanligare förr, medan den senare traditionen har fått allt större utrymme i dagens kommunikationsforskning (Falkheimer 2001). Man har insett att människor tolkar meddelanden olika beroende på vilka erfarenheter de har och att även det sammanhang det kommuniceras i, kontexten, spelar roll (Simonsson, 2002). Ett exempel på en sådan mer modern kommunikations modell är Schramms relationsmodell (Windahl & McQuail, 1978).



Schramms kommunikationsmodell. Fritt från Windahl & McQuail (1978).

Denna studie tar sin utgångspunkt i den mer moderna kommunikationssynen. Detta baseras bland annat på det faktum att mottagarna och kontexten spelar stor roll inom den planerade kommunikationen (se nedan).

4.2 Vad karaktäriserar planerad kommunikation?

Det som karaktäriserar planerad kommunikation är just att den är planerad och har ett uttalat mål som ska uppnås (Falkheimer 2001). Den kan beskrivas som *”ett målinriktat och strategiskt ledningsinstrument till skillnad från en mer slumpmässig och slentrianbetonad information – och från den informella kommunikation som alltid förekommer i en organisation”* (Larsson 1997, s.23). Följande karaktärsdrag kan anses karaktärisera planerad kommunikation (Windahl & Signitzer, 1992).

- Innebär såväl kortsiktig som långsiktig planering, men med fokus på den långsiktiga.
- Kommunikationsinsatser planeras ur ett bottom-up perspektiv och inte ett top-down.
- Kommunikationen ska främst ses ur mottagarens perspektiv och inte sändarens.

Dessa karaktärsdrag visar på något som är viktigt att poängtera, nämligen att även om planerad kommunikation kan ses som ett verktyg som ledningen kan använda för att påverka medarbetarna med så har medarbetarna ändå en central roll i kommunikationsprocessen. Det handlar inte bara om att sända ut meddelanden som samtliga individer förväntas förstå på precis samma sätt, man måste ta hänsyn till kontexten och även utgå från de aktuella mottagarna.

4.3 Modeller och teorier inom planerad kommunikation

4.3.1 Klassisk retorik

Den klassiska retoriken kan sägas vara den historiska roten till planerad kommunikation (Falkheimer, 2001). Kurt Johannesson (1998, s.8), som är Sveriges ende professor i retorik, definierar retorik som ”konsten att tala så att man övertygar”. Övertyga kan definieras som att ”få någon att betrakta något som sanning” (Nordstedts, 2002). Inom retoriken utnyttjas språket för att förändra attityder och beteenden (Müllern & Stein, 1999). Det finns ett mycket stort antal retoriska verktyg som kan användas för att påverka en publik. De mest grundläggande är *Logos*, *Ethos* och *Pathos* (Johannesson, 1998). Logos handlar om de faktiska argument talaren använder för att övertyga mottagaren. Ethos handlar om talarens karaktär och trovärdighet medan Pathos behandlar talarens förmåga att väcka känslor hos mottagaren (Müllern & Stein, 1999). Vilket av dessa tre medel som ska användas beror på syftet med kommunikationen, hur situationen ser ut och vad som karaktäriserar mottagarna (Falkheimer, 2001). Logos är en grundprincip inom den klassiska retoriken, utan argument kan man inte övertyga någon. De två andra är också viktiga för att understödja argumenten. Man bör försöka vädja både till åhörarnas förnuft och till deras känslor. Detta gäller särskilt i svåra fall, där argumentationen är svag (Johannesson, 1998).

4.3.2 Nyretorik

Müllern & Stein (1999) har en något annorlunda infallsvinkel när det gäller retorik. De gör en åtskillnad mellan klassisk retorik och nyretorik. Den klassiska retoriken har kommit att bli mer eller mindre liktydig med talekonst, medan den nya retoriken bygger på en socialkonstruktivistisk ansats, vilket ger en betydligt bredare syn på retorik som ses mer som en mänskligt, socialt meningsskapande process. Retorik är något som vi alla använder vardagligen för att skapa mening i tillvaron. Nedan följer ett antal skiljelinjer mellan den klassiska och den nya retoriken:

Klassisk retorik	Nyretorik
Övertyga i strikt mening	Meningsskapande i vid mening
Fokus på talaren/texten	Fokus på kontexten
Argumentativa situationer	All mänsklig språklig interaktion
Retorik som teknik	Retorik som språk
Planerad kommunikation	All kommunikation

Paralleller kan dras mellan detta och de olika sätt att betrakta kommunikation på som togs upp i avsnitt stycke 4.1. Den klassiska retoriken kan jämföras med den mekaniska synen på kommunikation, medan den nya retoriken för tankarna till den mer moderna, hermeneutiska kommunikationssynen.

Skillnaderna mellan de båda formerna av retorik ska dock inte överdrivas. Det ena perspektivet utesluter inte det andra, istället kompletterar de varandra. I båda fallen används retoriska metoder som har sin grund i den klassiska retoriken (Müllern & Stein, 1999).

4.3.2.1 Nyretorik och förändring

Det finns en ”dubbel retorisk utmaning” i samband med ett förändringsarbete. Med detta menas att exempelvis ledaren måste dels förmedla innehållet i förändringen samtidigt som han eller hon måste skapa en positiv inställning till den. Detta kan ske med hjälp av retoriska verktyg. En av förutsättningarna för att medarbetarna ska bli aktiva i förändringsarbetet är att ledarna ägnar mycket tid och energi åt att styra budskap och göra dem tilltalande. Personer som är positiva till det budskap ledningen för fram verkar också förstå innehållet i budskapet bättre än de som är negativa. Den retoriska effekten är dock alltid svårbedömd, det är svårt att veta när publiken är tillräckligt positiv till förändringsarbetet för att den ska engagera sig (Müllern & Stein, 1999).

Müllern och Stein har formulerat några råd, baserade på deras undersökningar och analyser om ledningsretorik vid strategiska förändringar, vilka kan ge en praktisk vägledning om hur man kan resonera kring retorik i samband med förändringar.

- Budskapet måste vara tydligt för att inte förvirra, men inte så tydligt att det riskerar att styra förändringsprocessen.
- Retoriska berättelser kan vara ett effektivt hjälpmedel för att skapa positiva bilder av förändringen.
- Retoriken måste ha ett syfte, man måste veta vilken effekt man vill nå med retoriken. Detta för att i möjligaste mån kunna förbereda sig på medarbetarnas reaktioner.
- Underskatta aldrig publiken med t ex. alltför glättade och förenklade budskap. För att motivera bör retoriken vara utmanande samtidigt som den ger en realistisk bild av att individen klarar av utmaningen.
- Olikheter i publiken måste beaktas. En del individer uppskattar ett logiskt innehåll i budskapet (logos) medan andra kanske föredrar känslomässiga argument (pathos).
- Underskatta inte betydelsen av att ledaren bygger upp ett förtroende (ethos).

4.3.3 Grunigs publiksegmentering

Från retoriken som studerats i många år till ett nyare begrepp inom kommunikation, *public relations*. I internationella sammanhang är det, som nämnts, vanligt att planerad kommunikation benämns som *public relations* (Larsson, 2001). Andra författare ser

public relations som ett fält inom planerad kommunikation (Windahl & Signitzer, 1992). Två inflytelserika författare inom ämnet är Grunig och Hunt. De definierar public relations som ”*the management of communication between an organization and it’s publics*” (Grunig & Hunt, 1994, s.6). Andra benämningar på ”publics” kan vara publik, intressenter eller målgrupper, vilka kan vara externa eller interna (Falkheimer, 2001)².

För någon som planerar en organisations kommunikation är det viktigt att kunna segmentera eller dela in sin publik eller målgrupp i olika delar för att kunna anpassa kommunikationen efter olikheter hos publiken. Grunig och Hunt (1984) har konstruerat en sådan teori, som omfattar fyra olika slags nivåer på publik. En *icke-publik* påverkas inte alls av organisationen. Den *latent* publiken påverkas av organisationen men är inte medveten om det. En *avvaktande* publik har insett att de och organisationen har ett gemensamt problem. Den *aktiva* publiken engagerar sig tillsammans med organisationen för att göra något åt problemet. I takt med att publiken blir mer aktiv bör sättet att kommunicera på ändras, något som är viktigt att vara medveten om då en kommunikationsinsats i en organisation ska planeras. En aktiv publik är mer kritisk, vilket ställer högre krav på kommunikationen.

Det är vanligt att en kommunikatör glömmer de publik som är latent och avvaktande, vilket inte är att rekommendera. Hos dessa publik finns det nämligen fortfarande utrymme för förhandling, de har ännu inte bestämt sig för vilken åsikt de ska ha, vilket gör att det kan vara lättare att påverka dessa individer att acceptera det budskap man framför (Dozier & Grunig, 1995).

4.3.4 Grunig och Hunts strategiska kommunikationsmodeller

Det finns fyra olika modeller för strategisk kommunikation (Grunig & Hunt 1984). Dessa modeller präglar fortfarande dagens vetenskapliga diskussion om public relations (Larsson, 2001).

Grunig & Hunts (1994) fyra kommunikationsmodeller (förkortad version).

Kännetecken	Publicitetsmodell	Informationsmodell	Asymmetrisk tvåvägsmodell	Symmetrisk tvåvägsmodell
Ändamål	Propaganda	Informationsspridning	Vetenskaplig övertalning	Ömsesidig förståelse
Typ av kommunikation	Envägs, inget sanningskrav	Envägs, sanning viktigt	Tvåvägs, obalanserad	Tvåvägs, balanserad

I *publicitetsmodellen* har strategisk kommunikation en *propagandafunktion*. De som praktiserar denna modell sprider organisationens idéer genom ofullständig och förvrängd information i syfte att övertala mottagaren. Modellen präglas av envägskommunikation (Grunig & Hunt, 1984).

Syftet med *informationsmodellen* är att *sprida information* vilket inte alltid behöver innebära inslag av övertalning. Även denna modell präglas av envägskommunikation.

² Som nämndes i avsnitt 1.4 behandlas här endast den interna publiken, medarbetarna.

Den *asymmetriska tvåvägsmodellen* påminner om publicitetsmodellen såtillvida att målet är *övertalning*. Skillnaden är att i denna modell baseras övertalningen på beteendevetenskapliga studier dvs. studier av attityder och beteenden. Kommunikationen planeras noga för att kunna påverka dessa attityder och beteenden. Modellen är tvåväga såtillvida att publiken ger sändaren feedback på kommunikationen. Detta räcker dock inte för att förhållandet mellan sändare och mottagare ska kunna räknas som symmetriskt.

Målet med den *symmetriska tvåvägsmodellen* är *ömsesidig förståelse mellan organisationen och publiken*. Kommunikationen karaktäriseras mer av dialog och balans. Om övertalning existerar här ska publiken ha lika stor chans att övertala organisationen och dess ledning som tvärtom.

Grunigs & Hunts modeller ger kommunikationsplanerare en möjlighet att få en enkel överblick över hur en organisation kan kommunicera med sina publikker. En viktig poäng är att ingen av dessa modeller kan sägas vara bäst överlag, det är vilken situation man befinner sig i och vilket syfte man har med kommunikationen som måste avgöra vilken modell som passar bäst (Dozier & Grunig, 1995).

Även om dessa modeller dominerar forskning och debatt kring strategisk kommunikation har Grunig & Hunt fått utstå kritik. Många författare ifrågasätter om det inom strategisk kommunikation alls är möjligt att uppnå symmetrisk tvåvägskommunikation (Falkheimer, 2001; Larsson, 2001). Det är trots allt ledningen i en organisation som planerar kommunikationen även om medarbetarna bjuds in till dialog. Dialog är något som ofta ses som ett verktyg som kan användas för att lära och skapa mer effektiva organisationer (Simonsson, 2000). En del författare ställer sig frågan om begreppet dialog överhuvudtaget hör hemma i diskussionen kring strategisk kommunikation eller public relations (Larsson, 2001).

4.3.5 Diffusion of innovations

Kommunikation i organisationer innebär ofta att ”sprida ut nyheter”, ett ämne som behandlas i diffusionsteorin. Den författare som i störst utsträckning bidragit till teorin är Everett M. Rogers (Windahl & Signitzer, 1992). Teorin handlar ursprungligen om hur individer tar till sig och reagerar på en nyhet, men den kan även appliceras på större system, som organisationer (Rogers, 1995).

Begreppet *diffusion* definieras som *”the process by which an innovation is communicated through certain channels over time among the members of a social system”* (Rogers, 1995, s.5). En nyhet eller *innovation* beskrivs som *”an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption”* (Rogers, 1995, s.11). Ett exempel på en nyhet kan vara en ny produkt på konsumentmarknaden, men också en nyhet för medarbetare som t ex att deras organisation ska genomgå en organisationsutveckling. Det tar ofta lång tid från det att en nyhet sprids tills dess att den accepteras, ofta flera år. Därför är ett vanligt problem för bland annat organisationer hur de ska effektivisera denna process. Diffusionsteorin kan vara ett effektivt verktyg i sammanhanget då den fokuserar på om och hur individer anammar (*adopt*) eller avvisar (*reject*) en nyhet. Processen vari detta sker är indelad i fyra stadier och kallas *the innovation-decision process* (Rogers, 1995).

Kunskapsstadiet (*knowledge stage*) uppkommer då en individ får reda på att nyheten existerar och då får eller skaffar sig en del kunskaper om hur den kommer att fungera. I detta stadium kan individen aktivt söka information om nyheten eller passivt ”råka” stöta på informationen. Hur informationen når individen har betydelse för kommunikationsplaneraren. För att nå de aktiva informationssökarna bör information spridas via de kanaler som dessa individer mest söker sig till. För att nå de passiva däremot, bör information spridas där de ofta tittar efter annan information. Under övertalandestadiet (*persuasion stage*) skapar individen någon form av åsikt eller attityd till nyheten. Den kan vara positiv eller negativ. För sändaren är det mycket viktigt med trovärdighet i detta stadium. En interpersonell informationskanal kan vara att rekommendera. Alla nyheter innebär någon form av osäkerhet för individen, som vill veta vad nyheten kommer att innebära för honom eller henne. Informationen bör anpassas efter detta. Nästa stadium i processen innebär att individen bestämmer sig och fattar ett beslut att antingen anamma eller avvisa nyheten. Vi har nu kommit till beslutsstadiet (*decision stage*). Här kan det vara bra att dela upp nyheten så att individen kan få ett litet ”smakprov” innan han eller hon måste bestämma sig. Då ökar sannolikheten att individen tar till sig nyheten på ett positivt sätt. Under detta stadium påverkas individen mycket av vad andra, liknande individer tycker och hur de agerar. Implementeringstadiet (*implementation stage*) då individen börjar använda eller praktisera nyheten är nästa steg i beslutsprocessen. Här överges de mentala aktiviteterna som ersätts av en verklig beteendeförändring allt eftersom nyheten börjar praktiseras. Även om individen beslutat sig för att börja praktisera nyheten kan han eller hon fortfarande känna en viss osäkerhet. Det är då viktigt att informera om hur individen ska gå tillväga då nyheten ska börja användas, hur allting ska gå till. Det sista stadiet i processen, bekräftelsestadiet (*confirmation stage*), innebär att individen gärna vill ha bekräftelse på att det beslut som fattats om nyheten är det rätta. Det är viktigt att kommunikationsplaneringen även sträcker sig över detta stadium (Windahl & Signitzer, 1992; Rogers, 1995).

Enligt Rogers (1995) bör en nyhet ha följande kvalitéer för att en individ lättare ska anamma den.

- Den måste innebära någon form av fördel för individen
- Den måste vara kompatibel, dvs. möjlig att passa in i nuvarande förhållanden.
- Den får inte vara alltför komplex och svår att förstå
- Det ska finnas en möjlighet för individen att testa nyheten (få ett smakprov).
- Det är bra om det är enkelt att se resultatet av praktiserandet av nyheten.

Då teorin om diffusion of innovation ska appliceras på organisationer är det viktigt att vara medveten om att beslutsprocessen är något mer komplicerad än den är för en enskild individ då en organisation involverar ett antal olika individer som alla har olika roller (Rogers, 1995)

Teorin har främst kritiserats för att det i den finns ett grundläggande antagande om att alla nyheter är goda sådana (Windahl & Signitzer, 1992).

4.3.6 Tvåstegsmodellen

Tvåstegsmodellen är en teori som ursprungligen skapats inom forskningsområdet masskommunikation, men den anses även vara mycket användbar för den som planerar kommunikation (Windahl & Signitzer, 1992). Teorin baseras på studier som visat att individer ofta har större inflytande när det gäller information än vad media har. Istället för att gå direkt från media till publiken tenderar informationen att nå publiken via s.k. *opinionsledare* (opinion-leaders). Kommunikationen tar sig alltså framåt i två steg, därav namnet på modellen (Katz & Lazarsfeld, 1960).

Opinionsledare är ofta individer som tenderar att vara mer intresserade av nyheter än andra och som tycker om att diskutera olika ämnen. Dessa opinionsledare samlar alltså in information från media och förmedlar denna till publiken, som benämns ”följare” (followers). Kommunikationsplaneraren i en organisation kan utnyttja opinionsledarens inflytande över följarna för att sprida information. En fara kan dock vara att opinionsledarna använder sin makt för att spoliära kommunikationsplanerna, genom att t ex. ge felaktig information eller låta bli att ge information till följarna (Windahl & Signitzer, 1992).

4.3.7 Agenda-setting theory

Detta är en teori som även den kommer från forskning kring masskommunikation. Jag tycker dock att den kan vara mycket relevant då kommunikation ska planeras i organisationer. Redan 1922 resonerade Lippmann att massmedia bidrar till att forma mentala modeller eller bilder hos individen dvs. påverka individernas tankar. 1972 utvecklades dessa idéer då McCombs och Shaw lade fram en teori om att de frågor eller problem som fick stort utrymme i massmedia påverkade vad individer som såg detta ansåg vara viktigt. Med andra ord, vad som finns på medieagendan bestämmer till en viss grad allmänhetens (publikens) agenda. Det är dessa teorier som ligger bakom *agenda-setting theory* (McCombs *et al.*, 1997). Överfört på organisationer skulle resonemanget innebära att media är ledarna och allmänheten medarbetarna. Om ledarna vill få fram något viktigt budskap i organisationen gäller det att de får upp det på agendan, vilket kanske då bidrar till att även medarbetarna börjar anse ämnet vara viktigt och engagerar sig i det.

4.3.8 Meningsskapande och Framing

Meningsskapande kan definieras som ”*a process in which individuals develop cognitive maps of their environment*” (Weick, 1995). Dvs. processen där individen i exempelvis en organisation tilldelar saker och ting som händer mening och förståelse. En del forskare har riktat in sig på att undersöka hur detta meningsskapande aktivt kan påverkas för att gemensam mening ska uppstå i en organisation (Ericson, 1998). Detta fenomen benämns *management of meaning*. Den mest grundläggande processen i detta kallas *framing*. Framing är en process där man presenterar ett budskap på ett sådant sätt att tolkningen av budskapet i sin tur formas på ett visst sätt. Exempelvis kan ledarna i en organisation använda sitt språk för att styra medarbetarnas tolkningar av olika händelser i organisationen, och därigenom också styra responserna på dessa (Deetz *et al.*, 1999). Framing kan beskrivas som en sorts kommunikation som orsakar andra att acceptera en viss mening framför en annan. Fenomenet kan jämföras med en fotograf som väljer sitt

sätt att framföra ett budskap. När det ska göras så finns det en möjlighet för fotografen att välja vilka aspekter av budskapet han eller hon vill fokusera på och vilka som ska uteslutas. Genom att framhäva vissa aspekter och inte andra gör vi att meddelandet blir mer märkbart, mer meningsfullt och mer minnesvärt (Fairhurst & Sarr, 1996).

Fairhurst & Sarr (1996) menar att framing är något som alla kan lära sig och något ledare på alla nivåer måste kunna utföra. Framing är inte något som bara utförs vid enstaka tillfällen utan det är meningen att ledare ska kunna använda det i sin vardagskommunikation. Deetz *et al.* (1999) vill t ex. beskriva framing som ett vapen för att få människor att praktisera företagets vision i vardagen. De menar att det är en sak att formulera officiella mål med t ex. en förändring men en helt annan att kommunicera ut dessa mål så att de brukas ute i organisationen vardagligen. Framing kan alltså vara ett sätt att sammanföra den vardagliga förståelsen och det vardagliga tänkandet med företagets mål och vision.

Fairhurst och Sarr (1996) anser, precis som Sandberg och Targama (1998, se 3.6.2) att den som kommunicerar måste bli uppmärksam på andras mentala modeller, hur andra individer förstår saker och ting. Om vi kan kommunicera ut att vi förstår andra ger vi mottagaren en känsla av respekt eftersom vi tagit oss tid att överväga andra alternativ än våra egna. Sammanhanget eller kontexten vari ett meddelande presenteras spelar också stor roll i framing. Det är viktigt att anpassa kommunikationen efter detta och välja rätt ord i rätt sammanhang. Exempelvis kräver en i grunden negativ organisationsförändring som t ex nedskärningar av personal en viss sorts kommunikation medan en i grunden positiv förändring som t ex. en organisationsutveckling kräver en annan. En ledare kommunicerar i allmänhet 70% av sin tid, men få tänker på att vad de säger och hur de säger det kan påverka omgivningen i olika riktningar (Deetz *et al.*, 1999).

4.3.8.1 Verktyg för framing

Det finns ett antal olika framingverktyg, varav vissa av dem härstammar från den klassiska retoriken, t ex *metaforen*. Metaforer anses vara det viktigaste verktyget för framing. Precis som övriga framingverktyg är metaforer ett symboliskt, inte bokstavligt, sätt att uttrycka sig på. Genom en metafor kan vi ge ett fenomen en ny mening genom att jämföra det med något annat (Deetz *et al.*, 1999). Vad det egentligen handlar om är att uttrycka något obekant i bekanta termer (Fiske, 1990). Här är ett exempel på hur en organisationsförändring kan framställas: *"Att förändra ett företags kultur är lite grann som att försöka laga ett flygplan i luften. Det är lite nervöst och man hoppas hela tiden på att flygvärdinnan ska komma förbi med en vagn full av drinkar."* Men metaforen kan även få oss att se det bekanta på ett nytt sätt (Deetz *et al.*, 1999). *"Jag ser vår avdelning som en enda stor familj. Vi har våra små gräl men det är inget som hindrar oss från att hålla ihop och arbeta tillsammans."* För att få rätt effekt är det dock viktigt att använda rätt metafor i rätt sammanhang och som passar till det budskap man vill framföra (Akin & Palmer, 2000). Det finns annars en risk att mottagarna blir förvirrade och har svårt att tolka budskapet (Deetz *et al.*, 1999). Det är också viktigt att använda en metafor som i princip samtliga känner till och kan relatera till, annars blir den verkningslös. Man får heller inte ta för givet att alla förstår eller relaterar till metaforen på exakt samma sätt (Akin & Palmer, 2000).

Andra framingverktyg är *historier* (legender och myter) genom vilka ett begrepp får liv och mening på ett minnesvärt sätt. En historia kan dock bli negativ om den används

alltför ofta. *Traditioner* är händelser som upprepas regelbundet för att sprida organisationens värderingar. Det kan vara allt från den årliga julfesten till att chefen varje dag hälsar på samtliga medarbetare. En fara med traditionerna kan vara att de blir utnötta och därmed meningslösa. *Slogans* och *slagord* är även de främjande verktyg som hjälper till att göra ett budskap mer minnesvärt för mottagarna. Med hjälp av *artefakter* kan man åskådliggöra företagets värderingar genom fysiska ting som t ex. hur kontoren är möblerade och vem som sitter var (Deetz *et al.*, 1999).

4.4 Planerad kommunikation i praktiken

Den planerade kommunikationen innefattar (förhoppningsvis) inte bara större informationsprojekt, som teorierna ovan kanske för tankarna till, utan även planering och förbättring av den dagliga kommunikationsverksamheten i organisationen (Larsson, 2001). Det finns många viktiga aspekter att vara medveten om då det gäller att planera en organisations kommunikation.

Katz & Kahn (1978) beskriver tre huvudsakliga interna informationsvägar i en organisation. Den nedåtriktade, från ledningen till medarbetarna, den uppåtriktade från medarbetarna till ledningen och den horisontella mellan medarbetarna. Larsson (2001) berättar att forskare identifierat ännu en informationsväg, nämligen en tvärgående, där information utbyts mellan individer på olika enheter och olika nivåer. De horisontella kontakterna sägs vara vanligare än de vertikala, medarbetare i en organisation tycks kommunicera mest med individer på samma nivå (Rogers & Rogers, 1976).

Då man vill sända ut ett budskap i en organisation är det viktigt att välja de rätta informationsvägarna. Det finns både direkta och indirekta sådana. De direkta informationsvägarna är ledaren, arbetskamrater och informationsmöten medan de indirekta bland annat utgörs av massmedia, personaltidningar, anslagstavlor och nyare teknik som Internet, intranät och e-mail. Det som ytterst avgör vilken informationsväg som är den bästa är vilket ämne man vill informera om (Strid, 1999).

Det är också viktigt att använda sig av olika sorters kanaler för spridningen av information t ex. både muntliga och skriftliga. Dessutom kan det vara värt att upprepa ett meddelande ett antal gånger vilket bland annat bidrar till att mottagaren av meddelandet förstår det bättre. Litteraturen nämner även att den kommunikation som utförs face-to-face gör ett större intryck än något annat medium. Det har också framkommit i undersökningar att den information som tas emot mest effektivt är den personliga, den som rör individen själv. Information som rör företaget, avdelningen eller övriga medarbetare tenderar att glömmas bort (Klein, 1996). Det är vanligt att medarbetarna i en organisation anser sig få för lite information. Något som är värt att tänka på är att det sällan lönar sig att öka mängden information då detta kan göra det svårare för individerna att hitta rätt information i det ökade informationsflödet (Rogers & Rogers, 1976).

4.5 Kommunikation och förändring

Det finns inte många författare som inte nämner kommunikation som en avgörande faktor vid förändringsarbete, kommunikation kan förbättra en förändringssituation

avsevärt. Det är dock viktigt att påpeka att den också kan förvärra situationen om den inte sköts på ett effektivt sätt (DiFronzo & Bordia, 1998).

Jag har tidigare nämnt Kurt Lewins modell som beskriver en förändring i tre steg (se 3.4.1.2). Denna modell kan även vara användbar för ledare då det gäller planering av kommunikation inför och i en förändring. De olika faserna kräver olika sorts information och informationsstrategier. I den första fasen, *unfreezing*, är det primära kommunikationsmålet att förbereda medarbetarna i organisationen på den kommande förändringen. Här är det viktigt att kommunicera målet med förändringen och anledningen till den, för att medarbetare ska kunna utveckla en nödvändig förståelse för det som händer (Klein, 1996). Det är viktigt att informera om förändringen tidigt även om den då inte är helt färdigplanerad (Di Fronzo & Bordia, 1998). I den andra fasen, *moving*, ställs det högre krav på mer konkret information om vad som egentligen händer och vad som ska hända. Här blir den personligt relevanta informationen en viktig del (Klein, 1996). Det kan vara bra att informera om en "tidtabell" för förändringen, förklara när det är tänkt att saker och ting ska ske. Det är viktigt att på något sätt kommentera de saker man inte kan informera tillräckligt om. Här är det också viktigt att etablera en öppen och gemensam planeringsprocess runt förändringen (DiFronzo & Bordia, 1998). I den tredje fasen, *refreezing*, är det meningen att förändringen ska institutionaliseras. Kommunikationen här fokuseras på fortlöpande information om förändringen och om vad resultatet av förändringen blev (Klein, 1996). Var en organisation än befinner sig i förändringsmodellen så tenderar en effektiv förändringskommunikation att avslöja snarare än att dölja, den reducerar osäkerhet genom gemensam planering och etablerar och bibehåller ett ömsesidigt förtroende på ett proaktivt sätt (Di Fronzo & Bordia, 1998).

Ett dilemma som kan uppstå för dem som ska informera (ofta ledaren i organisationen) är att det kanske inte är möjligt att tillfredsställa det informationsbehov som uppstår i t ex. en förändringssituation. Situationen är ofta den att medarbetarnas informationsbehov är som störst när ledarna av olika anledningar helt enkelt inte kan ge information. Ledarna möter ofta detta problem med tystnad då de är rädda för att förleda medarbetarna genom att komma med felaktig information. Denna tystnad leder ofta till att en negativ ryktesspridning uppstår. Ledningen har då ingen kontroll över innehållet i informationen som sprids vilket kan leda till att medarbetarna själv skapar sig en bild av det som händer och ska hända som ofta kan se värre ut än verkligheten. Vad som ska avslöjas eller inte är givetvis situationsberoende, men generellt sätt är det bättre att avslöja än dölja information eller vänta tills informationen är komplett. Ledaren bör svara på de frågor han eller hon kan och berätta varför det inte går att svara på resten (Di Fronzo & Bordia, 1998).

Avslutningsvis kan det vara värdefullt att vara medveten om att medarbetare i allmänhet är ganska trötta på information om just utvecklingsprojekt (Larsson, 2001)

5. Möjligheter att påverka medarbetare i en OU-process genom planerad kommunikation

Jag ska nu med hjälp av mina båda teoriavsnitt analysera möjligheterna att påverka medarbetarna i en organisationsutvecklingsprocess genom att använda sig av planerad kommunikation.

5.1 Analys

I analysen ges mycket information och det relateras till många olika begrepp. Jag har valt att använda ett stort antal referenser bakåt i texten för att ge läsaren större möjlighet att lätt finna det resonemang jag refererar till om han eller hon så önskar. För att ytterligare förenkla läsandet av analysen är det mitt mål att i möjligaste mån genomföra en strikt renodlad analys för att sedan framföra mina egna tankar kring resultatet i en kortare resultatdiskussion (se 5.2).

Avsnittet struktureras efter de tre faserna i min modell (se 3.8). För att på ett tydligt sätt kunna visa hur planerad kommunikation kan användas för att påverka medarbetarna i OU-processen har jag valt att bygga mina resonemang kring ett antal mål som jag, baserat på mina teorikapitel, anser måste uppfyllas för att en OU-process ska bli framgångsrik. Genom att ledningen i sitt arbete med att uppfylla dessa mål tar hjälp av ett antal ”kommunikativa nyckelverktyg” hämtade från idéer och teorier inom planerad kommunikation har de möjlighet att genom hela OU-processen påverka medarbetarnas attityd till OU-processen i en positiv riktning. Jag har försökt tydliggöra det hela i tabellen nedan. Mål nummer ett hör samman med nyckelverktyg ett osv.

Sammanfattande tabell över de kommunikativa verktyg som kan utnyttjas i respektive fas under OU-processen (egen)

	Diagnosfasen	Genomförandefasen	Utvärderingsfasen
Mål	<ol style="list-style-type: none"> 1. Besvara frågan varför? 2. Skapa en positiv bild 3. Identifiera informella ledare och börja bearbeta krafterna mot förändringen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dialog, information och feedback 2. Vision 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Upprätthålla förändringen genom delaktighet och motivation
Nyckelverktyg	<ol style="list-style-type: none"> 1. Logos, Diffusionsteorin 2. Publiksegmentering, logos, ethos, pathos, Diffusionsteorin, agenda-setting 3. Tvåstegsmodellen, Diffusionsteorin, Grunig och Hunts publiksegmentering och kommunikationsmodell 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tvåstegsmodellen, Diffusionsteorin, Grunig och Hunts publiksegmentering och kommunikationsmodell, ethos 2. Framing, agenda-setting 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Traditioner, fortlöpande information, ethos, Grunig och Hunts kommunikationsmodell, logos, Diffusionsteorin

5.1.1 Diagnosfasen

Den första fasen i en OU-process är av avgörande betydelse för vilket resultat OU-processen ska få (3.5.1). Som jag ser det är det i denna fas vi har störst chans att genom planerad kommunikation påverka individerna och skapa förutsättningar för att OU-processen ska bli framgångsrik. Här har vi bland annat chansen att börja bearbeta krafterna för och emot förändringen (3.4.1.1) och en möjlighet att påverka medarbetarnas förståelse som ligger till grund för deras handlingar (3.6.2). Ett antal mål måste dock uppfyllas:

Mål 1 - besvara frågan varför?

Nyckelverktyg – retorikens logos, diffusionsteorin

Att kommunicera ut *varför* organisationsutvecklingen måste ske är en nödvändighet för att skapa den förändringsvilja som i sin tur är en förutsättning för att OU-processen överhuvudtaget ska kunna genomföras (3.4.1.3, 4.5). Jag ser en uppenbar parallell till ett av retorikens medel som krävs för att övertyga en publik om något, nämligen *logos* (4.3.1). Utan argument om varför en förändring måste ske kan medarbetarna aldrig övertygas om att förändringen i slutändan kan leda till något positivt. Är de inte övertygade om detta finns det enligt *Rogers diffusionsteori* en uppenbar risk att medarbetarna inte kommer att acceptera nyheten (förändringen) utan avvisa den (4.3.5). Även om vi tar hänsyn till det faktum att individens tre attitydkomponenter (tanke, känsla, beteende) inte behöver överensstämma med varandra bli det förmodligen svårt att genomföra OU-processen om individen har en negativ känsla inför den men ändå tvingas att genomföra den, vilket ofta kan vara fallet i dessa sammanhang (1.4). En konsekvens kan bli att medarbetarna endast spelar det ”förändringsspel” som Deetz resonerar kring (3.7.2) och inte fullt ut accepterar förändringen (3.7).

Att besvara frågan varför kan också bidra till en förståelse från medarbetarnas sida som sedan kan ligga till grund för hur de beter sig i OU-processen (3.6.2). Det kan också skänka medarbetarna en känsla av delaktighet, vilket ytterligare kan ge dem en positiv attityd till förändringen. Det är dock viktigt att medarbetarna, förutsatt att de är redo för det, får delta i OU-processen på ett *reellt* sätt, vilket innebär att det också är viktigt att begreppet delaktighet är väl definierat i organisationen (3.6.5).

Mål 2 – skapa en positiv bild av förändringen, framtiden och medarbetarna.

Nyckelverktyg – Grunig & Hunts publiksegmentering, retorikens logos, ethos, pathos, framing, Diffusionsteorin samt agenda-setting

Att *skapa en positiv bild av förändringen* måste ses som en stor utmaning i en OU eftersom medarbetare ofta är trötta på information om förändringar (4.5) och ofta har en negativ bild av dem (3.7.2). En positiv bild av förändringen kan dock hjälpa till att motivera medarbetarna, vilket är viktigt då motivation sägs vara själva motorn i förändringsarbetet (3.6.4). För att kunna skapa en positiv bild av förändringen är det viktigt att veta vilken förståelse medarbetarna har idag och hur denna förståelse kan påverkas (3.6.2). Utifrån detta kan sedan kommunikationsinsatser planeras. Ett grundläggande karaktärsdrag för planerad kommunikation är just att den planeras utifrån medarbetarnas perspektiv (4.2). Det är viktigt att beakta olikheterna hos publiken (4.3.2.1). Här kan *Grunig och Hunts segmentering* av publiken i olika nivåer vara ett

effektivt hjälpmedel. Kan ledarna identifiera de olika nivåerna hos publiken kan de också anpassa sin kommunikation efter detta (4.3.3). I denna fas är troligen stora delar av publiken avvaktande, vilket innebär att man har stor chans att påverka dem. Diagnosfasen medför ett bra tillfälle att samla in relevant information om publiken för att kunna skaffa sig en uppfattning om den (3.5.1).

När ledarna ska informera om och förmedla den positiva bilden av förändringen kan de med fördel utnyttja de retoriska kommunikationsverktygen *logos*, *ethos* och *pathos* för att övertyga medarbetarna om att OU-insatsen är något som är positivt för dem (4.3.1). Logos kan direkt relateras till den kognitiva attitydkomponenten medan pathos kan användas för att påverka den affektiva (1.4). Det gäller att inte bara vädja till publikens förnuft utan även deras känslor. Detta är förmodligen extra viktigt i en förändringssituation med tanke på att den ofta medför osäkerhetskänslor och rädsla som kan resultera i ett massivt motstånd (3.7.2). Ett annat användbart verktyg i sammanhanget är *framing* vilket ledarna kan utnyttja för att framhäva de positiva aspekterna av förändringen (4.3.8). Metaforer kan utnyttjas för att de anställda lättare ska kunna se OU-processens framför sig, och allt det positiva det är tänkt att den ska medföra. Även historier och myter från företagets historia kan användas för att påverka medarbetarnas attityder till budskapet (4.3.8.1). Får de en positiv attityd till budskapet är det större chans att de förstår det bättre (4.3.2.1). Rogers *diffusionsteori* som behandlar spridandet av en nyhet är viktig att beakta. Diagnosfasen i OU-processen kan sägas innehålla de tre första stadierna i Rogers beslutsprocess vilket bland annat innebär att trovärdighet (*ethos*) samt interpersonella informationskanaler blir viktiga. Rogers teori ger även nyttig information om vilka kvaliteter nyheten (om organisationsutvecklingen) måste ha för att medarbetarna ska ta den till sig på ett positivt sätt. Bland annat måste den innebära någon form av fördel för individen och den får heller inte vara alltför komplex att förstå (4.3.5). Man ska dock inte underskatta publiken med alltför förenklade budskap (4.3.2.1). Kunskapen om diffusionsteorin kan bland annat utnyttjas då metaforerna och historierna ska utformas.

Ett effektivt medel när det gäller att påverka individernas inställning till OU-processen är att genom en vision *skapa en bild av framtiden*. Det krävs dock att visionen uppfyller vissa krav som t ex att den är möjlig att föreställa sig och möjlig att genomföra för medarbetarna. Visionen måste kommuniceras ut och bli en del av vardagen och fastna i medarbetarnas tankar och känslor (3.6.3). Återigen kan *framing* vara ett effektivt kommunikationsverktyg i sammanhanget då detta kan beskrivas som ett vapen just för att få individer att praktisera företagets vision i vardagen (4.3.8). Bland annat kan slagord vara effektivt att använda för att göra visionen mer minnesvärd (4.3.8.1). En annan teori som kan användas för att bidra till att förändringen och visionen praktiseras i medarbetarnas vardag är den om *agenda-setting*. Teorin säger att om ledarna i organisationen får upp förändringen på agendan genom att låta den genomsyra allt de företar sig så kommer också medarbetarna att inse att organisationsutvecklingen är något som har stor betydelse och förhoppningsvis engagera sig den (4.3.7).

Ledarna måste för att förhindra en eventuell negativ självuppfyllande profetia även skapa och visa att de har en *positiv bild av medarbetarna*, som överensstämmer med McGregors teori Y (3.6.1) och den grundläggande individsynen inom OU (4.1). Samtidigt är det lika viktigt att medarbetarna har en positiv syn på ledarna då den självuppfyllande profetian självklart även kan verka på detta håll. För att de ska kunna

få det är det bland annat viktigt att ledarna beaktar det retoriska verktyget *ethos*, i sin kommunikation (4.3.1, 4.3.2.1).

Mål 3 – *Identifiera informella ledare samt börja bearbeta krafter mot förändringen.*

Nyckelverktyg: *Tvåstegsmodellen, Diffusionsteorin, Grunig & Hunts publiksegmentering och kommunikationsmodell, retoriska verktyg, framing samt riklig information*

Det är viktigt för ledarna att *identifiera de informella ledarna* för att utveckla ett politiskt stöd hos dem (3.4.1.3). Att identifiera de informella ledarna kan även vara ett sätt att kontrollera de rykten som ofta uppkommer i samband med en förändring (3.7.1). Trots att de säkert skiljer sig på några punkter så drar jag paralleller mellan dessa informella ledare och de ”opinionsledare” som beskrivs av Katz & Lazarsfeld (4.3.6) eftersom båda parter är mycket intresserade av att samla och föra vidare information. Därmed kan *tvåstegsmodellen* konstateras vara en effektiv kommunikationsteori att applicera här. Kan ledningen identifiera opinionsledarna eller de informella ledarna har de stor chans att kunna kontrollera de rykten som ofta uppkommer i samband med en förändring. Ledarna kan även utnyttja detta informella sätt att sprida information på vilket kan vara effektivt med tanke på att horisontella kommunikationskontakter sägs vara vanligare än vertikala (4.4). Att opinionsledarna i tvåstegsmodellen kan vara ett effektivt vapen för att påverka individernas attityder till OU-processen bekräftas också i *Rogers diffusionsteori* där han beskriver att i beslutsstadiet så påverkas individer mycket av vad andra liknande individer säger och gör (4.3.5). Givetvis måste även opinionsledarna övertygas om att förändringen innebär något positivt, annars finns det en risk att de spolierar kommunikationen genom att ge felaktig information till medarbetarna (4.3.6). Att övertyga opinionsledarna kräver en genomtänkt strategi från ledningens sida då dessa opinionsledare kan antas vara vad Grunig och Hunt kallar en *aktiv publik* vilken ställer högre krav på kommunikationen (4.3.3) Ledarna bör ta hjälp av *retoriska verktyg* (4.3.1) och *framing* (4.3.8).

Riklig och korrekt information kan sägas fungera som ett ”vaccin” mot rykten vilket innebär att planerad kommunikation borde vara ett perfekt verktyg i sammanhanget (4.6.1). På ett liknande sätt anser jag att planerad kommunikation och information också kan motverka ett motstånd mot förändringen. Tittar man på förändringsmotståndets livscykel ser man att det är som störst mellan diagnosfasen och genomförandefasen i OU-processen (3.7.2). Därför menar jag att krafter emot förändringen bör bearbetas redan i diagnosfasen. Även om de i ett inledande skede inte går att identifiera (3.7.2) bör de förebyggas med hjälp av planerad kommunikation och information. Ett liknande resonemang går att föra då det gäller konflikter, eftersom de precis som förändringsmotstånd ofta uppstår på grund av osäkerhet och rädsla. Medarbetarna är inte riktigt säkra på vilka roller de kommer att ha gentemot varandra i framtiden, vilket innebär att de behöver riklig, gärna personlig, information även om detta (4.5). Men ett annat perspektiv på saken säger att då konflikter sägs vara roten till personlig och social förändring, vilket ofta är målet med en OU, är det inte önskvärt att med alltför mycket planerad kommunikation och riklig information hindra konstruktiva konflikter att uppkomma (3.7.3). Detta tyder på att vi bör vara försiktiga då det gäller att hantera och förebygga konflikter med hjälp av planerad kommunikation. Det kan dock vara viktigt

att ta hänsyn till dem i kommunikationsplanen för att både ledare och medarbetare ska vara medvetna om att de kan uppkomma, och när de gör det, konfrontera dem och hantera dem med en öppen kommunikation.

Vi kan här även utnyttja *Grunig och Hunts kommunikationsmodell* och konstatera att diagnosfasen bör präglas av en asymmetrisk tvåvägskommunikation då vi har ett syfte att planera kommunikationen noga för att påverka medarbetarnas attityder och beteenden (4.3.4).

5.1.2 Genomförandefasen

I denna fas ska förändringsarbetet koncentreras på att fortsätta att utveckla och förbättra de förutsättningar man med hjälp av den planerade kommunikationen lade grunden för i diagnosfasen.

Mål 1 – dialog, information och feedback

Nyckelverktyg: Tvåstegsmodellen, Diffusionsteorin, Grunig & Hunts publiksegmentering och kommunikationsmodell, ethos

Det är viktigt att ledare och medarbetare fortsätter att ha en *dialog* med varandra. Då medarbetarnas förståelse kan sägas styra deras sätt att bete sig är det fortfarande högst väsentligt att genom dialogen fortsätta kartlägga förståelsen då denna kan komma att förändras under OU-processens gång (3.6.2). Det är vanligt att medarbetare i en OU-process växlar mellan olika tillstånd som t ex. en acceptans av förändringen till att öppet strida mot den (3.7). Dialogen kan vara ett sätt att ”mäta temperaturen” på individernas attitydtillstånd för att se i vilket tillstånd de befinner sig. Det är viktigt att skapandet av en dialog blir en del av företagets planerade kommunikation genom att ordet dialog definieras precis som begreppet delaktighet måste definieras för att det ska bli praktiskt användbart (3.6.5). Motståndsmässigt befinner sig medarbetare och ledare nu i ”det stora slaget” huruvida förändringen ska accepteras eller inte (3.7.2). *Tvåstegsmodellen* kan återigen vara ett effektivt redskap för att med hjälp av opinionsledarna övertyga majoriteten om det positiva med OU-processen (4.3.6). Kan man övertyga opinionsledarna att OU-insatsen genomförs i syfte att medföra något positivt för samtliga involverade, kan dessa utnyttjas för att få över de eventuella motståndarna på ”rätt sida”.

Enligt Rogers *diffusionsteori* kan medarbetarna i detta implementeringsstadium känna sig osäkra, även om de bestämt sig för att acceptera förändringen och börja praktisera den (4.3.5). Konkret *information* till medarbetarna är av avgörande betydelse när det gäller påverkan av individerna i denna fas. Finns det inte möjlighet att informera medarbetarna måste de ”informerars om varför de inte kan informeras” (4.5). Den personliga informationen blir mycket relevant vilket innebär att direkta informationsvägar som exempelvis närmaste chef bör utnyttjas (4.4). Om vi använder oss av *Grunig och Hunts publiksegmentering* kommer vi förmodligen att se att det nu inte bara är opinionsledare som är en aktiv publik utan merparten av medarbetarna, vilket ställer ännu högre krav på den kommunikation som utförs (4.3.3). Om förra fasen karaktäriserades av Grunigs asymmetriska tvåvägsmodell så måste den planerade kommunikationen här börja präglas mer av en *symmetrisk modell* som karaktäriseras av dialog och balans (4.3.4). Det finns dock fortfarande spår av övertalning som jag

nämnde ovan, vilket innebär att det inte kan bli tal om total symmetri, men åtminstone symmetri i högre grad än i den föregående fasen.

Feedback från ledarna till medarbetarna är av yttersta vikt för att dessa ska fortsätta att känna sig motiverade (3.6.4). Det är viktigt med bevis som kan motivera och visa att förändringen är möjlig att genomföra (3.4.1.3). Det är också viktigt att ledarna visar fortsatt förtroende för medarbetarna även om det önskade resultatet av OU-processen inte infunnit sig (3.6.1). Om de inte skulle göra det skulle deras trovärdighet (*ethos*) sjunka vilket skulle inverka negativt på OU-processen som inte kan fungera utan ett ömsesidigt förtroende. Ledarna måste således fortsätta att praktisera sitt retoriska *ethos* för att påverka eller upprätthålla medarbetarnas attityd (4.3.1).

Mål 2 – vision

Nyckelverktyg: framing, agenda-setting

Visionen måste nu börja efterlevas, ett arbete som tar lång tid (3.6.3). Det är viktigt att aktuella OU-aktiviteter (3.5.2) planeras utifrån organisationens specifika förutsättningar och knyts till medarbetarnas vardagliga arbete (3.4.1.3). Ett viktigt verktyg i sammanhanget är *framing* med vars hjälp man kan översätta visionen till vardagen (4.3.8) bland annat genom att använda vardagliga metaforer i syfte att göra det obekanta mer bekant (4.3.8.1). Detta kan dels få den positiva effekten att förståelsen för OU-processen ökar (3.6.2) men också att osäkerheten och rädslan för det okända minskar, vilket i sin tur borde medföra att det blir lättare för ledarna att vinna den ”motståndskamp” om förändringen som är aktuell i denna fas (3.7.2). Ledarna måste också fortsätta att utnyttja kunskaper om *agenda-setting* så att medarbetarna ser och hör visionen överallt vilket även det kan bidra till att den till slut införlivas i deras vardagliga arbete (4.3.7).

5.1.3 Utvärderingsfasen

Mål 1 – upprätthålla förändringen genom delaktighet och motivation

Nyckelverktyg: traditioner, fortlöpande information, ethos, Grunig & Hunts kommunikationsmodell, logos, Diffusionsteorin

Det kan vara vanligt att man i en OU-process ”slår sig till ro” när man nått denna fas (3.5.3). Ytterligare en stor utmaning i OU-processen blir därför att *upprätthålla förändringen* eller ”göra den permanent” som Lewin uttrycker det. Det nya beteendet ska integreras i medarbetarnas attityder, som måste fortsätta att påverkas. Det finns en stor risk att medarbetarna glider tillbaka till sitt gamla beteende, varför stora krafter måste läggas ned för att förhindra detta (3.4.1.2). Möjligen kan ledarna fortsätta att utnyttja teorierna om agenda-setting (4.3.7) och tvåstegsmodellen (4.3.6) för att, på egen hand och med hjälp av opinionsledarna, ständigt påminna medarbetarna om deras nya sätt att bete sig för att upprätthålla detta (förutsatt att beteendet är det önskvärda). Detta kan dock få den negativa effekten att om de ständigt påminns om ”sitt nya beteende” kanske det alltid ses som ett nytt och ovanligt sätt att bete sig på och därmed aldrig integreras riktigt i deras attityder och normer och ses som ett normalbeteende. Ett bättre sätt kan vara att införa *traditioner* där medarbetarna regelbundet men mer sällan påminns om den OU-process de genomgått och fortfarande genomgår (4.3.8.1). Dessa

traditioner kan också ge tillfälle för ledarna att belöna medarbetarna för deras insatser under OU-processen, vilket kan bidra till att motivationen hos dem förstärks (3.6.4).

Det är viktigt att medarbetarna får vara *delaktiga* även under utvärderingen. Det är medarbetarna som utvärderas och att inte låta dem vara delaktiga även här skulle vara att behandla dem respektlöst vilket rimmar illa med grundprinciperna inom OU (4.1). Medarbetarna kan förmodligen med några få undantag nu ses som en *aktiv publik* som kräver att få delta i besluten som rör dem själva (4.3.3). Detta är dock inget som ska ses som negativt med tanke på att syftet med en OU-process faktiskt ofta är att försöka förmå medarbetarna att bli en mer aktiv publik som tycker om att ta egna initiativ och fatta beslut, eftersom detta bidrar till en effektivare organisation (3.2). För att ledarna överhuvudtaget ska kunna fortsätta att påverka denna numera aktiva publik är det av stor vikt att de har medarbetarnas fortsatta förtroende dvs. upprätthåller sitt *ethos* (4.3.1). I denna fas sägs motståndet likna ett ”förkylningsvirus” som lätt kan blossa upp (3.7.2). Ska detta motstånd förhindras är det viktigt att medarbetarna som publik behandlas med respekt (4.3.8, 4.3.2.1). Det är önskvärt att organisationen trappar upp dialogen och tar ännu ett steg mot det Grunig kallar *symmetrisk kommunikation* (4.3.4).

För att förändringen ska kunna upprätthållas måste motorn hållas igång dvs. medarbetarna måste *motiveras* (3.6.4). Om individerna betar sig på det önskade sättet är det viktigt att förstärka detta genom yttre och inre motivationsfaktorer (3.4.1.3, 3.6.4). *Traditioner* kan, som jag nämnt ovan, vara bra tillfälle att visa sin uppskattning på. Ett annat sätt att motivera medarbetarna på kan vara att ge fortlöpande information om resultatet i organisationen och på vilket sätt detta kan kopplas till OU-processen (4.5). Detta gäller givetvis både negativa och positiva resultat. Det retoriska verktyget *logos* kommer återigen i fokus eftersom medarbetarna, i båda fallen, måste få veta *varför* saker och ting blev som de blev. Är resultatet positivt kan det vara en idé att förstärka detta genom retorikens *pathos* och rikta sig till medarbetarnas känslor (4.3.1). Enligt *Rogers diffusionsteori* befinner sig medarbetarna nu i bekräftelsestadiet där det är viktigt att ge medarbetarna bekräftelse på att deras val (att acceptera förändringen) var det rätta (4.3.5). Detta även om OU-processen ännu inte lett till önskat resultat.

5.2 Sammanfattande slutsatser och resultatdiskussion

Analysen ovan visar på vilka möjlighet som finns att påverka medarbetarna i en OU-process med hjälp av planerad kommunikation. Följande utmärker sig:

- Planerad kommunikation kan mycket väl vara effektivt hjälpmedel för att skapa *förutsättningar* för samt *förebygga eventuellt negativa reaktioner* på OU-processens samtliga faser. Genom att göra detta påverkar vi medarbetarnas attityder i en positiv riktning.
- Det är i dock den *första fasen* vi har störst chans att med planerad kommunikation påverka medarbetarna.
- Planerad kommunikation är framförallt ett effektivt hjälpmedel då det gäller att *skapa en positiv bild* av den kommande förändringen vilket får anses som mycket viktigt i en OU-process.

Resultaten pekar på att det i *varje fas* är viktigt att planera kommunikationen väl för att vi ska kunna få en väl fungerande OU-process. Det som dock måste poängteras är att vi i en OU-process bör lägga ner mycket arbete framförallt på den *första fasen*. Den första fasen är viktig då det är här vi lägger grunden för resultatet av arbetet och det är som sagt här vi har störst chans att påverka detta resultat. Mycket av den befintliga OU-litteraturen pekar däremot på att fokus brukar läggas på aktiviteter under genomförandefasen. Diagnosfasen brukar främst ses som en "insamlingsfas" där information hämtas för att göra det möjligt att analysera det rådande tillståndet i organisationen. Den egentliga processen sätts först igång under genomförandefasen med många olika insatser och aktiviteter av olika slag. Exempelvis brukar några av de mål som jag beskrivit i den första fasen enligt litteraturen vara en del av genomförandefasen. Jag tycker dock att analysen pekar på att en del av dessa aktiviteter istället borde höra hemma i diagnosfasen, kanske framförallt för att medarbetarna från början ska få en känsla av att de verkligen medverkar i OU-processen på ett *reellt* sätt. Det är alltså viktigt att OU-processen *sätts igång* redan här, i diagnosfasen. Istället för att endast se diagnosfasen som en inledande insamlingsfas bör organisationer utnyttja det tillfälle som faktiskt finns här att påverka medarbetarna och därmed lägga en god grund för *hela* OU-processen. Jag anser också att det bör ägnas större uppmärksamhet åt den *sista fasen*, än vad som verkar vara fallet idag. Den tredje och sista fasen är viktigt att fokusera på för att förhindra att OU-arbetet rinner ut i sanden, något som troligen är vanligt. Med detta vill jag dock inte ha sagt att genomförandefasen bara är någon slags "transportsträcka", det är givetvis viktigt även här att utnyttja den planerade kommunikationen. För övrigt är det viktigt att påpeka att även om faserna särskiljs i analysen så går samtliga faser in i varandra i praktiken, vilket innebär att en del mål befinner sig i ett gränsland mellan faserna. Det gäller att alltid ta hänsyn till den situation och den OU-process man för tillfället befinner sig i, vad gäller prioritering av mål och val av kommunikationsinsatser.

Finns det då någon teori som kan sägas vara viktigare än någon annan? Jag anser att så inte är fallet, utan varje teori är funktionell vid olika tillfällen och i olika faser. Däremot anser jag att vissa teorier kan ses som mer *grundläggande* än andra. Då relaterar jag till *Grunig och Hunts teorier* om publiksegmentering och kommunikationsmodeller samt till *Rogers diffusionsteori*. Dessa teorier är ständigt närvarande i de tre faserna, medan övriga teorier som exempelvis tvåstegmodellen, agenda-setting etc. mer kan sägas ha drag av "punktinsatser" att ta till vid vissa tillfällen. Det är återigen viktigt att *redan i diagnosfasen* ta hänsyn till de grundläggande teorierna och planera sin kommunikation efter dessa.

Ett dilemma som dock kan tänkas uppstå i diagnosfasen är att denna fas i praktiken skulle kunna leda till att ett beslut fattas om att organisationen *inte* ska genomgå någon förändringsprocess, beroende på vilken information som kommer fram då organisationen "diagnostiseras". Är det trots detta då värt att lägga ner energi på att uppfylla alla de mål jag anser bör uppfyllas i diagnosfasen? Det är självfallet tämligen svårt att svara på frågan om varför en förändring ska genomgå om detta inte ska ske. Jag vill dock trots allt framhäva vikten av att i alla fall ha *samtliga frågor i åtanke* i inledningsskedet av diagnosfasen, vad resultatet av denna än blir. Jag tror att det kan vara vanligt att företag gör misstaget att inte spendera tillräckligt lång tid eller lägga ner tillräckligt med resurser i diagnosfasen utan istället "rusar" in i genomförandefasen. Detta bidrar i sin tur till att de inte är tillräckligt förberedda på de reaktioner som kan

uppstå hos medarbetarna och heller inte har haft tillräckligt med tid att uppfylla nödvändiga förutsättningar. Kanske är detta också en konsekvens av att delar av OU-litteraturen till stor del gör samma sak då de många gånger fokuserar på aktiviteter under genomförandefasen! Så återigen, den planerade kommunikationen kan med fördel utnyttjas i samtliga faser av OU-processen, men störst fokus och mest energi bör läggas på den första.

6. Slutdiskussion

I slutdiskussionen som följer väljer jag att lämna de resultat jag kommit fram till för att istället föra in diskussionen på ett annat, mycket viktigt spår, nämligen det eventuella etiska dilemma som kan uppstå till följd av sammansvetsningen av de båda ämnena OU och planerad kommunikation. Jag inleder dock avsnittet med en metoddiskussion för att avsluta med några kommentarer angående framtida forskning.

6.1 Metoddiskussion

Jag har genom denna litteraturstudie kunnat ta ytterligare ett steg i jakten på effektiva pedagogiska påverkansverktyg att utnyttja i samband med organisationsutvecklingar. Forskningsområdet är viktigt eftersom organisationer idag ständigt verkar befinna sig i olika typer av förändringar. Resultatet av studien visar på att planerad kommunikation mycket väl kan vara ett effektivt pedagogiskt medel att utnyttja i samband med en organisationsutveckling. Det måste dock påpekas att denna studie endast baseras på studier av texter. Det enda jag kan säga säkert är att det utifrån texterna, och min tolkning av dessa, finns mycket som *pekar på* att planerad kommunikation kan vara effektivt att använda för att påverka resultatet av en OU-process. Detta får en att inse hur viktigt det är att slutsatserna i en litteraturstudie baseras på texter som håller hög vetenskaplig kvalitet. Det skulle, hur som helst, vara mycket intressant att utifrån informationen som framkommit i denna studie utforma en empirisk undersökning för att få en möjlighet att studera fenomenet i verkligheten.

Det kan, när man som jag utför en litteraturstudie och dessutom gör det på egen hand, finnas en risk att de slutsatser man kommer fram till speglar de antaganden och föreställningar man ofrånkomligen hade angående problemet i studiens början. Jag har försökt undvika detta genom att helt enkelt vara medveten om och tänka på problemet, men som sagt, det finns ändå alltid en viss risk för detta.

En del av slutsatserna i analysen kan, även för mig själv, te sig som ganska självklara. Det är inte någon revolutionerande information som framkommer. Men för att undersökningar och forskning ska få någon praktisk användning så anser jag att det ofta är det som anses som självklart som måste tydliggöras och forskas kring då det ofta uppstår brister i organisationer just på grund av att ”det självklara” förbises.

6.2 OU och planerad kommunikation - ett etiskt dilemma?

Något annat jag brottats med under studiens gång är å ena sidan mitt vetenskapliga förhållningssätt som medför att det finns många olika sanningar kring ett och samma fenomen och det faktum att en del av teorierna inom planerad kommunikation (som exempelvis framing) egentligen innebär att man vill skala bort alla sanningar utom en,

den ledningen vill att de anställda ska se. Jag har även funderat över hur en modern syn på kommunikation, där sändare och mottagare tillsammans skapar verkligheten, går ihop med exempelvis meningsskapande och framing där *en* sanning skapas av ledaren i organisationen. Dessa funderingar har knappast inverkat negativt på resultatet av uppsatsen, mer än att de varit tämligen frustrerande för mig. De har ständigt fört tankarna till ett eventuellt etiskt dilemma som kanske kan uppstå då OU och planerad kommunikation som ämnen förs samman. Jag anser att detta är ett viktigt område som inte kan utelämnas, varför jag nu vill ta upp det i detta diskussionsavsnitt. Anledningen till att jag inte tagit upp det tidigare i uppsatsen är att det självfallet inte går att diskutera innan de båda ämnena förts samman i en analys.

Att jag anser ämneskombinationen OU och planerad kommunikation vara viktig att forska vidare kring råder det inget tvivel om, med tanke på de resultat som framkommit. Men ämneskombinationen som sådan väcker som sagt även en hel del kritiska tankar. Är det överhuvudtaget möjligt att kombinera de principer som genomsyrar OU, som exempelvis att medarbetarna ska vara delaktiga från början, med planerad kommunikation som i mångt och mycket innebär att ledaren styr eller åtminstone försöker styra individen? Man kan i detta sammanhang även ställa sig frågan om det överhuvudtaget går att betrakta en organisationsutveckling som en rationell process som går att styra utifrån eller ”uppifrån” med olika medel. Som Haslebo och Nielsen (1998) uttrycker det när de kritiserar uppfattningen att människors tankar och åsikter går att styra utifrån: *”även den mest begåvade och kommunicerande ledare (eller konsult) har inte tillräcklig fantasi för att föreställa sig den mångfald av tolkningar som medarbetarna skapar var för sig och tillsammans”*. Min åsikt i sammanhanget är att vi naturligtvis varken kan och kanske inte heller vill kontrollera attityderna till och i en OU-process fullständigt. Jag är samtidigt tämligen övertygad om att verktyg inom planerad kommunikation såsom retorik och framing etc. kan underlätta processen väsentligt för samtliga involverade. Frågan är om detta får ske på bekostnad av god etik och moral?

Nästa fråga att ställa sig blir då: är denna attitydpåverkan med hjälp av planerad kommunikation etiskt riktig? Innebär delar av planerad kommunikation som exempelvis framing, där ledarnas sanning ska bli medarbetarnas sanning, regelrätt manipulation? Eller kan det ses som ett sätt att underlätta processen även för medarbetaren som ”får hjälp” med att se sig själv och sin roll i den nya organisationen på ett positivt sätt? Faktum är att om medarbetarna och organisationen ska kunna ta sig från en punkt till en annan för att bli mer effektiv, så måste detta ske med någon form av påverkan. Men gränsen mellan manipulation och påverkan med hjälp av planerad kommunikation får betraktas som hårfin. Om vi tar ett exempel som retorik så menar Müllern och Stein (1999) att detta *inte* kan likställas med manipulation eftersom individen blir övertygad av egen fri vilja då de övertygas av själva budskapet och inte något annat. Jag tycker dock att detta är något som kan diskuteras. Något som talar för Müller och Stein är dock deras socialkonstruktivistiska syn på retorik där sändare och mottagare kommunicerar på mer lika villkor än i den klassiska retoriken. Men en dialog på lika villkor kanske aldrig kan skapas mellan en ledare som har kunskaper om retorik och en medarbetare som inte har det? Kanske är det så att det som avgör huruvida retorik och framing handlar om manipulation eller en accepterbar attitydpåverkan, är vem som utför påverkansförsöket och vilket syfte denna person har. En ledning som vill att organisationen och medarbetarna ska genomföra en OU-insats i syfte att utveckla och

uppmuntra personalen att ta egna initiativ kan väl knappast räknas som regelrätta maktutövare, även om syftet i slutändan är en effektivare organisation (läs större vinst)?

Om vi ser saken ur ett annat perspektiv så kan det kanske t.o.m. vara så att *tack vare* att vi sätter in den planerade kommunikationen i ett OU-sammanhang som (bör) präglas av delaktighet och förtroende så motverkas den eventuella manipulationseffekt och maktutövning jag talar om ovan. En OU-process som utförs enligt de rätta grundprinciperna och med de rätta förutsättningarna kan kanske helt enkelt ses som ett motverkansmedel mot maktutövning, som torde vara vanligt förekommande vid förändringar då nya relationer och roller ska fastställas. OU och planerad kommunikation kanske är två ämnen som istället för att krocka med varandra och bidra till ett etiskt dilemma faktiskt balanserar varandra på ett sätt som i slutändan gynnar medarbetarna i organisationen?

6.3 Avslutande ord

De frågor jag resonerar kring ovan är ingenting vi kan få svar på i denna studie, men väl något att ta hänsyn till vid framtida studier kring ämnet. Jag tror för övrigt att resultaten som framkommit i denna studie skulle kunna vara till praktisk nytta då organisationer av olika slag ska genomföra OU-insatser. Det finns idag en del litteratur som behandlar ämnet retorik i samband förändring, men retorik är endast en liten del av alla de teorier inom planerad kommunikation som, av allt att döma, kan utnyttjas vid förändringsarbete. Därför måste det anses värt att forska vidare kring planerad kommunikation som påverkansmedel i samband med förändringar. Det är dock viktigt att påpeka att planerad kommunikation inte ska ses som ”trollspö”, något som kan tas till för att OU-processen garanterat ska bli bra. Gynnsamma organisatoriska förhållanden är en grundförutsättning för att en förändring ska kunna genomgå, och arbetet med dessa måste börja långt innan ledare eller medarbetare ens är medvetna om att organisationen ska förändras. Jag tror dock att planerad kommunikation även i detta allmänna förbättringsarbete i organisationer, kan vara ett effektivt hjälpmedel. Detta är dock något som måste tillägnas en annan studie, en annan gång.

Referenser

- Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber ekonomi
- Akin, G., Palmer, I. (2000). Putting metaphors to work for change in organizations. *Organizational dynamics*. 28 (3), 67-77.
- Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet*. Lund: Studentlitteratur.
- Beer, M. (1980). *Organization change and development. A systems view*. Glenview: Scott, Foresman and Company.
- Beckhard, R. (1969). *Organization development: Strategies and models*. New York: Addison-Wesley.
- Bell, J. (2000). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Bennis, W. (1994). Introducing Change. *Executive Excellence*. 11 (11), 9-11.
- Bennis, W., Benne, K., Chin, R. (Red.). (1970). *The planning of change*. London: Holt, Rinehart & Winston.
- Berg, G. (1978). *Organisationsutveckling – en kritisk översikt*. Lund: Studentlitteratur.
- Björklund, C. (2001). *Work Motivation – Studies of its Determinants and Outcomes*. Stockholm: Elanders Gotab.
- Blake, R., Mouton, J., Sloma, R. (1965). The union-management intergroup laboratory: Strategy for resolving intergroup conflict. IBennis et al. (Red.), *The planning of change* (pp. 176-191).
- Brattgård, B., Hägerfors, A. (1992). *Bred delaktighet i förändringsarbete*. Uppsala: Ord & Form.
- Brundin, E. (2002). *Emotions in Motion – The Strategic Leader in a Radical Change Process*. Huskvarna: Art Tryckaren AB.
- Burke, W. (2002). *Organization change*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dawson, P. (2003). *Understanding organizational change*. London: Sage Publications.
- Deetz, S., Simpson, J., Tracy, S. (1999). *Leading organisations through transition. Communication and cultural change*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Deutsch, M. (1969). Productive and destructive conflict. I M. Thomas & W. Bennis (Red.), *Management of change and conflict* (pp. 381-398).
- DiFronzo, N., & Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management*, 37, (3 & 4), 295-303.
- Dipaola, M., Hoy, W. (2001). Formalization, conflict and change: constructive and destructive consequences in schools. *The International Journal of Educational Management*, 15 (5), 238-244.

- Dozier, D., Grunig, J., Grunig, L. (1995). *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ely, M. (1993). *Kvalitativ forskningsmetodik i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Ericsson, T. (2001). Sensemaking in organisations – towards a conceptual framework for understanding strategic change. *Scandinavian Journal of Management*, 17, 109-131.
- Ericson, P. (1998). *Förändringsidéer och meningsskapande. En studie av strategiskt förändringsarbete*. Linköping: Ekonomiska institutionen.
- Falkheimer, J. (2001). *Medier och kommunikation – en introduktion*. Lund: studentlitteratur.
- Fiske, J. (1990). *Kommunikationsteorier*. Borås: Wahlström & Widstrand.
- French, W.L., & Bell, C.H. Jr. (1999). *Organization Development*. (6th ed). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Granberg, O. (1998). *Personaladministration och organisationsutveckling*. Borås: Natur & Kultur.
- Granberg, O., Johansson, J., Wallroth, C., Öberg, U. (1982). *Organisationsutveckling i verkligheten*. Borås: Natur & Kultur.
- Gravesen, I. (2002). *Fitnessövningar och husförhör – om förbättringsprocesser i företaget*. Stockholm: Företagsekonomiska institutionen.
- Grunig, J., Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Gustavsen, B. (1990). *Vägen till ett bättre arbetsliv*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Johannesson, I. (1970). Empiri och teori i pedagogisk forskning. I L. Lindberg & B-M Berge (Red.), *Pedagogik som vetenskap – vetenskap som pedagogik* (pp. 172-174).
- Haslebo, G., Nielsen, K.S. (1998). *Organisationsförändring*. Lund: Studentlitteratur.
- Kapferer, J-N. (1988). *Rykten*. Stockholm: Nordstedts
- Katz, D., Kahn, R. (1966). *The social Psychology of organizations*. NY: John Wiley & Sons.
- Katz, D., Kahn, R. (1978). *The social Psychology of organizations*. NY: John Wiley & Sons.
- Katz, E., Lazarsfeld, P. (1960). *Personal Influence*. Glencoe, IL: The Free Press.
- Klein, S.M. (1996). A management communication strategy. *Journal of Organizational Change Management*, 6, (2), 32-46.
- Kotter, J. (1997). Leading by vision and strategy. *Executive Excellence*. 14 (10), 15-16. Artikel.

- Kreps, G. (1989). *Organizational communication*. New York: Longman.
- Larsson, L-Å. (1997). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, L-Å. (2001). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Leavitt, H. (1965). Applied Organization Change in Industry: Structural, Technical, and human approaches. I J. March (Red.) *Handbook of organizations*.
- Lewin, K (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Brothers Publishers
- Lindén, J., Westlander, G., Karlsson, G. (1999). *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning*. Uppsala: Rådet för arbetslivsforskning.
- McCombs, M., Shaw, D., Weaver, D. (1997). *Communication and democracy*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw Hill.
- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Mertens, D. (1997). *Research Methods in Education and Psychology*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Müllern, T., Stein, J. (1999). *Övertygandets ledarskap – om retorik vid strategiska förändringar*. Lund: Studentlitteratur.
- Nordstedts stora svenska ordbok. (2000). Stockholm: Nordstedts.
- Olsson, E. (1985). *Mellanmänskliga förändringsprocesser*. Lund: Studentlitteratur.
- Patel, R., Davidsson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Patel, R., & Tebelius, U. (1987). *Grundbok i forskningsmetodik: Kvalitativt och kvantitativt*. Lund: Studentlitteratur.
- Rogers, E. (1995). *Diffusion of innovation*. New York: Free Press
- Rogers, E., Agarwala-Rogers, R. (1976). *Communication in organizations*. New York: Free Press
- Rohlin, L. (1974). *Organisationsutveckling. Organisationsteori för förändring*. Lund: Gleerups
- Sandberg, J., & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen. En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Lund: Sociologiska institutionen.
- Strid, J. (1999). *Intern kommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*. Lund: Studentlitteratur.

Söderström, M. (1983). *Organisationsteoretiska perspektiv – ett beteendevetenskapligt resonemang om arbete, organisation och förändring*. Stockholm: Liber Förlag.

Triandis, H. (1971). *Attitude and attitude change*. New York: John Wiley & Sons.

Watson, G. (1966). Resistance to change. I Bennis *et al.* (Red.), *The planning of change* (pp. 488-498).

Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Windahl, S., & Mcquail, D. (1978). *Kommunikationsmodeller*. Lund: Studentlitteratur.

Windahl, S. & Signitzer, B. (1992). *Using communication theory. An introduction to Planned Communication*. London: Sage Publications.

Winter, H. (1989). *Anställdas deltagande i organisationsutveckling*. Linköping: Department of Education and Psychology.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. (5th ed). Englewood Cliffs: Prentice Hall

