



**LUNDS
UNIVERSITET**

Campus Helsingborg

**Institutionen för
Service Management**

Ledarskap i kristider

– Att kommunicera framgångsrikt i tider av ovisshet

Kristoffer Glinka

Magnus Petersson

Markus Thulin

Handledare
Christer Eldh
Filippa Säwe

D-uppsats
Vårterminen 2009

Förord

Att skriva en examensuppsats är en utmanande och lärorik process. Det är inte bara sig själv som man måste ta hänsyn till utan även många externa variabler som påverkar uppsatsprocessen. Åtskilliga hinder har fått undanröjas. Det finns dock många drivande personer som hjälpt oss på vägen.

Vi vill tacka förvaltningschefen i den undersökta verksamheten för att ha ställt upp på intervju. Vi vill också tacka förvaltningens anställda som svarat på vår enkät. Det har varit ett mycket värdefullt inslag i vår insamling av empiri. De har delat med sig av sina erfarenheter, åsikter och sin tid för att möjliggöra vår huvudsakliga empiri.

För att kunna göra enkäten anonym fick vi även ta hjälp av utomstående teknisk expertis. Denna expertis stod Johan Bengtsson för, och vi vill rikta ett stort tack till honom för att ha hjälpt till att programmera enkäten och erbjuda sin server till att lägga upp den online.

Slutligen vill vi även tacka våra handledare Christer Eldh och Filippa Säwe för deras vägledning, stöd och idéer. De har varit ett viktigt inslag i utformningen av denna uppsats och det uppskattar vi mycket.

Tack!

Helsingborg, maj 2009

*Kristoffer Glinka
Magnus Petersson
Markus Thulin*



Abstract

Leadership in crisis: How to communicate successfully when the future looks bleak

Authors: Kristoffer Glinka, Magnus Petersson & Markus Thulin

Level: Master's thesis

Mentors: Christer Eldh, Filippa Säwe

When times of hardship and crisis are at the corporate doorstep, one of the most important assets to have is a working internal communications system. A fundamental problem for many organizations in times of crisis is to keep the communications system up and running smoothly. Leaders must not forget that it is their responsibility to transfer calmness, motivation and clear directives to the employees so that they keep their trust, commitment and loyalty to the organization. When times are troublesome and the economy is spiralling downwards, it is crucial to never lose your employees trust and motivation. The consequences are higher tacit costs and spread of negative emotions, such as fear, panic and confusion that will ultimately create even more costs in times when every penny counts. A successfully implemented system will instead minimize (or even avoid) large damage to the organization.

This master's thesis examines the internal communication and, more specifically, the role of a leader when communicating with his/her employees. The study was conducted in a government organization in a small municipality in Sweden. The largely industry-oriented town has been badly hit by the economic downturn of 2008-2009 and this has put a notable pressure on the local government. Likewise the national government of Sweden as a whole has also been hit by the crisis and this has prompted a tighter control on spending policy, affecting government aid to smaller municipalities. The additional pressure and workload for employees and the threat of possible layoffs in the organization present a good opportunity for examining the dynamics of the internal communications system and the leader's role when communicating with their employees during a crisis. The purpose of this essay is to increase the understanding of how a leader should look upon the communicative interaction with his or her employees in a crisis-hit organization. Specifically, we will focus on how this will affect the communication between leaders and their employees. This will be done by applying three different perspectives on communication; communication as a tool, communication as social change and communication as a process. The primary aim is to show that each perspective

separately presents limits when communicating but when combined can give greater benefits to the organisation. Note that we do not question the actual division of the perspectives. The methods used in this study are interviews and a large survey of the local government's employees. We chose to do a survey to diversify and get a larger empirical perspective. This way, we also got a second opinion on the situation from employees.

Conclusion

We have shown that looking at communication from a single perspective can create limitations when communicating effectively in the organization. We have found, for instance, that using a single viewpoint when communicating with employees can create unwanted and destructive actions by both leaders and their employees. Furthermore, we also found that it created flaws in the communicative interaction between the leader and the employee. By applying all three perspectives together, instead of limiting oneself to just one or two, one could eliminate such problems. For example, to minimize confusion and incomprehension it is important to understand communication as a tool. It is important that leaders understand how the flow of information works and how to correctly distribute it. But it is also important to realize that communication creates action, often in unexpected ways. By doing so, one can then minimize the unwanted and destructive actions towards the organization. Lastly, communication must not be viewed as just information to be distributed. Employees must also understand what is written and how it relates to them. Unnecessary and unclear communication will only create problems down the road for organizations. An important aspect is therefore to make the information clear and understandable so that employees, to put it bluntly, "*get the point*". We conclude that by using each perspective separately there are clear limits when communicating in a crisis. But by using each perspective together, leaders and organizations can utilize the benefits and synergy effects when communicating and interacting with their employees in a crisis-hit organization. This will hopefully enable leaders to communicate successfully when the future looks bleak.

Keywords

Business leadership, corporate management, human resource management, leadership, communication, internal communication, interpersonal communication, crisis, financial crisis, stress management, motivation, commitment, loyalty, staff, government, government administration, public administration, municipality.

Sammanfattning

Titel: *Ledarskap i kriser – Att kommunicera framgångsrikt i tider av ovisshet.*

Nivå: D-uppsats i Service Management, vårterminen 2009

Universitet: Lunds Universitet, Institutionen för Service Management

Författare: Kristoffer Glinka, Magnus Petersson & Markus Thulin.

Handledare: Christer Eldh & Filippa Säwe.

Problemformulering: När svårare tider väntar runt hörnet är en av företagets viktigaste tillgångar ett fungerande internt kommunikationssystem. Ett grundläggande problem i kristider som många organisationer står inför är att underhålla kommunikationssystemet så att det fungerar smidigt och effektivt. Ledare får inte glömma att det är deras ansvar att förmedla lugn, motivation och tydliga direktiv till sina anställda så att de behåller sitt förtroende, engagemang och lojalitet för verksamheten. Om detta förbises är konsekvenserna högre dolda kostnader och en spridning av negativa känslor, exempelvis rädsla, panik och förvirring som i slutändan skapar högre kostnader för en verksamhet. Uppsatsen tar sin utgångspunkt i det rådande ekonomiska läget och undersöker den interna kommunikationen på en kommunal verksamhet i Sverige. Framförallt undersöks ledarens roll och agerande när denne kommunicerar med sina anställda. Detta gör vi genom att använda oss av Mats Heide och Catrin Johanssons uppdelning av kommunikationsforskningen; kommunikation som verktyg, kommunikation som social förändring samt kommunikation som process.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att öka förståelsen för hur ledare bör se på det kommunikativa agerandet med sina anställda i kristider. Vår hypotes är att varje perspektiv enskilt presenterar begränsningar i det kommunikativa agerandet men kan tillsammans innebära samordningsvinster för en verksamhet.

Frågeställningar: Hur ser det interna kommunikativa agerandet ut i en påfrestande period? Vilka känslomässiga reaktioner och handlingar uppstår under en påfrestande period? Hur uppnås ömsesidig förståelse under en påfrestande period?

Metod: Vi har undersökt en kommunal förvaltning för att undersöka hur ledare agerar och kommunicerar med anställda under finanskrisen 2008-2009. Insamling av empiri har varit i form av undersökningsmetoderna intervjuer samt enkätundersökning. Vi har därefter jämfört empirin med våra utvalda teorier och resonemang.

Slutsats: Genom att se respektive perspektiv för sig kan vi urskilja att de har specifika begränsningar. Det kan följaktligen appliceras på kommunikationen på verksamheter där enskilda synsätt skapar oönskade reaktioner, handlingar och kommunikationsbrister. Det är till fördel att inte begränsa sig utifrån ett perspektiv utan se dem tillsammans. Synergieffekterna är tydliga. För att undvika exempelvis ovälkomna handlingar är det viktigt att beakta kommunikation som social förändring. För att medarbetarna ska vara insatta och förstående inför förändringar är det viktigt att beakta kommunikation som process. Dessutom är det viktigt att se kommunikation som verktyg för att poängtera betydelsen av informationsspridning. Då minskar risken att onödigt eller otydligt information sprids. Tydlighet och korrekt informationsspridning är således även det en viktig aspekt i kommunikationen mellan ledaren och de anställda. Genom att använda sig av alla kommunikationsperspektiv tillsammans kan en verksamhet skapa fördelar i det kommunikativa agerandet mellan ledare och anställda.

Nyckelord: Företagsledning, human resource management, ledarskap, kris, finanskris, intern kommunikation, interpersonell kommunikation, stresshantering, personal, motivation, lojalitet, engagemang, personalhantering, offentlig förvaltning, kommunal verksamhet, kommun.

Innehållsförteckning

1. Inledning	8
1.1. Problemformulering	9
1.2. Syfte.....	10
1.3. Frågeställningar	10
1.4. Avgränsning	10
1.5. Uppsatsens upplägg	11
2. Metod	13
2.1. Förberedande arbete	13
2.2. Datainsamling	14
2.3. Sammanställning	15
2.4. Metoder för materialet	15
2.5. Forskarens roll	19
2.6. Reliabilitet och validitet	20
3. Förvaltningens kommunikation, en informationsspridningsprocess	21
3.1. Teori	22
3.2. Empiri	23
3.3. Analys	25
4. Kommunikationens inverkan på reaktioner och handlingar	27
4.1. Teori	27
4.2. Empiri	29
4.3. Analys	31
5. Betydelsen av ömsesidig förståelse	34
5.1. Teori	34
5.2. Empiri	36
5.3. Analys	38
6. Slutsats	41
7. Diskussion	44
8. Vidare forskning	46
9. Källförteckning	47
Bilaga 1 – Intervjuguide	50
Bilaga 2 – Enkätundersökning	52

1. Inledning

Finanskrisen slår i skrivande stund hårt mot företag och organisationer världen över. Händelsen har beskrivits som det mest världsomfattande och största ekonomiska problemet sedan börskraschen på 1930-talet.¹ Men krisen har även drabbat staters ekonomi, i vissa fall så pass allvarligt att regeringar tvingats avgå.² Till en början beskrevs den svenska ekonomin motståndskraftig mot omvärldens tumult, men Sverige blev dessvärre inget undantag. Den svenska ekonomin har sista kvartalet 2008 kontraherat med nästan fem procent och detta gör att regeringen drar åt handbromsen för ekonomiska utgifter.³ Således drabbas även den offentliga verksamheten av det rådande ekonomiska läget och skapar en mycket pressad situation för olika statliga verksamheter. Detta får till följd att dessa verksamheter tvingas till olika former av besparingar och åtgärder för att uppnå sin budget. Åtgärder såsom omorganisering och besparing förändrar arbetsformer och arbetsvillkoren inom organisationer. Dessa förändringar kan exempelvis leda till nya administrativa och organisatoriska strukturer, nya mål och nytt, förändrat ledarskap.⁴ En av de offentliga verksamheter som tydligt blivit drabbade är kommunerna, där utgifterna ökar lavinartat.

Som chef ställs ledarskapsförmågan under kristider på sin spets och avgörande beslut måste fattas. Beslut som ibland kan få ödesdiga konsekvenser för organisationen. Detta medför ibland att chefer måste omvärdera och anpassa sitt sätt att leda och kommunicera till den exceptionella situation som råder. De anställda har kanske fått större arbetsbörda eller är oroliga för att bli varslade och motivationen, lojaliteten och engagemanget är inte alltid den bästa. Detta sätter en ledares kommunikationsförmåga på prov eftersom kommunikationen är en avgörande aspekt för lyckade förändringar.

¹ Borg, A. i Dagens Nyheter. 2009. *Värsta krisen sedan andra världskriget*; IMF i Dagens Industri. 2009. *Värsta krisen sedan 1930-talet*.

² TT Reuters i Dagens Nyheter. 2009. *Islands regering avgår*; Larsson, T. i Sveriges Television. 2009. *Därför tvingas Lettlands regering avgå*.

³ Mellqvist, G. i Dagens Industri. 2009. *Sveriges ekonomi krymper*.

⁴ Hoff, M. 1997. *Planera för avveckling och utveckling*. Sid. 3

1.1. Problemformulering

En kris som drabbar en verksamhet tvingar organisationen att reagera snabbt för att anpassa sig till den rådande situationen. Detta leder till olika former av förändringar och åtgärder som ofta påverkar organisationens välmående och kommunikation. Nya stressmoment och ökad arbetsbörda kan medföra att medarbetare, både anställda och chefer, kan tappa motivation, engagemang, förtroende och lojalitet gentemot verksamheten. Gemensamt för dessa aspekter är att arbetskapaciteten och effektiviteten bland de anställda lätt försämras.⁵ Dessutom är brister i den interna kommunikationen en av de främsta orsakerna till misslyckade organisationsförändringar.⁶ Det är därför viktigt att inte se organisationen som enbart siffror och strukturer som förändras, utan att man även tar hänsyn till de konsekvenser som kommunikationen kan få.

Eftersom den interna kommunikationen har en viktig roll i kristider fann vi ämnet intressant att undersöka. Vissa författare menar att det inte existerar särskilt mycket kommunikationsforskning, trots kommunikationens stora betydelse vid förändringar och påfrestande situationer. Dessutom påpekas det att den forskning som finns inom kommunikation vid förändringar ofta är splittrad eftersom undersökningarna är gjorda av forskare inom starkt skiljda discipliner, såsom ekonomer, kommunikationsvetare och språkvetare. Framförallt riskerar forskning på svensk front att halka efter kunskapsmässigt eftersom området är relativt outforskat, med få genomarbetade teorier om kommunikation vid förändringar.⁷ Det kan således konstateras att det finns ett behov av ytterligare kunskap inom detta ämne eftersom tillgänglig forskning inte är tillräcklig.

Mats Heide och Catrin Johansson menar att kommunikationsforskningen kan delas in i tre perspektiv; kommunikation som verktyg, kommunikation som social förändring samt kommunikation som process.⁸ Vi ämnar undersöka om det finns nackdelar med att se varje perspektiv enskilt i det kommunikativa agerandet. Detta gör vi genom att välja ut resonemang och teorier som passar respektive perspektiv som sedan används för att tolka vår empiri. Vi menar att det skapas begränsningar i kommunikationen mellan ledning och anställda när endast ett perspektiv beaktas. Det bör poängteras att vi i vår studie inte ifrågasätter den

⁵ Kinding, A. & Gotthardson, E. 2008. *Ledarrollen vid uppsägningar*. Sid. 49; Axelson, B. & Thylefors, I. 2005. *Arbetsgruppens psykologi*. Sid. 20 & 211

⁶ Heide, M. & Johansson, C. 2008. *Kommunikation i förändringsprocesser*. Sid. 19

⁷ Ibid. Sid. 22 & 40-41

⁸ Ibid. Kap 1

föreslagna uppdelningen av kommunikationsforskningen utan fokuserar på att visa fördelar med ett gränsöverskridande synsätt. Vår förhoppning är att på så sätt kunna bidra med ny kunskap inom kommunikationsforskningen.

Eftersom den offentliga verksamheten blivit påtagligt drabbad av finanskrisen valde vi att undersöka hur det kommunikativa agerandet mellan chef och anställd fungerar på en förvaltning i en mindre kommun i Sverige. Vi valde förvaltningen eftersom de tydligt blivit drabbade av den pågående krisen. Med besparingskrav från politiker samtidigt som arbetsbördan ökat bland annat till följd av stigande antal socialbidragstagare⁹, har verksamheten således inte kunnat undgå påverkan. Detta ger tillfälle till att undersöka kommunikationen under en kristid utifrån de tre perspektiven.

1.2. Syfte

Syftet med uppsatsen är att öka förståelsen för hur ledare bör se på det kommunikativa agerandet med sina anställda i kristider. Vår hypotes är att varje perspektiv enskilt presenterar begränsningar i det kommunikativa agerandet men kan tillsammans innebära samordningsvinster för en verksamhet.

1.3. Frågeställningar

- Hur ser det interna kommunikativa agerandet ut i en påfrestande period?
- Vilka känslomässiga reaktioner och handlingar uppstår under en påfrestande period?
- Hur uppnås ömsesidig förståelse under en påfrestande period?

1.4. Avgränsning

Eftersom ”*finanskris*” och ”*kommunikation*” berör många områden är det viktigt att vi förtydligar vad det är som uppsatsen ämnar undersöka. Det första många tänker på vad gäller finanskrisen är, som namnet alluderar, förmodligen något med ekonomi och finansieringsproblem. Vi inriktar oss dock inte på de finansiella aspekterna eller hur mycket effektiviteten minskar i en verksamhet utan lägger snarare vikten på det kommunikativa agerandet mellan ledare och anställda utifrån ett ledarskapsperspektiv. Vi undersöker hur den interpersonella kommunikationen mellan chef och anställd fungerar samt vilka problem som kan uppstå i samband detta. Vi vill således undvika att undersöka organisationsstrukturer och

⁹ Intervju med förvaltningschefen 2009-04-24

finansiella strategier i möjligaste mån. Likaså undviker vi att undersöka orsakerna till finanskrisen utan nöjer oss med att konstatera att denna djupgående kris påverkat många organisationer och verksamheter med allvarliga konsekvenser.

1.5. Uppsatsens upplägg

- ❖ **Kapitel 1:** Uppsatsens inledande kapitel påbörjas med en kort introduktion som ämnar fånga läsarnas intresse. Problemformulering och syfte följer därefter för att återge den problematik som finns och det syfte som uppsatsen ämnar besvara. Efter det följer en teoretisk ram där den litterära utgångspunkten redovisas. Även en avgränsning finns för att poängtera vad uppsatsen inte skall undersöka eller besvara.
- ❖ **Kapitel 2:** I det andra kapitlet presenteras arbetet och undersökningens metod. Vi beskriver vårt tillvägagångssätt i det förberedande arbetet, datainsamlingen och sammanställningen av det empiriska materialet. Därefter redogör och reflekterar vi över metoden ur ett teoretiskt perspektiv för att därefter gå in på forskarens roll. Kapitlet avslutas med en beskrivning över hur vi uppfattar uppsatsens och undersökningens reliabilitet respektive validitet.
- ❖ **Kapitel 3:** Det tredje kapitlet behandlar hur det kommunikativa agerandet sett ut i förvaltningen under finanskrisen. Fokus ligger framförallt på att belysa styrkorna och svagheter med *kommunikationens roll som ett verktyg*. Resonemangen undersöks i kombination med det kommunikativa agerandet på förvaltningen.
- ❖ **Kapitel 4:** I kapitlet tar vi ställning till perspektivet *kommunikation som social förändring*. Kapitlet behandlar resonemang från perspektivet i kombination med de reaktioner och handlingar som uppstått på förvaltningen på grund av kommunikationen. Likaså belyses fördelarna och nackdelarna med detta perspektiv.
- ❖ **Kapitel 5:** Det femte kapitlet behandlar *kommunikation som process*. Detta perspektiv lägger fokus på delaktighet och förståelse. Med utgångspunkt från det behandlar vi hur en ömsesidig förståelse uppnås utifrån det kommunikativa agerandet under en påfrestande situation. Som i föregående kapitel undersöks för och nackdelar med perspektivet.

- ❖ **Kapitel 6:** I kapitel sex besvarar vi vårt syfte och våra frågeställningar genom att redovisa de slutsatser som vi dragit utifrån vår analys.

- ❖ **Kapitel 7:** Kapitel sju består utav en slutdiskussion och egna reflektioner.

- ❖ **Kapitel 8:** I kapitlet redogör vi för de förslag vi har kring vidare forskning inom kommunikation i förändring och kristider. Vi beskriver vad vi tycker kan vara av intresse för framtida forskare att undersöka inom området.

2. Metod

I detta kapitel behandlas hur vi gått tillväga i arbetsprocessen med uppsatsen. Vi redogör för hur startprocessen såg ut vid val av ämne och verksamhet och hur datainsamlingen och sammanställningen av det insamlade materialet gick till. Utöver det reflekterar vi även över vårt tillvägagångssätt och hur vi ser på arbetets reliabilitet och validitet.

2.1. Förberedande arbete

Genom att i arbetets inledningsfas inventera vilken koppling som fanns mellan ledarskap och ekonomiska kristider, hittade vi en utgångspunkt för vår problemformulering. Denna kom att bestå i att i tider av ovisshet utsätts ledarskapet för onormala påfrestningar. Detta påverkar i sin tur det kommunikativa agerandet med de anställda.

I det inledande arbetet med uppsatsen sökte vi i databaser och bibliotekskataloger i jakt på böcker och artiklar som behandlade risk- och krishantering, kommunikation samt ledarskap i kontexter där de anställda upplevde en hotbild. Vi fann en del litteratur som på ett eller annat sätt behandlade något av dessa områden. Problemet var att böckerna oftast valt att fokusera på endast ett av dessa områden, det vill säga antingen krishantering eller ledarskapsfrågor rent generellt. Någon specifik bok som behandlade hur ledare bör kommunicera i ekonomiska kris- och orostider hittade vi inte i detta första skede. Vid en djupare undersökning fann vi emellertid ett fåtal böcker som i större utsträckning hade en starkare koppling till ledarskap i en omgivning som hotas av förändringar samt hur detta bör hanteras genom kommunikation och agerande.

Initialt hade vi en önskan om att undersöka ett privat företag och gjorde flera försök med att få kontakt med verksamheter där varsel och graden av osäkerhet var ett känt faktum. Men trots påstötningar och visst intresse från ett par företag fick vi inget samarbete till stånd. Eftersom vi vid den tidpunkten inte var i någon tidsnöd gällande uppsatsen var detta bakslag inget som drabbade gruppen negativt. Gruppen hade sedan tidigare en kontaktyta i en kommun och vi fick via detta faktum idén att det skulle vara minst lika intressant att undersöka ledarskapet i en offentlig förvaltning. Vi resonerade att eftersom finanskrisen även drabbat statens finanser borde miljön i en kommunförvaltning vara en relevant arbetsplats för oss att undersöka. Vi

fastslog därmed att en offentlig förvaltning skulle ge oss minst lika mycket värdefull information i hur medarbetare och dess ledare påverkas, agerar och reagerar i en kristid som en privat verksamhet skulle ha gett.

2.2. Datainsamling

För att få en bredare bild av läget på arbetsplatsen kom vi fram till att vi ville undersöka saken ur både ledarskapets och den anställdes perspektiv. Vi kom fram till att en personlig intervju med ledaren skulle bli den bästa lösningen. Dels för att få en chans till att fånga in tillräckligt med detaljer och nyanser i de svar vi sökte och dels för att vi ansåg att en personlig kontakt med den ledande personen skulle höja kvaliteten på vårt arbete. I kontakten med de anställda valde vi att hämta in den information vi sökte via enkäter. Detta gjordes för att spara tid men också för att hålla medarbetarna anonyma i förhoppning om att detta skulle höja svarsfrekvensen. Arbetet med att ta fram intervjufrågorna startade med en genomgång av de teorier vi valt ut för att belysa våra frågeställningar. Vi tog ursprungligen fram 30 frågor i tre olika kategorier och valde från dessa ut de 20 mest relevanta. En vecka innan intervjun skulle äga rum skickades frågorna ut till förvaltningschefen. Detta gjordes för att informera om ämnet samt vilken typ av frågor vi sökte svar på. Vi ville på så sätt också ge förvaltningschefen en möjlighet att förbereda sig i syfte att få utförligare svar samt göra själva intervjun så effektiv och flytande som möjligt.

Fredagen den 24 april 2009 träffade vi förvaltningschefen. Vi träffades i en av verksamhetens konferensrum och startade intervjun. Vi hade i gruppen bestämt på förhand att en av oss skulle stå för merparten av frågorna medan de två andra antecknade. På plats frågade vi också om vi fick tillåtelse att spela in samtalet och detta fanns det inga invändningar mot ifrån förvaltningschefens sida. Anledningen till att vi ville spela in intervjun var för att kunna gå tillbaka till intervjun och lyssna om vi i efterhand kände oss osäkra på någon del av svaren. Att ha intervjun inspelad gjorde också att vi slapp risken att i ett senare skede behöva ifrågasätta de pappersanteckningar som gjordes under intervjun. Verksamhetschefen var öppen och tydlig i sina svar och intervjun pågick i ungefär fyrtiofem minuter.

Frågorna till de enkäter som skulle skickas ut till medarbetarna baserades på de frågor vi även ställt till verksamhetschefen. Vi ville genom detta se hur samma sak upplevdes från både anställda och chefen. Därefter formulerade vi även en del frågor utifrån de svar vi tidigare fått

från förvaltningschefen. På så sätt kunde vi undersöka hur pass vissa påståenden uppfattades hos personalen. För att inte personalen skulle känna sig obekväma att svara på vissa frågor valde vi att göra en webbenkät där svaren skickades in helt anonymt. Vi skickade ut enkäter till fyrtio medarbetare i kommunförvaltningen. Tre föll bort på grund av olika anledningar, såsom föräldraledighet. Efter fem dagar hade vi fått 14 svar. Vi valde att skicka ut enkäten en andra gång för att påminna de som ännu inte svarat. Efter det andra utskicket fick vi in ytterligare 3 enkätsvar. Detta gav oss en svarsfrekvens på cirka 46 procent av det totala antalet utskickade enkäter.

2.3. Sammanställning

Sammanställningen av intervjun gjordes dels utifrån anteckningar och dels med hjälp av inspelningen. Hela intervjun transkriberades för att säkerställa att allt som sades fanns nedtecknat. Enkätsvaren sammanställdes tio dagar efter det första utskicket. Antalet svarsdagar bedömdes som rimliga eftersom vi ansåg att sannolikheten för att få in fler svar efter detta datum var låg. Detta visade sig senare även stämma. Vi gick igenom varje enkät noggrant samt noterade svaren och de kommentarer som lämnats på de platser där svarsmotiveringar fanns att tillägga. Utifrån detta material började vi sedan sammanställa de empiriska avsnitten i uppsatsen.

2.4. Metoder för materialet

För att fånga komplexiteten i det som undersökts är det viktigt att forskaren väljer den metod som bäst passar frågeställningen. Den kvalitativa och den kvantitativa forskningsmetoden är de två metoder som används av samhällsforskare och har båda till syfte att ge en tydligare bild av det samhälle vi lever i. Det viktiga är emellertid inte att inte binda upp sig till endast en av dessa metoder eftersom detta längre fram kan begränsa forskningens utrymme i hur frågeställningar utformas. Val av metod ska därför noggrant övervägas för att på ett så bra sätt som möjligt ha förutsättningar att besvara just den specifika frågan man ställt sig.¹⁰ Båda metoderna har styrkor och svagheter och det kan därför finnas anledning för forskaren att kombinera dem. Fördelen med en kombination av modellerna är att det kan förbättra undersökningens giltighet men också stärka tilliten till analysresultatet om de olika metoderna visar sig ge samma resultat.¹¹ Vi valde att använda oss av både en kvalitativ och kvantitativ

¹⁰ Holme, I. M. & Krohn Solvang, B. 1997. *Forskningsmetodik*, Sid. 65 & 74-76; Widerberg, K. 2002. *Kvalitativ forskning i praktiken*, Sid. 65; Kvale, S. 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Sid. 69 & 199

¹¹ Holme, I. M. & Krohn Solvang, B. 1997. *Forskningsmetodik*, Sid. 85-86

metod när vi samlade in empirin. Detta gjordes efter noggrant övervägande över hur det skulle påverka uppsatsen. Vi bedömde att vårt tillvägagångssätt var det som var mest fördelaktigt för vår uppsats.

Kvalitativa metoder har sin styrka i att de kan ta fram en bredare bild av ett ämne samt beröra det på djupet. Denna metod anses vara synonym med intervjuer eftersom forskaren då har möjlighet att komma väldigt nära undersökningsobjektet.¹² Forskaren ges vid kvalitativa studier en möjlighet att agera som deltagare och genomföra mer nyanserade intervjuer utan givna svarsalternativ. Detta gör också att styrningen från forskarens sida minskar och de synpunkter som kommer fram, verkligen är undersökningspersonens egna uppfattningar.¹³ Men även om kvaliteten kan anses bli hög då ingående frågor kan ställas finns det kritik mot den kvalitativa metoden. Undersökningspersonen kan lockas att uppträda på ett sätt som denne tror att forskaren är intresserad av. Om undersökningspersonen förändrar sitt sätt att agera eller svarar på ett sätt som avviker från det vanliga, kan detta påverka resultatet av undersökningen. Detta är något som forskaren måste vara medveten om.¹⁴ Det nära förhållandet som byggs upp med undersökningspersonen kan då ha en negativ påverkan på objektiviteten.¹⁵ I vårt arbete ansåg vi att en så nära relation som möjligt med chefen var nödvändig. Om vi endast gjort intervjun via telefon eller via ett frågeformulär hade vi riskerat att missa viktiga nyanser i förvaltningschefens svar samt möjligheten att ställa viktiga följdfrågor. Vi upplever att den goda kontakt som skapades bevisade fördelarna med kvalitativa studier.

Då en kvalitativ intervju ska genomföras är urvalet av undersökningspersoner viktigt. Hålls intervjun med fel personer riskerar utfallet av undersökningen att bli värdelös i förhållande till den utgångspunkt som fanns från början.¹⁶ Vi har därför varit noggranna och försäkrat oss om att de vi intervjuat också är de som besitter den typ av information som vi efterfrågar i vår undersökning. Det är just frågeställningarna och problemformuleringen som ska klargöra dels vilka enheter som ska vara med i undersökningen och dels vilka egenskaper hos dessa vi önskar få upplysningar om.¹⁷ För att samtalet i en intervju ska bli spontant krävs det att

¹² Widerberg, K. 2002. *Kvalitativ forskning i praktiken*, Sid. 16 & 65; Kvale, S. 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Sid. 70

¹³ Holme, I. M. & Krohn Solvang, B. 1997. *Forskningsmetodik*, Sid. 100

¹⁴ *Ibid.* Sid. 94

¹⁵ Bryman, A. 2002. *Samhällsvetenskapliga metoder*, Sid. 269

¹⁶ Holme, I. M. & Krohn Solvang, B. 1997. *Forskningsmetodik*, Sid. 101

¹⁷ *Ibid.* Sid. 181

forskaren är uppmärksam och ger uttryck för den intervjuades åsikter och synpunkter. På så vis ökar förutsättningarna för att skapa en relation mellan forskare och intervjuperson som präglas av tillit. En professionell hållning från forskarens sida ökar således möjligheten till en god personkontakt.¹⁸ Vi anser att vi lyckats skapa en god och professionell hållning med den intervjuade eftersom vi var sakliga, tydliga och gav utrymme till reflektion och synpunkter för intervjurespondenten.

De flesta kvantitativa studier använder sig av en hög andel standardisering och innebär att frågor och frågesituation är så lik som möjligt för alla deltagare. Detta minskar risken för att yttre faktorer påverkar hur de tillfrågade svarar och ökar på samma gång möjligheterna att jämföra de olika svaren. Kvantitativa metoder räknas därmed ofta som mer riktiga och tillförlitliga än kvalitativa.¹⁹ Vi använde oss av en hög andel standardisering vid arbetet med vår enkät. Alla enkäterna skickades ut samtidigt till de potentiella respondenterna med samma formulering. Men vi är medvetna om att svarssituationen ändå kan skifta. Saker som stress, ilska eller allmän skepsis mot enkäter kan vara bidragande orsaker till svaren påverkas i ena eller andra riktningen. För att försöka minimera en sådan påverkan formulerade vi lättförståeliga och korta frågor samt förklarade innebörden av enkäten.

I ett tidigt skede i planeringsfasen måste den population som resultaten senare ska kopplas samman med definieras. Vi visste vad vi ville undersöka och därför föll valet av population till samtliga anställda inom förvaltningen i kommunen. Ofta är den population som ämnas undersökas mycket stor vilket tvingar forskaren att göra ett urval. Men eftersom det i det aktuella fallet endast rörde det sig om ett fyrtiotal människor, ansåg vi detta vara ett hanterbart antal och vi slapp därmed begränsa populationen. Resultatets tillförlitlighet ökar och felmarginalerna minskar ju större urval som används.²⁰ Eftersom vår enkätundersökning genererade en svarsfrekvens på ca 46 procent anser vi att svaren är representativa för den population vi ville undersöka. Svarsfrekvenser anser vi ger en generell uppfattning.

Vid formuleringen av frågor i samband med en undersökning är det viktigt att bara ställa frågor som har med problemformuleringen att göra. Att ställa frågor som leder respondenten i en viss riktning i sitt svar, så kallade ledande frågor, kan påverka respondenten att svara på ett

¹⁸ Widerberg, K. 2002. *Kvalitativ forskning i praktiken*, Sid. 16 & 114; Holme, I. M., & Krohn Solvang, B. 1997. *Forskningsmetodik*, Sid. 105

¹⁹ Trost, J. 2007. *Enkätboken*, Sid. 18

²⁰ Olsson, S. & Sörensen, S. 2007. *Forskningsprocessen – kvalitativa och kvantitativa perspektiv*, Sid. 69-70

annat sätt än vad som är dennes verkliga uppfattning.²¹ Trots detta menar Kvale att ledande frågor inte nödvändigtvis måste påverka tillförlitligheten i svaren negativt. Genom att formulera frågorna noggrant, lättförståeligt och relevant anser vi att vi varit tydliga och minimerat annorlunda tolkning än ämnat. Vi har också använt oss av en viss typ av ledning i en del av frågorna i syfte att förtydliga frågans natur. På så sätt har vi även här försökt minimera den otydlighet och feltolkning som kan förekomma hos respondenterna.

Relationen mellan den som undersöker och den som tillfrågas är av största betydelse. Om det finns tillit och att de deltar i ett betydelsefullt arbete är också chansen större att de väljer att delta. I vårt enkätutskick presenterade vi klart och tydligt vad enkäten innehöll, vem som skulle ta del av resultatet samt vad resultatet skulle användas till. Responsen på detta första utskick till 40 stycken medarbetare blev att 17 stycken eller strax över 46 procent svarade. Att skicka ut en påminnelse kan vara problematiskt eftersom mottagarna tycker att det kommer för tätt inpå det första utskicket och därmed blir irriterade.²² Vi ansåg att fem arbetsdagar efter det ordinarie utskicket var en rimlig tid påminnelse eftersom detta ger tid till fundering samtidigt som det inte blir för tätt inpå. Vi är nöjda med den sammanlagda svarsfrekvensen på 46 procent och ansåg det därför vara onödigt att spekulera i om ytterligare en påminnelse hade genererat fler enkätsvar.

En teori blir aldrig fullständig eftersom den alltid går att ifrågasätta. Empiriska undersökningar är det som kan stärka eller försvaga tilliten till teorin.²³ Mycket av metodlitteraturen belyser vikten av hur varje moment i en undersökning måste brytas ner i minsta beståndsdelar för att bli så relevant och trovärdigt som möjligt. För att uppnå en bra struktur på vårt arbete har vi inspirerats av Steinar Kvale och hans sätt att beskriva *den kvalitativa forskningsintervjuns sju steg*.²⁴ Även om Kvale menar att ett linjärt förlopp genom de sju stadierna underlättar för att skapa en lyckad och flexibel intervjuundersökning har vi delvis valt att improvisera och använda oss av den ordningsföljd på i metodarbetet som vi tyckt varit mest relevanta för vår undersökning. Strauss och Corbin menar att det ständigt pågående samspelet mellan teori, fältstudier och nya kontakter minskar behovet av att välja en

²¹ Bryman, A. 2002. *Samhällsvetenskapliga metoder*, Sid. 166-167; Kvale, S. 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Sid. 147-148

²² Trost, J. 2007. *Enkätboken*, Sid. 46

²³ Holme, I. M. & Krohn Solvang, B. 1997. *Forskningsmetodik*, Sid. 51

²⁴ Kvale, S. 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Sid. 79

exakt struktur som exempelvis Kvale använder sig av.²⁵ Genom att delvis bortse från Kvales linjära synsätt anser vi således ha sparat tid i förberedandet och genomförandet av insamling av empiri. Samtidigt har vi lyckats konstruera en lyckad metodkombination gör det som ämnades undersökas. Kombinationen av den kvalitativa och den kvantitativa metoden gav oss en ökad förståelse för en ledares syn och uppfattning över hur det kommunikativa agerandet fungerar. Likaså gav det oss en väl underbyggd bild av hur medarbetarna ser på samma sak. Underlaget ger oss möjligheten att undersöka de olika sidornas uppfattning om vad som anses vara viktigt i en förändringsprocess och det kommunikativa agerandet, om detta arbete anses vara tillfredsställande samt i vilken utsträckning reaktioner och handlingar påverkar den dagliga driften. Underlaget ska förhoppningsvis även kunna påtala eventuella nackdelar med att se de tre perspektiven för sig i den undersökta verksamheten.

2.5. Forskarens roll

Att förstå att en rad problem kan uppstå i forskarrollen är inte detsamma som att problemen alltid uppstår. Det viktiga är att forskaren är medveten om att de kan uppstå och genom denna medvetenhet aktivt arbetar med att försöka förebygga dem. Exempelvis går det att hitta människor överallt som är i behov av hjälp. Detta kan då generera ett behov av att hjälpa dessa människor. I rollen som forskare kan detta skapa en konflikt eftersom hjälpen kan påverka utförandet av de uppgifter som forskaren ämnar genomföra.²⁶ Förförståelse och fördomar är subjektiva uppfattningar som vi alla bär med oss och som baseras på tidigare erfarenheter och utbildningar. Som forskare är det viktigt att känna till detta eftersom förkunskaperna påverkar forskningssituationen och är det som bildar forskarens ”objektiva” utgångspunkt. För att det ska bli ett bra möte mellan forskaren och undersökningens enheterna måste därför de egna uppfattningarna granskas kritiskt. Forskaren får således inte bli allt för upptagen med att leta saker som bekräftar de egna fördomarna.²⁷ Widerberg menar att ett reflekterande förhållningssätt till oss själva och forskningssituationen inte bara lägger grunden för våra kunskapsanspråk utan även för en kunskapsutveckling.²⁸ Rent spontant vore det mest logiska att ställa sig på medarbetarnas sida utifrån den mediebild som i krisens tecken inte alltför sällan svartmålar chefer för att vara för att vara osympatiska och giriga. Emellertid var det inte denna uppfattning som rådde i gruppen och vi anser att den pågående

²⁵ Strauss & Corbin, 1990; se Kvale, S. 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Sid. 84

²⁶ Holme, I. M. & Krohn Solvang, B. 1997. *Forskningsmetodik*, Sid. 72-73

²⁷ Holme, I. M. & Krohn Solvang, B. 1997. *Forskningsmetodik*, Sid. 95-97

²⁸ Widerberg, K. 2002. *Kvalitativ forskning i praktiken*, Sid. 31

ledarskapsutbildningen till viss del påverkat detta. Vi anser dock att vi genom denna medvetenhet kunnat undvika alltför subjektiva tolkningar av empirin.

2.6. Reliabilitet och validitet

Då undersökningen baseras på kvantitativa metoder är det viktigt att belysa hur representativ den information vi erhållit verkligen är. Detta beskrivs som reliabilitet och validitet. En undersökning anses ha hög reliabilitet och vara stabil om den inte är påverkad av slumpmässiga faktorer vid undersökningstillfället eller om svaren varierar mycket om undersökningen gjordes en andra gång. Ju mindre skillnad i frågesituation desto högre blir alltså reliabiliteten. Att använda sig av begripliga meningar och vanliga ord ökar sannolikheten för att de tillfrågade uppfattar frågorna på samma sätt som de var menade att uppfattas. På så sätt stärks även enkätens reliabilitet. Validiteten ska ge en bild över om undersökningen verkligen mätt det som var tänkt att mätas. Därför är en hög validitet lika viktigt som en hög reliabilitet. För kvalitativa studier anses emellertid inte reliabilitet och validitet ha samma centrala betydelse. Anledningen är att den närhet som uppstår ger en naturligt stark trovärdighet och giltighet.²⁹ Vi delar emellertid inte detta synsätt vid undersökningar eftersom vi anser att det är naivt och befängt att tro att närhet automatiskt skulle ge större trovärdighet och giltighet. Vårt förhållningssätt var istället att undersökningsspersonen kan ha ett eget intresse gentemot intervjuaren. Genom att bredda vår empiri med de anställdas synpunkter fick vi därmed utlåtande från en andra part. Fortsättningsvis för att undvika missförstånd eller ointresse formulerade vi vår enkät med hjälp av korta frågor och undvek onödigt krångliga ord. På så sätt anser vi ha fått en högre reliabilitet eftersom missförstånd minimerats. Vidare kvalificeras även intervjuunderlaget som trovärdigt och giltigt för undersökningen. Under en intervju är det en helt annan närvaro än vid internetbaserade enkäter som kan användas för att förtydliga eventuella frågor och missförstånd. Sammantaget anser vi att underlaget uppvisar en hög grad av både reliabilitet och validitet och möjliggör därmed att vi kan pröva de påståenden som frågeställningarna rymmer.

²⁹ Trost, J. 2007. *Enkätboken*, Sid. 64; Holme, I. M. & Solvang, B. 1997. *Forskningsmetodik*, Sid. 94; Olsson, S. & Sörensen, S. 2007. *Forskningsprocessen – kvalitativa och kvantitativa perspektiv*, Sid. 75-76

3. Förvaltningens kommunikation, en informations-spridningsprocess

”Det är genom att informera.” Så beskrev förvaltningschefen om hur de gör anställda delaktiga i de förändringar och den påfrestande situationen finanskrisen inneburit. Framförallt har arbetsvillkoren och arbetsformerna för de anställda på förvaltningen förändrats på grund av den ökade arbetsbelastningen som finanskrisens påverkan inneburit. Heide och Johansson är två av många andra forskare och författare som poängterar att kommunikation med anställda har en väldigt central roll under kristider. Kommunikationen möjliggör men sätter samtidigt gränser för hur en förändring initieras och tillämpas i verksamhet. Flera forskare påpekar att misslyckade förändringsinitiativ, ryktesspridning, oro och motstånd från personalen ofta beror på brister i den interna kommunikationen.³⁰ Trots betydelsen av kommunikation i tuffa tider är synsättet på det kommunikativa agerandet ofta begränsat i verksamheter. Heide och Johansson menar exempelvis att kommunikationsfrågor ofta reduceras till att handla om informations-spridningsfrågor.³¹ Ett scenario som vi vill belysa och reflektera över utifrån det kommunikativa agerandet på förvaltningen är de tydliga liknelser till *kommunikationens roll som ett verktyg*, som betonar betydelsen av att informera.

Att se kommunikationen som ett verktyg med fokus på att informera är en viktig aspekt för att driva igenom förändringar och stävja en påfrestande situation, men är det tillräckligt? Utifrån den teoretiska innebörden av perspektivet och hur kommunikationen sett ut på förvaltningen, vill vi belysa styrkor och svagheter med det kommunikativa agerandet när fokus mer eller mindre ligger på att sprida information. Tanken är att i kapitlet även redogöra för vad som är viktigt i informeringsprocessen och vad det leder till. Med utgångspunkt i hur det kommunikativa agerandet ser ut och uppfattas i förvaltningen under en påfrestande situation vill vi belysa hur de teoretiska resonemangen stämmer överens med verkligheten. Dessutom vill vi belysa vad som är centralt för ledning och chefer i förmedlingsprocessen av information.

³⁰ Heide, M. & Johansson, C. 2008. *Kommunikation i förändringsprocesser*. Sid. 20-23

³¹ Ibid. Sid. 24

3.1. Teori

Författarna Anders Kinding och Eva Gotthardsson belyser kommunikationen som det viktigaste verktyget vid förändring. De menar att kommunikationen ska informera personalen varför åtgärderna och förändringarna är nödvändiga, vad det ska leda till, hur målen ska nås samt vilken roll personalen får i processen och hur framtiden ser ut. Författarna poängterar vikten av en kommunikationsstrategi under en kristid. Detta för att klargöra vad som ska informeras, vem som är ansvarig för förändringarna, hur det ska förmedlas och till vem eller vilka samt när det ska göras.³² Heide och Johansson belyser också att forskare som uppfattar kommunikationen som ett verktyg poängterar kommunikationens betydelse för att minska osäkerhet och motstånd vid förändringar och påfrestande situationer. Forskarna menar att tillräcklig och korrekt information kan reducera medarbetarnas osäkerhet samt bygga upp och bibehålla ett gott förtroende.³³ Dag Jacobsen tillägger att motstånd till förändring är en effekt av en rädsla för det okända och nya.³⁴ Bo Ahrenfelt menar dessutom att motstånd inte bör ses som ett "anfall" från de anställda utan snarare en defensiv reaktion. Det är därför viktigt att ledaren inte tolkar dessa motreaktioner som personliga påhopp. Det skall istället tolkas som en försvarsmekanism.³⁵ Ovanstående resonemang belyser betydelsen av förmedling av information. Men med utgångspunkt ifrån vad som inte berörs inom det redogjorda perspektivet vill vi belysa för- och nackdelar med att enbart utgå ifrån detta perspektiv. Utifrån enkätutskicket till de anställda reflekterar vi över resonemangen att brister i den interna kommunikationen leder till motstånd och osäkerhet.

Vid påfrestande situationer menar Kinding och Gotthardsson att det framförallt är betydelsefullt att de anställda blir informerade mycket och ofta, både muntligt och skriftligt i påfrestande situationer. Vidare menar de att formuleringen och förmedlingen av varför förändringen görs är en av de viktigaste grunderna för att lyckas med processen. De anställda kommer lättare att acceptera omorganisationen och eventuell neddragning av personal vid ett bra förmedlat budskap samtidigt som det behåller energin och engagemanget i organisationen.³⁶ Informationen som ledningen förmedlar måste ges tydligt, rakt och ärligt med tanke på de påfrestningar och den stress som en kristid innebär. Processen i sig är väldigt omvälvande för personalen och misstron bland de anställda är ofta stor. Bristfällig och otydlig

³² Kinding, A. & Gotthardsson, E. 2008. *Ledarrollen vid uppsägningar*. Sid. 72 & 110

³³ Heide, M. & Johansson, C. 2008. *Kommunikation i förändringsprocesser*. Sid. 28-29

³⁴ Jacobsen, D. 2005. *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Sid. 196

³⁵ Ahrenfelt, B. 1995; se Nilsson, I. 2001. *Ledning i kris, kaos och omställning*. Sid. 129-130

³⁶ Kinding, A. & Gotthardsson, E. 2008. *Ledarrollen vid uppsägningar*. Sid. 28-29

information ökar oron och ryktesspridningen bland de anställda. Detta leder exempelvis till att förändringar blir mer påfrestande för personalen eftersom ovisshet och obekräftade rykten florerar.³⁷ Trygghetsstiftelsen menar att informationsträffar för de anställda regelbundet bör anordnas för att förhindra ryktesspridning, även då det inte finns något nytt att komma med.³⁸ I verksamheter med långa informationskedjor där informationen lätt förvrängs är det dessutom viktigt att högsta ledningen personligen och direkt går ut med informationen till personalen. Högsta ledningen är den viktigaste länken i informations- och kommunikationsflödet då de sitter på den främsta kunskapen och informationen om hur situationen ser ut för organisationen och dess anställda.³⁹ I det ovanstående stycket redovisas resonemang och punkter som vi kommer att reflektera över utifrån det insamlade materialet. Exempelvis kommer vi att resonera kring olika informationskedjors inverkan på förmedlingen av information och betydelsen av tillräcklig informering.

3.2. Empiri

Krisen och den påverkan som den inneburit för de anställda har inte förändrat det kommunikativa agerandet från förvaltningschefens sida något speciellt, enligt förvaltningschefen. Chefen berättade att de inom förvaltningen har månadsmöten och arbetsplatsmöten, oavsett om det är kris eller inte, där framförallt förvaltningschefen informerar övergripande om hur situationen ser ut och vad som händer inom förvaltningen. Däremot har finanskrisens påverkan på förvaltningen inneburit att chefsekonomen oftare kommer till de anställda för att mer noggrant gå igenom dels förvaltningens och dels kommunens ekonomiska situation. Detta gjordes efter önskemål från de anställda eftersom de uttryckt önskemål om att få mer övergripande information om ekonomin.

Förvaltningschefen tyckte att de försökte kommunicera både kollektivt och individuellt med de anställda. Förvaltningschefen menade att de anställda görs delaktiga i förvaltningens förändringar genom att informeras om förändringarna och vad de innebär. Den generella uppfattningen bland de anställda var att de delvis uppfattat budskapet om förvaltningens situation som tydligt. Vid förändringar och information som berör personalen direkt är målet att de muntligen ska informeras om det, enligt förvaltningschefen. Förändringar av mindre slag kan däremot informeras via e-post eller skriftligen. I arbetet med att informera de

³⁷ Hoff, M. 1997. *Planera för avveckling och utveckling*. Sid. 12

³⁸ Wrigert, C. 2005. *Stöd i omställningen*. Sid. 18

³⁹ Hoff, M. 1997. *Planera för avveckling och utveckling*. Sid. 12

anställda menade förvaltningschefen att de lägger stort fokus på att förklara anledningarna och motivera för de anställda hur situationen ser ut och vilka förändringar det kan innebära. Samtidigt belyste chefen att en hel del kommunikation går igenom de fackliga organisationerna. I och med att kommunen har ett samverkansavtal ska exempelvis förändringar föras i de samverkansgrupper där representanter från fackliga organisationer sitter. Kommunikationen med de fackliga organisationerna var inte alltid så lätt, enligt förvaltningschefen. Denne menade att information som förmedlas till de fackliga organisationerna stundtals upplevdes som problematisk då missförstånd kunde förekomma. Samtidigt komplicerades informationsspridningen eftersom de anställda ingick i olika fackförbund.

Förutom att informeringen från ledningshåll ska göra de anställda delaktiga menade förvaltningschefen att informeringen även var ett sätt att motarbeta rykten. Chefen påpekade även att för att förhindra rykten är det betydelsefullt att informationen som förmedlas är tydlig. Personalen uppmanas även att komma och fråga när rykten uppstår om hur det egentligen ligger till. Exempelvis berättade förvaltningschefen om ett personalmöte där några anställda, efter att fått höra på omvägar att en nära ansluten förvaltning hade planer på en omorganisation, kom till denne för att förhöra sig om vad som händer på den andra förvaltningen och vad det kommer att innebära för dem. Undersökningen med de anställda visade att större delen av personalen inte tyckte att de blivit tillräckligt informerade om förändringarna i organisationen och hur förändringarna påverkar organisationen och arbetet. Fyra av de svarande kände att de blivit tillräckligt informerade och en av de anställda kommenterar också att hon/han skulle vilja få tydligare information om effekter. Men även om informationen från ledningens håll inte uppfattades som tillräcklig av de anställda var ryktesspridningen inom förvaltningen generellt väldigt liten. Fjorton av de sjutton som svarade ansåg att det antingen förekommit rykten i väldigt liten bemärkelse eller inte alls. Likaså var osäkerheten och motståndet generellt låg. De flesta kände inte osäkerhet eller oro över att bli varslade och initiativtagandet på grund av arbetssituationen hade inte påverkats i någon större utsträckning hos de flesta. Vidare menade många av de anställda att en tillfredsställande informering och kommunikation är väsentlig för att öka förståelsen för förändringar och påfrestande situationer.

3.3. Analys

Det kommunikativa agerandet i den undersökta förvaltningen har tydliga paralleller med de resonemang som forskare inom perspektivet kommunikationen som ett verktyg utgår ifrån. De anställda görs delaktiga genom att informeras. Kommunikation som berör finanskrisens påverkan i förvaltningen gäller framförallt informationsspridning från ledningens sida. Enligt oss kan kommunikationen som ett verktyg liknas med en informationsspridningsprocess där kommunikationen utgörs av envägskommunikation uppifrån och ner. Denna syn på det kommunikativa agerandet beaktar inte tvåvägskommunikation som lika vägande. Viktiga element som hur de anställda uppfattar och känner inför förändringar blir därmed inte lika centralt som att informera hur det ligger till och vad det kommer att innebära. Framförallt framkommer det att både de som belyser kommunikationens roll som ett verktyg och verksamheter som agerar på ett sådant sätt har ett alltför stort fokus på att sprida information snarare än att både sprida och uppfatta de anställdas respons. Kommunikation som en informationsspridningsprocess är givetvis väsentlig i rollen att informera om förändringar och bidra till att motverka motstånd och osäkerhet. Genom att kontinuerligt informera och motivera om omständigheterna kring en kris och förändringarna det kommer leda till, anser vi att acceptansnivån och förståelsen för förändringarna till viss del kan stärkas och minska den osäkerhet som kan finnas bland de anställda. Men det framkommer att många viktiga element utesluts i det kommunikativa agerandet och ledningen får svårt att bilda sig en uppfattning för hur de anställda upplever situationen genom en envägskommunikation.

Förutom betydelsen av en tvåvägskommunikation är det betydelsefullt att anställda blir informerade oftare under en påfrestande period. Den påfrestande situationen för de anställda och förvaltningen har inte medfört tätare informering. Detta kan delvis sammankopplas till att personalen inte känt sig tillräckligt informerade. Vi menar att oftare informering och uppdatering från ledningens håll under en påfrestande situation, trots att det inte finns något nytt att komma med, har stor betydelse för att anställda ska känna sig tillfredställda med informeringen. De anställda får på så sätt bevis på att arbetsgivaren tar situationen på allvar genom att informera och göra de anställda delaktiga i förvaltningens situation och förändringar. Det kan exempelvis räcka med att det veckovis eller varannan vecka går ut e-post till personalen om hur situationen ser ut, om det lett till något nytt eller om andra viktiga nyheter som inträffat. Vidare kan de teoretiska resonemangen om att brister i den interna kommunikationen leder till motstånd, osäkerhet och ryktesspridning inte härledas till

förvaltningen, eftersom det inte förekommit i någon större utsträckning. Tillräcklig information kan påverka förståelsen och acceptansen för förändringar och reducerar således osäkerhet och motstånd. Ryktesspridning och osäkerhet är starkt förknippade med varandra. Många rykten leder till större osäkerhet. Trots att den generella uppfattningen bland de anställda är att de inte blivit tillräckligt informerade har ryktesspridningen varit låg inom förvaltningen. Till viss del kan detta vara ett resultat av att det inom förvaltningen finns ett öppet klimat där personal söker upp förvaltningschefen vid rykten. Men en viktig förklaring till att ryktesspridningen inom förvaltningen varit låg, ligger troligen i att verksamheten inte varit drabbade av varsel i någon större utsträckning. Varsel är ofta det främsta stressmomentet och det som berör de anställda allra mest i pressade situationer. Det är ofta en stor faktor till att ryktesspridningen sätts igång.

Perspektivet kommunikation som ett verktyg har en viktig roll i det kommunikativa agerandet men missar viktiga element. Detta kommer att vara det vi bygger vidare uppsatsen på. Utifrån Heides och Johanssons uppdelning av kommunikation kommer vi i följande kapitel beröra de andra perspektiven för att ta ställning till vad i det kommunikativa agerandet som bortses i kommunikationen, när den framförallt ses som en informationsspridningsprocess.

4. Kommunikationens inverkan på reaktioner och handlingar

Felaktig och bristfällig kommunikation bör inte bara betraktas utifrån ett informationsperspektiv. *Kommunikation som social förändring* presenterar ytterligare en dimension vid kommunikation i förändringar. Perspektivet fokuserar på relationen mellan kommunikation och handling. Forskarna lägger vikten vid de sociala processer som påverkas av kommunikation och samtal. Likaså beaktas maktdimensioner i förändringar samt den kamp som förekommer i samband med detta.⁴⁰ Syftet med detta kapitel är således att undersöka medarbetarnas reaktioner och handlingar som orsakats av luckor i kommunikationen. Genom att hitta reaktioner och handlingar som berörs i teorierna kan detta ge oss indikationer på om det finns brister i kommunikationen. För att få en bättre förståelse över varför motreaktioner sker på individnivå använder vi oss av Johan Cullbergs teori om personlig krishantering. Cullberg är en svensk psykiater och psykoanalytiker som bland annat forskat kring personlig krishantering. Det finns förvisso andra författare som behandlar personlig krishantering men vi valde Cullbergs resonemang eftersom vi anser att detta ger oss bäst underlag för att förstå delar av vår empiri.

4.1. Teori

Många författare beskriver att större och omfattande förändringar kan väcka starka känslor hos personalen.⁴¹ Enligt Jacobsen kan vissa förändringar skapa stress och ångest medan andra skapar sammanhållning och gemensamma värden.⁴² Margareth Hoff menar även att anställda som lever under osäkerheten att kanske själva behöva lämna organisationen kan bära på känslor som ilska, nedstämdhet, oro och ångest.⁴³

Cullberg identifierar fyra olika faser som krisdrabbade personer upplever; *chockfasen*, *reaktionsfasen*, *bearbetningsfasen* samt *nyorienteringsfasen*. Personer som är berörda av en

⁴⁰ Heide, M. & Johansson, C. 2008. *Kommunikation i förändringsprocesser*. Sid. 33-39

⁴¹ Nilsson, I. 2001. *Ledning i kris, kaos och omställning*. Sid. 86-87 & 130; Hoff, M. 1997. *Planera för avveckling och utveckling*. Sid. 3; Wrigert, C. 2005. *Stöd i omställning*; Cullberg, J. 2007. *Kris och utveckling*. Sid. 141

⁴² Jacobsen, D. I. 2005. *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Sid. 53 & 87

⁴³ Hoff, M. 1997. *Planera för avveckling och utveckling*. Sid. 9

kris reagerar genom att gå igenom varje fas i nämnd ordning.⁴⁴ Det är dock ingen självklarhet att personerna går igenom alla faser. Ibland händer det att den drabbade fastnar i en av faserna vilket kan skapa långvarig stress, ångest och oro.⁴⁵ Den första fasen är chock och varar en relativt kort tidsperiod, vanligen några dagar. Fasen tar sig uttryck i att personer är tystare än normalt eller inte tar till sig det som sägs.⁴⁶ Orsaken, menar han, är att stressfyllda situationer begränsar uppmärksamhetsfältet och kommunikationsupptaget.⁴⁷ Nästa fas kallas för reaktionsfasen, och utmynnar i att individen blir medveten om vad som inträffat. Vanliga reaktioner kan vara ångest, sorg, förträngning och ilska.⁴⁸ Denna ilska kan exempelvis manifesteras i att försöka ”sätta dit” sin chef eller sabotera för verksamheten i övrigt.⁴⁹ Bearbetningsfasen följer vanligtvis föregående fas och brukar manifesteras i att den drabbade börjar bearbeta sina känslor och tankegångar. Cullberg menar att svårigheter med bearbetningen kan leda till att personen fastnar i en av faserna.⁵⁰ Detta kan i sin tur göra att motivationen, engagemanget eller förtroendet minskar och kan enligt Kinding och Gotthardson innebära att olika dolda kostnader ökar. Exempelvis kan detta visa sig genom längre raster som används för att baktala chefen.⁵¹ Den avslutande fasen, nyorienteringsfasen, innebär att individen inte upplever traumat som ett hinder längre och gör att självkänslan kommer tillbaka.⁵²

Även ledningen påverkas av de förändringar som en kristid medför.⁵³ Det har betonats i föregående stycke att onödiga personalkostnader kan öka men även chefer kan påverka en organisations effektivitet och kostnader genom sina reaktioner och handlingar. Iréne Nilsson beskriver i sin avhandling att omställningar leder till starka och omskakande reaktioner även för chefer. En stor del av energin måste fokuseras på att hantera situationen och behålla lugnet.⁵⁴ Gary Yukl beskriver vidare att stress påverkar chefers beslutsfattande negativt och att även erfarna och intelligenta ledare kan utfärda dåliga beslut när de befinner sig under pressade situationer. Relationen mellan ledarnas beslutsfattande och de anställdas resultat

⁴⁴ Cullberg, J. 2007. *Kris och utveckling*. Sid. 142-143

⁴⁵ Wrigert, C. 2005. *Stöd i omställning*.

⁴⁶ Cullberg, J. 2007. *Kris och utveckling*. Sid. 143-144

⁴⁷ Hoff, M. 1997. *Planera för avveckling och utveckling*. Sid. 12

⁴⁸ Cullberg, J. 2007. *Kris och utveckling*. Sid. 144-145

⁴⁹ Nilsson, I. 2001. *Ledning i kris, kaos och omställning*. Sid. 79-80 & 86

⁵⁰ Cullberg, J. 2007. *Kris och utveckling*. Sid. 152-153

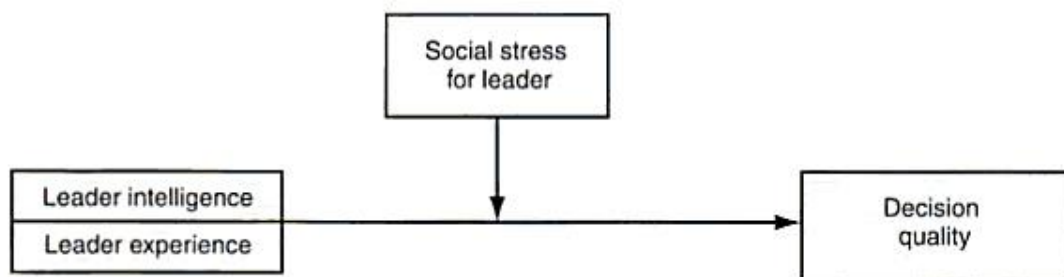
⁵¹ Kinding, A. & Gotthardson, E. 2008. *Ledarrollen vid uppsägningar*. Sid. 49; Axelsson, B. & Thylefors, I. 2005. *Arbetsgruppens psykologi*. Sid. 20 & 211

⁵² Cullberg, J. 2007. *Kris och utveckling*. Sid. 154

⁵³ Kjæserud, R & Weisæth, L. 2005. *Ledarskap i kriser*. Sid. 8

⁵⁴ Nilsson, I. 2001. *Ledning i kris, kaos och omställning*. Sid. 86; Fellingner, Å. 2005. *Svåra medarbetarsamtal*. Sid. 142

påverkades starkt av den stress som ledarna upplevde. Yukl fastslår dessutom att relationen mellan en ledares intelligens och korrekt beslutsfattande inte hade någon nämnvärd betydelse när det handlade om situationer där hög stress förekom. Det finns flera spekulativa orsaker till detta, bland annat att informationsbearbetning påverkas negativt av stress och att ledare enklare blir distraherade, men Yukl menar att det ändå till viss del förklarar varför till synes mycket intelligenta ledare ibland tar beslut i pressade situationer som de normalt inte hade gjort.⁵⁵ Nilsson nämner även hon att ledare tenderar att agera annorlunda i ”ogynnsamma” situationer.⁵⁶ Resonemanget illustreras i följande figur:



Figur 1: Kognitiv resursteori

Ragnar Kjeserud och Lars Weisæth påpekar avslutningsvis även att exempelvis tidsbrist bidrar till ångest- och hjälplöshetskänslor hos ledarna. Upplevelsen kan leda till irrationalitet från deras sida,⁵⁷ och framhäver ett resonemang som liknar Yukls. Men om en situation skulle lösas på ett korrekt och smidigt sätt, upplever personalen istället respekt och tacksamhet för ledaren.⁵⁸

4.2. Empiri

Förvaltningschefen berättade att det inte fanns några planer på att varsla men eftersom budgeten för verksamheten inte kommer att ändras trots större utgifter måste organisationen spara på något sätt. Varsel kunde emellertid inte uteslutas. I dialoger märkte förvaltningschefen att anställda ibland uttryckt oro för att mista sina jobb. De flesta anställda som svarat på enkätundersökningen tyckte dock att hotet om varsel var litet eller obefintligt. Faktum är att mer än hälften upplevde ingen oro alls. Det fanns dock några ur personalen som uttryckte stark oro över att förlora sitt jobb på förvaltningen.

⁵⁵ Yukl, G. 2006. *Leadership in organizations*. Sid. 235-237

⁵⁶ Nilsson, I. 2001. *Ledning i kris, kaos och omställning*. Sid. 137

⁵⁷ Kjeserud, R. & Weisæth, L. 2005. *Ledarskap i kriser*. Sid. 13

⁵⁸ Nilsson, I. 2001. *Ledning i kris, kaos och omställning*. Sid. 86

Bland annat skrev en anställd:

”... det klart att jag oroar mig för att man kanske beslutar sig för att dra in eller helt tar bort verksamheten. Vilket i förlängningen kan innebära att jag faktiskt kan bli av med mitt arbete.” – Anställd

Vad gäller de anställdas initiativ att uttrycka sig kände majoriteten av enkätrespondenterna att de antingen var lite tystare än normalt eller helt opåverkade. Dock upplevde två att de var påtagligt eller mycket tystare än normalt. Dessutom kände lite mer än hälften av de anställda att de lättare blev irriterade nuförtiden. Hos några hade denna irritation övergått till ilska. Lika många av de anställda upplevde en ökad stress, ångest eller oro på grund av rådande arbetssituation och en knapp majoritet upplevde att de bara orkade sätta sig in i den information som delgivits ”till viss del”. Samtidigt hade de anställda få möjligheter att tala ut om sina problem till en oberoende part. Förvaltningschefen ansåg att detta var en uppgift som denne själv och framförallt områdescheferna skulle ta på sig när de anställda sökte stöd. Utöver ledningen så kunde personalen även söka stöd hos varandra. En stark majoritet av dem som svarade kände att de hade någon arbetskollega att diskutera sin arbetssituation med och få stöd. Samtliga av dem som inte hade någon att få stöd hos hade dock en anhörig utanför arbetsplatsen som de kunde samtala med.

Fortsättningsvis upplevde förvaltningschefen även sig själv som stundtals stressad, bland annat då försörjningsstödet ökar och budgeten tyngs allt mer. Som bekant är denna ökning orsakad av den pågående krisen och är inget som förvaltningschefen direkt kan påverka. Likväl måste emellertid budgetens stigande röda siffror förklaras för politiker och andra berörda instanser. Förvaltningschefen berättade att detta inte kunde bortses som en stressfaktor. Vidare märkte förvaltningschefen att när denne själv var stressad så kunde detta även påverka andra runtomkring. Två situationer nämndes. När anställda ställde frågor i förbifarten kunde det stundtals bli snabba svar som förvaltningschefen menar ibland kunde ha krävt lite längre eftertanke och förklaring. Förvaltningschefen berättar fortsättningsvis även att stressen ibland gjorde att denne inte alltid hörde ”allt [som] man borde” och inte alltid var så lyhörd. Detta resulterade ibland i att personal undvek att söka konsultation när de märkte att förvaltningschefen var stressad och väntade med diskussionen till ett senare tillfälle.

”När det är stressigt och bråttom gör man det felet att man svarar på något i korridoren när man springer förbi. I efterhand tänker man att man skulle haft mer tid att tänka igenom saken.” – Förvaltningschefen

Fortsättningsvis beskriver förvaltningschefen att denne upplever att tiden inte alltid räcker till. Denna tidsbrist skapade många gånger en känsla av otillräcklighet och frustration. Det beskrevs att bättre rutiner som måste tas politiskt kunde underlätta. Förvaltningschefen beskrev även att e-post aktiviteter upptog en stor del av dennes tid. När det var bättre tider fanns det en sekreterare som hjälpte till men nu är det denne själv som måste sköta e-post aktiviteter eftersom administration är det första som dras ned i sämre tider.

4.3. Analys

Precis som Jacobsen och Hoff resonerar, kan en del förändringar skapa negativa känslor och reaktioner. Det kan vara tillfälle att fundera kring de uttalanden som vissa anställda uttryckt. Några ur personalen beskrev att de var oroliga för att mista sitt jobb, något som förvaltningschefen själv märkte. Vi anser att de anställda som beskriver sin oro över att mista jobbet är en konsekvens av att informationsspridningen inte beaktar de sociala aspekterna på kommunikation. Detta kan skapa handlingar hos personalen som utmynnarnar på ett sätt som ledningen inte tänkt sig. Istället för att skapa sammanhållning och gemensamma värden som Jacobsen menar, kan de istället bidra till motsatt effekt. De personer som uttryckt oro över att förlora sina arbeten kan fungera som spridare av negativa känslor och reaktioner i organisationen. De anställda som inte varit nämnvärt påverkade kan komma att bli det med tiden och förlora sitt förtroende för ledningen.

Likaså kan det dras tydliga paralleller mellan de handlingar och reaktioner som Cullberg beskriver när någon hamnat i en fas och några av de anställdas beskrivningar. Flertalet anställda var inte nämnvärt påverkade men det fanns element inom personalen som verkar ha hamnat i vissa faser. Två hade tydliga drag som påminde om första fasens symptom och tre påminde om symptom från andra fasen. Som Cullberg påpekar är det viktigt för dessa individer att bearbeta de känslor som de bär på för att inte skapa oönskade reaktioner. Vi anser att dessa personer är ett resultat av att inte beakta de konsekvenser som kommunikationen har på personalens reaktioner och handlingar. De får inget stöd från en tredje part, utan måste tillförlita sig på antingen ledningen eller varandra. Det fanns en tydlig diskrepans mellan förvaltningschefens uttalande om att denne inte fått någon extra

stödfrågan och personalens önskan på mer stöd. En tydlig koppling kan dras till perspektivets aspekt på maktdimensioner i förändringar. Situationen illustrerar hur personalen hämmas att bearbeta sina reaktioner och känslor då de inte kan uttrycka vad de verkligen vill utan att fundera på konsekvenser som deras uttalande kan ha hos chefen. Ledaren har i detta fall mycket makt som fungerar som en avskräckare för personal att uttrycka kritik mot chefen eller verksamheten. Perspektivet kommunikation som sociala förändringar menar att kommunikationen påverkar individer och deras handlingar. Det framgår att ett sådant synsätt inte finns i någon större omfattning på förvaltningen eftersom personalen inte har de nödvändiga resurser som krävs för att bearbeta sina känslor och reaktioner genom stöd från oberoende part. I slutändan skapar detta stress, ångest och oro hos berörda anställda och utmynnar, som Nilsson påpekar, i handlingar som är kontraproduktiva för organisationen. Vi menar att om ledare tar hänsyn till kommunikation som en social påverkan skulle oönskade handlingar och reaktioner minimeras.

Om vi skiftar fokus till enbart förvaltningschefens reaktioner och handlingar kan vi även där fastställa intressanta kopplingar till relationen mellan kommunikationen och handling. Förvaltningschefen upplevde sig stundtals stressad bland annat på grund av orsaker som stod utanför dennes påverkan. Den första aspekten som vi kan dra kopplingar till är Yukls resonemang och att förvaltningschefens reaktioner påverkades av stressnivån. Yukl menar att stress påverkar beslutsfattandet och reaktioner hos ledare. Detta förklarar varför förvaltningschefen ibland drog förhastade uttalanden till sina anställda eller inte alltid var så lyhörd som denne skulle vilja. Uppenbart är att det finns konsekvenser som utmynnar i oönskade handlingar. Vi menar att detta är ett exempel på att det även är viktigt att beakta ledaren själv i relationen mellan kommunikation och handling. Perspektivet kommunikation som social förändring innefattar kommunikation från samtliga parter. Det är enkelt att glömma en part i kommunikationsprocessen, sig själv, för att fokus ligger på andra parter. Detta bekräftar även Nilssons påstående om att omställningar även chefer och nämner att ledare tenderar att agera annorlunda i ”ogynnsamma” situationer. Ytterligare känslor som förvaltningschefen upplevde var frustration och otillräcklighet när tiden inte räckte till. Denna tidsbrist resonerar Kjeserud och Weisæth kring och menar att den kan leda till irrationalitet. Brist på tid skapar en risk för förhastade beslut och detta är något som till viss del kan kopplas till förvaltningschefens handlingar när denne var stressad. När förvaltningschefen var stressad kunde denne ibland vara för hastig i att svara medarbetare som rådfrågade. Likaså beskrevs det att personalen ibland undvek att diskutera med denne när de märkte att förvaltningschefen

var stressad. Det är tydligt att stressen orsakat oönskade handlingar och reaktioner. Men det tar tid att följa upp vilka handlingar som uppkommer på grund av kommunikationen. Det kan ifrågasättas hur handlingar ska följas om ledaren redan har tidsbrist. Detta menar vi är en aspekt som kommunikation som social förändring inte beaktar tillräckligt.

Fortsättningsvis märkte förvaltningschefen att stressen även påverkade medarbetare runtomkring. Konsekvensen var att personal undvek att söka konsultation när de märkte att förvaltningschefen var stressad och väntade med diskussionen till ett senare tillfälle. Detta är en tydlig koppling till Yukl som menar att de anställda påverkas starkt av den stress som ledaren upplever. Att se kopplingen mellan kommunikation och de egna reaktionerna är en viktig aspekt i perspektivet kommunikation som social förändring. Detta illustrerar ett viktigt exempel på hur kommunikationen mellan ledare och personal störs på grund av oönskade reaktioner. Vi menar att kommunikationen mellan anställd och chef måste involvera båda parter och får konsekvenser för verksamheten när reaktionerna och handlingarna ignoreras.

5. Betydelsen av ömsesidig förståelse

Det sista av de tre perspektiven som Heide och Johansson framhåller är *kommunikation som process*. Perspektivet lägger tonvikten på delaktighet och menar att förändring är något som sker i kommunikationen i en verksamhet. Forskarna inom denna inriktning betonar förståelse och meningsskapande och menar att graden av förståelse hos individen påverkar resultatet av förändringen. Samtidigt menar forskarna att den mänskliga interaktionen och kommunikationen måste bygga på ömsesidig förståelse mellan involverade parter.⁵⁹ Syftet med detta kapitel är att undersöka hur kommunikationen används för att skapa mening för de anställda när en ny verklighet ska utformas. Utifrån det vill vi belysa de viktiga element som perspektivet berör och som i anslutning med de andra perspektiven breddar synen på det kommunikativa agerandet.

5.1. Teori

Birgitta Ahltop betonar vikten av att skapa en framtidstro för anställda i tider av osäkerhet. För den anställde innebär detta bättre effekter för det framtida arbetet, engagemanget, motivationen och förtroendet för företaget.⁶⁰ När förändringsinitiativ presenteras för medarbetare försöker de förstå vad de betyder och vad förändringarna kommer att få för konsekvenser för dem själva och sin omgivning.⁶¹ Ledarens förklaringar och kommentarer angående förändringen är avgörande för hur medarbetarna skapar mening.⁶² Finns det en hög närvaro av osäkerhet för medarbetarna kan det innebära svårigheter att förstå omständigheterna vilket i sin tur kan leda till förvirring och orationella beslut.⁶³ En av de främsta anledningarna till att medarbetare känner sig tveksamma inför en förändring är på grund av att kommunikationen med chefen upplevs som bristfällig.⁶⁴

Eftersom medarbetarnas bakgrund, värderingar och önskemål ofta skiljer sig åt påverkar detta också hur händelser i omgivningen uppfattas. Ett scenario som upplevs som negativt för vissa

⁵⁹ Heide, M. & Johansson, C. 2008. *Kommunikation i förändringsprocesser*. Sid. 30-33

⁶⁰ Ahltop, B. 1998. *Rollmedvetet ledarskap*. Sid. 94-98; Hoff, M. 1997. *Planera för avveckling och utveckling*. Sid. 5

⁶¹ Heide, M. & Johansson, C. 2008. *Kommunikation i förändringsprocesser*. Sid. 31

⁶² Ibid. Sid. 33

⁶³ Koraeus, M. 2008. *Who Knows? The Use of Knowledge Management in Crisis*. Sid. 22

⁶⁴ Heide, M. & Johansson, C. 2008. *Kommunikation i förändringsprocesser*. Sid. 59

behöver därmed inte nödvändigtvis upplevas som negativt för andra.⁶⁵ De flesta accepterar att en verksamhets ekonomiska problem är ett rimligt och acceptabelt argument för förändring.⁶⁶ Att göra de anställda villiga att gå in i en förändring med engagemang och lust låter sig bara göras genom att de anställda genom delegering och deltagande ges chansen att utveckla lösningar som gör att de känner sig som ägare av förändringen.⁶⁷ Forskning visar att delaktighet och insyn i förändringsprocessen är positivt. Att inte göra de anställda delaktiga och införstådda innebär ett större motstånd mot förändringen och ett lägre engagemang för processen.⁶⁸ För att ge anställda möjlighet att ge uttryck för hur de uppfattar situationen och förändringen är även individuella samtal nödvändigt. Samtal och dialog mellan chef och respektive medarbetare ger den anställda en möjlighet att i lugn och ro diskutera sin egen situation och framtid. Den anställde får således en möjlighet att få en personlig insikt på hur ledningen ser på deras framtid och hur deras insatser passar in i utvecklingen och förändringen. Samtidigt ges även de som inte tar till orda vid kollektiva samlingar möjlighet att komma till tals.⁶⁹ Trots att tanken med denna delaktighet även är att ge värdefull respons på chefernas förändringsinitiativ är det sällan som denna kritiska uppåtgående kommunikation uppmuntras.⁷⁰ Utifrån resonemanget att individer uppfattar händelser och situationer olika vill vi belysa vikten av personliga dialoger mellan chefer och anställda för att få en förståelse om hur alla anställda uppfattar en påfrestande situation.

En stor stressfaktor för ledningen är om medarbetarna ställer sig oförstående till omställningen eller om deras respons är dålig eller obefintlig. Brist på engagemang hos personalen ökar i sin tur pressen på ledningen eftersom situationer kräver mer energi för att lösas. Nilsson beskriver hur chefen i vissa fall beskylls för de uppkomna problemen och svårigheterna i samband med omställningen.⁷¹

⁶⁵ Heide, M. & Johansson, C. 2008. *Kommunikation i förändringsprocesser*. Sid. 31, Jacobsen, D. I. 2005. *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Sid. 46-48 & 168

⁶⁶ Jacobsen, D. I. 2005. *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Sid. 144 & 212

⁶⁷ Ibid. Sid. 250-51

⁶⁸ Duberg, C. & Gunnarsson, L-G. på Örebro Läns Landsting. 2009. *Hantera nedskärningarklokt – och minska stressen*; Hoff, M. 1997. *Planera för avveckling och utveckling*. Sid. 14-15, Jacobsen, D. I. 2005, *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Sid. 159 & 325

⁶⁹ Ahltop, B. 1998. *Rollmedvetet ledarskap*. Sid. 94-98

⁷⁰ Heide, M. & Johansson, C. 2008. *Kommunikation i förändringsprocesser*. Sid. 60

⁷¹ Nilsson, I. 2001. *Ledning i kris, kaos och omställning*. Sid. 86-87

5.2. Empiri

Finanskrisen har inneburit ökad arbetsbelastning säger förvaltningschefen och menar att detta har påfrestat personalen. Nästan alla enkätsvaren visade att de anställda tyckte att finanskrisen påverkat verksamheten negativt och en knapp majoritet som svarat visade på anställda som inte orkar eller vill sätta sig in i de förändringar som skett i verksamheten. De anställda ansåg att tillfredsställande information och kommunikation är betydelsefull för att öka förståelsen för förändringar och påfrestande situationer. Sex av sjutton ansåg att det kan vara direkt avgörande och över hälften ansåg att det till viss del kan påverka. Däremot visade endast fyra enkätsvar att tillräckligt mycket information hade delgetts om dessa förändringar. Resten uppgav att de bara ”till viss del” blivit tillräckligt informerade om förändringarna i organisationen. På frågan om verksamheten har nyckelpersoner som hjälper personalen att förstå situationen svarar förvaltningschefen att förutom chefernas arbete med detta så redovisar även ekonomerna siffror som belyser det ekonomiska läget i förvaltningen. Detta är tänkt fungera som en extra möjlighet att öka förståelsen hos personalen för de åtgärder som tas. Att enbart motivera genom ekonomiska rapporter anser förvaltningschefen inte vara tillräckligt. Personalens motivation måste stärkas på andra sätt också. Enkätsvaren visade att drygt hälften upplevde att det fanns andra i verksamheten som motiverade dem då förändringar genomfördes på arbetsplatsen. Men så många som åtta av de svarande ansåg inte att någon av medarbetarna varit upphov till att motivera vid förändringar. En betydande majoritet upplevde emellertid att det finns en nära arbetskollega som de kan vända sig till och få stöd och uppmuntran medan övriga inte ansåg att någon sådan fanns. Undersökningen visar att de flesta anställda upplever att deras engagemang för arbetet inte har påverkats eller bara påverkats marginellt trots rådande situation. Endast tre av sjutton menar att det sjunkit påtagligt. Den rådande finanskrisen har inte heller påverkat de anställdas initiativtagande negativt. En stark majoritet säger att deras initiativtagande i arbetet minskat lite eller ingenting alls.

Förvaltningschefen säger att förvaltningen gör de anställda delaktiga i förändringar genom att informera och kommunicera. De anställda har också gjorts delaktiga genom delegering av nya arbetsuppgifter. Det framkom emellertid att de anställda känt sig osäkra inför detta och velat ha mer vägledning om hur dessa arbetsuppgifter skulle bemästras i praktiken. Förvaltningschefen menar att verksamheten ständigt drar lärdom hur delaktigheten kan bli bättre och säger att detta är ett bra sätt att öka förståelsen för varandra och att förklara vilket

håll verksamheten är på väg. Förvaltningschefen säger vidare att delaktigheten även ska stärkas genom de medarbetarsamtal som hålls en gång om året. Här är tanken att de anställdas känslor och reaktioner inför sin situation ska fångas upp. Den anställda ansåg dock att verksamheten inte infört tätare medarbetarsamtal trots det rådande krisläget. Enkätsvaren visade att enbart ett fåtal kände sig mer tillbakadragna eller att deras vilja att uttrycka sig påverkats. En betydande majoritet upplever liten eller ingen skillnad alls medan tre säger att det påverkat mycket. Förvaltningschefen menar att finanskrisen inneburit en ökad personlig stress i arbetssituationen. Detta har tagit kraft och inneburit att kvalitets- och utvecklingsarbete fått stå tillbaka. Förvaltningschefen menar också att det samhällsproblem som finanskrisen skapat gör det svårt att personligen påverka den situation förvaltningen befinner sig i just nu.

Förvaltningschefen beskrev fortsättningsvis att verksamheten jobbar mycket med kommunikation men påpekar att *"kommunikation är det svåraste som finns"*. Förvaltningen anordnar informationsträffar som ska förklara situationen men menar att det är tidskrävande. Förvaltningschefen säger också att antalet informationsträffar inte har ökat under rådande finanskris. I nuläget har de anställda möjlighet till handledning för själva arbetsuppgifterna en gång i månaden. Dessa tjänster köps in av externa företag men förvaltningschefen tycker att detta stöd är något som egentligen skulle skötas av cheferna inom förvaltningen. På frågan om de anställda har någon inom verksamheten de kan vända sig till med rent personliga ärenden blir svaret nej. Förvaltningen provade detta under 2007 men intresset från personalen blev väldigt lågt. Förvaltningschefen nämner att negativ och positiv feedback är en viktig ingrediens i en verksamhet och påtalar viljan om att ge detta till sina anställda. Emellertid nämner chefen att feedback stundtals kan vara en bristvara för denne. *"Säger ingen någonting så uppfattar man att det är bra och så vidare"*, berättade hon. Dessutom upplever förvaltningschefen inte att finanskrisen inneburit en ökad önskan om personligt stöd från personalen. Förvaltningschefen förklarar vidare att den direkta kontakten med de anställda ska skötas av förvaltningens områdeschefer. De ska hantera eventuell osäkerhet som uppstår hos de anställda. En knapp majoritet av enkätsvaren visade på denna typ av kommunikation. Övriga uppgav att de inte erbjudits denna möjlighet och fem av dessa sju ansåg sig dessutom vara i behov av det.

5.3. Analys

Heide och Johansson beskriver att förståelse och mening för förändringar bygger på den information som ledningen delger till de anställda, en ståndpunkt som även bekräftas av personalen i enkätundersökningen. Emellertid framkom att endast ett fåtal respondenter ansåg att mängden information om förändringarna upplevdes som tillräckliga, vilket står i kontrast till vad förvaltningschefen upplevde. Förvaltningschefen beskrev att verksamheten informerat om orsakerna till det nuvarande läget både via ekonomiska nyckeltal men också via muntlig kommunikation. Enligt teorin ligger förklaringen i att information som inte upplevs som fullgod sänker meningsskapandet hos personalen. Detta kan då förklara att en stor andel av de anställda också uppgav att de varken hade lust eller ork att sätta sig in i de förändringar som skett. En fördel med att se kommunikationen som en process är att den underlättar en förändring genom att bilda ett meningsskapande och en förståelse hos personalen. Om ledningen kommunicerar den information som rör förändringen på ett sätt som sätter den i relation till de anställdas arbetssituation ökar förståelsen och därmed även förutsättningarna för att de anställda uppfattar fördelarna med förändringen på ett liknande sätt som ledningen. Därigenom kan onödiga feltolkningar och missförstånd av den information som kommuniceras undvikas. Det stora flertalet av de anställda menar att verksamheten drabbats negativt av den pågående finanskrisen men säger samtidigt att detta varken försämrat engagemang eller motivation i arbetssituationen. Detta tyder på att graden av osäkerhet bland de anställda upplevs som låg och att de genom ledarens förklaringar angående förändringen har fått kunskap för att förstå och hantera situationen. Därmed har även framtidstron stärkts. En av de anställda nämner exempelvis att det hade varit önskvärt att prata med förvaltningschefen om den oro som finanskrisen inneburit. En annan beskriver att det är viktigt att det delegeras tydlig och *korrekt* information. Denne belyser även vikten av information över organisationsgränser. För dessa anställda är det således viktigt att det finns en kontext bakom den informationen som ledningen förmedlar till sina anställda. Om ledningen bara skickar ut en budget utan att förklara vad den har för relevans och koppling till den enskilde medarbetaren minskar förståelsen och därmed också det potentiella meningsskapandet i den handlingen.

Precis som Jacobsen menar så har de anställdas olika bakgrunder och värderingar stor betydelse för hur olika situationer uppfattas. Detta framgår också tydligt i undersökningen. Exempelvis finns både de som tycker att deras engagemang och vilja att uttrycka sig under

rådande omständigheter påverkats mycket medan andra säger att det inte påverkats alls. Vidare upplevde vissa av de anställda ett ointresse för förändringar medan andra inte delade den uppfattningen. Alltså kan personal reagera negativt på områden där andra inte känner sig påverkade alls. Men trots att det finns en variation i intresse för förändring och internt stöd så upplever i stort sett alla att de fortfarande har högt engagemang och hög motivation för arbetet. Detta kopplar vi till den variation som finns bland de anställda. Vissa har kunnat finna motivation och engagemang genom den information som har kommuniceras av ledningen. De anställda som däremot inte upplever denna information som tillräcklig har istället stärkt engagemanget och motivationen genom det stöd de får av nära kollegor. Meningsskapandet inom organisationen har visat att kommunikationen som process fungerat. Men om dessa närstående kollegor varslas eller omplaceras kan engagemang och motivation snabbt försämrars hos denna del av de anställda.

Att känna sig delaktig i en förändringsprocess stärker de anställdas vilja att vara aktiva i processen. Förvaltningschefen menade att kommunikation är det svåraste som finns men att det finns en avsikt att göra personalen delaktiga i de förändringar som sker. Trots detta hålls bara informativa möten om förändringarna istället för möten där personalen har en chans att komma med sina synpunkter för vad förändringen kommer att betyda för dem. Förvaltningschefen menade att den rådande situationen tillåter mindre utrymme än tidigare för förhandling om de beslut som fattas. Därmed försämrars de anställdas möjlighet till meningsskapande kommunikation och den förståelse som genom detta möjliggörs för personalen. Här finns då kopplingar till det faktum att den delaktighet som ledaren anser vara värdefull i en förändring och som ska generera värdefulla reflektioner från de anställda inte uppmuntras fullt ut och därmed inte heller fungerar fullt ut i praktiken. Ahltopp tar upp att delaktigheten stärks om de anställda ges möjlighet för personliga samtal med närstående chef. Den anställde ges då möjlighet att återge sina egna tankar och känslor om den nuvarande situationen samtidigt som chefen har en möjlighet att förklara framtida förändringar och den anställdas roll och betydelse i detta. Undersökningen visade att delar av personalen haft individuella utvecklingssamtal medan andra inte haft det. De som inte haft denna typ av kommunikation med ledaren beskrev ett behov av detta. Förvaltningschefen upplyser om att personliga samtal hålls en gång om året just för att fånga upp de anställdas tankar och hur de förstår situationen. Förvaltningschefen upplever emellertid inte att behovet av personliga samtal hos de anställda på grund av finanskrisens påverkan på verksamheten. Att inte alls erbjuda eller att ha för långa mellanrum mellan de personliga samtalen minskar således

möjligheten för de anställda att belysa vad förändringarna betyder för dem och meningsskapandet för förändringen.

Att se kommunikationen som process måste emellertid betraktas som en ständig avvägning där de beslut som fattas bör förstås av och skapa mening för så många som möjligt av dem som påverkas. Att skapa individuella förändringsstrategier baserat på den variation av värderingar och bakgrunder som existerar bland de anställda kan således bli svårt att genomföra med tanke på tidsmässig eller ur en ekonomisk synvinkel.

6. Slutsats

Syftet med uppsatsen är att öka förståelsen för hur ledare bör se på det kommunikativa agerandet med sina anställda i kristider. Vår hypotes är att varje perspektiv enskilt presenterar begränsningar i det kommunikativa agerandet men kan tillsammans innebära samordningsvinster för en verksamhet. Frågeställningarna vi utgått från är:

- Hur ser det interna kommunikativa agerandet ut i en påfrestande period?
- Vilka känslomässiga reaktioner och handlingar uppstår under en påfrestande period?
- Hur uppnås ömsesidig förståelse under en påfrestande period?

Till att börja med kan vi konstatera att förvaltningen utgår från perspektivet kommunikation som verktyg. Fördelen med detta synsätt är att de anställda blir upplysta om situationen. Detta reducerar osäkerheten och motståndet bland de anställda i en förändringsprocess. Däremot kan kommunikation som verktyg innebära att informationen framförallt flödar uppifrån och ner. Kommunikationen blir då en envägsprocess där ledningen inte får någon uppfattning om hur personalen känner inför förändringar. Man tar inte ställning till personalen uppfattning och tyckande utan utgår ifrån att kommunikation endast är en informations-spridningsprocess. Risken med att bortse från ömsesidig förståelse i det kommunikativa agerandet samt uteblivet stöd för den tänka förändringen är att det minskar förutsättningarna för att få människor med sig och därmed också utsikterna för att den tilltänka förändringen inte faller ut enligt planerna.

Fortsättningsvis kan vi konstatera att vår undersökning även visar på fördelar med att beakta kommunikation som social förändring samt kopplingen mellan kommunikation och handling. Framförallt skulle personalens reaktioner kunna hjälpas och kontraproduktiva handlingar i organisationen minimeras. Detta gäller inte bara spridning av negativa känslor till opåverkade anställda utan även eventuella regelrätta sabotage mot verksamheten. Likaså är det betydelsefullt för ledaren att fundera kring sina egna handlingar och reaktioner. Som teorin beskrivit kan detta skapa oönskade handlingar och reaktioner även hos chefen. Det är således viktigt att beakta kopplingen mellan kommunikation och handling samt vilka konsekvenser det kan få för verksamheten. Upplever exempelvis personalen att ledaren är stressad så kunde detta hindra dem från att ta spontana kontakter om akuta problem som upplevs i förändringsarbetet. Likaså kan det också innebära att de anställda känner sig spända vid de

personliga samtalen som hålls och då välja att tona ner sin egen situation i förändringen. Detta illustrerar ett viktigt exempel på hur kommunikationen mellan ledare och personal störs på grund av oönskade reaktioner. Vi menar att kommunikationen mellan anställd och chef måste involvera båda parter och får konsekvenser för verksamheten när reaktionerna och handlingarna ignoreras. Kommunikation som social förändring erbjuder således ytterligare ett perspektiv på hur ledare kan se på kommunikationen och dess påverkan. De reaktioner och handlingar som uppstår ökar behovet av en tvåvägskommunikation. Samtidigt finns det dock även nackdelar med detta synsätt. Perspektivet har vissa problem med att beakta den tid som det tar att följa upp handlingar som orsakats av kommunikationen. Om en ledare redan har tidsbrist kan man ifrågasätta hur denne ska hinna med detta. Det är inte så att ledare rullar tummarna på sitt kontor. Detta menar vi är en aspekt som kommunikation som social förändring inte beaktar tillräckligt. Att lägga för stort fokus på detta perspektiv kan således stjäla dyrbar tid som kunde ha använts till annat.

Den ömsesidiga förståelsen mellan anställd och chef är en förutsättning för att kommunikation ska bli lyckad som process. Litteraturen menar att ledarens förklaringar och kommentarer är avgörande för hur de anställda skapar mening i en förändringsprocess. Vi har emellertid hittat att detta inte behöver vara helt avgörande eftersom de anställda kan hitta stöd och uppmuntran hos nära arbetskollegor också. Detta kan då leda till att engagemanget och initiativtagandet upprätthålls trots att kommunikationen med ledningen upplevs som bristfällig. Enligt teorin är delaktighet i förändringen viktig för att skapa högre engagemang hos de anställda. När arbetsbelastningen har ökat och arbetsuppgifter delegerats så har de anställda istället upplevt osäkerhet och tidspress. Detta kan vara en orsak till att de anställda inte orkar sätta sig in i hur förändringarna påverkar deras arbetssituation rent generellt. En personlig dialog mellan den anställda och dennes chef skapar förståelse för förändringen och ger chefen en möjlighet att tydliggöra den anställdes roll. En hög stressnivå kan emellertid bli ett hinder som påverkar detta meningsutbyte och därmed också den ömsesidiga förståelsen mellan chef och anställd. Om både anställda och chefen upplever att arbetsbelastningen känns övermäktig kan denna typ av kommunikation vara något som prioriterats bort.

Vi har visat att det skapas begränsningar i att kommunicera effektivt när man ser kommunikation från ett perspektiv. Vi har exempelvis hittat att om kommunikation endast beaktas ur ett perspektiv kan detta skapa oönskade och kontraproduktiva handlingar av både ledare och anställda. Dessutom kan det skapas brister i kommunikativa agerandet mellan chef

och anställd. Genom att applicera alla tre perspektiv tillsammans, istället för en eller två, kan sådana problem minskas. Till exempel kan förvirring och oförståelse minimeras genom att förstå kommunikation som ett verktyg. Det är viktigt att ledare förstår hur informationsflödet fungerar och hur de sprider information på rätt sätt. Men det är också viktigt att inse att kommunikation skapar handlingar, ofta på oväntade sätt. På så vis kan oönskade och destruktiva handlingar mot organisationen minimeras. Slutligen får kommunikation inte enbart ses som information som skall spridas. Personal måste förstå vad som förmedlas och hur det relaterar till dem. Överflödigt eller otydligt information skapar problem som senare måste rättas till. En central aspekt är därför att göra informationen tydlig och förståelig så att anställda, för att tala i klartext, ”*fattar vinken*”. Vi sammanfattar således att användandet av varje perspektiv för sig presenterar klara begränsningar vid kommunicerandet i kristid. Men genom att se perspektiven tillsammans, kan ledare och organisationer dra på fördelar och synergieffekter vid det kommunikativa agerandet med sin personal i en krisdrabbad verksamhet. Detta möjliggör förhoppningsvis att ledare kan kommunicera framgångsrikt i tider av ovisshet.

7. Diskussion

Vi tror att en kombination av de tre kommunikationsprocesserna är en förutsättning för att lyckas med förändringar i en verksamhet. Denna kombination har då även förutsättningar att överbrygga vissa av de begränsningar och problem som förekommer inom nuvarande kommunikationsforskning. Att som ledare vara insatt i betydelsen av god kommunikation, är enligt oss nyckeln till en framgångsrik verksamhet och utgör också stommen i ett lyckat förändringsarbete. Ledarens förmåga och intresse av att tydliggöra relevant information samtidigt som denne finns tillgänglig för sina medarbetare, har en stor effekt för hur de anställda påverkas i en förändringsprocess. Om medarbetarna uppfattar ledaren som svårtillgänglig eller inte motiverad i sin roll så finns risk att även medarbetarna påverkas av detta med vikande engagemang som följd. I tider av ekonomisk osäkerhet drabbas inte bara de anställda eftersom även chefer känner av ökad stress och effekterna av minskade resurser. Chefen måste hitta en modell där rationella argument för förändringen vävs ihop med personligt engagemang. Då stärks möjligheterna att engagera och skapa förståelse för medarbetarna. I tider av förändring är det därför viktigt att inte prioritera bort ledarskapet bara för att den egna arbetsbördan blir större.

Ett bra kommunikationsklimat kännetecknas av bra relationer mellan medarbetare och chefer samt en öppenhet som gör att medarbetarna kan föra fram sina åsikter utan att vara oroliga för kritik. Det är intressant att undersöka vad det är som skapar detta sätt att arbeta. För hos de flesta chefer måste det finnas en vilja att ha en nära och kommunikativ arbetsrelation med sina medarbetare. Men om ledarna vill ha denna kommunikation, varför existerar den inte i högre omfattning? Problemet ligger troligen i den tidsbrist som dessa chefer upplever under sina arbetsdagar. Vi ser administrativa uppgifter, exempelvis stora mängder e-post, som ett huvudsakligt område som förbrukar stora mängder tid av en ledares arbetsdag. Om dessa områden tillåts ta upp allt för stor del av arbetstiden så minskar såklart möjligheterna markant att kommunicera med sin omgivning på ett värdefullt sätt. Den stora utmaningen består i att finna de arbetsmodeller där ledarens administrativa arbete kan skötas mer effektivt. På så vis kommer också energin och tiden öka för att kommunicera och därmed ytterligare engagera medarbetarna.

En ståndpunkt som uppsatsen inte behandlar i större utsträckning men som kan vara av intresse är de fackliga organisationerna som också hade en roll i kommunikationsarbetet inom förvaltningen. Vår empiri antydde att de hade en betydande roll vid informationsförmedling. De har säkerligen ett eget perspektiv och uppfattar inte alltid situationer på samma sätt som ledning och chefer inom verksamheterna. Förvaltningschefen beskrev hur man var tvungen att informera flertalet fackförbund eftersom de anställda är medlemmar i olika förbund. Denna uppdelning innebär ytterligare komplexitet när information skall förmedlas. Komplexitet som kan orsaka missförstånd och leda till oklarheter, otydlig information och ryktesspridning. Sådana missförstånd kan i sin tur även orsaka irritation, oro och försämrat förtroende mot arbetsgivaren. Vi anser emellertid att denna ytterligare dimension skulle göra arbetet för omfattande och komplext då även denna part måste beaktas och analyseras.

8. Vidare forskning

Många områden återstår att beröra. Rent generellt kan vi ta upp Heide och Johanssons påpekanden om att svenska företag riskerar att halka efter i ett internationellt perspektiv. Detta beror på att kommunikation i förändringar är ett relativt outforskat område i Sverige.⁷² Att bidra till ny kunskap inom detta område kan därför vara önskvärt med tanke på detta.

Uppsatsens författare har visat att det finns nackdelar med att se perspektiven åtskiljda. En rekommendation på vidare forskning skulle vara att undersöka om samtliga perspektiv tillsammans inte skapar ett alltför omfattande synsätt. Vi tar inte ställning till detta utan förutsätter att en samlad är till gagn för kommunikationen. Likaså berör vi inte utomstående parter påverkan på kommunikation i nämnvärd omfattning. Framförallt är det fackförbunden som har en stor möjlighet att påverka informationsflödet och de anställdas uppfattning av kommunikationen. Tredje part tillför sina egna perspektiv och kan bidra till att kommunikationen påverkas även från detta håll.

Avslutningsvis kan eventuella framtida forskare även ställa sig frågan om det finns ytterligare perspektiv utöver de som Heide och Johansson föreslagit. Vilken påverkan kan detta ha på övrig kommunikationsforskning? I övrigt finns även mer omfattande frågor som hur hållbar kommunikation skapas samt vilken roll kommunikationen har vid gränsöverskridande arbete.

⁷² Heide, M. & Johansson, C. 2008. *Kommunikation i förändringsprocesser*. Sid. 41



9. Källförteckning

Litteratur

Ahltorp, Birgitta. (1998). *Rollmedvetet ledarskap*. Upplaga 1:5. Malmö: Liber AB.

Ahrenfelt, Bo. (1995). "Förändring som tillstånd. Att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag och organisation". I Nilsson, Iréne. (2001). *Ledning i kris, kaos och omställning*. Doktorsavhandling. Uppsala: Uppsala University, Tryck & Medier.

Axelson, Barbro & Thylefors, Ingela. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Fjärde utgåvan. Stockholm: Natur och Kultur.

Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber

Cullberg, Johan. (2007). *Kris och utveckling*. Femte utgåvan. Stockholm: Natur och Kultur.

Fellinger, Åsa. (2005). *Svåra medarbetarsamtal*. Stockholm: Schibsted Förlagen AB.

Heide, Mats & Johansson, Catrin. (2008). *Kommunikation i förändringsprocesser*. Malmö: Liber AB

Hoff, Margareth. (1997). *Planera för avveckling och utveckling*. Växjö: Edman och Westerlunds Tryckeri.

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn. (1997). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, Dag Ingvar. (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Kinding, Anders & Gotthardson, Eva. (2008). *Ledarrollen vid uppsägningar*. Uppsala: Konsultförlaget Uppsala Publishing House.

Kjeserud, Ragnar & Weisæth, Lars. (2005). *Ledarskap i kriser*. Stockholm: Försvarsdepartementet, Regeringskansliet. Debattserie från Försvarsberedningen, Nr 16.

Koraeus, Mats. (2008). *Who Knows? The Use of Knowledge Management in Crisis*. Stockholm: CRISMART.

Nilsson, Iréne. (2001). *Ledning i kris, kaos och omställning*. Doktorsavhandling. Uppsala: Uppsala University, Tryck & Medier.

Olsson, Henny & Sörensen, Stefan. (2007). *Forskningsprocessen – Kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Stockholm: Liber AB

Trost, Jan. (2007). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur

Widerberg, Karin. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur

Wrigert, Christina. (2005). *Stöd i omställningen: goda råd vid tidig omställning och avveckling av personal*. Stockholm: Trygghetsstiftelsen.

Yukl, Gary. (2006). *Leadership in Organisations*. Sixth Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Elektroniska källor

Borg, Anders. (2009-04-15). *Värsta krisen sedan andra världskriget*. Dagens Nyheter.

Tillgänglig:

<<http://www.dn.se/nyheter/politik/borg-varsta-krisen-sedan-andra-varldskriget-1.844259>>

(Läst 2009-04-22)

Duberg, Cecillia & Gunnarsson, Lars-Gunnar. (2009) *Hantera nedskärningar klokt – och minska stressen*. Örebro Läns Landsting.

Tillgänglig:

<http://www.orebroll.se/uso/pagewide_27981.aspx> (Läst 2009-04-15)

Internationella valutafonden, IMF. (2008-10-08). *Värsta krisen sedan 1930-talet*. Dagens Industri.

Tillgänglig:

<<http://di.se/Nyheter/?page=/Avdelningar/Artikel.aspx%3FO%3DRSS%26ArticleId%3D2008%255c10%255c08%255c304970>> (Läst 2009-04-22)

Larsson, Thomas. (2009-02-16). *Därför tvingas Lettlands regering avgå*. Sveriges Television.

Tillgänglig:

<http://svt.se/2.88982/1.1446192/darfor_tvingas_lettlands_regering_avga?lid=senasteNytt_1075094&lpos=rubrik_1446192> (Läst 2009-04-22)

Mellqvist, Gabriel. (2009-02-27). *Sveriges ekonomi krymper*. Dagens Industri.

Tillgänglig:

<<https://www.di.se/Nyheter/?page=/Avdelningar/Krog.aspx%3Farticleid%3D2009%255C02%255C27%255C326479>> (Läst 2009-04-22)

TT-Reuters. (2009-01-26). *Islands regering avgår*. Dagens Nyheter.

Tillgänglig:

<<http://www.dn.se/nyheter/varlden/islands-regering-avgar-1.484797>> (Läst 2009-04-22)

Intervjuer

Intervju med förvaltningschef. 2009-04-24, klockan 11.00-11.50.

Enkät

Enkäter utskickade till de anställda på förvaltningen. Utskickat 2009-05-04 med svarstid fram till 2009-05-11

Bilaga 1 – Intervjuguide

Allmänt

1. Vilka förändringar har finanskrisen inneburit för den interna verksamheten?
2. Hur gör Du för att förstärka engagemanget, motivation och förtroendet för verksamheten bland de anställda under en kristid?
3. Finns det anställda som är nyckelpersoner för att få igenom förändringar? Är det några som ”drar” andra medarbetare i rätt riktning?

Reaktioner

1. Hur har förändringarna påverkat de anställda? Har anställda uttryckt känslor som oro, ilska, nedstämdhet eller ångest den senaste tiden? Vad ser Du som de viktigaste verktygen för att hindra att oro, ångest och stress ska sprida sig?
- 2.a Upplever Du att de anställda gör eller har gjort motstånd till förändringarna på något sätt? Upplever Du att de anställda kan vara stundtals oförstående vad gäller situationen och hur den hanteras?
- 2.b Har Du som chef blivit beskylld, direkt eller indirekt, för uppkomna svårigheter i förändringar orsakade av finanskrisen? Har Du blivit anklagad för eller blivit måltavla för ett känslomässigt utspel (som till en början inte nödvändigtvis var avsedd mot Dig som chef)?
- 2.c Har Du fått beröm för något Du gjort under lågkonjunkturen? (Det kan vara en uppmuntran från en anställd eller beröm för en bra genomförd arbetsuppgift)
3. Hur har förändringarna påverkat Dig rent känslomässigt? Känner Du Dig stressad ofta? Vad brukar orsaken vara? Upplever Du att det går åt mer energi för att behålla Ditt lugn nuförtiden?
4. Upplever Du att tiden inte räcker till i Ditt dagliga arbete? Skapar denna tidsbrist stress eller andra negativa känslor?
5. Händer det att anställda söker stöd och diskuterar sin situation med Dig som chef? Oftare under lågkonjunkturen?

Kommunikation

1. Har finanskrisen förändrat Ditt sätt att kommunicera med Dina medarbetare? Tycker Du att denna förändring inneburit några svårigheter jämfört med hur kommunikationen varit tidigare?
2. Hur hanteras kommunikationen och informeringen med de anställda under en krisperiod? (Skriftligt/muntligt, hur ofta, vem informerar)

- 3.** Lägg det stort fokus på att förklara och motivera anledningen till förändringarna för de anställda? Hur motiverar Du förändringar för personal?
- 4.** Vid en förändring läggs stort fokus på delaktighet bland de anställda. Hur görs de anställda delaktiga i förändringar?
- 5.** Upplever Du att det förekommer ryktesspridning i verksamheten? Hur försöker Ni hantera/hindra ryktesspridning?
- 6.** För Ni individuella samtal med de anställda eller sker kommunikationen endast kollektivt?
- 7.** Vad anser Du vara det viktigaste vid förmedling av diverse information?
- 8.** Hur tycker Du att kommunikationen med Dina medarbetare kan användas för att underlätta en redan pressad situation?
- 9.** På vilket sätt skulle Du säga att personliga reaktioner hos Dig som ledare kan leda till sämre kommunikation med medarbetarna?

Bilaga 2 – Enkätundersökning

Enkät

Tycker du att den del av verksamheten där du finns har påverkats negativt av finanskrisen?

- Ja /16
- Nej /1

Tycker du att du blivit tillräckligt informerad om förändringar i organisationen och dess påverkan för organisationen och arbetet?

- Ja /4
- Till viss del /9
- Nej /4

Har budskapet om verksamhetens situation på grund av rådande finanskris varit tydlig för dig?

- Ja /6
- Till viss del /9
- Nej /2

Har ditt engagemang eller din motivation för arbetet sjunkit på grund av finanskrisens påverkan?

- Mycket /1
- Påtagligt /2
- Lite /6
- Inget /8

På vilket sätt? Motivera!

Har ditt förtroende eller din lojalitet för verksamheten sjunkit under finanskrisens?

- Mycket /0
- Påtagligt /1
- Lite /10
- Inget /6

Vad hade kunnat förändra det, enligt dig?

Upplever du känslor som oro, nedstämdhet, stress, eller ångest på grund av rådande arbetssituation?

- Ja /9
- Nej /8

Blir du lättare irriterad nuförtiden?

- Ja /9
- Nej /8

Om ja, har en sådan irritation övergått till ilska?

- Ja /3
- Nej /5

Känner du en oro över att bli varslad?

- Mycket /1
- Påtagligt /0
- Lite /7
- Inget /9

Har den rådande arbetssituationen påverkat ditt initiativtagande negativt?

- Mycket /1
- Påtagligt /2
- Lite /7
- Inget /7

Är du tystare eller mer försiktig att uttrycka dig nuförtiden?

- Mycket /1
- Påtagligt /1
- Lite /6
- Inget /9

Om du upplevt någon av ovanstående reaktioner, känner du det finns någon arbetskollega som du kan prata med och få uppmuntran?

- Ja /13
- Nej /4

Om nej, har du någon utanför arbetsplatsen som du kan prata med och få stöd?

- Ja /4
- Nej /0

Har du fått extra utbildning för att öka stresstoleransen eller att hantera en krissituation?

- Ja /0
- Till viss del /4
- Nej /13

Känner du att du inte orkar (eller inte vill) sätta dig in i de förändringar som skett i verksamheten?

- Ja /0
- Till viss del /10
- Nej /7

Upplever du att det finns nära arbetskolligor till dig som fungerar som draglök och motiverar andra när rutiner förändras på din arbetsplats?

- Ja /9
- Nej /8

Anser du att en tillfredsställande informering och kommunikation kan öka din förståelse för förändringar och påfrestande situationer?

- Ja /6
- Till viss del /9
- Nej /2

Har ledningen haft individuella utvärderings- och framtidssamtal med dig?

- Ja /10
- Nej /7

Om inte, känner du att du är i behov av det?

- Ja /5
- Nej /0

Har det förekommit rykten om arbetssituationen? (exempelvis hot om varsel, besparingar)

- Mycket /1
- Påtagligt /2
- Lite /9
- Inget /5

Om ja, hur har det påverkat dig?

Är det något med kommunikationen och informeringen som du känner kunde ha varit bättre?

Vad anser du vara viktigt när din chef kommunicerar med dig?

Övriga kommentarer och tillägg