



Kurskod: SKOM01
Termin: VT 2010
Handledare: Charlotte Simonsson
Examinator: Mats Heide

Masteruppsats i strategisk kommunikation

Förändringskommunikation

Mellanchefens perspektiv

ANNA JOHANSSON MILESSON

Lunds universitet
Institutionen för kommunikation och medier

Abstract

Title:	Change communication - the middle managers perspective.
Author:	Anna Johansson Milesson
Advisor:	Charlotte Simonsson
Problem:	Communication failures are a major reason for that the change action fails. In their strategic position, middle managers have an important role for sense-making in an organization. There is a need for more research on sense-making processes from the middle manager's perspective.
Purpose:	<p>To study the sense-making processes from the middle manager's perspective in the sense-making process throughout an organizational change situation. The purpose is divided into two main questions:</p> <p>How does the middle manager view the communication role in the change work?</p> <p>What support and prerequisites is available to manage this role?</p>
Methodology:	Individual qualitative interviews with six middle managers and one HR-manager. A frequent discussion with the communication manager of the management team was held. Analysis of the communication actions such as the different communication channels, strategies and relating documents.
Conclusions:	Different interpretations on the meaning of the wording participation, together with a traditional approach on communication where information are distributed via messengers results in middle managers' potential as sense-makers are missed out upon. The middle managers understanding of communication and the communication chain are important factors for the further understanding of the organization during the change.

Sammanfattning

Titel:	Förändringskommunikation – mellancheferns perspektiv.
Författare:	Anna Johansson Milesson
Handledare:	Charlotte Simonsson
Problem:	Missar i kommunikationen är en stor anledning till att förändringsåtgärder misslyckas. Mellancheferna har utifrån sin strategiska position en viktig roll som meningsskapare under en förändring. Det behövs mer forskning kring de meningsskapande processerna ur ett mellancheferns perspektiv.
Syfte:	Att studera de meningsskapande processerna ur ett mellancheferns perspektiv under en planerad organisationsförändring. Syftet kan i sin tur delas in i följande frågor: Hur ser mellancheferna på sin kommunikationsroll i förändringsarbetet? Vad har mellancheferna för stöd och förutsättningar att klara denna roll?
Metod:	Individuella kvalitativa intervjuer med sex mellanchefer och en personalansvarig. Fortlöpande samtal med informant som är kommunikationsansvarig i ledningsgruppen. Analys av kommunikationsåtgärder så som olika kommunikationskanaler, strategier och dokument.
Slutsats:	Motstridiga tolkningar kring begreppet delaktighet tillsammans med en traditionell syn på kommunikation där information ska transporteras via budbärare medför att mellanchefernas potential som meningsskapare missas. Mellancheferns förståelse av kommunikation samt kommunikationskedjan är viktiga faktorer för den vidare förståelsen i organisationen under förändringen.

Antal tecken inklusive blanksteg: 109 370

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1 Mitt kunskapsbidrag	4
1.2 Syfte och frågeställning	5
1.3 Avgränsning.....	6
2. Teoretiskt ramverk	7
2.1 Vad är en organisationsförändring?	7
2.2 Förändringskommunikation – vad säger forskningsfronten?	11
2.3 Meningsskapande.....	13
2.4 Tolkningsramar	14
2.5 Mellancheferna	16
2.6 Mellancheferns unika position i organisationen och vad det innebär för meningsskapandet	18
2.7 Underlättande faktorer	20
2.8 En sammanfattning av mitt teoretiska ramverk	20
3. Metod och material	23
3.1 Vetenskapsteoretiskt perspektiv	23
3.2 Metodologisk ansats	23
3.3 Val av metod	24
3.4 Genomförande	25
3.5 Urval av intervjupersoner	26
4. Analys och empiri	28
4.1 Förändringsstrategi	28
4.2 Kommunikationskanaler	30
4.2.1 VD's blogg.....	30
4.2.2 Frukostmöten	31
4.2.3 Extended management meetings	32
4.2.4 Informationspaket	33
4.3 Mellancheferns meningsskapande	35
4.4 Mellanchefern som kommunikatör	39
4.5 Stöd och förutsättningar för kommunikationsrollen	41
4.5.1 Den närmsta chefen	41

4.5.2 Kommunikationskedjan	42
4.5.3 Informell kommunikation och dialog	45
4.6 Sammanfattning	49
5. Slutdiskussion.....	50
6. Referenser.....	53
Bilaga 1.....	56
Intervjuguide för intervju med personalansvarig.....	56
Bilaga 2.....	58
Intervjuguide för intervju med mellanchefer	58

1. Introduktion

Giddens (1996) beskriver dagens globala samhälle som både utsträckande och förtätande och en tid som kännetecknas av motsatserna närhet och avstånd och där dessa två motsatser hör samman. Med begreppet utsträckta menar han relationen mellan lokala och avlägsna sociala former i relation till tiden. Våra relationer sprider sig globalt och tekniken har gjort att tid och avstånd har mindre betydelse för våra sociala relationer. De sociala relationerna blir på så vis uttänjda över större områden. Giddens (1996) definierar globaliseringen som en intensifiering av världsomspännande sociala relationer. Det lokala kan här formas av något mycket avlägset vilket i sin tur påverkar de globala händelserna.

I vårt globala samhälle formas globala företag. Jag tänker att man kan ta Giddens resonemang gällande det globala samhället och överföra det till ett globalt företag och dess ledning som arbetar med en helhet vilket i sin tur påverkar den enskilde lokala medarbetaren i helhetens ytterkant. Helheten och ytterkanten påverkar varandra åt båda håll och kopplingen dem emellan har betydelse. I denna uppsats utgår jag ifrån mellanchefer vilken kan ses som kopplingen mellan avstånd och närhet och som översättningen av det globala till det lokala. Jag vill bidra med förståelsen av mellanchefernas, av kopplingarnas, betydelse och de punkter i en förändringsprocess där förståelse och förtydligande sker.

Globaliseringen medför en snabb takt av förändring. De företag som vill hänga med har nytta av att vara förändringsbenägna och av att klara att förändra sig (Giddens, 1996). En trend hos företag och organisationer idag har varit att gå mot en allt mer decentraliserad struktur där kunskapen, ansvaret och beslutsfattandet ligger nära den operativa verksamheten. I den decentraliserade strukturen tillhandahåller ledningen de stora riktlinjerna och visionerna, medan ju längre ut i organisationen man kommer desto mer beslut fattas kring detaljer. För att vision och detaljnivå ska stämma överens och för att organisationen ska bli en helhet blir

kopplingarna här emellan av stor betydelse (Lindgren, 2007). Detta lyfter den roll som mellanchefen har (Balogun & Johnson, 2004). Avstånden som uppstår i takt med decentraliseringen leder i sig till att kommunikationen blir än viktigare och därmed även mellanchefen (Balogun & Johnson, 2004). Mellanchefens förståelse av förändringsprocessen hör till deras viktigaste uppgifter då deras förståelse påverkar alla övriga uppgifter som de har i samband med förändringen (Balogun, 2003). Meningsskapandet kommer här in som en viktig faktor som påverkar mellanchefen i förändringsarbetet. Den organisatoriska förmågan till meningsskapande och tillgången till meningsskapande får följd effekter på mellanchefens förutsättningar i förändringen (Balogun, 2003). Det har således betydelse för implementeringen av förändringen att ta hänsyn till den stora meningsskapande processen som mellanchefer och medarbetare befinner sig i (Balogun, 2006).

Den traditionella synen på förändring där informationen flyter linjärt är starkt ifrågasatt (Balogun, 2005) och ett flertal forskare efterlyser mer forskning i detalj kring kommunikationen under organisationers förändring (van Vuuren & Elving, 2008). Att studera utifrån ett meningskapandeperspektiv är intressant då en organisationsförändring är kontextberoende, oförutsedd och en icke linjär process (Balogun & Johnson, 2005). I en planerad förändringsprocess kopplas det planerade förändringsarbetet samman med de oförutsedda sociala processerna som de inblandade individerna för. Interagerandet mellan dessa faktorer styr implementeringen av förändringen (Balogun & Johnson, 2005). Det är därför intressant att studera utifrån ett meningskapande perspektiv som tydliggör varför oväntade händelser uppstår under en förändringsprocess (Balogun, 2006). Det är akademiskt intressant att studera just mellancheferna i detta sammanhang då deras position medför att de fungerar som en viktig tolkare av verkligheten (von Platen, 2006) på flera nivåer i en organisation. Forskning som ger en förståelse av de små organisatoriska processerna i en förändring för fram mellanchefens position som viktig för strategin (Balogun, 2005).

Det är ett känt faktum att det är vanligt att förändringsåtgärder misslyckas (Johansson & Heide, 2008). Modern organisationsforskning gör klart i att mellanchefen är en viktig kommunikativ tillgång under ett förändringsarbete (Balogun, 2003, 2006; Balogun & Johnson, 2004, 2005; Beck & Plowman, 2009; von Pla-

ten, 2006) och deras kommunikativa roll en viktig pusselbit att få till goda förändringsprocesser (von Platen, 2006).

Det är mellanchefens placering i organisationen med tillträde till flera skikt som får betydelse för flera nivåer och dimensioner av en organisations förändringsprocess (Beck & Plowman, 2009). Mellanchefen har dels funktionen av en brygga mellan nivåer så som mellan ledning och operationell verksamhet, dels vertikalt mellan olika avdelningar (Costanzo & Tzoumpa, 2008). I dessa olika skikt får de en inverkan på hur kommunikation bearbetas och förstås samt på hur information och kunskap förflyttas i organisationen. Men även i hur organisationen kan utvecklas och vara en kunskapsfödande organisation, alltså hur man förvaltar kunskapen man har i organisationen. Sammanfattningsvis har de en betydelse för hur organisationer blir förändringsbenägna i det att de har en påverkan både på mikronivå i de olika delarna vertikalt och horisontellt men även på makronivå i det att de påverkar hela organisationen.

Uppsatsens studieobjekt är en stor internationell organisation vars VD vill komma bort från centralstyrningen och arbeta mot en decentralisering och en högre förståelse för helheten ute i organisationen. Förändringen initieras av ett behov att anpassa organisationen till den rådande marknaden och omvärldens krav. Förändringen är av organisationsövergripande karaktär och innebär en förändring av arbetssätt och av gruppkonstellationer. Den innebär att främst alla chefsbefattningar och mellanchefsbefattningar har fått sökas om och ledningsgruppen är ny. För övriga medarbetare innebär den största personalförändringen att man kan få en ny chef. Förändringen innebär att varje chef får färre direktrapporterande samt att grupperna blir mindre men fler. Detta medför färre chefer på direktörsnivå men fler chefer på nivåerna där under. Enligt personalansvarig är organisationen ovan vid organisationsförändringar. Denna ovan påverkas även av en låg personalomsättning och av att det är vanligt att medarbetare stannar i många år.

Analysen att en förändring borde genomföras gjordes av VD och personalchef och efter diskussioner i ledningsgruppen togs beslutet att genomföra förändringen. Förändringen är så till vida planerad och till viss mån toppstyrd. Men det som gör den extra spännande att undersöka är aspekten att ledningen valde att involvera

och styra designen av förändringen genom att involvera medarbetarna. Förändringen skulle byggas på medarbetarnas delaktighet som skulle ge rätt kunskapsgrund att forma den nya organisationen. Än mer intressant blir det av att man i detta delaktighetsarbete såg mellancheferna som sin huvudsakliga kommunikationskanal. Det blir därför tänkvärt att studera denna förändring utifrån ett mellanchefsperspektiv och genom delaktighetsaspekten utifrån ett meningskapande perspektiv. Utifrån tidigare forskning (von Platen, Balogun 2003, 2006; Balogun & Johnson, 2004, 2005) kan man förstå att mellanchefen sitter på en stor potential till denna delaktighetsprocess. Det är utvecklande att studera närmare hur processen går till i detalj.

Olika typer av förändringar påverkar mellanchefen på olika vis. Främst har jag funnit studier gjorda på förändringar som varit top-down styrda (Balogun, 2003, 2004; Simonsson, 2002; von Platen, 2006), vilket ger mellanchefen en sämre möjlighet att påverka (Balogun, 2003). Min undersökning blir här intressant då den undersöker en förändring som gick ut med intentionen att planeras down-up. Mellancheferna sågs här som mycket viktiga i utformningen av förändringen. De sågs även som viktiga kommunikationsmässigt då de ansågs vara den viktigaste kommunikationskanalen. Det låter enkelt och bra och att vara goda intentioner men hur blir det när processen är igång. Hur uppfattar mellancheferna sin roll som förändringsagent i en sådan förändring? Vad är positivt och vad är mindre bra? Var finns kommunikationsluckorna?

Genom att förstå kommunikationsprocessen av en förändring kan man hitta luckor i kommunikationen som ställer till det (Balogun, 2004). En del i att förstå denna process är att förstå mellanchefens insikt kring meningskapande. Kanske en lucka i kommunikationen som behöver fyllas? Ett led i denna forskning gör jag med min uppsats då jag undersöker mellanchefernas uppfattning och förståelse kring sitt eget handlande och meningsskapande i förändringen.

1.1 Mitt kunskapsbidrag

En vidare forskning kring varför meningskapandet sker är intressant och flera forskare motiverar varför det är viktigt med fortsatt forskning i ämnet (Balogun,

2004). Balogun (2004) hävdar att den aktuella trenden med decentraliserade organisationsformer gör det essentiellt med forskning gällande mellanchefer och deras strategiska betydelse att influera en organisations förändringsprocess. Balogun (2005) föreslår även mer forskning kring mellanchefer och hur just de skapar mening. Von Platen (2006) ser mellanchefer som den viktigaste men även den mest outnyttjade resursen i kommunikationsarbetet. Utifrån detta är det motiverat att forska vidare kring mellancheferens roll i förändringskommunikationen. Då meningsskapandet sker på individnivå och då de individuella tolkningsramarna alltid prioriteras högre än den gemensamma (von Platen, 2006) tycker jag det är intressant att studera mellancheferens meningsskapande och kommunikationsroll utifrån mellancheferens eget perspektiv. Jag menar att min uppsats med fokus på mellancheferens meningsskapande under ett förändringsarbete är ett bidrag till forskningen i ämnet. För att tydliggöra mitt bidrag och än mer motivera min uppsats så gör jag det genom att min studie sker i Sverige. Visserligen på ett internationellt företag men samtliga intervjupersoner är stationerade i Sverige. Von Platen (2006) efterlyser fler studier kring förändringskommunikation på just svenska företag. Det finns vad jag känner till fortfarande få (Simonsson, 2002; von Platen, 2006; Johansson & Heide, m.fl, 2008) undersökningar gjorda på svenska företag så min undersökning kan ses som ett bidrag till denna forskning. Mitt kunskapsbidrag till akademien menar jag utifrån denna motivering således vara en vidare utökning av forskningen i förändringskommunikations och mellancheferens meningsskapande i en organisation i Sverige.

1.2 Syfte och frågeställning

Min uppsats syftar till att studera de meningsskapande processerna ur ett mellancheferperspektiv under en planerad organisationsförändring. Syftet kan i sin tur delas in i följande frågor:

Hur ser mellancheferen på sin kommunikationsroll i förändringsarbetet?

Vad har mellancheferen för stöd och förutsättningar att klara denna roll?

1.3 Avgränsning

Syftet är att undersöka mellanchefernas kommunikativa roll under en organisationsförändring. Därför har jag valt en organisation som ser mellancheferna som en av de viktigaste kommunikationskanalerna under förändringsprocessen. Organisationen jag valde är stor och internationell vilket gör att den påverkas mycket av den globala marknaden med alla de krav på anpassning och förändringsbenägenhet som det innebär. Bolaget inom koncernen valdes med anledningen att kommunikationschefen sitter med i ledningsgruppen vilket medför positivt fokus på kommunikationsfrågor och därför även ett intresse av min undersökning.

Min fokus är mellanchefernas perspektiv och därför valde jag att främst intervjua mellanchefer. För att flytta fokus och se på mellanchefernas kommunikation under förändringen från ett annat perspektiv hade man kunnat intervjua medarbetare utifrån mellanchefernas kommunikation. Men nu valde jag att avgränsa mig till att enbart intervjua mellancheferna. Mina intervjuer sker under förändringsprocessen och detta påverkar den bild jag får då det jag ser sker som en del av ett större sammanhang. Det hade varit intressant att göra intervjuer även efter genomfört förändringsarbete för att få en utförligare bild av förloppet. Då en mastersuppsats skrivs under en tidsbegränsad period avgränsades undersökningen till att ske under en period av förändringsprocessen.

Uppsatsen utgår från det tolkande perspektivet på kommunikation. Denna fokus valdes för att undersöka de meningsskapande processerna kring kommunikationen i förändringsprocessen. Det hade varit intressant att göra undersökningen utifrån ett kritiskt perspektiv på kommunikation för att se maktstrukturer och hur det formar förändringen, men det hade blivit en helt annan uppsats.

2. Teoretiskt ramverk

2.1 Vad är en organisationsförändring?

Förändringar är olika och för att tydliggöra och få en gemensam förståelse för vad det är för förändring det handlar om kan det vara bra att dela in förändringar i olika kategorier. Det finns olika sätt att göra denna indelning. Dalfelt (2005) presenterar en vanligt förekommande indelning utifrån de tre dimensionerna; omfattning, planeringsgrad och innehåll. Att dela in förändringar utifrån vilken omfattning den har tar hänsyn till om hela organisationen är involverad eller om det är endast någon del som berörs. Den andra dimensionen, att dela in förändringar utifrån vilken planeringsgrad de har, delar upp dem utifrån just en planerad förändring där mål är satt på förhand jämfört med den kontinuerliga processen att anpassa organisationen till omvärlden. Den tredje dimensionen, att dela in förändringar utifrån innehåll, skiljer mellan en operativ förändring där till exempel ett arbetsätt ska förändras eller en ny teknik införs, jämfört med en kulturell förändring som handlar om att införa nya värden och synsätt i organisationen. Alvesson och Sveningsson (2008) nämner ytterligare en fjärde dimension som en politisk dimension. Denna skiljer på förändringar utifrån vilken maktaspekt den har. Till exempel i form av påtryckningsmedel såsom sakkunskap eller belöning för att genomföra förändringen. Heide och Johansson (2008) förtydligar skillnaden mellan förändringar genom att dela in i de sex dimensionerna; grad, typ, medvetenhet, tidshorisont, drivkraft och kontroll. Utifrån min uppsats väljer jag att uppehålla mig kring en av de fyra nämnda ovan, om det är en planerad förändring eller en utveckling. Detta är en av de vanligare uppdelningarna (Vuuren & Elving, 2008). Denna indelning är intressant utifrån att det har betydelse på kommunikationsprocessen i organisationen utifrån vilket synsätt man har på förändring.

Traditionellt ser man på en organisationsförändring utifrån en planerad förändring (Johansson & Heide, 2008). Den planerade förändringen kännetecknas av att det rör sig om en avgränsad period av organisationens tid, den har en helhetssyn, har

full support från ledningen och involverar ofta en förändringsfacilitator (Ströh & Jaatinen, 2001). Det är således en period i organisationens tid som är avgränsad och planerad och där det finns ett start- och ett slutdatum.

Många modeller för en planerad förändring bygger på Kurt Lewins trestegs modell ”tina upp – förändra – frysa” (Ströh, 2007) som han utvecklade redan år 1951 (Johansson, Heide, 2008). Kotters åtta stegs process för att genomföra en större förändring är en utveckling av denna modell (Kotter, 1998; Ströh, 2007). Andra författare till liknande modeller i populära change management böcker som nämns är; Cushman och King, D’Aprix, Larkin och Larkin och Sanchez (Ströh, 2007 & von Platen, 2006). Kritik som framförs mot det traditionella synsättet är att det är för rigitt i det att man inte kan dela in en förändring i så distinkta faser, och att kronologin av faserna inte alltid stämmer. Ytterligare kritik är att man litar för mycket på ledningen och att för lite hänsyn tas till den individuella organisationen (Ströh & Jaatinen, 2001; Ströh, 2007; Heide & Johansson, 2008). Synen har en traditionell syn på information som något som ledningen sitter och bestämmer över och som i lagom doser ska portioneras ut till medarbetarna i rätt tid (Ströh & Jaatinen, 2001). Kritiken blir därefter att synen på kommunikation är allt för ytlig och inte går riktigt på djupet med vad kommunikation och deltagande egentligen innebär för medarbetaren. Det kan betyda att man missar att anpassa kommunikationen efter situationen (Heide & Johansson, 2008), vilket gör att medarbetaren trots en öppen inbjudan att delta i en förändringsprocess känner ett de egentligen inte deltar på riktigt (Ströh, 2007). Detta kan ses i praktiken i form av skendialog då ledning och medarbetare har olika syn på vad deltagande och dialog egentligen innebär (Simonsson, 2008). Genom att inte klart ha definierat vad begrepp så som deltagande och kommunikation innebär kan medarbetare gå in i förändringsarbetet med en felaktig syn på vad deras deltagande verkligen innebär. Detta återkommer jag till senare i teorin.

Den traditionella planeringsivern kring organisationsförändringar kan förklaras med att information traditionellt ses som makt, och att det setts som ett tecken på en svag ledning att påverkas av variationer och att det uppstår kaos och konflikter. Ur ett historiskt perspektiv kan man se att en planerad förändring var lättare att anpassa till en långsammare tid och inte till den turbulenta värld vi lever i nu. Den

moderna världen ställer i stället ett större krav på flexibilitet (Ströh & Jaatinen, 2001). Utifrån detta kan man tänka att man underlättar för organisationens förändringsbenägenhet om man bygger in flexibilitet och ett långsiktigt förhållande till förändring och anpassning.

En planerad förändring styrs traditionellt från ledningen och har så till vida ett ”top-down” perspektiv. Ledare skyller ofta en top-down process på att det annars tar för mycket tid och resurser att blanda in fler medarbetare i processen och att det är för mycket ansvar som står på spel (Ströh, 2007). En kritik mot en top-down styrd förändringsprocess är att ledningen kan göra tolkningsmissar vilka de sedan bygger strategin på (Beck & Plowman, 2009). Och det kan medföra, vilket jag återkommer till, att förändringen byggs på ett felaktigt underlag orsakat av att deltagarna inte varit tillräckligt delaktiga i förändringsprocessen.

En modern variant av modell för en planerad förändring är Simonssons (2008) modell för en lyckad förändring. Då jag bedömer denna modell som intressant utifrån ett modern sätt att se på en planerad förändring kommer jag att ägna mer utrymme till denna modell än till den andra i min text. Modellen är tänkt att användas för att utveckla kommunikationen i en förändringsprocess. Modellen skall anpassas efter organisation och förändring och passar för större planerade förändringar så som förändring av arbetsroller och arbetsätt. Då en förändringsprocess kräver olika kommunikationsinsatser av olika aktörer under resans gång, delar Simonsson in modellen i fyra olika faser för att tydliggöra när de olika insatserna är extra betydelsefulla. Faserna tydliggör de olika aktörernas olika uppgifter samt vilken typ av kommunikationsinsats som är viktig vid olika tidpunkter. I Simonssons samtliga faser ser man chefernas betydelse för kommunikationen. I uttrycket chefer väljer jag att även lägga in begreppet mellanchefer. Om man skiljer på chef och ledning så har alla chefer någon annan chef över sig och är med andra ord mellanchefer. Sen finns det mellanchefer på olika nivåer. Men jag väljer helt enkelt att likställa begreppet chef med en mellanchefer här. Det jag vill föra fram är att vi i förändringens samtliga fyra faser ser att mellanchefer har en viktig roll där kommunikationen är en nyckellösning. I processens början kan mellanchefer informera ledningen om hur det ser ut ute i organisationen och hur mötet med kunder och leverantörer är. Genom god kommunikation med sina underställda kan

mellanchefen vidarebefordra viktiga händelser som påverkar olika beslut gällande förändringen. Mellanchefen bidrar på detta vis till omvärldsanalysen. Ledningen sitter i större organisationer för långt ifrån den operativa verksamheten för att ha full förståelse kring detaljer som har betydelse. Genom att ha tillgång till både operativ verksamhet och nivån där strategier förs kan mellanchefen vara en viktig länk när det gäller förståelsen mellan dessa delar av organisationen. Mellanchefen har således en viktig roll i kopplingen mellan mikro och makro i organisationen och detta på båda hållen. Mellanchefen har en viktig roll i den interna målgruppsanalysen då det är den närmsta chefen som bäst känner sina medarbetare. Mellanchefen behöver också vara drivande i genomförandet. Mellanchefen underlättar utbyte av kunskap mellan nivåer och där har dialogen betydelse för förståelse åt båda håll. För att budskapet ska föras utåt i organisationen måste alla tala samma språk och mellanchefen har kunskaperna som krävs för att vara en bra översättare.

Simonssons modell för en planerad kommunikationsprocess kan ses som en anpassning av en planerad förändring att passa in i dagens komplexa snabbföränderliga samhälle. Ett uttryck för postmodernism, ovisshet, kaos och komplexitet är anpassningen av synen på förändring som något ständigt pågående (Ströh & Jaatinen, 2001). Då ses, till motsats från den planerade avgränsade indelningen i faser, förändring som en ständigt pågående process av utveckling och som ett ständigt lärande för att anpassa sig till omvärlden. Förändring jämförs med en organism som växer och utvecklas och påverkas av omvärlden och som i sin tur kräver kapacitet för att utvecklas i takt med omvärlden (Ströh & Jaatinen, 2001; Johansson & Heide, 2008). Ser man på organisationsförändring på detta vis kan man se att om organisationen ges utrymme att utvecklas och anpassa sig efter skiftningarna som sker och i världen där organisationen befinner sig, så borde det ge bättre förutsättningar för att organisationen ska klara de nya krav som anpassningarna innebär. Omvärldsbevakning och utbildning följer i dess spår.

Företrädare för två postmoderna teorier, kaosteorin och komplexitetsteorin, menar att komplexa adaptiva processer som bygger på relationer och deltagande har större chans att lyckas med en förändring. Organisationer består av okontrollerbara relationer. Organisationer har en förmåga att anpassa sig till förändringar genom självorganiserande processer. Konflikt ses som en del av livet och som nödvändig

för tillväxt och utveckling och kreativitet. Debatt och diskurser ses som lärande processer varifrån kunskap kommer (Ströh, 2007). För ledarskapet innebär detta perspektiv mindre kontroll, mer frihet åt medarbetarna och en större helhetssyn i organisationen. Ledningens uppgift blir att skapa en gemensam vision och att samla information, kommunikation och lärande (Ströh & Jaatinen, 2001). Genom att skapa kanaler och forum kan självorganiserande beteenden växa fram. Förändring blir mer effektiv då den uppstår ur självorganiserande interaktioner än genom kontroll från toppen (Ströh, 2007). Det kan med andra ord vara hämmande att tysta ner meningsskiljaktigheter, diskussioner och debatter. Genom att ge diskussionen utrymme och olika åsikter uttrycksrätt kan man stödja kreativiteten och få kunskapen att växa i en organisation. Att genomföra en anpassning till nya rådande krav måste kännas lättare om man själv varit delaktig i att se orsakerna bakom.

Synen på organisationen som ett öppet levande system som måste vara flexibelt och ge respons på miljön (Ströh & Jaatinen, 2001) kan kopplas vidare till synen på förändring som något ständigt pågående och som ett tecken på att vara vid liv (Vuuren & Elving, 2008). Klimatet tillåter risktaganden och ger medarbetarna makt genom att leda förändringen. Det är betydande att hitta bra mönster för interaktion och dialog mellan subsystem (Ströh & Jaatinen, 2001). Synen på förändring som något naturligt att bygga organisationen kring uttrycker Weick genom att använda begreppet organizing istället för organisation (Vuuren & Elvin, 2008). Denna skillnad i uttryck förtydligar synen på organisationen som en dynamisk process och inte som en fast sak som går att modellera om till en ny fast form.

2.2 Förändringskommunikation – vad säger forskningsfronten?

Förändringskommunikation kan ses utifrån olika perspektiv. Kommunikationen kan ses som att vara ett verktyg, som en meningskapande process eller som ett socialt maktmedel (Heide, m fl., 2005; Johansson & Heide, 2008). Sättet att se på kommunikationen hänger starkt samman med de olika ontologierna; det funktionalistiska, det tolkande och det kritiska perspektivet. Det har betydelse för vad man vill åstadkomma med kommunikationen vilket perspektiv man har och hur man ser på kommunikationen. Det klassiska perspektivet ser alltså kommunikation som ett verktyg eller ett instrument att informera med. Det tolkande perspek-

tivet ser kommunikation som ett medel att skapa mening och förståelse med och det kritiska perspektivet ser kommunikation som ett maktmedel ur vilket sociala maktdimensioner uppstår (2 Johansson & Heide, 2008).

Förändringar är svåra att genomföra och trots att tid läggs på planering och förberedelser är det vanligt att det i slutändan inte blir så som man tänkt sig. En vanlig orsak till att det går snett är att man i organisationen har en förenklad bild över vad kommunikation är. Det är vanligt att det i planeringen läggs stor vikt vid vilka kanaler som skall användas och att alla ska få rätt information i tid. Vilket i sig är viktigt, men man missar att ta hänsyn till hur informationen tas emot. Denna transmissionssyn på kommunikation missar att ta hänsyn till själva processen där budskapen tolkas och blir till förståelse (Falkheimer & Heide, 2007). Enligt Balogun (2006) är en transmissionssyn på kommunikation dominerande bland de som utför kommunikationsförändringar vilket är problematiskt då man missar att ta hänsyn till hur kommunikationen tolkas av mottagaren. Att ta hänsyn till denna process har stor betydelse för en framgångsrik förändringskommunikation då tolkningarna påverkar de ageranden som sker i förändringen. Tolkningarna har således betydelse för hur förändringen växer fram.

”A *communicative turn in change research*” (citat Vuuren & Elwing 2008, s350) så omnämns det tolkande perspektivet på förändringskommunikation utifrån vilket perspektiv denna uppsats skrivs. Jag kommer därför att fortsättningsvis främst belysa detta perspektiv. Det tolkande perspektivet tar hänsyn till processerna i kommunikationen och tar hänsyn till individens meningskapande och förståelse under förändringen samt hur individens uppfattning påverkar resultatet i slutändan. Utifrån detta perspektiv blir det intressant med mikroprocessernas inverkan på makroprocesserna i organisationen (Johansson & Heide, 2008). Mellanchefens roll i en förändringsprocess ser jag som en del i en och flera mikroprocesser som påverkar organisationens makroprocess i stort och därför passar detta tolkande perspektiv för min uppsats.

Centralt i det tolkande perspektivet på förändringskommunikation finns Weicks socialkonstruktivistiska teori om meningskapande (Weick, 1995). Begreppet underlättar förståelsen för informationens och kommunikationens inverkan vid en

förändring (Vuuren & Elving, 2008). Jag fortsätter nu mitt teorikapitel med ett avsnitt om meningsskapande.

2.3 Meningsskapande

Meningsskapande förklaras som ett sammanförande av ledtrådar i miljön med våra referensramar för att skapa en förståelse av vad som pågår (Maitlis & Sonenshein, 2010). Det vi uppfattar av en händelse eller av den situation vi är i tar vi till oss och jämför med vår tidigare kunskap om liknande händelser och situationer. De äldre tolkningarna vi gjort fungerar som våra referenser. När vi så jämför nya upplevelser med referensramarna skapar vi ny kunskap och förståelse kring händelsen. Meningsskapandet är en social process och det är tillsammans med andra som vi förstår och skapar sammanhang. Vidare är meningsskapandet en retrospektiv process som kräver handling och det är när vi tittar tillbaka på våra handlingar som vi får förståelse. Meningsskapandet är en ständigt pågående process och vi utökar vår förståelse när vi lägger nya erfarenheter till gamla. Det finns händelser som särskilt sätter fart på meningsskapandet så som situationer som gör ett avbrott i det pågående och invanda. En förändringssituation är en sådan händelse som medför att rutiner och invanda beteenden måste avbrytas (Weick, 1995). Förmågan och möjligheten till meningsskapande är viktig för en organisation. Ett sätt att se och skilja ut ledtrådar för att kunna skapa förståelse kring ovanliga händelser så som en förändring, är ett av de viktigaste stegen en organisation måste ta (Beck & Plowman 2009). Meningsskapandet kan ses som en trestegsprocess där organisationen samlar och organiserar data från omgivningen och i processen skapar organisationen aktivt den omvärld som den förhåller sig till. Den insamlade informationen evalueras utifrån tidigare erfarenheter och nya data uppdaterar den tidigare tolkningen av omvärlden (Jaatinen & Lavikka, 2008). Vad som är betydelsefullt är att det är de ledtrådar som tas ut som är de som tolkas och skapas förståelse kring. Det är här mellanchefen kommer in som en intressant faktor med hänvisning till dennes tillträde till flera tolkningsramar. Mellanchefen kan fungera som en meningsgivare och kan hjälpa organisationen med en rikare tolkning och med färre misstag som resultat (Beck & Plowman, 2009). Vår kunskap och vår erfarenhet blir alltså det som vi tolkar världen utifrån. Nya erfarenheter läggs till gamla och så utvidgas våra tolkningsramar (Simonsson, 2008; Falkheimer & Heide,

2007). Tolkningsramar visars sig ha betydelse för kommunikationsprocessen och jag fortsätter nästa stycke kring detta begrepp.

2.4 Tolkningsramar

Vi människor har två utmärkande kognitiva drag, vi söker konfirmerande information och vi söker ny information. Minnet stödjer konfirmerande informationsökande. Vi uppmärksammar det som vi genom minnet känt igen. Men vi har en genetisk fallenhet för nyfikenhet. Vi söker ny information för att stilla nyfikenheten. Men vi vill att det vi ser ska stämma överens. Därför lägger vi gärna ihop nya ledtrådar med gamla och skapar ett samband (Hamrefors, 2010). Ett budskap är alltså beroende av de tolkningsramar som den som mottar budskapet har. Ett budskap får olika innebörd för personer med olika bakgrunder och för personer med olika erfarenheter.

För att lyckas med att få fram ett budskap måste man ta hänsyn till mottagarens tolkningsramar. Man måste helt enkelt sätta sig in i den tänkta mottagarens situation och känna sin mottagare (Simonsson, 2008). Utifrån detta resonemang kan man förstå att man vid en organisationsförändring måste förstå de inblandades tolkningsramar och anpassa kommunikation och budskap utifrån dessa. De olika tolkningsramarna som finns i organisationen bidrar till att organisationsförändringarna och informationen kring dessa uppfattas olika av medarbetarna (von Platen, 2006). Enligt Balogun (2006) kan en lyckad förändringsprocess härledas till just gemensamma tolkningsramar. Enligt von Platen (2006) medför gemensamma tolkningsramar att då delar medarbetare och ledning uppfattning om varför händelser sker och varför människor reagerar som de gör. Vidare anser hon att man då har samma uppfattningar kring; ledningsstil, kundrelationer och teamarbete och hur dessa faktorer är för att vara bra. Weick (1995) menar att individens tolkningsramar gör att man reagerar förprogrammerat och von Platen (2006) menar att när medarbetarna i en organisation har samstämmiga tolkningsramar så leder detta till koordination i organisationen. I begreppet koordination tolkar jag in balans och samstämmighet och att de olika delarna vet vad de andra gör och varför de gör det. Jag tolkar även in i begreppet koordination att agerande kan ske utan större tidsfördröjning och utan ansträngning från ledningen. Utifrån detta resonemang

kan man se att det är viktigt att synliggöra och tydliggöra tolkningsramarna som ligger till grund för hur kommunikation och information uppfattas. Von Platen (2006) poängterar att missförstånd uppstår när de som kommunicerar inte inser att de ställer frågor och ger svar utifrån olika vardagsverkligheter. Resonemanget klargör att olika tolkningsramar kan vara en faktor till att information missuppfattas, att kommunikativa åtgärder misslyckas, att de kommunicerande faktiskt inte möts och att individer missas och lämnas utanför den gemensamma förståelsen.

Enligt von Platen (2006) kan tolkningsramar rangordnas efter individ, grupp och sen organisation. Den enskilda individens tolkningsramar överskuggar utifrån detta de organisatoriska tolkningsramarna. Det blir därmed logiskt som Balogun hävdar (2006), att för en förändring ska bli lyckad måste den även ske på individnivå. I kommunikationen kring en förändring bör man därför tänka på att de frågor som rör den enskilda individen och dennes arbetsvardag ska prioriteras. Detta stämmer med påståendet att vi som individer alltid är oss själv närmast.

Den enskilde medarbetaren måste ges tillfälle att justera sina individuella tolkningsramar och forma nya tillsammans med andra medarbetare. Enligt Falkheimer och Heide (2007) har det betydelse att individen tolkar händelser tillsammans med andra för att tolkningsramarna skall vidgas. Motsatsen skulle man kunna tänka blir inskränkthet och snäva tankebanor. Nya situationer påverkas alltså av tidigare händelser som individen och organisationen varit med om. Jaatinen och Lavikka (2008) beskriver begreppet allmän förståelse (common understanding) som att uppstå av delad förståelse och skapad genom delade erfarenheter. Medarbetare har delad kunskap som de hänvisar till som allmän kunskap. Det är sådant som man hänvisar till att "alla" känner till. Det är sådant som tas som förgiven i organisationen och behöver inte förklaras närmare för att alla ska förstå. Precis som det är allmänt gällande för meningskapande processer (Weick, 1995), så menar Jaatinen och Lavikka (2008) att processen mot allmän förståelse underlättas av att den sker nära in på det som hänt. Det är med andra ord positivt för en organisation att ge medarbetare tillfälle till informella möten för att kunna dela tolkningar och upplevelser kring händelser eller ny information i direkt anslutning till den nya händelsen. Att bygga in dessa tillfällen som viktiga delar av till exempel en utbildningsdag är av betydelse. De sociala delarna av en konferens får en djupare innebörd än

humörhöjare och som tillfälle att höja blodsockernivån, då de för kunskapen, förståelsen och det gemensamma tolkandet framåt. Det skulle således vara ett stort misstag att effektivisera bort dessa sociala tillfällen.

Ett annat misstag som en ledning kan göra under en organisationsförändring är att underskatta svårigheten att få med alla chefer i vad strategin betyder. Alla chefer sitter inte på samma bakgrundsfakta och har därför kanske svårt att se logiken i ett budskap. Istället för att vara en motor som driver förändringen framåt kan osäkerheten göra att arbetet tappar i tempo (Simonsson, 2008). Beslut och regler måste kommuniceras och genomgå en process av förståelse för att kunna omvandlas till handling (Huebner & Wood, 2008). Informationen betyder ju lite utan gemensamma tolkningsramar (Quirke, 2008; von Platen, 2006). Det har därför betydelse att medarbetare har möjlighet att diskutera öppet med ledningen och kolleger kring vad informationen betyder egentligen. En ledning som förekommer naturligt i arbetsvardagen och deltar i sociala sammanhang, så som kaffepausen, underlättar till öppna diskussioner och kan även tänkas lägga en god grund för gemensamma tolkningsramar i organisationen.

För att återigen föra in teorin kring just mellancheferna fortsätter jag nu med ett stycke där jag går djupare in på dem och deras betydelse i kommunikationsprocessen.

2.5 Mellancheferna

För att göra kommunikationen effektiv ska man se till att kommunikationskedjan är funktionell och hel. Mellancheferna har på grund av sin unika position nära både strategisk ledning och operationell ledning, förmågan att skapa ramar och strukturera och berika tolkning av ovanliga händelser i organisationen (Beck & Plowman, 2009). Mellancheferna kan sägas spela på flera arenor och ha tillgång till flera olika sätt att se på samma händelse. De har tillgång till flera tolkningsramar och sitter således som viktiga länkar i kedjan av information. Enligt Quirke (2008) är det viktigare att tänka på kedjan än på spridningen av information för att få en koppling mellan strategi och implementering och skapa en obruten kedja av gemensam förståelse inom organisationen. Det innebär att ge samma information

specifik betydelse för var avdelning och för var medarbetare. Mellancheferna måste alltså ha uppfattningen att strategin har betydelse för var medarbetare i organisationen. Det kräver att alla chefer har en gemensam förståelse för ledningens tolkningsram. De måste alltså sitta på både kontextuell förståelse av ledningens syn och samtidigt en kontextuell förståelse för medarbetarnas syn.

Mellancheferns strategiska position sätts på sin spets i en förändringssituation. Beck och Plowman (2009) jämför en förändring med en ovanlig händelse. Att dra denna liknelse är viktigt då man utav det förstår att det vid en förändring, precis som vid en ovanlig händelse, är mycket betydelsefullt att tolka omgivningen rätt. De menar att mellanchefernas position i kommunikationskedjan kan berika tolkningen av en ovanlig händelse och höja kunskapsnivån i organisationen. Mellancheferna har således en viktig uppgift som tolkare i en organisation i förändring. Detta resonemang utvecklas vidare genom begreppet makt och dess relation till information.

Det är inte informationen i sig utan tolkandet av informationen som är källa till makt. Det är i denna tolkande process som mellancheferna har en viktig roll att sätta informationen i sin rätta kontext, och på så vis skapa värde av informationen för medarbetarna (Quirke, 2008). En ledning som går förbi mellancheferna i informationsledet missar att få informationen förtydligad och tolkad (2008). Genvägar blir senvägar om man tar den snabba vägen och skickar ut informationen brett och direkt till alla via massmejl eller stormöten utan inblandning av mellanchefer. Så blir lätt följden att informationen tolkas fel, alternativt ignoreras. Använder man mellancheferna rätt och tar vara på deras kunskaper gällande medarbetares erfarenheter, kontext och inblick från båda håll, blir informationen värdefull. Mellancheferna skapar således värde åt övergripande information.

Mellancheferns tolkning av förändringen påverkar resultatet av förändringsprocessen (Balogun, 2003). Själva förståelsen av förändringen kan till och med ses som mellancheferns viktigaste uppgift i ett förändringsarbete (von Platen, 2006). Psykologiskt kan man se det i fall där mellancheferna är positivt inställda till förändringen, vilket i sin tur påverkar medarbetarna till att bli mer positivt inställda till förändringen, vilket i sin tur kan resultera i en smidigare förändringsprocess (Balo-

gun, 2003). Mycket av denna påverkan sker informellt genom beteende och diskussioner som sker ostrukturerat, så som till exempel skvaller och berättelser (2003). Den informella informationen har större betydelse än den formella kommunikationen när det kommer till att skapa förståelse kring en förändringsplan (Balogun & Johnson, 2005). Och det är främst de informella kontakterna med kolleger och medarbetare som mellancheferna umgås med dagligen som påverkar tolkningen. Återigen blir det tydligt att medverkan och närvaro har betydelse för den tolkning som sker. Man kan här återknyta till Weicks teori (1995) om att meningskapandet är en social process som sker tillsammans med andra, och koppla det till att mellanchefernas närvaro och delaktighet har betydelse för deras meningskapande och förståelse av förändringen. Detta kan i sin tur få positiva psykologiska följder när mellancheferna i sin tur fungerar som meningsgivare åt sina medarbetare.

Lindgren (2007) för in begreppet balans och han menar att i en organisation är det på mellanchefernivån som balans skapas mellan styrning och självständighet. Man kan tänka sig mellancheferna som ett verktyg att finjustera organisationens självständiga arbetsprocess med. Genom mellancheferna kan organisationen arbeta självständigt med kopplingen kvar till det övergripandet och styrande. Mellancheferna anses även vara de personer i organisationen bäst lämpade att tolka och förklara information åt sina medarbetare, (Quirke, 2008; von Platen, 2006). Då mellancheferna ofta är den primära källan till information för medarbetarna är det viktigt att mellancheferna har rätt förståelse för informationens innehåll (Vuuren & Elving, 2008). För att hålla balansen och för att organisationen ska klara av ett självständigt arbete är mellanchefernas förståelse av organisationen en viktig balansfaktor. Processen av meningskapande kan visa sig ha betydelse för att uppnå balansen mellan nivåerna vilket jag kommer in på i kommande stycke.

2.6 Mellancheferns unika position i organisationen och vad det innebär för meningskapandet

Balogun menar att alla Weicks delar av meningskapandet har betydelse men finner de två egenskaperna social och enactment som särskilt betydelsefulla i det mellancheferna gör (Balogun, 2003). Enactment kan översättas med ordet statuera och får betydelse för deras agerande i förändringen då de statuerar exempel. Dessa

handlingar skapar en cirkel av feedback som i sin tur skapar mer förståelse och ny handling. Bartunen m.fl. (2006) och Sonenshein (2009) syftar på detta i sin artikel med uttrycket *competing enactment*. Om uppfattningen av förändringen skiljer sig mellan ledning och de som implementerar den finns en risk att implementeringen skiljer sig från strategin. De olika befattningarnas meningsskapande skiljer sig helt enkelt åt. Detta ger även en förklaring till begreppet ”implementation gap” då det uppstår ett gap mellan högre lednings intentioner och vad som händer i verkligheten, där orsaken kan vara skillnader i tolkning mellan mellanchefer samt mellan mellanchefer och ledning. Enkelt uttryckt att mellancheferens tolkning påverkar dennes beteende när den samme hjälper andra i organisationen. För egenskapen social förklaras det med att den informella kommunikationen har betydelse särskilt i den dagligen pågående kommunikationen. Och inte enbart talad kommunikation utan även beteenden. Mellancheferens sociala relationer och beteenden har alltså stor betydelse för medarbetarnas förståelse. Genom mellanchefernas medlande och förmedlande i de olika konstellationer de befinner sig i antar förändringen sin form. Mellancheferna fungerar som en medlare och förmedlare mellan ledning och frontlinje, och genom deras påverkan av medarbetares och ledningens förståelse och agerande formas förändringen (Maitlis & Sonenshein, 2010). Enligt van Vuuren och Elving (2008) använder vi den information vi har tillgång till och agerar och förklarar utifrån den. Detta kan ge en förklaring till att den informella kommunikationen är minst lika viktig om inte mer betydelsefull än den formella kommunikationen under en förändring, och att det har en särskilt stor betydelse vid osäkerhet då vi aktivt söker information för att kunna omtolka vår omvärld för att reducera vår osäkerhet. I vår jakt på förklaring tar vi den information vi har tillgång till hur tillförlitlig den än är.

Ovanstående belyser, i samstämmighet med Roleau (2005), att de mindre meningsskapande processerna, de på mikronivå som mellancheferna dagligen involveras i, har betydelse för de större meningsskapande processerna i organisationen, de på makronivå. Det finns olika faktorer i organisationen som på olika nivåer underlättar och påverkar mellancheferens kommunikationsroll i ett förändringsarbete. Nätverk och dialog är två sådana faktorer.

2.7 Underlättande faktorer

Att ha tillgång till ett rikt nätverk av kontakter är positivt för mellancheferens meningskapande och utvidgande av tolkningsramar (Jaatinen & Lavikka, 2008). Genom olika gruppkonstellationer mellan avdelningar och mellan nivåer kan mellancheferen vidga sin egen kunskap och förståelse samtidigt som hans erfarenheter blir vidgad erfarenhet för de andra i gruppen. Den optimala formen för att uppnå förståelse mellan parter är dialogen. Att ha lika mycket makt och inflytande i kommunikationssammanhang har fördelar som att det leder till bättre engagemang mellan de inblandade (Cornelissen, 2008; Grandien, 2008). I en organisation kan det anses vara omöjligt att uppnå denna symmetri då det alltid är en part som kan anses ha ett större inflytande över den andre. Men att trots detta ha symmetri som målsättning är bra för att få fram bådas sidor synpunkter. För att undvika upplevelsen av skendialog bör man vara tydlig med syftet med dialogen och vad dialogen ska leda till (Simonsson, 2008). Ledningen vill kanske endast ha synpunkter som tas till beaktande men som inte väger särskilt tungt i slutändan. Att vara medveten om denna skillnad och att sträva efter symmetri i dialogen så långt det är möjligt liksom att skapa forum för dialog främjar ett gott kommunikationsklimat.

2.8 En sammanfattning av mitt teoretiska ramverk

Jag börjar sammanfattningen av teoriavsnittet där jag började kring definitionen av planerad eller kontinuerlig förändring. Skillnaden här emellan är av betydelse då det ger konsekvenser i hur man ser på förändring och hur detta i sin tur påverkar kommunikationsprocessen. Dagens samhälle med snabb utveckling och förändring ställer krav på organisationer att vara flexibla. Ser man förändring som något som sker kontinuerligt och bygger organisationen utifrån detta ger man även organisationen möjlighet att utvecklas i takt med tiden. Den flexibla organisationen har högt i tak och tillåter diskussion och konflikt och ser det som en väg mot utveckling. Ledningen har här mindre kontroll, medarbetarna har en större frihet i arbetet och det finns en bra helhetssyn i hela organisationen. Genom flexibiliteten får organisationen lätt att anpassa sig till rådande krav och utvecklingar som sker och det skulle i förlängningen kunna innebära att planerade förändringar inte skulle behövas. Detta är än en utopi och det är väldigt vanligt med planerade förändringar. Men även i en sådan kan tanken kring en kontinuerlig förändring ha betydelse.

delse och agera som en förebild. Teorin om en dynamisk organisation som organiserar sig själv och anpassar sig till omvärlden mynnar ur den socialkonstruktionistiska ideologin. Härifrån mynnar även det tolkande perspektivet på kommunikation. Och just hur man ser på kommunikationen i en förändring kan ha stor betydelse för en förändringsprocess. En planerad förändring påverkas positivt av ett socialkonstruktionistisk tolkande perspektiv på kommunikation där hänsyn tas till processerna där kommunikationen sker och till så väl individens som organisationens meningskapande. Man tar då även hänsyn till viktiga parametrar så som informell kommunikation och att handlingar kommunicerar lika mycket som ord.

Meningskapande är ett centralt begrepp i det tolkande perspektivet och för vårt meningskapande har våra tolkningsramar betydelse. Dessa hjälper oss att förstå vår omvärld och händelser men även information vi får. När kommunikation blir misslyckad och när information uppfattas annorlunda av mottagaren än vad som var tänkt är det sannolikt att den kommunicerande missat att ta hänsyn till mottagarens tolkningsramar. Mellanchefer har genom sin strategiska placering i organisationen tillgång till flera tolkningsramar och kan därför vara en viktig tillgång i organisationens kommunikation. Mellanchefer ses ha rollen som en viktig meningsgivare i medarbetarnas meningskapande processer.

Förändring ses som en ovanlig händelse och en sådan ökar i sig de meningsskapande processerna. En förändringssituation triggar således till meningskapande och i en situation när våra känslspröt är särskilt på skaft är det viktigt att vi har hjälp i att tolka det vi ser. Det är viktigt utifrån det faktum att det är den information vi har som vi använder oss av. Vi skapar ju vår värld utifrån de erfarenheter och den information vi har tillgång till. Vi tar vad vi har och gör så gott vi kan utifrån det. Det kan så klart få konsekvenser i flera led om vi då inte möts i kommunikationen och får hjälp i våra tolkningar.

Kommunikationskedjan är av betydelse och där sitter mellancheferna som viktiga länkar när det kommer till att ge samma information specifik betydelse för respektive medarbetare. Information i sig är ingen källa till makt utan tolkandet av den. Då mellanchefer är en viktig meningsgivare och bricka i kommunikationsprocessen har deras egen förståelse av förändringen stor betydelse för den vidare kom-

munikationen kring den samma. Precis som övriga medarbetare, och generellt när det gäller kommunikation, har den informella kommunikationen större betydelse än den formella. Det är de dagliga kontakterna och mötena som formar och som vi bygger våra tolkningsramar och vår förståelse på. En ledning gör således klokt i att vara närvarande och finnas tillgänglig för diskussion. Detta för att skapa de bästa förutsättningar för att dela förståelse med sina medarbetare. Dialog kommer här in som en viktig underlättande faktor och att sträva efter symmetri och tydlighet kring syfte bidrar positivt till att de kommunicerande parterna verkligen möts. En grundförståelse av varandras tolkningsramar bidrar till symmetri liksom att dialogen i sig bidrar till förståelse av parternas skilda tolkningsramar.

Sammanfattningsvis kan man genom att optimera mellancheferens kommunikations- och meningskapandeprocesser; dels bygga förändringen på rätt grund, dels få förståelse kring fattade beslut från medarbetare men också lägga grunden för en självständig organisation med helhetssyn och koordination.

3. Metod och material

3.1 Vetenskapsteoretiskt perspektiv

Denna uppsats utgår från en socialkonstruktionistisk ontologi. I detta antagande finns även synen på organisationen som ett socialt konstruerat system vilket lägger fokus på de processer där medarbetarna har en aktiv roll att genom social interaktion påverka sin omgivning. Det socialkonstruktionistiska perspektivets epistemologi utgår från att vi får kunskap genom vårt agerande (Heide m.fl., 2005). Kunskapen kommer a posteriori (Weick, 1995). Det betyder alltså att vi måste göra för att lära och att det är genom att analysera vad som skett som vi lär oss varför det som skedde faktiskt skedde. Det betyder också att det inte finns färdiga och statiska sanningar utan att kunskapen är föränderlig och beroende av sin kontext. Det meningskapande perspektivet utgår från det socialkonstruktionistiska perspektivet (Corman och Poole, 2000). Då jag vill undersöka de meningskapande kommunikativa processerna och vilken påverkan de har på ett större sammanhang så som en organisationsförändring ser jag det som ett passande perspektiv att utgå ifrån.

3.2 Metodologisk ansats

Min ansats är till viss mån induktiv då jag går ut i verkligheten och undersöker hur det ser ut. Men till viss del har jag redan tagit till mig teorier som jag ställer frågor utifrån. Ansatsen blir därför inte helt induktiv. Men den är inte heller rent deduktiv då jag inför mina intervjuer inte har satt upp en hypotes om hur jag tror det är utan jag försöker gå in i intervjusituationen med ett öppet sinne utan förutfattad mening. Min ansats är därför närmast abduktiv (Alvesson och Sköldberg, 2008) då jag bygger intervjuguiden på uppsatsens teoretiska ramverk. Genom intervjuer inhämtar jag empiri som jag sedan jämför med teorin.

3.3 Val av metod

Jag har gjort en undersökning av kommunikationen mitt under en pågående förändringsprocess i ett större internationellt företag med sin bas i Sverige. Undersökningen har bestått i intervjuer av sex mellanchefer, en representant ur ledningsgruppen med personalansvar och involverad i förändringen, samt fortlöpande samtal med informanten som är kommunikationsansvarig i ledningsgruppen. Förutom att fungera som kontaktperson har informanten gett mig tillgång till dokument och kommunikationskanaler. För att få en bakgrund och en vidare förståelse av förändringsprocessen och mellanchefernas situation har jag analyserat de stöddokument, kommunikationsverktyg och kanaler som finns tillgängliga utifrån den nytta och påverkan den har på mellancheferna utifrån ett meningsskapande perspektiv och utifrån delaktighet och process och förståelse. Intervjuerna är således mitt huvudmaterial och övriga dokument används som sekundärmaterial. Till sekundärmaterialen hör en filmupptagning med VD, två power point presentationer med kommentarer, två blogginlägg från vd, statistik och svar från kvantitativa enkäter ställda till berörda mellanchefer efter specifika kommunikationsinsatser samt ett flödesschema på den planerade kommunikationen under förändringsprocessen. Analysen av dessa material kommer alltså inte att ske utifrån en regelrätt innehållsanalys utan snarare hur de har använts av mellancheferna och hur de påverkat kommunikationsprocessen mer generellt. Utifrån denna analys tillsammans med den teoretiska ramen har jag fått fram teman som legat som grund för min intervjuguide till mina semistrukturerade kvalitativa intervjuer.

Mina intervjuer utgår från den kvalitativa forskningsintervjun (Kvale, 2009) för att jag med intervjuerna vill analysera förändringsprocessen utifrån intervjupersonernas synvinkel och personliga erfarenheter. Jag använder halvstrukturerade intervjufrågor (Kvale, 2009) och utgår från en intervjuguide som fokuserar på mina utvalda teman. Att utgå från teman ger intervjupersonerna möjlighet att prata fritt kring varje fråga och de enskilda intervjuerna skiljer sig därför åt. När jag sammanställt intervjuguiderna har detta skett utifrån det teoretiska ramverket, stöddokument från företaget samt samtal med informanten.

Mina intervjupersoner var överlag mycket stressade och hade tryckt in intervjun i ett redan pressat schema. Det var därför än viktigare att utnyttja tiden effektivt.

Denna tidspress märktes dock inte av när väl intervjun hade kommit igång. Intervjupersonerna var alla positivt inställda till att dela med sig av sina erfarenheter och vi kunde i lugn och ro gå igenom intervjuguiden. Efter att ha genomfört en intervju justerade jag intervjuguiden utifrån de svar som den första intervjun gett.

3.4 Genomförande

Intervjuerna gjordes på företaget med ett undantag som på grund av intervjupersonens schema fick tas över telefon. Intervjuerna spelades in och transkriberades direkt efter intervjun. Varje intervju genomfördes på en timme. Genom transkriberingen till text gjordes materialet mer lätthanterligt för den vidare tolkningen och analysen. En styrka i mina intervjuer var att de skedde så långt in i uppsatsen så att intervjuguiden var väl underbyggd av teori och fakta från stöddokument och information från informant och även från intervjun med personalansvarig. Intervjuerna görs under pågående förändringsarbete och under en tidsperiod som sträcker sig på sju veckor. Det har då gått allt från 12 till 18 veckor sedan det först informationsmötet för mellancheferna gällande förändringen hölls. Den nya ledningsgruppen har presenterats och processen med att förstå sin nya roll i organisationen är i full gång. Veckorna innan har ägnats åt att designa den nya organisationen. Det intervjupersonerna svara på är alltså hur den inledande fasen av förändringen har varit samt hur det är just nu när förändringen sker. Intervjupersonerna är mitt inne i förändringsprocessen vilket kan ha en viss betydelse för uppsatsen så som att de svar de ger hänvisar till något som skett nära inpå i tiden alternativt något som de är mitt inne i nu. Detta är positivt utifrån att de inte hunnit glömma, det blir med andra ord ingen efterkonstruktion och de är fortfarande involverade i processen emotionellt. Man kan uttrycka det som att de lever förändringen. Negativa faktorer som kan nämnas är att när de fortfarande är mitt i processen så kan det vara svårt att ha skapat sig en förståelse av vad som händer. Man kan referera till Weick (1995) som menar att meningskapande sker retrospektivt och att agerandet kommer före förståelsen. De kan även vara påverkade emotionellt där en negativ känsla kan ha påverkat hela deras bild av förändringsprocessen vilket i sin tur påverkar de svar som de ger till mig. En tydlig nackdel som jag upplevde tack vare förmånen till att hamna mitt i processen var svårigheter att få tid för intervjuerna samt svårigheten att få tag på nyckelpersoner i orga-

nisationen. Praktiskt resulterade detta i att listan av lovade intervjupersoner under processens gång rationaliserades ner av informanten till att endast bli hälften så lång.

3.5 Urval av intervjupersoner

Enligt Kvale (2009) är det lämpligt att intervjua så många personer som behövs för att ta reda på vad jag behöver veta och därmed genomföra intervjuer till man nått en mättnadspunkt, där ytterligare intervjuer inte ger ytterligare kunskap. Jag uppnådde detta i den mån att jag kände igen svaren. Jag kunde bland annat se mönster i hur intervjupersonen svarade utifrån hur pass delaktiga de varit i förändringsprocessen. Utifrån detta gör jag antagandet att jag inte skulle fått ett mycket digrare material genom fler intervjupersoner. Jag valde att hålla mig till att intervjua mellanchefer och inte vidga intervjugruppen till medarbetare. Detta för att jag fann det viktigt för min undersökning att hålla fokus på just mellancheferna.

Uppsatsen sågs av informanten som en utvärdering av kommunikationsarbetet under förändringsprocessen. Denna utvärderingstanke har till viss del påverkat uppsatsen i den mån att intervjupersonerna valdes ut av informanten. Detta skedde dock efter mina önskemål om variation i ålder, kön, hur länge man arbetat i företaget och om förändringen påverkat personen positivt eller negativt. Samtliga sex mellanchefer var manliga ingenjörer. Det var överlag svårt att få till intervjuerna vilket kan ha haft att göra med att mellancheferna hade väldigt mycket extra arbete att göra i samband med förändringen. Just dessa intervjupersoner valdes ut dels för att de gärna delgav sina åsikter, dels för att de var tillgängliga att delta i intervjuer. Den första anledning kan ses som ett minus för opartiskheten av min undersökning då det kan vara missvisande att det endast är de personerna som vill framföra sin åsikt som får göra det. Men detta kan även vara en fördel då man kan få ut mer information från en intervjuperson som gärna delger sig sina åsikter. En viktig faktor när det gäller att få fram saker i en intervju är dessutom frågorna och intervjuaren. I en undersökning som utgår från den tolkande epistemologin ser jag detta som fullt möjligt då det är just den biten som jag har tillgång till som jag analyserar och kommer fram till mina slutsatser utifrån. Men då jag tar med detta i beräkningen i min tolkning och i analysen anser jag ändå att undersökningen i sig

är intressant. Intervjupersonerna har haft olika syn på kommunikationsåtgärderna och skiljt sig åt även vad gäller hur positivt inställda de varit till förändringsåtgärder. Jag anser alltså inte att de varit handplockade av informanten för att till exempel ge en alltför positiv bild av kommunikationsåtgärderna. Intervjupersonerna har haft olika ålder och arbetat olika länge i företaget. Samtliga mellanchefer var män vilket har med deras yrkestitel ingenjör att göra. Informanten och personalansvarig var båda kvinnor vilket stämmer överens med kvinnodominansen inom dessa yrken.

Det transkriberade material jag fick till följd av intervjuerna analyserades genom att jag utifrån mina forskningsfrågor letade efter mönster i intervjusvaren. I mönstren framstod viktiga områden som jag sedan analyserade och fann samband till i min teori. Intervjuerna med mellancheferna gav jag slumpvisa nummer utan kronologisk ordning utifrån intervjutillfällena. Detta gjorde jag för att jag skulle kunna hålla isär svaren samtidigt som det i analyskapitlet inte ska gå att räkna ut vilken intervju som hör samman med vilken mellanchefer.

En reflektion över mitt metodval är att jag med de kvalitativa intervjuerna kommer åt intervjupersonernas personliga reflektioner. Då uppsatsen skrivs utifrån det tolkande perspektivet och med en socialkonstruktionistisk epistemologi, ser jag valet av denna metod som korrekt. Den kunskap som jag får i den specifika intervjusituationen går inte att jämföra med den som hade uppstått i en annan situation. Det specifika med var situation är att det är min tolkning av intervjumaterial som blir kunskap. Det blir således mitt specifika material som formar de slutsatser jag kan dra utifrån denna undersökning. En annan intervjuare och andra intervjupersoner hade resulterat i andra tolkningar. Men det hade i så fall varit en helt annan uppsats.

4. Analys och empiri

Min uppsats syftar till att studera de meningskapande processerna ur ett mellanchefsperspektiv under en planerad organisationsförändring. Frågorna jag vill besvara är; hur mellanchefen ser på sin kommunikationsroll i förändringsarbetet, samt vad mellancheferna har för stöd och förutsättningar att klara denna roll? Jag inleder analysen med en genomgång av förändringsstrategin och kommunikationsmålen och går sedan över till en analys av de använda kommunikationskanalerna. Jag fortsätter sedan analysen utifrån mina två forskningsfrågor under rubrikerna ”mellanchefens meningskapande” och ”mellanchefen som kommunikatör”, för att sedan knyta ihop med en avslutande sammanfattning.

4.1 Förändringsstrategi

VD vill att förändringen ska ske genom att lägga samman de trender som påverkar utifrån med de designkriterier som byggs upp inifrån. Designen på den nya organisationen ska med andra ord byggas utifrån kraven från omvärlden och styrkorna inifrån organisationen. VD påpekar att förändringen skall ske öppet och att inget ska vara dolt. En strävan är att medarbetare ska vara delaktiga i förändringsprocessen och i den slutgiltiga designen. VD understryker att man verkligen behöver input från medarbetarna. Man är mån om att veta att man har alla med sig och vill ta hänsyn till alla organisationens delar och interaktioner. VD pratar på ett frukostmöte om behovet av att bygga in flexibilitet in i organisationen då förändring sker kontinuerligt.

Kommunikationsstrategin har varit att landa rätt med budskap och att genom förändringens olika insatser ha ett tydligt tema. En tydlig strategi har varit transparens. Ledningen har uttryckt att man arbetat med att dela med sig av allt man har till anställda och andra viktiga intressenter så som facket. Detta att man delat med sig av tankar till organisationen innan beslut tagits menar personalansvarig har bidragit till en positiv spiral och ett större engagemang från organisationen.

Ett mål med kommunikationen har varit att skapa delaktighet i hela organisationen. Dels från ledningens sida att dela med sig, dels från medarbetarna ute i organisationen att dela med sig och ge input till designgrupperna då det är från denna input som förslagen på den nya organisationen byggs. Man har från ledningens sida strävat efter att presentera förslag på en ny organisation och inte färdiga faktum. Mellancheferna ses ur kommunikationssynpunkt som den viktigaste kommunikationskanalen.

De har haft en budbärande roll. Att föra ut designteamens förslag till organisationen. Men också tillbaka till ledningsgruppen gällande feedback man får, vad folk tycker. De har varit en viktig förändringsagent (hr).

De ses som budbärare när det gäller att föra ut förslag till organisationen och att föra tillbaka feedback till ledningsgruppen. Detta citat uttrycker en transmissionsyn (Falkheimer & Heide, 2007) på kommunikation där man ser mellanchefen som en naturlig budbärare. Om man återknyter denna syn på mellanchefens roll till von Platen (2006) som i sin avhandling såg mellanchefen som den viktigaste men den minst utnyttjade kommunikationsresursen så kan jag i personalansvarigs uttalande läsa in en fattig syn på mellancheferna som kommunikationsresurser. Att vara en budbärare kan man om man hårdrar det egentligen säga att vem som helst kan vara. Det är väl snarare mellanchefens unika position (Beck & Plowman, 2009) med tillträde till flera tolkningsramar på flera nivåer man vill åt.

Ytterligare kommunikationsmål gällande kommunikationen gentemot mellancheferna presenterar kommunikationsansvarig som; att flytta ägandet av förändringen från VD till mellancheferna, att göra mellanchefen trygg i sitt chefskap i förändringen samt att samla organisationen inför förändringen.

4.2 Kommunikationskanaler

VD och kommunikationsansvarig använder fyra kanaler i sin kommunikation med medarbetarna. Jag vill först göra en snabb analys över VD's blogg för att sedan gå igenom de resterande tre; frukostmöten, extended management meeting och informationspaket.

4.2.1 VD's blogg

VD's blogg kan jämföras med ett personligt brev från VD till alla medarbetare. Den är tänkt att andas en positiv känsla och måla visionen med stora penseldrag. Den redovisar översiktligt hur långt man kommit i förändringsprocessen och belyser och återkopplar till faktorer bakom. Bloggen har rätt upplägg utifrån det att en av ledningens viktigaste uppgifter under förändringen är att kommunicera en attraktiv framtidsbild och skapa en positiv känsla för förändringen (Simonsson, 2008). Statistik visar att efter ett inlägg är det en stor ökning på antalet anställda som är inne på sidan. Frågan är hur många som egentligen läser den. En mellanchefer kommenterar sin användning av bloggen så här:

I början använde jag den mycket. Sen måste jag erkänna att jag inte hade tid att följa upp. I början kom det mail om att det fanns ny info, inte senare.

Fråga: Använde du den i din kommunikation med dina medarbetare?

Nej (mc1).

I intervjuerna kom inte fram att man använder bloggen som diskussionsunderlag eller att det uppstår spontana diskussioner utifrån den. Mellanchefer läser inte alltid bloggen själv och någon visste inte ens att den existerade. Man är även osäker på om de egna medarbetarna läser bloggen. Bloggen har gjort ett klen intryck, och det skulle behövas göra en fördjupad och bredare undersökning för att få en djupare förståelse av hur bloggen används och hur den kan användas. Undersökningen går inte så långt att man kan se hur pass stor inverkan bloggen haft för mellancheferens uppgift. Det skulle behövas en undersökning av medarbetarnas inställning till bloggen och hur mycket den påverkat dem och hur detta sekundärt påverkar mellancheferen i sitt arbete.

4.2.2 Frukostmöten

Frukostmötena är upplagda som stora möten för samtliga i organisationen. Mötena läggs in efter behov och sker ungefär en gång per månad. VD och representanter från ledningen presenterar bakgrundsfakta till förändringen och målar upp visioner. Under förarbetet har man haft frukostmöte vid två tillfällen. Ett övergripande mål med frukostmötena är att samla alla medarbetare inför förändringen, ge alla samma plattform, samma språk och bakgrundsförståelse till varför förändringen ska göras. Man vill ge alla samma värdegrund och klargöra uppdraget. Här förekommer främst envägskommunikation. Det ges dock tillfälle på slutet efter var föredragare att ställa frågor. Dels kan åhörare ställa frågor direkt dels kan man sms:a in frågor eller mejla in innan mötet.

Jag tycker det är jättebra med dessa frukostmöten där alla får samma information från samma person. Det blir inga mellanchefer som av någon anledning skickar annorlunda signaler utan alla hör samma sak. Kommer där en fråga sen till mig så kan jag svara på den. Det är bra att många får information från samma (mc3).

De presentationerna är ju väldigt professionella men tillfället främjar inte frågor. Det som är bra är att man får höra direkt från ledningen, gjordes korrekt o tydligt (mc6).

En alldeles förträfflig kommunikationskanal. Bra initiativ att ha dem vid hög regelbundenhet. Men kanske lite mycket envägskommunikation (mc3).

Frukostmötena uppskattas av mellanchefer i och med att alla får samma information vid samma tillfälle. Informationen blir tidstajmad vilket man uppfattar hindrar ryktesspridning och underlättar att få alla att tänka i samma banor. Simonsson (2008) anser att ledningen har en viktig uppgift att kommunicera fakta och kommunicera den omvärldsanalys man har gjort dels för att hindra ryktesspridning dels för att få en delad världsbild med de anställda. Nackdelen med de informationsmötena som uppmärksammas i citaten från mellanchefer är att det är svårt att få till en tvåvägskommunikation och att tillfället är för stort för medarbetare att ställa spontana frågor. Det är inte heller ett passande forum för diskussioner.

Citaten uttrycker en önskan om mer möjlighet till dialog och diskussion. Dialogen har stor betydelse för att skapa förståelse åt båda hållen. Det är viktigt för ledningen att tänka på att alla medarbetare inte har kommit lika långt i förståelsen av bakgrunden till förändringen och i acceptans av den som ledningen. Man måste därför ge medarbetare samma möjlighet att skapa förståelse och att smälta budskapet. De närmsta cheferna ska kunna översätta budskap från ledning till de egna medarbetarna och förklara vad de betyder för dem (Simonsson, 2008). För mellancheferna hölls särskilda informationsmöten som skulle backa upp dem inför kommunikationen med medarbetarna.

4.2.3 Extended management meetings

Extended management meetings (xmm) är heldags informationsmöten för mellancheferna. Där ledningen går igenom vad som har gjorts och var man befinner sig just nu i förändringsarbetet. Under förarbetet har man haft två sådana dagar. Här följer en kommentar till hur det fungerat att föra informationen vidare från xmm till sina medarbetare:

Jag använde informationspaketen som vi fick och kommunicerade ut det.

Via xmm fick man bra bakgrund så att man kunde svara (mc4).

På följdfrågan om informationen som getts på xmm hade räckt för den egna förståelsen utan den förståelse som deltagande i designteam gett blev svaret:

Tveksamt. Inte 100 procent säker om det skulle ha räckt. Jag reflekterar lite till en kollega som inte var med i något designteam utan bara xmm och han sa att han missade vissa steg emellan. För honom var det inte lika logiskt som för mig så därför är jag tveksam (mc4).

Detta citat belyser det faktum att de mellanchefer som var delaktiga i designteam fick en större helhetsbild och en bättre detaljförståelse kring förändringen. De mellanchefer som inte hade denna delaktighet hade en känsla av att vara utanför och inte kunna bidra på samma vis till designen eller förståelse till sina medarbetare. Denna skillnad av förståelse relaterar jag till von Platens (2006) slutsats

kring att det är olika tolkningsramar i organisationen som bidrar att informationen kring organisationsförändringar uppfattas olika av olika medarbetare. Xmm ansågs tveksam räcka till för att få full förståelse kring förändringsinformationen. Alla mellanchefer fick inte tillgång till ytterligare ett meningskapande tillfälle så som designgruppen gav vilket kan tyda på att förståelsen och tolkningsramar gällande förändringen skilde sig åt mellan mellancheferna.

Denna skillnad i tolkningsramar kan påverka mellancheferns kommunikation till medarbetarna och i förändringen medarbetarnas förståelse kring förändringsinformationen. Mellancheferna hade en viktig uppgift i att informera medarbetarna kring förändringen och fick vid två tillfällen färdiga informationspaket som verktyg att göra detta.

4.2.4 Informationspaket

Informationspaketen bestod av två serier Power Point presentationer som mellancheferna skulle kommunicera till sina medarbetare. Till var sida fanns färdiga kommentarer tänkta att förtydliga innehållet och ge ett stöd i vad mellancheferna skulle säga till sidan.

Presentationerna är bra, slick and slim. Men de säger inte så mycket. Det är mycket som utelämnas. Särskilt kring allt det viktiga, vilken grupp hamnar jag i, har jag jobbet kvar. Det som folk verkligen bryr sig om nämns inte. Man pratar om designkriterier och ditt och datt men det bryr sig inte folk i allmänhet om. Designstrategi kanske inte är det de behöver veta heller (mc2).

Ett tvetydigt svar gällande kommentarerna till informationspaketen där skillnaden i förståelse av innehåll kan vara kopplat till vilket utgångsläge man har i form av tolkningsramar (Simonsson, 2008) att tolka från. Till skillnad från citatet ovan så har mellancheferna som uttalar nästa citat tillträde till en designgrupp:

Ja, mycket bra. Det var egentligen det som var bra för när du får, eller när du tar över en presentation från någon annan så är det väldigt svårt att förstå. Vi hade inte sett infopaketet förrän vi skulle presentera det. Eller kan-

ske några dagar innan. Men det var inte så lätt att ställa några frågor tillbaka innan. Men med texten där nere så var det mycket tydligt vad som menades med den sidan (mc4).

Mellancheferna tar upp svårigheten att ta över någon annans presentation och menar att det var en nackdel att inte ha tid att ställa följdfrågor innan presentationen skulle användas. Det framgår ändå att de skrivna kommentarerna var en god hjälp för honom.

Personalansvarig uttrycker att mellancheferna är viktiga när det gäller att föra fram budskap i organisationen så här:

(...)vi har ju också försökt att säkerställa att det är samma budskap som går ut genom alla mellanchefer. Det är klart att vi kan ju inte detalj säkra ner på detaljnivå hur mottagaren uppfattar det budskapet men vi har försökt säkra att vi sänder samma budskap(...) (hr).

Hennes kommentar gällande informationspaketen:

(...)när vi kaskaderat ut ett budskap så har det funnits tydliga notes till varje bild. Och vi har också sagt att vi vill att de håller sig till de notesen. Självlärt får de göra det till sin egen svenska eller engelska eller vilket språk de nu vill utav det. Men det är viktigt att det är det budskapet som kommer ut. På så vis har de fått stöd i det skulle jag säga. Inte behövt hitta på eller tolka budskapet själva eller hitta på utan det har ju funnits väldigt tydliga stolpar till vad det är jag förväntas säga till olika bilder (hr).

Citatet tolkar jag som en uppmaning till omvänt meningskapande där mellancheferns roll förminskas till budbärare. Man hade som jag ser det utifrån detta citat lika gärna kunnat skicka ut budskapet till samtliga medarbetare via mail. Hade man istället gett processen tid hade man haft möjlighet att få alla mellanchefer helt klara över mål och förväntningar.

Att ha tillgång till mindre nätverksgrupper underlättar förståelsen (Jaatinen & Lavikka, 2008). Genom att låta mellancheferna nätverka hade de kunnat arbeta med förståelsen kring budskapet av presentationen i förhållande till sina egna medarbetare och i stället göra egna notes som förklarar och hjälpt medarbetarna i den meningskapande processen. På detta vis kan man som Quirke (2008) förklarar skapa en kedja av förståelse i organisationen. Då räcker det inte att följa personalansvarigs uppmaning att passa informationen vidare. Det krävs istället att samma information ges specifik betydelse för var medarbetare. Ett av kommunikationsmålen var att mellancheferna skulle äga förändringen. Jag menar att denna skilda syn på hur information ska behandlas är fundamental för om mellancheferna kommer att äga förändringen eller inte.

4.3 Mellancheferns meningsskapande

Analysen kring gemensam förståelse fortsätter genom att belysa mellancheferns egen förståelse av förändringen, deras reflektioner kring detta och hur det i sig påverkar förändringen.

Personalansvarig uttrycker att det är viktigt att bemöta alla i organisationen utifrån den enskilda individens förförståelse. Det är vanligt att detta missas från ledningens sida (Simonsson, 2008) och citatet nedan uttrycker att det är en insikt som är värt att lära av.

Vårt största lesson to learn, att bemöta var och en där de är. Alla var ju inte med från början (hr).

Det framkom i intervjuerna att förståelsen av informationen mellancheferna själva har fått hade betydelse för den fortsatta processen att översätta informationen till sina medarbetare.

(...)ska jag vara ärlig så var jag lika frågande som dem så jag kunde egentligen inte svara(...)jag visste inte mer än de egentligen (mc2).

En dålig inblick och förståelse av informationen ger sämre delaktighet och medverkan längre ut i organisationen. Detta kan i sin tur leda till sämre feedback tillbaka från organisationen till ledningen. Vilket i sin tur kan ge ett sämre underlag att bygga designen och implementeringen av förändringen på. Enligt Beck och Plowman (2009) har mellanchefen en viktig roll vid sällsynta och ovanliga händelser så som en organisationsförändring både i ett tidigt och i ett sent skede. I ett tidigt skede när det gäller att få olika tolkningar och meningsskiljaktigheter att komma till ytan och i ett senare skede att föra samman olika tolkningar till en helhet.

(...)folk vill ju se högsta chefen stå och måla upp den stora bilden, visionen, men man behöver ibland få det lite mer färdigtuggat, mer anpassat efter ens egen situation(...) (mc1).

I ovanstående mellanchefs uttryck ”färdigtuggat” tolkar jag in den meningsskapande processen. Mellanchefen efterlyser mer stöd i denna process. Att göra en koppling mellan den stora visionen och det övergripande budskapet till de mer konkreta faktorerna och detaljerna som har betydelse för den egna avdelning och de egna medarbetarna. Precis som Balogun (2003, 2005) beskriver är det upp till mellanchefen att själv skapa mening kring detaljerna. Detta belyser citatet nedan:

Det har vid tillfällena tillkommit mycket nytt, det har kommit saker som jag bara sett en gång. Vi andra har inte jobbat igenom det. Har man suttit i ledningen har man hunnit processa informationen mer än jag. Jag har fått det och sen ska jag kommunicera ut det vidare. Då har det inte gått tillräckligt många varv i hjärnan på mig för att jag ska känna, ja nu sitter det. På något sätt skulle man behöva ta det en vända till. Typ att man har hunnit förbereda det eller tänkt igenom det under ett par dagar eller under en vecka och sen hade man kommit tillbaka och kört en halvtimme, bara bollat det med någon från vd:s gäng. Så att man själv får återberätta hur man tänker kring materialet(...) (mc6).

Uttalandet belyser just det kritiska moment när informationen ska processas och förstås rätt innan det förs vidare ut i organisationen. Uttalandet tar även upp den

sociala aspekten av meningsskapandet. För att veta att man förstått rätt föreslår mellanchefen att få bolla informationen med någon från ledningen. Mellanchefen sätter här finger rakt på en av de enligt Weick (1995) viktigaste faktorerna där meningsskapande sker, tillsammans med andra. Det hade inte räckt lika långt för mellanchefen att få tid att tänka igenom informationen själv. Det är tillsammans med andra som man får förståelse för informationens innebörd och bygger upp en gemensam förståelse kring hur man ska ta informationen vidare i kommunikationen. Denna aspekt återkommer i intervjuerna gällande de färdigtolkade kommentarerna bifogade till de informationspaket mellancheferna fick att kommunicera ut till sina medarbetare.

Sen är det ju de här informationspaketen som man har fått ut. De hade kanske funkat bättre om man hade haft ännu lite mer tid på sig att, om man hade fått dem ännu några dagar innan man skulle gå ut med det och att man kanske till och med då fått träffas i en grupp och gå igenom, vad säger vi här? Så att man lite grann känner på varandra och att vi är synkroniserade. Det är ju bra med skrivna kommentarer men jag gör ju min tolkning och jag vet ju inte om de andra kommer att tolka lika dant (mc1).

Mellanchefen tar här upp vikten av att tolka tillsammans med andra för att få en gemensam tolkning. I detta tolkar jag in insikten av att se vidden av den egna förståelsens betydelse för hur strategier omvandlas genom kommunikationsprocessen och får påverkan på implementeringen av förändringen. Uttalandet sätter fingret på denna viktiga detalj för att få strategi och implementering att stämma överens genom hela organisationen. Som Bartunen m.fl. (2006) och Sonenshein (2009) beskriver som ”Compeeting enactment”. Medarbetarnas olika tolkningar leder till individuella antaganden om verkligheten. Olika antaganden får till följd att strategin implementeras olika ute i organisationen vilket i sin tur leder till en spretig organisation vars värde bygger på vitt skilda underlag. Detta fenomen beskriver en mellanchef så här:

Det är vi som sitter närmast medarbetarna, så vårt budskap ut till medarbetarna påverkar ju organisationens resultat väldigt mycket. Kommuniserar

jag fel till mina medarbetare så har vi kanske plötsligt lika många som har en annan uppfattning(...) (mc3).

En annan kommenterar begreppet alignment så här:

Vi borde ha haft fler tillfällen vi mellanchefer att diskutera för att just aligna oss och få en gemensam syn så att vi för rätt budskap vidare (mc1).

Genom att dela erfarenheter skapar man gemensam förståelse vilket sen kan tas för allmän kunskap i organisationen (Jaatinen & Lavikka, 2008). Ett tillfälle till meningsskapande och gemensam förståelse var de mötestillfällen och den gemenskap som designgrupperna gav. Det kommer fram genom frågan om hur informationspaketen fungerade:

De har varit jättebra. Det har funnits notes med och de har fungerat bra, men återigen jag var med i en designgrupp så jag visste tänket bakom. Jag hade kanske mer kött på benen (mc3).

En annan mellanchefer kommenterar medverkan i designgruppen så här:

(...)i och med att jag då hade lite mer information så kunde jag komplettera för min grupp genom att fylla i(...) (mc4).

Mellancheferna tar här upp vikten av att förstå tänket bakom en information. Att enbart få denna förståelse genom en skriven kommentar har sina brister. Som Quirke (2008) nämner finns flera faktorer som påverkar hur vi tolkar till exempel en skriven text. Ord kan ha olika innebörd för olika tolkare och för att underlätta och öka chanserna för en gemensam tolkning av en text har ett gemensamt ramverk betydelse. Utifrån denna teori kan man tänka att ju tajtare organisationen är i hur man tänker och refererar desto lättare är det att använda sig av färdiga kommentarer till ett informationsmaterial. Är alla inblandade väl insatta i bakgrund, orsaker och vision blir det även smidigare att hitta gemensam förståelse av ett budskap.

En kommentar som belyser hur informationsluckor sprider sig som ringar på vatt-
net ut i organisationen:

*Jag har vissa luckor och sen är det vissa luckor som, jag menar i min kom-
munikation så är jag inte 100 procent tydlig med allt det jag ser och alla
människor har inte förstått och då blir det lite luckor till. Det tillsammans
gör ju att då blir det en del gap och då har man ju känt att, vissa bitar har
de känt att då har de inte riktigt kunnat bidra (mc6).*

I detta citat kan jag tolka in en uppkomst av en möjlig ”implementation gap” (Ba-
logun, 2003) som visar sig då implementeringen av förändringen skiljer sig från
strategin. Själva tolkningen av information blir essentiell för att ledningen ska få
feedback på rätt fråga. Tolkar medarbetarna ledningens budskap fel kan de i sin
tur ge feedback utifrån en helt annan bakgrund än ledningen frågade och det kan
få förödande konsekvenser om man tänker på kedjereaktionen utifrån det. Detta
kan resultera i att en ny organisation byggs utifrån en skev verklighetsbild och
som nämnts tidigare en spretig organisation.

4.4 Mellancheffen som kommunikatör

Uppsatsens syfte delades in i två forskningsfrågor. Jag fortsätter nu analysen med
att fördjupa mig i forskningsfrågan: Hur ser mellancheffen på sin kommunikations-
roll i förändringsarbetet?

I intervjuerna framkommer faktorer som har bidragit positivt till en känsla av för-
ståelse och delaktighet. En mellancheff svarar så här på frågan: Hur tänker du när
du ska hjälpa dina medarbetare att konkretisera kring förändringen?

*Nummer ett, jag måste tro på det vi gör. Annars är inte jag rätt man att
kommunicera det. Sen gäller det att det jag kommunicerar det går i linje
med det som kommuniceras på frukostmötet till exempel och att jag varken
pratar om mer eller mindre, att jag håller mig till de designkriterier som
satts upp till exempel och pratar runt om men att jag försöker hitta sätt där*

jag försöker applicera detta på mina medarbetare och vad det kan innebära för dem (mc3).

Mellanchefen har en viktig poäng i att mellancheferna måste vara med och tro på förändringen. Mellanchefens inställning lyser igenom till medarbetarna. Om en negativt inställd mellanchef ska kommunicera ett budskap till sina medarbetare kommer detta sannolikt att färgas av de negativa känslorna. Den informella kommunikationen har stor betydelse, enligt Balogun (2005) till och med större än formell kommunikation. Så då medarbetare inte enbart påverkas av vad som sägs utan snarare mer på hur det sägs och på chefers beteenden finns det all anledning att tro att negativa åsikter kring förändringen och förvirring fortplantar sig utåt i organisationen. Vidare har mellanchefens egen insikt, av varför mellanchefernas förståelse har betydelse för den kommande kommunikationen i organisationen, en påverkan på slutresultatet. Så här svarade en mellanchef på frågan om man fått en bra bakgrundsbild till varför förändringen måste göras.

Ja, alltså egentligen inte, ja man förstår ju det. Egentligen behöver man ju inte det. För mig hade det räckt att chefen sagt att vi behöver göra en förändring. Så jag hade egentligen inte behövt någon större förklaring. För min del har det inte behövts (mc2).

Om mellanchefernas egen inställning till att få en bakgrundsförståelse är låg kan man fundera över hur pass intresserad mellanchefen är att hjälpa sina egna medarbetare till förståelse. En tolkning jag gör är att det får konsekvenser för den fortsatta kommunikationen i dennes avdelning både uppåt och neråt. Mellanchefen ser inte sin egen viktighet och att positionen i sig innebär en länk att föra förståelse inom organisationen mellan nivåer.

Organisationen runt om mellanchefen påverkar dennes inställning till kommunikation vilket jag genom följande stycke nu kommer att fördjupa mig i.

4.5 Stöd och förutsättningar för kommunikationsrollen

Min andra forskningsfråga lyder: Vilket stöd och vilka förutsättningar har mellanchefen att klara kommunikationsrollen? Analysen har på olika vis redan kommit in på detta och jag förstår nu genom att analysera detta närmare genom faktorerna; den närmsta chefen, kommunikationskedjan samt informell kommunikation och dialog.

4.5.1 Den närmsta chefen

Den närmsta chefen är en av de viktigare källorna till information (Simonsson, 2008). När den närmsta chefen saknas eller kommunikationen där emellan felar blir det med litteraturen som stöd en slutsats att den enskilde medarbetaren blir påverkad. Det kom fram av intervjuerna att den närmaste chefen ansågs mycket viktig som diskussionspartner och för att få förståelse. Chefen sågs även som en av de viktigare parterna att driva den egna och de egna medarbetarnas särintressen vidare upp i ledningsgruppen.

Fråga: Vem/vilken kanal/källa har haft störst betydelse för din och dina medarbetares förståelse av förändringen?

Den övergripande informationen om förändringen har VD kommunicerat ut på ett bra sätt. Sen när det gäller mer diskussioner kring det har det varit min dåvarande chef som satt med i ett av designteamen (mc5).

När den närmsta chefen saknades uppstod en känsla av en dålig medverkan och påverkansmöjlighet. Det ger en känsla av att missa information och inte vara delaktig. Delaktighet i processen främjar däremot förståelse och en positiv framtidsvision. I denna kedja har den närmsta chefen en betydande roll. Saknas denna länk till meningskapande för mellanchefen blir kommunikationen mindre effektiv (Quirke, 2008). Det finns dessutom en risk med att inte ha någon bra att samtala och skapa mening tillsammans med baserat på det faktum att mellanchefen hittar andra källor till förståelse som kan vara helt felaktiga. Tolkar och kodar vår omgivning gör vi ju alltid med den information vi har tillgång till (van Vuuren & Elvin, 2008).

I citaten nedan kommer mellanchefer fram till att avsaknaden av hans närmsta chef kan ha haft en påverkan på delaktigheten från medarbetarna och kanske även på slutresultatet.

Fråga: Så man har missat att ta tillvara den kompetens som ni sitter på?

Ja, det tycker jag. Men vad vet jag. Ja tycker egentligen inte att jag har kunnat ha någon påverkan på designen överhuvudtaget.

Fråga: Fanns det någon kanal för dig att ge input till designteamen?

Ja, det fanns på papperet men det har inte fungerat alls. Min chef var ju med i en arbetsgrupp och skulle representera oss men han hade ju i princip redan slutat då.

Fråga: Hade du fått vända dig till någon annan?

Ja vi visste inte då att han skulle sluta så jag fortsatte att mata honom men han struntade princip i det. Han var mentalt redan borta.

Fråga: Känner du nu en bit i genomförandet av förändringen att det har missats saker som får påverkan på resultatet?

Egentligen vet jag inte om det varit så stor skillnad på slutresultatet. Kanske både på resultatet men också att få folk mer delaktiga (mc2).

Chefen är viktig i kommunikationskedjan och det är dessutom betydelsefullt att ha en tydlig kommunikationskedja och att ha ett tydligt syfte med olika kommunikationskanaler.

4.5.2 Kommunikationskedjan

För kommunikationen i en organisation har metakommunikationen betydelse. I denna förändring har man kring kommunikationen särskilt poängterat att ge samma budskap till alla, att kommunicera ut vid samma tid till alla, att leva som man

lär och att ha transparens och öppenhet som ledord. I analysen framkommer även ett behov av att kommunicera kring kommunikationskedjan och mellanchefernas utsatta och samtidigt strategiska placering i organisationen. Det denna mellanchefer säger belyser det fenomen som enligt Quirke (2008) kan förekomma när moderna organisationer rationaliserar informationskedjan och i tron att förenkla kommunikationsvägarna och snabbt få ut information till alla, hoppar över mellancheferna som informationskanal och väljer massmejl istället.

(...)helt plötsligt så ändrade man, när det väl började komma information då sker allting centralt ut i mail till alla, det störde mig lite. När vi skulle berätta då fanns inte så mycket att berätta och sen när det fanns då blev vi by passade lite grann. Då känner man det konstigt mot sina undersåtar (mcl).

Mellancheferns beskriver här en känsla av att det kändes olustigt gentemot de egna medarbetarna. Min tolkning är att mellancheferna känner sig förminskad och plötsligt oviktig som meningsgivare och processare av information. Det man borde ha haft riktlinjer kring gällande kommunikationen är vilken typ av information som massmejl passar för och vilka saker som bör gå genom mellancheferna. För att undvika att mellancheferna trampas på tårna och att medarbetarna missar en viktig källa till att skapa förståelse är det bra att hålla sig till denna kommunikationsplan även i ovanliga stressade situationer så som en förändring. Simonsson (2002) föreslår att enkel information skickas ut i massmejl men däremot sådant som behöver processas och diskuteras tas upp på mindre möten där dialog är möjlig. Det är mellancheferna som har dialogen med sina medarbetare och borde därför veta bäst vilken information och ämnen som ger upphov till mest funderingar och frågor hos dem. Att detta ibland missas i kommunikationsstrategin belyser mellancheferna nedan.

Så länge det gick genom mellancheferna så var det stora penseldrag, utan namn, så här ska byggstenarna se ut. De här avdelningarna tänker vi oss. När väl det började komma namn, då gick informationen direkt. När det väl handlade om sådant man verkligen kunde diskutera då var inte mellancheferna med. Det är lite synd, jag förstår att det är snabba puckar men det är

lite synd för det är verkligen nu som man hade kunnat bidra. När det var så o konkret så var det inte så mycket att fråga kring. Men det är nu man hade fått de frågorna; vad betyder detta, hur dessa grupper ska samarbeta, kommer det att bli något problem med detta och nu är vi lite frikopplade (mc1).

Fråga: Hur tycker du det har fungerat med återkopplingen och kommunikationsflödet tillbaka till ledningsgruppen. Nu har ju du suttit med i ett designteam och det kanske påverkar?

Ja, och där kände jag väl att det funkade väldigt bra så länge vi hade dem och sen hade de spelat ut sin roll. Och sen kände jag att det inte har hänt, det är något man kan sakna, nu när du säger det. Jag har väl själv gått till min närmaste chef och snackat med honom, tänk nu på de och de sakerna, saker som jag känner att det här får vi inte tappa. Vissa saker har man väl känt att det inte har blivit så. Sen kan ju det vara ett medvetet beslut. Vissa saker känner jag att jag kan leva med men vissa saker kan jag tycka är lite olyckliga (mc1).

Fråga: Men du tycker ändå att de tycker att den varit viktigt den informationen som ni kommit tillbaka med? Och det som ni har snappat upp från era medarbetare. Att man ändå har tagit det till sig även om inte besluten stämmer exakt.

Ja, det tror jag man har men det är inte tydligt på vilket sätt och man har inte aktivt gått ut och frågat (mc1).

Avsaknad av stöd från egen chef påverkar mellanchefer. Även känslan för hur de olika kommunikationsaktiviteterna fungerade. Det är alltså viktigt att kommunikationskedjan är tydligt uttalad och vilket kommunikationsuppdrag som ligger på var och en. I denna förändring förekom en särskilt stor personalomflyttning på direktörsnivån. Man kan tänka att den process som det innebar i vissa fall kan ha påverkat länken mellan mellanchefer och ledning. Det kan även ha bidragit till att förändringen och delaktigheten blivit otydlig på mellanchefernivån. Särskilt känslig blir kommunikationskedjan för de mellanchefer som dessutom inte haft delaktighet i varken designteam eller ledningsgrupp. Dessa gruppkonstellationer ger

tillfällen till formella diskussioner men den delaktighet som grupperna medför utgör även en grund för mer informella kontakter och fler tillfällen till dialog. Jag fortsätter nu analysen utifrån dessa begrepp.

4.5.3 Informell kommunikation och dialog

En socialkonstruktionistisk syn på världen är att vi påverkar och formar vår egen miljö vilken i sin tur formar oss tillbaka. Det finns således mycket mellanchefer själv kan göra för att underlätta sitt arbete. Att föra en informell dialog med sina medarbetare och med sin egen chef främjar ett gott kommunikationsklimat och en gemensam tolkningsram och förståelse (Cepaite, 2008). Den informella kommunikationen har som tidigare nämnts stor betydelse för tolkningen av information. Så att ha tillfälle till informell dialog torde därmed vara avgörande för en framgångsrik förändringskommunikation.

Följande citat svarar på frågan om det fanns goda möjligheter till informell kommunikation.

(...)jag kan ju fånga funderingar och diskussioner i det dagliga när jag ändå springer på folk på ett annat sätt än vad ledningen kan göra (mc6).

Citatet belyser att mellanchefer uppskattar och värderar de dagliga informella kontakter han har med medarbetare och ser dessa som en naturlig del i den meningsskapande processen i gruppen. Mellanchefer belyser också den närhet han har jämfört med ledningen till medarbetarnas meningsskapande processer.

För min del har det nog blivit mer bestämda möten efter som jag, det är inget problem att ta lunch med folk, men jag sitter inte nära de andra cheferna jag jobbar med, eller min chef. Det blir mer att jag äter med mitt gäng (mc6).

Genom citatet kan man förstå att han har få möjligheter till informell kommunikation med andra mellanchefer och med ledningen. Det kan vara en nackdel med dåligt utvecklade nätverk i en organisation då det kan göra att man tolkas snävt istället för brett (Beck & Plowman, 2009) när man hamnar i nya situationer. Genom

att bygga in rutiner kring möten (Johansson, 2008) och ha uppdaterade nätverk (Jaatinen & Lavikka, 2008) underlättar man för mellanchefen att utvidga sina tolkningsramar vilket om man lägger ihop det i slutändan får betydelse för medarbetarna ute i organisationen att få en bättre helhetssyn. Förutom närhet och tillgång till nätverk är flexibilitet (Johansson, 2008) en faktor som har betydelse för en organisations förändringsbenägenhet.

Fråga: Går det lätt, kan du snabbt samla dem till ett möte om du behöver?

Ja på grund av att det är mycket som kommer och går så har vi våra sektionmöten en gång i veckan. Så inom en vecka har jag chans att samla gänget och skulle det vara exceptionella omständigheter så kan jag samla gänget på studs. Vi har byggt om våra kontorslokaler och sett till att vi har en yta i mitten som är en fikahörna och också en mötेशörna där vi har våra avdelningsmöten. (...) Jag har aldrig några problem upplever jag att föra ut informationen. Och det är oerhörd hjälp. Om de hör från en annan källa då kanske de redan hunnit tolka via ett par personer och så ska man kunna hantera det (mc6).

Mellanchefen belyser på några punkter hur man har byggt in faktorer i arbetsrutinerna och i miljön som positivt påverkar förändringsbenägenheten och möjligheten till att skapa gemensam förståelse. Till dessa faktorer hör att medarbetarna alla sitter samlad med närhet till mellanchefen. Detta underlättar till informell kommunikation. Denna möjlighet har man ökat på ännu mer genom att skapa en fikahörna i mitten som i sig underlättar för dialog. Att skapa gemensam förståelse kring information och händelser underlättas av att reflektera tillsammans i nära anslutning till händelsen (Weick, 1995) och regelbundna sektionmöten med korta intervall skapar en förutsättning för detta. Dessutom har mellanchefen möjlighet att samla sina medarbetare på studs.

Mellancheferna nedan har däremot en situation som är den omvända:

Alla är stationerade här men kan vara ute och resa flera veckor i raken. Just den biten att inte alla är närvarande gör det är svårt att veta att alla har fått informationen. Jag har försökt göra så de kan vara med via telefon

men olika tidszoner kan hindra och då har jag mejlat ut informationen (mc5).

Problemet är att alla har väldigt mycket att göra, vi sitter utplacerade i projekt. Många av dem ser jag knappt mer än var 14:e dag. (...) Folk är så inbokade, skulle jag nu samla hela gruppen så om jag bokar om tre veckor så får jag kanske ihop 75 procent. Så vid tillfällen man känner att nu, behöver jag samla alla är man glad över att samla hälften (mc1).

Att ge kommunikationsprocessen tid och prioritet är av betydelse för förändringsarbetet (Johansson, 2008; Simonsson, 2008) och kan räknas in som en faktor som påverkar mellancheferns kommunikationsarbete. Mellancheferna upplever att tiden är pressad och tid finns egentligen inte avsatt för att tillsammans med medarbetarna reflektera kring förändringen.

Fråga: Har ni med möten där ni diskuterar förändringen och vad som kommer att ske?

Min tid har varit extremt pressad hela tiden, så tid fanns det ju aldrig. Det vi har gjort är att vi har träffats lite kort varje vecka. Då passade jag på att bjuda in till frågor kring huvudpunkterna. Och inför att informationspaketen skulle gås igenom så skickade jag ut dem (mc2).

Fråga: Tycker du att den tid du behöver lägga på kommunikation kring förändringen med dina medarbetare att den är prioriterad?

Nej, den är inte prioriterad, det kan jag säga. Det som är prioriterat det är att följa projekten. Förändringen läggs som uppe på (mc1).

Utifrån dessa citat kan man undra hur långt ut i organisationen deltagandet egentligen gick. Om man från ledningens sida under en pågående förändring inte ger medarbetarna möjlighet att prioritera kommunikationen som hela deltagandet faktiskt bygger på så kan man inte heller vänta sig ett djupgående deltagande. Det

kan då istället finnas en risk att förändringen designas utifrån en liten del av organisationen.

Uppfattningen kring begreppet deltagande är intressant om man jämför personalansvarigs uppfattning kring mellancheferns deltagande med kommunikationsmålen och med hur mellancheferna nedan uttrycker det:

Fråga. Håller du med om att det i stort är ni mellanchefer som genomför förändringen? Kan man kalla er för förändringsagenter?

Nej det ha jag svårt att acceptera faktiskt. Jag känner mig inte delaktig på det viset.

Fråga: Men när väl designen är klar så ligger det ju mycket på er att se till att det genomförs?

Ja, när det är bestämt då är det så. Att verkställa. Men jag känner mig inte som en agent för något som jag inte varit med om. Men även då är det nästan är klart liksom. Det är inget förändringsarbete kvar. Här har ni råvaran här är receptet, varsågod att baka kakan (mc2).

Mellancheferna uttrycker att han inte känner sig delaktig vilket måste anses som problematiskt i denna förändringsprocess med ledningens ansträngning och ansats att verkligen göra medarbetarna delaktiga och att verkligen informera om allt. Det är också särskilt problematiskt utifrån det faktum att mellancheferna sågs som den viktigaste kommunikationskanalen.

Personalansvarig uttrycker att man från ledningens sida ser mellancheferna som förändringsagenter. Det blir problematiskt när inte den enskilde mellancheferna själv delar denna syn på sig själv och därför inte riktigt anammar uppdraget. Det kan finnas olika orsaker till denna kommunikationsmiss. Det kan vara så att mellancheferna tolkade in en annan form av deltagande i begreppet deltagande än vad ledningen menade när de bjöd in till deltagande. Denna skillnad i förväntning på deltagande hade kunnat undvikas genom att tydliggöra skillnaden och få en

gemensam förståelse genom en diskussion (Johansson, 2008). Upplevelsen av att inte vara delaktig kan mynna ut i en känsla av att inte vara delaktig i processen fullt ut vilket kan härledas till att man inte haft tillgång till att nätverka och att dela förståelse i eller av att kommunikationskedjan var bruten och att det inte fanns någon att återknyta till. Bägge dessa faktorer har reflekterats kring tidigare i analysen.

4.6 Sammanfattning

Det finns uttalanden som att personalansvarig, kommunikationsansvarig och VD ser mellancheferna som viktiga i förändringen. Man uttrycker att de ska äga förändringen, att de är förändringsagenter och den viktigaste kommunikationskanalen. Med teorier om meningsskapande och kommunikation ur ett tolkande perspektiv verkar det bra då mellancheferna kan fylla en viktig funktion i den meningsskapande processen och skapandet av den gemensamma förståelsen i organisationen kring förändringen. Men i intervjuerna med personalansvarig framgår det ändå att mellancheferna ska vara budbärare som läser innantill på färdiga kommentarer till informationsmaterial. När det kommer till viktig information går man förbi mellancheferna som viktig tolkare för medarbetarna. Det verkar inte som om mellancheferna tillåts äga förändringen. Begreppet delaktighet hade behövts diskuteras och uppdateras av ledningen. Kanske är det så att ledningens representanter har olika syn kring vad delaktighet betyder. Eller så bottnar begreppsförvirringen i en gammaldags transmissionssyn på kommunikation. Till detta adderas flera faktorer såsom låg prioritering gällande kommunikation, dåligt utvecklade nätverk med möjlighet till tolkning och reflektion och glapp i kommunikationskedjor som gör att individer riskeras uteslutas ur processen. Som resultat kan vi se ett antal mellanchefer som inte känner sig nöjda med sin delaktighet i förändringsprocessen. Vilket resultat det får på den slutgiltiga förändringsimplementeringen berättar inte denna underökning men en trolig slutsats är att organisationsförändringen varit mer lyckad genom en ökad delaktighet av mellancheferna.

5. Slutdiskussion

Förändringen initierades i denna undersökning av ledningen. För att bygga designen av den nya organisationen rätt och för att utföra förändringar utifrån rätt grund bad ledningen om medarbetarnas delaktighet. För att få till delaktigheten skapades två designteam med utvalda representanter från ledningen och mellanchefergruppen. Till dessa designteam skulle sedan feedback på designkriterier komma från medarbetarna genom mellancheferna. Mellancheferna uttalades som den viktigaste kommunikationskanalen mellan ledning och medarbetare. Undersökningen belyser behovet av att förtydliga från ledningens sida vad man lägger in för mening i begreppet delaktighet och även hur långt denna delaktighet sträcker sig. Detta begrepp betydde olika för olika mellanchefer. Var man inte deltagare i en designgrupp, vilket majoriteten av mellancheferna inte var, så betydde delaktigheten att ge feedback på designförslag samt att bidra med fakta på operationell nivå som designen skulle bygga på. Ledningen ville bygga förändringen utifrån den erfarenhet och kunskap som medarbetarna satt på. Men i slutändan var det designteamen som tillsammans med ledningen skulle besluta kring förändringens slutgiltiga design.

Vad jag vill belysa är hur en begreppsförvirring kan skapa en upplevelse av skendeltagande från mellanchefernas sida då man går in i processen med tron att vara en likvärdig deltagare. Denna tolkningsmiss kring begreppet deltagande kan kopplas till de olika kommunikativa perspektiv man har med sig när man går in i en förändring. Att se mellancheferna som en budbärare av information mellan nivåer i organisationen är att förminska deras roll och deltagande i processen. Ett meningskapandeperspektiv tydliggör behovet av att bygga in tolkning och skapandet av gemensam förståelse i organisationen. Att ledningen går in i förändringen med detta synsätt skulle höja den deltagande processen och kunskapen en nivå vilket skulle genomsyra hela organisationen. Mellanchefernas deltagande skulle fördjupas till att bli en hjälp i tolkandet av fakta över gränser i organisationen.

Att inte ingå i en designgrupp påverkade förståelsen av förändringsprocessen negativt. Det belyser tydligt sambandet mellan att ha tillträde till gemensamma tolkningsramar som det ju innebär att vara del av en grupp och det faktum att meningskapandet är en social process. Genom möjlighet till utbyte av reflektioner och dialog i tvärgrupper kan mellancheferna få en tillgång till flera tolkningsramar vilket har betydelse för deras förståelse av förändringens design. Det meningskapande perspektivet tydliggör alla beröringspunkters betydelse för förståelsen. Tvärgrupper innebär flera beröringspunkter med tillfälle till dialog och tolkande. Den närmsta chefen är en annan. I undersökningen tydliggjordes att den närmsta chefen ansågs vara en betydelsefull part att skapa mening med. Precis som mellancheferna har chefen tillgång till flera tolkningsramar och kan vara en betydande hjälp att förtydliga och förklara sammanhang och blir därför en naturligsamtalspartner. Att föra samtal och dialog förs fram av flera mellanchefer som ett viktigt redskap för att skapa förståelse kring information.

Genom att förminska mellancheferna till att vara en budbärare likt en förpackning för information mellan instanser, missar man att få in det tolkande perspektivet på kommunikation gällande en yrkesgrupp som har en stor potential att tillföra organisationen förståelse och bygga kunskapsgödande relationer. En mellanchefer som själv ser sig som endast en budbärare missar att se sin egen större betydelse i kommunikationssammanhang. En mellanchefer som inte ser sin egen kommunikation som betydelsefull för förståelsen hos sina medarbetare, hindrar processen av gemensamt tolkande och byggande av gemensamma ramar att bygga förändringen kring. Insikten om kommunikationens betydelse för processen har, i likhet den informella kommunikationen, betydelse. I en förändringsprocess som bygger på allas deltagande sänder ett glapp i kommunikationskedjan, i form av en frånvarande chef, ut informella signaler som kan tolkas som att detta glapp inte gör något.

För att sammanfatta diskussionen. Globaliseringen medför ett samhälle av hög föränderlighet och en trend mot decentralisering i organisationerna. För att öka förändringsbenägenheten och bygga in anpassningsbarhet är det viktigt att bygga in kommunikationskunskap på individnivå. En förståelse kring vad den individu-

ella tolkningen har för betydelse för den organisatoriska förståelsen, är kritiskt i strävan efter decentralisering och betydelsen av delaktighet som det för med sig.

Utifrån min undersökning kan jag se fler möjliga hål att fylla i forskningen. Utifrån mellanchefernas synvinkel som viktiga kommunikatörer i organisationen skulle det behövas mer forskning kring hur man bygger in mer allmän kommunikationskunskap och blir mer kommunikativ i organisationen. Ur ett meningsskapande perspektiv är det intressant att belysa delarnas påverkan på helheten. Därför föreslår jag en fortsatt forskning kring olika medarbetares kommunikativa roll under en förändringsprocess. Förslag på framtida forskning är att undersöka mellancheferns kommunikativa roll under en förändring ur ett medarbetarperspektiv. Det kan även vara intressant att undersöka mellancheferns kommunikation och dess påverkan på den kontinuerliga förändringen i en organisation. En annan vinkling hade varit att belysa den meningsskapande processen via nätverkande i organisationen. Hur kan utformning av nätverk sätta fart på en kunskapsbyggande process i en dynamisk organisation?

6. Referenser

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008) *Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber.

Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14, 69-83.

Balogun, J., Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and Middle Manager Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.

Balogun, J., Johnson, G. (2005). From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573-1601.

Balogun, J. (2006). Managing change: Steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes. *Long Range Planning*, 39(1), 29-49.

Beck, T. E. & Plowman, D. A. (2009). Experiencing rare and unusual event richly: The role of middle managers in animating and guiding organizational interpretation. *Organization Science*, 20(5), 909-924.

Bryman, A. *Samhällsvetenskapliga metoder*. (Översättning: Nilsson, B.); Oxford: Oxford University press.

Cepaite, A. (2008). "Kommunikationsklimatets roll vid förändringar". I: Johansson, C. & Heide, M. *Kommunikation i förändringsprocesser* (s. 55-77). Malmö: Liber.

Cheney, G. (2004). *Organizational Communication in an Age of Globalization*. USA: Waveland Press.

Cornelissen Joep. (2008). "Corporate communication". London: Sage

Costanzo, A.L., Tzoumpa, V. (2008). Enhancing organisational learning in teams: Has the middle manager got a role? *Team Performance Management*, 14(3/4), 146-164.

- Dalfelt, S. (2005) "Förändring och kommunikation". I: Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. *Kommunikation och organisation*. (1. Uppl.) Malmö. Liber.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Giddens, A. 1996. *Modernitetens följder*. Lund: Studentlitteratur.
- Grandien, C., (2008) "Kommunikatörernas roll och arbetssätt". I: Johansson, C. & Heide, M. (Red.), *Kommunikation i förändringsprocesser* (s. 111-135). Malmö: Liber.
- Hamrefors, S. (2010). Communicative leadership. *Journal of Communication Management*, 14(2), 141-152.
- Heide, M., Johansson, C., Simonsson, C. (2005) *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber.
- Heide, M., Johansson, C. (2008) "Om organisationsförändringar" I: Johansson, C., Heide, M. *Kommunikation i förändringsprocesser*. Malmö: Liber.
- Huebner, H., Varey, R., Wood, L. (2008). The significance of communicating in enacting decisions. *Journal of Communication Management*, 12(3), 204-223.
- Jaatinen, M., Lavikka, R. (2008). Common understanding as a basis for coordination. *Corporate Communication: An International Journal*, 13(2), 147-167.
- Johansson, C.(2008). "Kommunikationen mellan chefer och arbetare". I Johansson, C. & Heide, M. (Red.), *Kommunikation i förändringsprocesser* (s. 79-110). Malmö: Liber.
- Johansson C., Heide M. (2008). *Kommunikation i förändringsprocesser*. Malmö: Liber.
- (2)Johansson, C., Heide, M. (2008). Speaking of change: Three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communication* 13 (3), 288-305.
- Kotter, J., P. (1998) *Leda förändring*. Malmö: Egmont Richter AB
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindgren, H. (2007). *Mellanchef: ett komplext uppdrag*. Stockholm: Mareld.

Maitlis, S., Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insight from Weick (1988). *Journal of Management Studies* 47(3) 551 – 580.

Quirke, B. (2008). *Making the connections: using internal communication to turn strategy into action*. Aldershot: Gower.

Rouleau, L. (2005). Micro- practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middlemanagers interpret and sell change every day. *Journal of management studies* 42(7), 1413-1441.

Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen: en studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Lund: Doktorsavhandling.

Simonsson, C.(2008). I Johansson, C. & Heide, M. (Red.), *Kommunikation i förändringsprocesser* (s.181-210). Malmö: Liber.

Ströh, U., Jaatinen, M. (2001). New approaches to communication management for transformation and change in organisations. *Journal of Communication Management*, 6(2), 148-165.

Ströh, U. (2007). Relationships and participation: a complexity science approach to change communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(2), 123-137.

Tengblad S. (2003). *Den myndige medarbetaren. Strategier för konstruktivt medarbetarskap*. Malmö: Liber.

Von Platen S.(2006). *Internkommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring: en studie av Sveriges television*. Örebro: Doktorsavhandling.

Van Vuuren, M., Elving, W.J.L. (2008). Communication, sensemaking and change as a chord of three strands. Practical implications and a research agenda for communicating organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 349-359.

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

Weick, K.E. (2002). Puzzles in organizational learning: An exercise in disciplined imagination. *British Journal of Management*: S7-15.

Bilaga 1

Intervjuguide för intervju med personalansvarig

Berätta om din roll i denna förändring.

Beskriv organisationen.

Beskriv förändringen. Hur skulle du vilja beskriva syftet med denna förändring? Hur vill du beskriva vad förändringen handlar om?

Förklara kommunikationsavdelningens roll. Samarbetet mellan HR och kommunikationsavdelningen.

Vad har ni haft för strategi för kommunikationen i förändringen? Strategi för denna fas?

Vad har ni för mål med kommunikationen under förändringen?

Strategin för delaktighet. När i processen bjöds mellancheferna in? Hur tänkte man då?

Vad upplever du har fungerat bra respektive dåligt i förändringskommunikationen hittills?

Kommunikationspolicy. Vad står det om chefernas kommunikationsroll? Använder man denna? Vet mellancheferna vad som förväntas av dem.

Beskriv mellanchefernas position i organisationen.

Vilken betydelse skulle du säga att mellancheferna har i denna förändring? Jämfört med andra medarbetare och chefer.

Vilken hjälp får mellancheferna att själva förstå meningen och logiken med förändringsbudskapet?

Vilket stöd får mellancheferna i sin kommunikation med medarbetarna? Hjälper att ta ut det viktigaste av informationen, förklara och förädla information, skapa dialog kring viktiga och komplexa frågor.

Vilka utbildningar i kommunikation har mellancheferna fått tidigare?

Vad har de för behov av stöd? Vad efterfrågar de själva?

Meningsskapande och delaktighet handlar om att tillsammans få samma uppfattning och förståelse av en förändring. Jag vill analysera vägen från strategi till implementering. Att mellancheferna har en viktig uppgift och att det har stor betydelse hur de uppfattar förändringen, skapar en förståelse, mening.

Har ni jobbat med att skapa delaktighet och dialog? Sker dialog? Vad fick dialogen för konsekvens, Är man tydlig med ramar och syfte med dialogen? Vad har man haft för strategi och tänk med dialogen? T ex noga med löpande kommunikation? Rutiner kring återkoppling. Informationsflödet tillbaka från mc.

Vad finns det för stöd till kommunikation, dialog, meningsskapande inbakat i organisationen? Sådant som underlättar möte mellan medarbetare, vd, chefer, tillfällen där man kan diskutera, föra dialog(meningsskapande). Informellt, formellt.

Hur pass anpassningsbar anser du att organisationen är för förändringar?

Vad ser du som styrkor respektive svagheter i er kommunikation?

Hur skulle du vilja beskriva kommunikationsklimatet?

Hur pass berörda är de mellanchefer jag intervjuar av förändringen. Och hur har man hanterat det. Har det satts in ett extra stöd för de som drabbas negativt?

Sker upp uppföljning/utvärdering av kommunikationen. Före, under, efter?

Sammanfattningsvis – hur nöjd är du med förändringskommunikationen?

Bilaga 2

Intervjuguide för intervju med mellanchefer

Tydliggörande av roll och arbetsbeskrivning:

Kan du kort berätta om ditt ansvarsområde/arbetsuppgifter i organisationen? (Placering i organisationen i förhållande till vd, underställda, kommunikationsansvarig. Roll.)

Frågor om förändringen: Kan du kortfattat beskriva syftet med förändringen? Delar du ledningens uppfattning om varför denna förändring måste genomföras?

Tycker du att du fått en bra bakgrundsbild till varför förändringen måste göras?

När tidsmässigt hörde du eller förstod du att ledningen hade analyserat att det fanns ett behov av en förändring?

Vilken är din roll i denna förändring? Vilket är ditt ansvar i denna förändring?

Ni chefer har fått ansvar för att driva kommunikationen ut i era respektive avdelningar. Hur tycker du det har fungerat?

Frågor kring mellancheferens roll som förändringsagent:

Ledningens har ju uttryckt att ni (mellan)chefer är den viktigaste informationskanalen för medarbetarna. Håller du med om det? Hur tänker du kring det? Hur handlar du efter det? Har du fått tillräckligt stöd i detta?

Vad har du förväntat dig för stöd från kommunikationsavdelningen gällande förändringen? Vad lägger du in i begreppet kommunikationsstöd? Vem kan du få stöd ifrån när det gäller kommunikationen med dina medarbetare? Vilket kommunikationsstöd har du fått? Från vem/ vilken funktion?

I stort är det ju ni mellanchefer som genomför förändringen. Kan man kalla er chefer för förändringsagenter? Ser du dig i rollen som mellanchefer som en förändringsagent?

I inledningen så bildades två designteam som fick till uppgift att designa den nya organisationen. Tycker du att dina och dina medarbetares åsikter kommit fram till ledning och designteam?

Tycker du att du blivit lyssnad på i denna förändring? Har du som mellanchefer kunnat påverka?

Ledningen har ju uttalat att man velat ha medarbetarna delaktiga i förändringsarbetet. Hur tycker du att det har fungerat? Hur har man gått tillväga för att skapa delaktighet? Vad kunde ha gjorts mer?

Känner du att du varit delaktig och dina medarbetare varit delaktiga i denna förändring?

Vilka verktyg och material har ni blivit supportade med i er kommunikation med medarbetarna? Vilket kommunikationsstöd?

Vem/vilken kanal/källa skulle du säga har haft störst betydelse för din och dina medarbetares förståelse/bearbetning av förändringen?

Frågor som syftar att komma åt hur de kommunicerat:

Är det något som du har tänkt varit särskilt viktigt inför denna förändring gällande kommunikationen?

Är det något som du är särskilt nöjd med eller velat göra annorlunda?

Frågor som syftar till att komma åt meningsskapande processer:

Hur gör du för att hjälpa dina medarbetare att förstå exakt vad förändringen går ut på och varför den är viktig?

Hur gör du för att relatera budskapet (den information du fått) till din avdelning/dina medarbetare?

Vad har ni för möten där ni diskuterar/informerar om förändringen? Hur används mötestid med medarbetare, chefen, chefskollegor? Hur mycket tid får meningsskapande kring f? Finns tillfällen till dialog?

Kan du använda redan befintlig tid? Har man avsatt särskild tid för kommunikationen?

Vad gör du för att du själv ska förstå?

Förekommer diskussioner och gemensam tolkning av information med andra mellanchefer? Hur mycket informell kommunikation förekommer? Formell? Hur mycket stöd har du fått från dina kolleger? Och från din egen chef?

Mellanchefernas sammanhållning som grupp. Stöd åt varandra. Identifiera sig med varandra.

Upplevs kommunikationen kring förändringen som prioriterad?

Hur tycker du det fungerar med återkopplingen/kommunikationsflödet tillbaka till ledningen?

Hur har kommunikationen med din närmaste chef fungerat? Har den varit tillräcklig?

Tycker du att det är ett öppet tillåtande kommunikationsklimat? Är det högt i tak?

Upplever du att dina medarbetare har förstått vad förändringen går ut på.

Hur upplever du de egna medarbetarnas inställning till förändringen? Har du fått något stöd att bemöta eventuella negativa reaktioner?

Har ledningen lyckats skapa en attraktiv framtidsbild, walk the talk, talk the walk,

Ledningen har främst använt sig av fyra åtgärder/kanaler för att kommunicera kring förändringen: Hur tycker du att respektive kanal har fungerat?

Extended management meeting: Hur tar du informationen vidare till dina medarbetare? Vad tänker du på då? Fick ni mellanchefer något tips med er hur ni ska gå tillväga?

Informationspaket: Vilket var dess syfte? Hur använder du dem? Vilken tolkningshjälp har du fått? Gå igenom delar av materialet. Hur fångar du upp feedback? Hur återkopplar du till ledningsgruppen?

Frukostmöten: Har de varit ett stöd? Hur går du vidare med innehållet med dina medarbetare? Förekommer diskussioner? Hjälps ni åt att tolka innehållet?

Vd:s blogg – refererar du till den? Använder medarbetare den?

Ett mål med kommunikationsinsatserna under denna period var: ”Flytta ägandet av förändringen från vd till mellancheferna. Att göra mellancheferna trygga i sitt chefskap i förändringen”. ”Anpassa organisationen till förändringen.” (Align the organisation in the change.) Tycker du att man lyckats med det?

Vad tycker du har varit positivt med kommunikationen under denna period? Vad tycker du man kunde ha gjort bättre, på annat vis, eller mer?

Upplever du att ledningen haft en bra strategi gällande kommunikationen?