



Kurskod: SKOK01
Termin: VT 2011
Handledare: Susanna Magnusson
Examinator:

Examensarbete för kandidatexamen i strategisk kommunikation

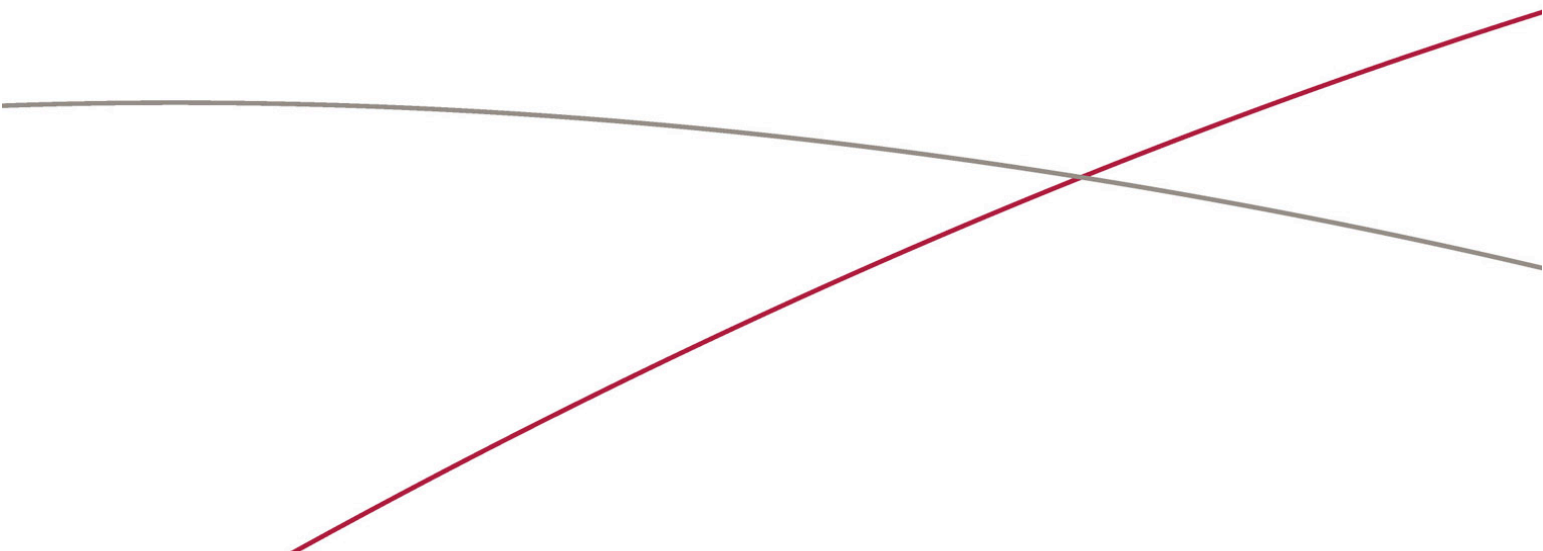
Cleaner & better communication! Meningsskapande under organisationsförändringar

En fallstudie av förändringskommunikation i
ett globalt företag.

JESSICA SVAHN

SEBASTIAN HUSEBY

Lunds universitet
Institutionen för kommunikation och medier



Abstract

This study centers on organizations' ability to work with dialogue and feedback during organizational change. The aim is to examine to what extent dialogue and feedback contribute to the process of sense making. The study is based on a case study of the corporate energy group Eon and its current organizational change *Cleaner & better energy*. The empirical material consists of ten interviews with employees at Eon Sweden and a documentary overview of the communications materials used during the change. We have outlined stages of the communicative actions that Eon have used and with the help of our empirical material analyzed how they have contributed to the process of sense making. The study highlights the importance of dialogue with employees through the change in order to promote sense making and highlights how important it is for sense making to translate organizational changes to an individual and locally based reality.

Sammanfattning

Denna studie kretsar kring organisationers möjlighet att arbeta med dialog och *feedback* under organisationsförändringar. Syftet är att undersöka i vilken utsträckning dialog och *feedback* bidrar till meningsskapande. Studien är baserad på en fallstudie av energikoncernen Eon och dess nuvarande organisationsförändring *Cleaner & better energy*. Det empiriska materialet utgörs av tio intervjuer med anställda på Eon samt en dokumentöversikt över kommunikationsmaterial som använts under förändringen. Vi har stegvis redogjort för de kommunikativa åtgärder som Eon använt sig av och med hjälp av vårt empiriska material analyserat hur de har bidragit till meningsskapande. Studien belyser vikten av att föra dialog med medarbetarna under förändringsprocesser för att kunna främja meningsskapande och lyfter även fram hur viktigt det är för meningsskapandet att översätta organisationsförändringar till en individuell och lokalt förankrad verklighet.

Keyword: change communication, sense making, organizational change, dialogue, *feedback*.

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	3
1. Inledning	1
1.1 Problembakgrund	2
1.2 Syfte	3
1.3 Frågeställning	4
1.3 Avgränsning	4
2. Teori och tidigare forskning	6
2.1 Organisationsförändringar	6
2.3 Meningsskapande och förändringsprocesser	11
2.4 Kommunikation under förändringar	12
2.5 Dialog och delaktighet	13
3. Metod	16
3.1 Kunskapsteori	16
3.2 Abduktiv ansats	17
3.3 En kvalitativ forskningsmetod	18
3.4 Intervjuer	19
3.4.1 Telefonintervjuer	21
3.5 Urval	21
3.6 Bearbetning av material	22
4. Analys	23
4.1 Koncernens kommunikativa arbete	23
4.2 Kommunikationskanaler	27
4.3 Anledning till förändring	29
4.4 Informationsmängd	30
4.5 Meningsskapande	31
4.6 Intranätet	31
4.7 Kursen framåt	32
4.8 Bloggen	33
4.9 Team-brief	33
4.10 Översättning till den lokala verksamheten	36
4.12 Sammanfattning	38

5. Diskussion och slutsatser	40
6. Referenslista	43
Bilaga 1	46
Intervjuguide	46

1. Inledning

Det sägs att vi lever i globaliseringens tidsålder. En globalisering som i detta avseende innebär att nationer och samhällen i teorin flyttar allt närmare varandra och landsgränser suddas ut (Globaliseringsrådet 2010). Globalisering, tillsammans med en skyndsam teknisk utveckling har lett till ökad konkurrens på den internationella marknaden. Företag upplever i allt större grad ett behov av att vara flexibla och förändringsbenägna och således kunna följa denna tidsålders utveckling och fortsätta vara konkurrenskraftiga (Zorn, Page & Cheney, 2000). På vägen av globalisering rider även förändringstrender som manar företag till att anamma nya strategier och tankesätt för att maximera vinst och utdelning. Johansson och Heide (2008) menar att företags överlevnad har att göra med dess förmåga att anpassa sig till dessa strömningar. Det är genom tidigare studier i kris- och förändringskommunikation som vårt intresse för detta ämnesområde tagit form. I denna studie har vi för avsikt att studera företags internkommunikation i samband med en förändringsprocess samt den meningsskapande process som sker parallellt med detta. Internkommunikation är en viktig aspekt under organisationsförändringar, Kitchen och Daly (2002) menar att det finns flera faktorer att ta hänsyn till och anpassa sig efter beroende på hur den specifika organisationen ser ut. De nämner bland annat typ av företag, organisationsstorlek, organisationskultur och ekonomiskt kapital som variabler som påverkar vilket sätt en organisation bör arbeta med sin internkommunikation.

Meningsskapande är vidare ett centralt begrepp i vår studie. Detta begrepp bär flera olika definitioner, beroende på forskningsfält och utgångspunkt. Meningsskapande är en social process som handlar om att tillskriva en händelse, exempelvis en förändring, en betydelse. I grunden handlar det om en strävan efter att förstå vad som händer runt omkring en (Johansson & Heide, 2008). I det teoretiska avsnittet av denna studie kommer vi att redogöra mer ingående för meningsskapande processer och dess betydelse.

1.1 Problembakgrund

Organisationer och företags kommunikation påverkas av flera olika aspekter. Båda interna och externa omständigheter inverkar på organisationers förmåga att kommunicera på ett adekvat sätt. Längs med den tidigare nämnda utvecklingen i världen ökar även kraven på företagets kommunikation, inte minst när det gäller förändringskommunikation. För att exemplifiera och ge djup till vår studie har vi valt att undersöka hur energikoncernen Eon arbetar med internkommunikation under en pågående organisationsförändring.

Eon är ett internationellt företag med cirka 85 000 anställda vars främsta verksamhetsområde är inom produktion och försäljning av elrelaterade produkter och tjänster (Eon, 2010). Under 2010 hade Eon intäkter på 92 863 miljoner och levererade elrelaterade produkter och tjänster till mer än 26 miljoner kunder i över 30 länder. (Eon, 2011). Detta faktum placerar Eon som en av världens största privatägda energikoncerner. Eon har sitt huvudkontor i Düsseldorf, Tyskland och det är där beslut gällande den internationella verksamheten fattas. Huvudkontoret agerar som internationell ledning som övervakar och koordinerar arbetet i hela koncernen. Organisationsstrukturen är uppbyggd med huvudkontoret som dess centrala organ, därefter finns fem globala enheter som är organiserade efter funktion. Handel, förnybar energi och gasproduktion är tre exempel på de globala funktionerna. Ytterligare ett steg längre ner i organisationen finns det regionala divisioner som är verksamma på lokal nivå och slutligen kompletteras hela organisationen med supportfunktioner som exempelvis IT-support.



Fig. 1 illustrerar Eons organisationsstruktur, (Eon, 2011)

Eons nya företagsstrategi heter *Cleaner & better energy* och innebär förändringar på flera plan. En stor del av strategin innebär att Eon arbetar med en ny manage-

mentmodell och organisationsstruktur. Den nya modellen och den optimerade organisationsstrukturen ska bidra till en ökad prestanda, transparens och även underlätta för Eon att identifiera förbättringspotentialer inom organisationen. Strukturen ska vidare bidra till en snabbare och tydligare implementering av den nya företagsstrategin på de marknader som Eon är verksam på. Strategin ska genomsyra hela organisationen och underlätta för samtliga medarbetare att arbeta mot samma mål, strategins namn är menat att vara en ledstjärna i företagets framtida arbete. *Cleaner energy* står för företagets riktlinjer att tillhandahålla renare och bättre energilösningar för sina kunder samtidigt som ordet *better* ska indikera koncernens ambition till ett ständigt förbättringsarbete (Eon 2011). Under tiden vi har studerat Eon och det material som är framtaget för den nya strategin har vi förstått att Eon menar att ekonomisk hållbarhet, leveranssäkerhet och klimatsäkerhet är gemensamt förenliga delar av just en företagsstrategi och bör så vara även under ekonomiskt pressade situationer. Eon menar att detta är ett medvetet val och att det inte enbart handlar om att definiera absoluta, mätbara och enhetliga mål för alla delar av världen utan även att kontinuerligt arbeta med förbättringsprocesser i hela organisationen. I det avseendet menar Eon att deras produkter och tjänster enbart är renare om de substantiellt förbättrar energikvalitén i termer av miljömässigt skydd och konkurrenskraft. Eon menar att dess energi enbart är bättre om de engagerar sig i aktiviteter inom vilka de kan vidhålla ett konkurrensmässigt övertag och samtidigt erbjuda överlägsna produkter och tjänster till sina kunder (Eon, 2011).

Empirin för detta arbete kommer från intervjuer med medarbetare på Eon Sverige. Syftet med våra intervjuer har varit att undersöka hur medarbetare uppfattar hur den nya strategin har kommunicerats ut i organisationen och hur de själva arbetar för att föra kommunikationen vidare. Vår förhoppning med intervjuerna har varit att kunna isolera kommunikativa händelser i förändringen som bidragit till att skapa mening och sedan vikta dem mot vårt teoretiska ramverk kring metoderna för meningsskapande under förändringar.

1.2 Syfte

Syftet med vår studie är att öka förståelsen kring den meningsskapande process som sker internt i en organisation i samband med en organisationsförändring. Vi

vill genom vår studie undersöka huruvida kommunikativa metoder för menings-
skapande, som exempelvis dialog, används i praktiken och om de i sådana fall bi-
drar till att skapa mening under förändringsprocesser. Vår upplevelse av tidigare
forskning och teorier kring meningskapande är att de främst är applicerbara på
organisationer av mindre storlek. Vi saknar ett resonemang kring möjligheterna
och komplexiteten kring dialog och delaktighet i organisationer av Eons storlek.

Vi tror att vår studie kan belysa denna aspekt och ge ett vidare perspektiv på
dialogens och delaktighetens relevans i organisationsförändringar. För att ge ett
djup till vår studie och för att exemplifiera ovanstående har vi valt att genomföra
en kvalitativ fallstudie av energikoncernen Eons pågående arbete med organisa-
tionsförändringen *Cleaner and better energy*.

1.3 Frågeställning

- Vilka kommunikativa metoder/strategier använder Eon för att kommunicera
strategin *Cleaner & better energy* internt?
- I vilken utsträckning bidrar de till att öka medarbetarnas förståelse av föränd-
ringen?

1.3 Avgränsning

Ämnet förändringskommunikation är ett tämligen stort och omfattande område.
Vi har valt att begränsa oss till att studera hur meningskapande åtgärder under
förändringsprocesser kan bidra till att skapa mening och förståelse hos de anställ-
da.

Eon planerar att låta *Cleaner & better energy* genomsyra hela organisationen
(Eon, 2010). Som resultat av detta kommer företaget bland annat att arbeta för att
bygga ut den förnyelsebara energin och expandera sin verksamhet till nya områ-
den. Vår studie ämnar inte hantera denna del av företagets förändringsarbete, utan
är avgränsat till den meningskapande processen kring strategin. Vi har vidare
gjort ytterligare en avgränsning gällande studiens omfattning. Den meningska-
pande processen i denna undersökning avser endast Eons internkommunikation
och inte på vilket sätt företaget planerar att använda den nya strategin i ett externt
forum.

Eon är ett stort internationellt företag med många anställda och ett flertal stora verksamhetsområden. Företaget är en flitig användare av utkontraktering, vilket resulterar i att en stor andel av de anställda är chefer och projektledare. Johansson och Heide (2008) menar att chefer och mellanchefer spelar en central roll i förändringskommunikationen. Dels som meningsskapare och som mellanhänder vars uppgift under förändringsprocessen är att kommunicera förändringen vidare till de lägre leden i organisationen.

Både initiativet och beslutet till Eons nya strategi har fattats i koncernledningen på huvudkontoret i Düsseldorf och det svenska huvudkontoret i Malmö har fungerat som den första mellanhanden i kommunikationsledet. Deras uppgift har varit att driva processen vidare via mellancheferna, som i sin tur har burit ansvaret för den lokala implementeringen. Mellancheferna har således en central roll i den meningsskapande processen. Med detta som grund har vi avgränsat våra intervjuer till mellanchefer. Vidare gör företagets storlek och struktur att vi valt att begränsa vår studie till Eon i Sverige.

Det känns viktigt för oss att påpeka att vi studerar Eonkoncernen mitt i en förändringsprocess. Det innebär att det finns mycket kvar att göra, inte bara kommunikativt utan även i form av effektiviseringar och omstruktureringar inom organisationen. På grund av att förändringen är menad att beröra hela koncernens 85 000 anställda har vi på grund av vår studies omfattning inte möjlighet att studera varje aspekt av förändringen. För att sätta förändringen i relation till meningsskapande har vi därför valt att avgränsa vår studie till hur den nya strategin *Cleaner & better energy* har kommunicerats ut i organisationen med hänsyn till meningsskapande processer.

2. Teori och tidigare forskning

Det teoretiska avsnittet i vårt arbete avser att redogöra för och komplicera de grundområden som vår studie utgörs av: förändringskommunikation samt meningsskapande processer. Teoriavsnittet börjar med en kort beskrivning av tidigare forskning kring organisationsförändringar och meningsskapande processer och redogör därefter för teorier rörande förändringsmodeller, meningsskapande processer och förändringskommunikation.

Forskningen kring organisationsförändringar är enormt omfattande och varierande. Mycket av forskningen om meningsskapande redogör för hur meningsskapande går till rent kognitivt (Weick, 1995) medans andra delar av forskningen redogör för de positiva effekterna av meningsskapande och vikten av att använda sig av kommunikativa åtgärder för att främja meningsskapande (Johansson & Heide, 2008).

Litteraturen utelämnar i viss mån ett resonemang kring i vilken utsträckning det, rent praktiskt, går att använda sig av kommunikativa, meningsskapande åtgärder i organisationer av Eons storlek (Weick, 1995; Jacobsen, 2005; Heide & Johansson, 2008; Simonsson, 2002).

2.1 Organisationsförändringar

Inom forskning kring förändringar har en rad olika perspektiv på och teorier kring förändringar växt fram. Syftet med dessa teorier och perspektiv är att förklara hur förändringar går till, vilket har lett till att fem olika modeller för förändringar har vuxit fram (Jacobsen, 2005). Vissa bygger på evolutionära teorier medan andra bygger på planerade förändringar och organisationers livscyklar (Jacobsen, 2005). Teorierna och perspektiven är många. Det känns viktigt för vår studie att klargöra vilket perspektiv vi har på den förändring som Eon för tillfället genomgår. Vi har identifierat två perspektiv som Jacobsen refererar till som *förändring som evolution* och *planerad förändring* som ligger närmast Eons pågående förändring (Jacobsen, 2005). Vi kommer dock inte att undersöka hur hela populationer av orga-

nisationer förändras, något som är centralt inom *förändring som evolution* (Jacobsen, 2005).

Inom modellen *planerad förändring* präglas synen på förändringar av att de är avsiktliga, det vill säga att det finns tydliga syften och mål med de förändringar som görs inom organisationer, något som karakteriserar Eons organisationsförändring. Initiativet till den är taget av Eons nuvarande koncernledning och de har satt upp mål och metoder för hur förändringen ska genomföras, vad den ska innehålla och varför företaget ska förändras (Eon 2011). En planerad förändring innehåller ett par faser som organisationen går igenom före och under själva förändringsprocessen. Jacobsen (2005) illustrerar händelseförloppet i planerade förändringar med följande modell:

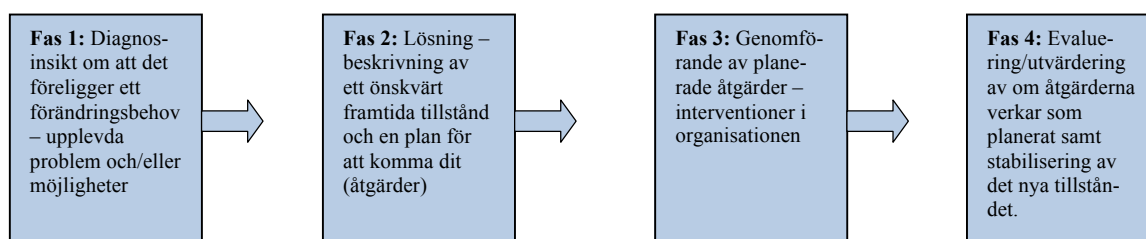


Fig. 2: Centrala faser i en planerad förändringsprocess (Jacobsen 2005, s. 20-21).

Ovanstående modell baseras på vad Jacobsen (2005) menar är ett analytiskt och rationellt perspektiv på förändring. Förändringen grundar sig i att ett behov av förändring uppmärksammas och att problem och eventuella lösningar analyseras. Därefter planeras en strategi för genomförandet av förändringen och slutligen utvärderas huruvida förändringen löste det uppmärksammade problemet.

Det finns dock en viss kritik mot denna syn på planerade förändringar. Kritiken bygger till stor del på att modellen för planerade förändringar bidrar till en förenklad syn på organisationer. Mål sätts upp, lösningar hittas och användes sedan i ett led för att uppnå målen. Problematiken ligger i att organisationer är sociala system, uppbyggda av människor som agerar och interagerar med varandra. Jacobsen menar att ett grunddrag hos sociala system är att de är indeterminerade, det vill säga att det är omöjligt att med total säkerhet förutse vad som kommer att hända inom organisationen. Under förändringar uppstår ofta oväntade situationer och problem som kan komma att påverka de lösningar som till en början var tänkta att fungera. Detta leder till att planerade förändringar inte alltid leder till det

som de var avsett för eller inte genomförs som planerat. Vissa lösningar kan förändras och resultatet av somliga lösningar kan skilja sig från det ursprungliga tilltänkta resultatet (Jacobsen, 2005).

Inom modellen *förändring som evolution* är synen på förändring starkt präglad av att organisationer anpassar sig efter sin omgivning (Jacobsen, 2005), något som är essentiellt för att överleva inom energibranschen. Nya ideal på marknaden, politiska beslut, ändrade krav och regleringar kräver organisationer som är flexibla och som kan ändra sig för att möta de nya kraven. För att exemplifiera ovanstående hänvisar vi till ett EU-direktiv från 2009, ett direktiv som ämnar främja användandet av förnybar energi. Utifrån det direktivet har Sverige satt upp egna nationella mål. I praktiken innebär det att andelen förnybar energi ska uppgå till 50 % av den totala användningen år 2020 (Näringsdepartementet 2010). Vidare exempel går att finna i det politiska beslutet att den svenska energipolitiken ska bygga på de tre grundpelarna *ekologisk hållbarhet, konkurrenskraft och försörjningstrygghet* (Näringsdepartementet 2011). Eons pågående förändring handlar om att arbeta efter den nya strategin *Cleaner & better energy* som i praktiken innebär en stor satsning på miljömässigt hållbar elproduktion.

Jacobsen redogör för perspektivet som ser på förändringar som en evolution. Som namnet antyder är synen på förändring inspirerad av den evolutionära läran. Grundtanken inom perspektivet handlar i viss mån om *the survival of the fittest*, nämligen att de organisationer som inte klarar av att anpassa sig till omgivningen i slutändan inte kommer att överleva. Synen på förändring är således inte isolerad till den enskilda organisationen, utan är snarare något som sker genom att populationer av organisationer förändras. Inom populationer av organisationer, exempelvis energimarknaden i Sverige, finns det starka ideal och förväntningar gällande hur en organisation bör se ut (Jacobsen, 2005). Dessa ideal bidrar till att organisationer hela tiden strävar efter att anpassa sig till sin omgivning. Denna anpassning karakteriseras av planerade förändringar eftersom kraven på organisationerna ofta föregår förändringarna och att organisationer hela tiden försöker skapa balans mellan organisationsformen och omgivningens krav. När organisationer anpassar sig till sin omgivning ökar dess legitimitet och därmed också deras möjlighet att överlevnad. Jacobsen menar att de organisationer som på bäst sätt lyckas producera symboler som signalerar att de är moderna och effektiva har störst chans att mobilisera ett stöd från omgivningen. Inom populationer av organisationer uppstår

det en kollektiv press mot isomorfism, organisationerna blir mer och mer lika varandra som ett resultat av att de försöker efterleva de förväntningar och de värderingar som dominerar organisationernas omgivning (Jacobsen, 2005). Organisationsförändringar ses således som en spegling av de förändringar som sker i organisationernas omgivning. I och med att de organisationer som inte lyckas anpassa sig försvinner kommer utvecklingen hela tiden att gå mot det bättre eller mot något som motsvarar förväntningarna på samhällsplanet (Jacobsen, 2005).

Det finns en rad olika anledningar till att organisationer förändrar sig. I vissa fall är en förändring nödvändig för organisationers fortsatta överlevnad i andra fall förändras organisationer utan någon egentlig anledning. Johansson och Heide (2008) resonerar kring globaliseringens roll i organisationers förändringsprocesser. I och med att globaliseringen har lett till att många företag och organisationer är verksamma på mer än en marknad ställs det nya krav på att anpassa sig när kunder, marknader eller konkurrensen förändras. Just denna anpassning till omvärlden är en av de främsta anledningar till att organisationer och företag initierar förändringsarbete alltmer frekvent.

Det finns en generell uppfattning att organisationer måste förändra sig för att följa utvecklingen och för att uppfattas moderna. Konsekvensen av detta blir dock att exempelvis organisationens image och varumärke blir viktigare än deras faktiska handlingar (Johansson & Heide, 2008). Att följa förändringstrender i omgivningen är ett utbrett fenomen och det är inte sällan som någon person i organisationens ledning uppmärksammat en rådande trend och sedan beslutar att förändra den egna organisationen på samma sätt. Fenomenet att anamma trender är dock problematiskt eftersom förhållandet mellan förändringsidén och organisationens förutsättningar för förändring sällan studeras tillräckligt noga. Förutom att följa trender kan påtryckningar från exempelvis staten eller andra organisationer i omgivningen leda till att ledningsgrupper känner en press att förändra sig för att anpassa sig till sin institutionella miljö, något de gör för att inte skilja sig från de andra organisationerna som är verksamma inom samma område (Johansson & Heide, 2008).

Förändringar skapar en emotionell reaktion hos individer inte minst på grund av att känslor är en viktig del av all organisationsaktivitet. I många fall kan dessa emotionella reaktioner leda till att så kallade sociala försvarsmekanismer aktiveras. De sociala försvarsmekanismerna kan bland annat handla om vad Jacobsen

(2005) beskriver som en yrkesmässig oenighet, det vill säga att en oenighet kring behovet av förändring uppstår. Olika organisationsmedlemmar kan även uppleva en viss rädsla för förändringen. Det kan grunda sig i en rädsla för det okända, en osäkerhet för att få behålla arbetet eller till exempel frågor kring individens egen förmåga att hantera den nya situationen (Jacobsen, 2005). För att motverka detta är det viktigt att försöka öka tryggheten för de anställda. Trygghet kan bland annat främjas genom att utrymme ges för dialog och delaktighet. Detta ger de anställda möjlighet att förstå varför förändringen genomförs och hur den kommer att implementeras (Johansson & Heide, 2008).

Motståndare till förändringar ses ofta som konservativa eller bakåtsträvande. Den uppfattningen bidrar till att motstånd mot förändringar får en negativ klang och att de positiva delarna av motstånd inte får sitt rätta utrymme. Allt motstånd behöver dock inte vara negativt (Jacobsen, 2005). Motstånd handlar inte sällan om kritiska invändningar mot behovet av förändring och de faktiska lösningar som presenteras. En stor del av problematiken kring motstånd handlar om att det är svårt att fastställa vilket behov av förändring som finns, något som är beroende av att det finns många olika uppfattningar om hur den egentliga situationen ser ut. Vidare är det svårt att ge svar på vilka åtgärder som är de bästa innan användningen eftersom det ofta visar sig i efterhand. Det är först när beslutet om åtgärder är fastställt och implementerade som konsekvenserna syns.

Ett vidare perspektiv visar på motstånd som en kontinuerlig debatt kring vad som är den korrekta beskrivningen av det nuvarande tillståndet, eventuella problem och vilka som kan tänkas vara de mest fördelaktiga åtgärderna som kan bidra till att motstånd eller tveksamhet får en helt annan karaktär. Det kan öppna upp för dialog kring den nuvarande situationen, och eventuella åtgärder och organisationer kan således arbeta för att föra samman olika uppfattningar i en öppen och kritisk debatt. Tillåts inte motstånd under förändringar så finns det en överhängande risk att dialogen stryps. Om en proaktiv bedömning görs av vilka konsekvenser de olika alternativen kan tänkas få kan det, enligt Jacobsen (2005), öka rationaliteten i den beslutsfattande processen. Detta kan möjliggöras genom att föra en dialog med de berörda parterna.

2.3 Meningsskapande och förändringsprocesser

Meningsskapande handlar om en strävan att förstå vad det är som sker runt omkring en och är i grund och botten en social process (Johansson & Heide, 2008). Under förändringar är organisationsmedlemmarnas meningsskapande en viktig process. Det handlar om att olika individer tolkar och bearbetar information, budskap, händelser och aktiviteter på olika sätt. Denna tolkning beror till stor del på vilka erfarenheter, värderingar och gruppstillhörighet en individ har. Det är under tolkningsprocessen som en viss händelse tillskrivs betydelse och då uppstår det som kallas för meningsskapande. Enligt Weick (1995) kan en gemensam förståelse inte uppnås genom att informera mera utan menar att det snarare görs genom att det skapas en kollektiv förståelse. För att lyckas med det krävs att en miljö upprättas som är präglad av argumentation och dialog. Dialog är en kommunikationsform som präglas av tvåvägskommunikation och ömsesidig respekt. Enligt Falkheimer & Heide (2006) så bygger dialogen på ett lyssnande utan motstånd och att syftet med detta är att förstå den andra eller de andra personerna. I denna miljö ska det ges utrymme för individuella tolkningar och samtidigt tid att gemensamt komma fram till olika handlingsalternativ. Detta bör göras ansikte mot ansikte. Chefer i organisationer under förändringar har därmed ett stort ansvar och det är viktigt för dem att erkänna att olika medarbetare har olika verklighetsbilder och således tolkar information på olika sätt. Om chefer arbetar aktivt med att skapa gemensamma framtidsutsikter som kan fungera som ledstjärnor kan meningsskapande främjas (Johansson & Heide, 2008).

Meningsskapande är ett begrepp som används i flera olika forskningsområden, och tillskrivs således flera olika betydelser med innehållande nyansskillnader (Simonsson, 2002). Grundbulten i meningsskapande handlar dock, som begreppet indikerar, om att tillskriva något en mening. Inom organisationsforskningen finns olika teorier rörande meningsskapande, främst beroende på om utgångspunkten görs i mentala eller sociala processer (von Platen, 2006). Vi har inte för avsikt att redogöra för alla teorier rörande meningsskapande, utan har valt att utgå från den mest utbredda synen på meningsskapande processer. Karl. E. Weick är en av organisationsforskningens tydligaste profiler inom det meningsskapande området. Han beskriver att meningsskapande processer primärt består av två saker: frågor och referensramar. Frågorna representerar företeelser i vår omgivning och referensramarna utgörs av redan befintlig kunskap som människor bär med sig. Me-

ning uppstår när människor observerar eller upptäcker någon företeelse i omgivningen och sedan kopplar dessa händelser till en redan befintlig referensram (Weick, 1995). En persons referensram är således unikt uppbyggd av tidigare erfarenheter, åsikter och uppfattningar som formar vårt sätt att tolka och se på verkligheten (von Platen, 2006) Detta innebär att en exempelvis introducerad organisationsförändring kommer att uppfattas och upplevas på olika sätt beroende på hur medarbetarnas referensram ser ut. Meningsskapande bör dock inte ses som en linjär process, utan istället som en ständigt pågående utveckling utan tydlig början eller tydligt avslut (Weick, 1995). Meningsskapande sker dels på ett individuellt plan när vi kontinuerligt tillskriver fenomen och händelser mening, och dels i kommunikation med andra. Det vill säga, kommunikation är en förutsättning för meningsskapande oavsett om den sker på interpersonell nivå eller i dialog med andra. Dock brukar det i organisationsforskningen främst talas om meningsskapande i kommunikationen och samspelet med andra människor. Detta samspel utgör grogrunden för en kollektiv meningsskapandeprocess (von Platen, 2006).

Meningsskapande processer kan i teorin låta som något förhållandevis enkelt. Dialog och delaktighet kan tyckas vara självklara ingredienser i en förändringsprocess, men kan komma att kräva enorma resurser i form av tid och ekonomisk kapital. I praktiken växer således komplexiteten med meningsskapande instrument såsom dialog och delaktighet. De kommunikativa insatserna vid en förändringsprocess är omfattande om ett företag vill uppnå meningsskapande. Det kräver ett omfattande engagemang inte bara från företagsledningen utan även från medarbetarna, speciellt eftersom dialog inte är en form av envägskommunikation utan en process som äger rum mellan två eller fler individer (Johansson & Heide, 2008).

2.4 Kommunikation under förändringar

Heide och Johansson framhäver kommunikationens centrala plats i organisationer och dess betydelse i förändringsprocesser. De menar att en förändring initieras genom kommunikation och den genomförs genom att kommunicera (Johansson & Heide, 2008).

Kommunikationen mellan medarbetare är avgörande för en bra genomförd organisationsförändring. Det är genom kommunikation som medarbetare tillsammans skapar en mening och förståelse (Johansson & Heide, 2008; Simonsson,

2002). Von Platen (2006) lyfter fram förståelse som en grundpelare av stor vikt eftersom människor agerar i relation till sin egen förståelse av en situation. Här likställs dock inte förståelse med acceptans utan endast förståelse kring hur och varför förändringen ska genomföras samt vilken effekt det får för ens egen arbets-situation. Det som lätt förbises är medarbetarnas referensramar och tidigare erfarenheter av förändring. Vidare att en organisation inte är något statiskt, utan en föränderlig organism som inte alltså går att styra (Heide, Johansson & Simonsson, 2005).

Det kulturorienterade perspektivet, även kallat det tolkande perspektivet har en syn på människan som en medskapare av verkligheten. I detta perspektiv är människan med och tolkar händelser och skeenden i sin omgivning och tillskriver dem betydelse och mening. Detta perspektiv anser att kommunikationen är av avgörande betydelse då den skapar organisationer (Simonsson, 2002). Dialog och delaktighet ses som förutsättningar för en bra organisationsförändring, men i realiteten är det fortfarande transmissionssynen som är det mest utbredda perspektivet (Falkheimer & Heide, 2007). Transmissionssynsättet fokuserar på spridning av information och meddelande och tar inte hänsyn till mottagarens kontext. Carey (2009) definierar transmissionssynen i termer av att tilldela, sända, skicka eller att delge andra individer information. Hela idén kring transmission handlar om att sända signaler eller meddelande med syfte att kontrollera, en envägskommunikation och där inte mycket utrymme lämnas åt mottagarens egen tolkning.

Under organisationsförändringar ligger den kommunikativa tyngdpunkten ofta på informationsflödet. En utveckling kan emellertid skönjas, då kommunikationsfrågor får ett allt större utrymme i företagsledning och det diskuteras mer frekvent kring kommunikationsproblematik i organisationer (Falkheimer & Heide, 2007).

2.5 Dialog och delaktighet

En ökad förståelse växer fram rörande betydelsen av medarbetares delaktighet i förändringsprocesser. På vilket sätt dialogen tar plats i en förändring beror på flera faktorer. Dels beroende på organisationens storlek och hierarki, dels hur stor och omfattande förändringen är och företagets förhållande till kommunikation. Johansson och Heide (2008) menar att dialogen och samtalet mellan medarbetare

också utgör en viktig aspekt i förändringsprocessen som inte bör underskattas. Samtidigt kan dessa samtal också generera falska rykten och halvsanningar om kommunikationen mellan ledningen och de anställda från början har varit bristfällig. Vidare menar Johansson och Heide (2008) att det ofta finns ett stort behov hos medarbetarna av en dialog med ledning och chefer, men att chefer sällan bemöter denna efterfrågan. Konstruktiv kritik och invändningar tas heller sällan i beaktning av ledningen. Ledningen bör dock erbjuda en öppen miljö som tillåter argumentation och diskussion, där medarbetare tillsammans kan uppnå en gemensam förståelse (Weick, 1995). För ledning och chefer är detta också en viktig del av förändringsprocessen, det ger dem en möjlighet att förstå sina medarbetare och organisationen på ett bättre sätt. Det är vidare viktigt att upprätthålla kommunikationen mellan ledning och medarbetare under förändringens gång så att medarbetare har möjlighet att följa förändringens utveckling. Samtidigt som det ger ledningen möjlighet att kommunicera när arbetet tar ny vändning eller riktning. Det är av stor vikt att ledningen är medveten om att det finns fler och varierande tolkningar, samt att chefernas tolkning och förståelse kring förändringen inte nödvändigtvis är den mest vedertagna (Johansson & Heide, 2008).

Dialogen utgör således en central aspekt av förändringsarbetet för hela organisationen. Isaacs (1993) poängterar att dialog inte bör likställas med diskussion och debatt. Debatten har för syfte att påverka och övertyga åhörare, medan dialogen har funktionen att öka förståelse och mening hos de som deltar. Schein (1993) argumenterar för både diskussionens och dialogens plats i organisationskommunikationen. Han menar att diskussion och debatt är ett bra verktyg för problemlösning och beslutsfattande, men det förutsätter att gruppen har en gemensam grundförståelse och pratar samma språk och det tar ofta sitt ursprung i en redan befintlig dialog.

Weick (1995) betonar vikten av att skapa en gemensam förståelse kring en förändring, eftersom samma händelse tolkas och tillskrivs olika betydelse för olika individer. Organisationer tenderar i förändringsprocesser att se lösningen i att öka informationsflödet och planera in ytterligare stormöten och fler informationsutskick som en lösning på bristande kunskap eller förståelse. Detta leder dock sällan till en ökad förståelse utan snarare ett informationsöverflöd, där medarbetare stöter på svårigheter att sälla bland informationen.

Schein (1995) menar att dialogen är det bästa verktyget för att skapa denna gemensamma förståelse eftersom den ger utrymme att se mellan raderna och upptäcka de ”gömda” budskapen i vår kommunikation. Desto mer en grupp når en gemensam förståelse kring ett ämne eller ett problem, desto bättre förutsättningar finns sedan att kunna fatta ett gemensamt beslut. Schein (1993) menar således att både diskussioner och dialoger bör användas i en förändringsprocess för att uppnå ett optimalt resultat. Dock krävs det att detta inte enbart sker horisontellt i organisationen utan även vertikalt, mellan organisationsleden.

En upplevd problematik kring dialogens utrymme i organisationsförändringar kan bero på att ledningen och medarbetarna befinner sig på olika ställen i förändringsprocessen. Detta med anledning av att ledningen har hunnit bearbeta förändringen innan de andra anställda har blivit informerade. Det kan resultera att ledningen vill påskynda förändringsprocessen för en snabbare implementering, medan medarbetarna upplever ett behov av att bearbeta informationen (Johansson & Heide, 2008). Dialog kan då snarare ses som något som fördröjer förändringsprocessen och prioriteras således inte av ledningen. Detta är något som fortsatt tyder på att organisationer fortfarande grundar sig i ett modernistiskt perspektiv och på medarbetares passiva roll i organisationen (Simonsson, 2002). Schein (1993) menar dock att en organisationsförändring inte kan genomföras om medarbetarna inte känner trygghet i processen och har fått klarhet i de frågor och funderingar de bär. Detta sker genom delaktighet.

3. Metod

3.1 Kunskapsteori

En forskares förhållningssätt till teori är något som är avgörande för hela studiens struktur, genomförande och resultat. Det valda förhållningssättet färgar hur begrepp definieras och hur verkligheten uppfattas och beskrivs. Ett av de mest utbredda vetenskapsteoretiska perspektivet är modernismen. Detta perspektiv växte fram under 1960- 80-talet och har företagsekonomiska influenser som syns i eftersträvan efter effektivitet och rationalism. Denna vetenskapssyn förespråkar en verklighetssyn där verkligheten är objektiv och mätbar och existerar utanför individens påverkan (Simonsson, 2002). Modernismen innefattar den mest traditionella och utbredda synen på kommunikation inom organisationer. Denna har kommit att kallas transmissionssyn eller överföringssyn, där störst betydelse tillskrivs produktionen av information (Falkheimer & Heide, 2007). Vidare är individens roll i denna kommunikationssyn marginaliserad och handlar till största del om att ta emot ett redan utformat budskap (Heide m.fl., 2005). Modernismens syn på organisationer liknas ofta vid en maskin, en homogen och enhetlig organism med en tydlig vision och ett tydligt mål (Simonsson, 2002).

Det kulturorienterade perspektivet växte fram under 1980-talet i takt med globaliseringen, och var en motreaktion mot modernismens ”fyrkantighet”. Detta perspektiv tar till skillnad från modernismen sin utgångspunkt i att individen är en aktiv del av skapandet av den sociala verklighet hon befinner sig i. Genom denna process är individen med och tolkar omvärlden och tillskriver den mening. Det kulturorienterade perspektivet argumenterar för att kommunikationen skapar organisationen. Organisationskulturen står i centrum och genom denna byggs gemensamma betydelser. Organisationer liknas således vid socialt konstruerade nätverk eller kulturer (Simonsson, 2002).

Vi har under utbildningens gång framförallt präglats av det kulturorienterade perspektivet, vilket också utgör den grund vi valt att stå på vid studiens genomförande.

3.2 Abduktiv ansats

Det två vanligaste angreppssätten att använda sig av för att kunna dra slutsatser kring en studie är deduktiv- samt induktiv ansats. Den deduktiva ansatsen grundar sig i redan befintlig teori, utifrån den teoretiska grunden formuleras en hypotes eller ett problemområde. Hypotesens hållbarhet prövas därefter genom den valda metoden och resultatet för datainsamlingen avgör slutligen om hypotesen kan bekräftas eller dementeras. En eventuell dementering av hypotesen kan således leda till att teorin omformuleras (Bryman, 2006). Bryman (2006) menar att den deduktiva ansatsen ofta associeras till den kvantitativa metoden, medans den induktiva sammankopplas med kvalitativa studier. Den induktiva ansatsen tar till skillnad från den deduktiva sin början i empirin. Där utgör empirin och de iakttagelser som görs under studien grunden för slutsatsen. (Molander, 2003).

En total polarisering av dessa två ansatser är dock något som sällan fungerar i praktiken. Det vanligaste sättet att angripa en studie är med hjälp av en abduktiv ansats. Denna forskningsansats tar sitt ursprung i empirin liksom induktion, men avvisar inte med den anledningen teorin. Forskaren rör sig istället mellan teori och empiri och låter på så vis en förståelse kring ämnet växa fram (Alvesson & Skoldberg, 2008).

Vi vill i vår undersökning, i den mån det är möjlig, inte styras av en på förhand bestämd idé eller uppfattning. Vi är dock medvetna om att total objektivitet är en omöjlighet. Vi färgas ständigt av vår omgivning och tidigare erfarenheter och kommer medvetet eller omedvetet att bära med oss dessa referensramar in i vår studie. Vi har dessutom tidigare erfarenheter av studier med kopplingar till företaget för vår fallstudie. Vi är medvetna om att detta kan påverka oss i vårt arbete med empirin. Dock ser vi även positiva aspekter med att sen tidigare ha kännedom kring- och kontakter på företaget. Detta har framför allt varit gynnsamt i vår första kontakt med Eon som från start har varit positivt inställda till vår undersökning.

Vi kommer under vår studie röra oss emellan teori och empiri för att på det viset få ökad kunskap om komplexiteten kring meningsskapande processer och förändringskommunikation.

3.3 En kvalitativ forskningsmetod

Forskningsstrategier klassificeras ofta i två olika typer av metod, kvalitativ- samt kvantitativ metod. Hur dessa två strategier ska definieras är dock inte entydigt, men skillnaderna kan beskrivas genom perspektivens olika förhållande mellan teori och empiri, kunskapssteoretisk utgångspunkt samt världsuppfattning (Alvesson & Sköldberg, 2008).

Den kvantitativa forskningen anammar i stor utsträckning ett deduktivt synsätt på förhållandet mellan teori och empiri, där fokus ligger på prövningen av teorier. Denna metod tar sin ansats i ett positivistiskt synsätt på verkligheten. Positivismen som begrepp har ett flertal olika definitioner, där vi här åsyftar på definitionen: kunskapsbaserad fakta. Det generella tillvägagångssättet är vidare att en antagen hypotes bevisas genom teori och sedan provas (Bryman, 2006).

Till skillnad från den kvantitativa metoden förhåller sig den kvalitativa metoden ofta till en socialkonstruktivistisk syn på verkligheten som innebär att världen är i ständig förändring och att människor är med och skapar och konstruerar denna verklighet. Kvalitativ metod betonar till stor del ett induktivt synsätt på relationen mellan teori och empiri, där teorin bygger på den empiriska forskningen (Bryman, 2006). Den kvalitativa forskningen åsyftar till att skapa en djupare förståelse för det berörda forskningsområdet.

De olika forskningsmetoderna behöver inte motsätta sig varandra och används ofta i kombination, även kallad flerfaldig strategi, eller triangulering (Bryman, 2006).

Målet med vår studie är främst att lyfta fram komplexiteten kring förändringskommunikation och meningsskapande och har således inte fokus på insamlandet av numerisk data. Vi önskar skapa en bättre och ökad förståelse av de meningsskapande aspekterna i den pågående organisationsförändringen inom Eonkoncernen och införandet av den nya strategin *Cleaner & better energy*. Av den anledningen har vi valt att använda oss av en kvalitativ metod, med utgångspunkt i en fallstudie av Eon. Eftersom energikoncernen Eon befinner sig i den typ av organisationsförändring som intresserar oss är det vår uppfattning att vi genom en fall-

studie på detta företag får goda möjligheter att titta närmare på den komplexitet och de processer en organisationsförändring av denna storlek för med sig.

Kvalitativa intervjuer kommer att utgöra vår primära empiri, då vi tror att intervjuer ger oss goda förutsättningar till en djupare förståelse och en mer nyanserad bild av den förändringsprocess vi har valt att grunda vår studie i (Kvale, 1997; Merriam, 1988/1994). Med intervjuer har vi möjlighet att följa upp svar och ställa följdfrågor vilket skulle vara en begränsning vid exempelvis en enkätundersökning. Vi skulle vidare vara mer begränsade kring mängden frågor vid en sådan undersökning, eftersom enkäter inte "tillåter" ett så stort antal frågor (Bryman, 2006). Som ett komplement till intervjuer med Eonanställda har vi tagit del av företagets informationsmaterial som är framtaget för strategin *Cleaner & better energy*. Detta har gett oss möjligheter att bättre förstå koncernens arbete med strategin och vad koncernledningen vill att förändringen ska resultera i.

3.4 Intervjuer

Vi har genomfört tio enskilda och semistrukturerade intervjuer på Eon i Sverige. Intervjuernas längd har varierat mellan 20 minuter och 1 ½ timma. Vid ett tillfälle har intervjuens längd berott på att respondenten inte hade mer tid att tillgå. Vi har valt att träffa våra respondenter på deras arbetsplatser, då detta innebär minst tidsförlust för våra respondenter samtidigt som det ofta är en positiv aspekt att få intervjuas på hemmaplan, där det finns en grundtrygghet (Thomsson, 2002).

Vid fyra intervjutillfällen har vi valt att vara två intervjuare. Vi är medvetna om att två intervjupersoner kan innebära en obalans i maktförhållandet mellan intervjupersonerna och respondenten. Dock anser vi att de positiva aspekterna för vår ovana kring intervjuer väger över. Vi har genom detta sätt haft möjlighet att stötta varandra och leda intervjun vidare för att nå det tilltänkta målet (Trost, 1993). I sex av de tio intervjuerna har endast en intervjuare närvarat. Fyra av dessa intervjuer har varit telefonintervjuer och dessa har genomförts med enbart en intervjuare för att underlätta samtalet när ögonkontakt, kroppsspråk och annan interaktion utgår. Telefonintervjuerna blev ett alternativt tillvägagångssätt vi använt oss av på grund av geografiska avstånd till fyra av våra respondenter. I de andra två fallen har det varit på grund av att de krockat i tid med varandra, samt att vi under de sista intervjuerna inte kände lika stort behov av att vara närvarande båda.

Samtliga intervjuer har spelats in med respondenternas tillåtelse. Detta med anledning av att det underlättar för oss att fokusera på respondentens svar istället för att upptas av tid till anteckningar. Samtidigt ger det oss en möjlighet att ordagrant återge våra respondenters svar. Det finns alltid en risk att respondenterna upplever att en inspelningsapparat är hämmande för dem. Dock tror vi att det skulle ha varit en större risk för distraktion vid anteckningar snarare än vid inspelning för respondenten. En inspelningsapparat glöms ofta bort efter ett tag, medan anteckningsblocket kan stjäla ögonkontakt och delaktighet under hela intervjun. Trost (1993) menar att bristen på ögonkontakt kan kommunicera brist på intresse vilket ingen intervjuperson vill kommunicera till sin respondent. Eftersom intervjuerna berör ämnen som har med respondenternas tolkningsramar att göra, kan formuleringar och ordval vara av stor vikt. Något som kan vara svårt att återge genom anteckningar (Thomsson, 2010).

Intervjuer är inte replikerbara vilket innebär att om vi skulle genomföra samtliga intervjuer igen finns det ingen garanti att respondenterna skulle ge oss samma svar som tidigare. Verkligheten är föränderlig och den inverkar på våra åsikter, känslor och sinnesintryck och påverkar således även svar i en intervju. Vidare kan respondentens svar påverkas av hur denne vill framställa sig själv eller företaget. Dessa exempel och ytterligare faktorer resulterar i att intervjuer aldrig kan bidra till en exakthet och således inte representera några absoluta sanningar. Eftersom intervjuerna genomförs mitt i en organisationsförändring är den tid vi genomför våra intervjuer i, unik. Skulle vi välja att återupprepa intervjuerna skulle de högst troligt inte generera samma svar som tidigare eftersom vi aldrig kan få exakt samma förutsättningar som vid första intervjutillfället. Trots dessa nackdelar med intervjuer är det vår övertygelse att intervjuer kan ge oss en nyanserad bild av något så komplext som en organisationsförändring. Intervjuer ger oss möjlighet att ställa följdfrågor och få en djupare kunskap kring medarbetarnas erfarenheter och upplevelser än alternativa metoder skulle kunna ge.

På grund av att Eon är mitt upp i processen att implementera förändringen i organisationen och att vi dyker ner mitt i deras förändringsarbete har vi valt att intervjua medarbetare på mellanchefernivå. Anledningen till detta val är att mellanchefer har ett stort kommunikativt ansvar inom Eon att förmedla vidare förändringar på respektive bolag. På så vis är det de som först kommer att bära strategin. Vi har medvetet valt bort chefer på högre nivå än mellannivå på grund av deras

närhet och involvering i beslutsprocessen kring den nya strategin. Vår avsikt med intervjuerna har varit att undersöka hur respondenterna har uppfattat kommunikationen kring den nya strategin såhär långt. Vidare hur dess eget engagemang och arbete för att kommunicera informationen vidare har sett ut. Vi har i vår studie lovat våra respondenter anonymitet. De kommer i analysen att refereras till respondent ett till och med tio.

3.4.1 Telefonintervjuer

Telefonintervjuer är en form av strukturerade intervjuer som ur ett forskningsperspektiv är ett tämligen sällsynt alternativ till direkta intervjuer. Telefonintervjuernas främsta användningsområde är marknadsundersökningar (Bryman, 2006). Det är ett kostnads- och tidseffektivt instrument och har även fördelen av att respondentens svar inte i samma utsträckning som en direkt intervju kan påverkas av intervjuarens kön, klass, ålder etc. Bryman (2006) menar att den distans som en intervju via telefon skapar reducerar de eventuella felkällor som kan uppstå i en direkt intervju med anledning av dessa faktorer. Nackdelarna med telefonintervjuer är att intervjuaren inte kan se eller reagera på respondentens ansiktsuttryck som kan indikera oförståelse eller tveksamhet och eventuellt behov av upprepning av frågan. Vidare kan telefonintervjuaren inte använda sig av visuella verktyg för att klargöra en frågeställning. Vi hade vi studiens början ambitionen att träffa samtliga respondenter. På grund av geografiska avstånd mellan oss och fyra av våra respondenter har telefonintervjuer varit den mest optimala lösningen i dessa situationer.

3.5 Urval

Vi har störst intresse av respondenternas personliga reflektioner kring förändringen och mindre intresse för representativitet i vår studie av Eons införande av den nya strategin *Cleaner & better energy*. För denna studie har vi genomfört ett strategiskt urval. Halvorsen (1992) rekommenderar ett strategiskt urval för studier med begränsad omfattning. Vår kontaktperson Mikael Petrovic, kommunikationschef på Eon i Malmö har vidare gjort ett urval åt oss bestående av respondenter som motsvarar studiens syfte och frågeställningar. Vi är medvetna om att det finns en viss problematik med att lämna över urvalet till en person inom organisationen,

då det finns en risk att respondenterna väljs baserat på en uppfattning av vilka svar de kommer att ge.

Vi vill vidare förtydliga att vi varit mycket tydliga med våra krav på respondenter och vi har diskuterat med Mikael om vilka avdelningar som kan komma att vara lämpliga att genomföra våra intervjuer på, allt för att ha så stor insyn i urvalsprocessen som möjligt. Till en början hade vi för avsikt att avgränsa våra intervjuer till Eons två kontor i Malmö. Dock insåg vi under arbetets gång att det var en god idé att träffa anställda på olika avdelningar och orter för att få en inblick i hur förändringen har mottagits utanför huvudkontoret. Vi har således intervjuat anställda i Malmö, Hässleholm och Stockholm. Mikael Petrovic har hjälpt oss att kontakta de enskilda individerna på respektive avdelning för bokning av intervjuer. Vi har med vårt urval försökt att göra nerslag i organisationens olika områden för att få en bredare bild av hur kommunikationen sett ut än vad vi hade fått om vi genomfört alla intervjuer på ett bolag eller en specifik avdelning.

3.6 Bearbetning av material

Efter att vi genomfört våra intervjuer och transkriberat dem, gick vi tillsammans igenom materialet. I respondenternas svar letade vi efter likheter och olikheter, motsägelser och nyanser. När vi hittade citat och resonemang som vi ansåg belyste dessa aspekter plockade vi ut dem för att sedan använda dem i vårt analysavsnitt. Vi upptäckte under detta arbete att olika intervjuer bidragit till olika delar och även varit mer och mindre fokuserade kring det ämnet denna studie intresserar sig av. Det resulterar i att vissa respondenter är mer representerade än andra.

4. Analys

4.1 Koncernens kommunikativa arbete

Vi kommer i analysavsnittet väga vårt teoretiska ramverk mot det empiriska material som vi samlat in under våra intervjuer samt det material som vi erhållit från Eon Sveriges huvudkontor i Malmö. Analysen är uppdelad i två delar. Den första delen har en deskriptiv karaktär och ämnar utifrån vår teori beskriva vilka kommunikativa metoder och strategier som Eon använt sig av för att kommunicera den nya strategin *Cleaner & better energy*. Således kommer vår första analysdel ge svar på vår första frågeställning. För att på ett trovärdigt sätt kunna redogöra för hur kommunikationen på Eon sett ut har vi granskat dokument i form av kommunikationsplaner, PowerPoint-paket och e-post och även genomfört tio stycken intervjuer på Eon Sverige. Vi upplever att detta material har gett oss en bra bild över hur kommunikationen kring den nya strategin hittills har sett ut. De kommunikativa åtgärder som Eon använt sig kommer belysa på vilka förutsättningar för meningsskapande som funnits.

Den andra delen av vår analys är av en mer analytisk karaktär och kommer att ge svar på vår andra frågeställning. I denna del kommer vi väga vårt empiriska material mot vårt teoretiska ramverk. Avslutningsvis kommer vi att diskutera våra resultat utifrån ovanstående två analysdelar. På grund av att organisationsförändringen inte är avslutad och att viss information som delgetts oss i viss bemärkelse kan vara känslig, har vi lovat våra respondenter anonymitet. När vi citerar dem kommer det således att namnges som respondent ett till och med tio.

Under 2010 fick Eon en ny vd. Johannes Theysson tillträdde och tillsammans med koncernledningen började de planera för en ny organisationsstruktur. Redan samma år presenterades den nya strategin *Cleaner & better energy*. En motivering var att koncernen var tvungen att svara mot marknadens krav på flexibilitet (Eon, 2010). Koncernledningen menade att statliga regleringar, ökad konkurrens och en förändrad marknad var faktorer som ledde fram till beslutet om en ny strategi. Vidare förutspår Eon en låg tillväxt i efterfrågan av el i Europa samtidigt som efterfrågan antas öka i utvecklingsländer. De menar även att kraven på renare energi

växer och resulterar i att Eon måste anpassa sig för att kunna svara mot denna efterfrågan. Den nya strategin innebär i praktiken att företaget ska investera i nya marknader där efterfrågan av el antas öka delvis genom att inrikta sin verksamhet till två nya tillväxtregioner utanför Europa. Under tiden som företaget fortsättningsvis vill förankra sin position i Europa. Tidigare har ambitionen och filosofin inom företaget varit att inneha fullt ägandeskap i verksamheter. Med den nya strategin vill koncernledningen koncentrera sin kompetens till färre verksamhetsområden och framförallt de områden där Eon är konkurrenskraftiga. Vidare innebär den nya strategin även satsningar på partnerskap med andra aktörer på marknaden.

En gång om året samlas Eons ledning, analytiker och investerare till något som heter *Capital market day*. År 2010 hölls denna dag i London och i samband med detta presenterade Eons vd Johannes Theyssen den nya strategin och det var således startskottet för *Cleaner & better energy* och det kommunikativa arbetet med denna strategi. (Eon 2011). Presentationen kunde följas av medarbetare via webbsändningar på koncernens intranät. Där den också presenterades i form av ett elektroniskt dokument. Kort därefter samlades de 1500 högsta cheferna i koncernen, och Johannes Theyssen hade en presentation för dem. Därefter fick de cheferna ansvar att kommunicera vidare strategin neråt i organisationen.

Johannes Theyssen och övriga i Board of Management, de samlade ju de 1500 högsta cheferna i hela koncernen och presenterade då strategin direkt för 1500 chefer på plats i Berlin[...]och då gav han de cheferna uppdraget att, gå nu hem och kommunicera det här. (Respondent 7, personlig kommunikation, 28 april 2011)

Merparten av våra respondenter ger denna typ av kommunikation namnet *kaskadering* eller *kaskadkommunikation*. Denna kommunikationsmetod innebär att informationen först delges de högsta cheferna inom koncernen. De för sedan vidare informationen till sina närmsta medarbetare som kommunicerar vidare ner i organisationsleden i form av en trappa. Därefter ska det ges möjlighet för *feedback* att färdas i motsatt riktning uppåt i organisationen.

Vi har kört en kaskadkommunikation som det kallas. Från management board, alltså koncernledningen till topp-100 och sen från topp-100 vidare till medarbetarna och sen med en återkoppling från medarbetarna upp till Management board. (Respondent 6, personlig kommunikation, 29 april 2011)

På detta sätt nådde strategin den nordiska marknaden. Väl på inhemsk mark kommunicerades strategin ut på bolagsnivå. Vår uppfattning är att detta till stor del gjordes genom så kallade *team-briefs*. *Team-briefs* är enligt merparten av våra intervjupersoner en erkänd kommunikationsmetod inom företaget. I korta drag handlar det om att ledningsgruppen för respektive bolag i omgångar åker ut i verksamheten och har en presentation av det mest aktuella som händer inom koncernen. Tanken är att alla medarbetare i Sverige ska närvara under dessa *team-briefs*, med reservation för sjukdomar och annan giltig frånvaro. Efter presentationen ska det finnas utrymme för diskussion. Som komplement till diskussionen finns även en PowerPoint-fil där alla medarbetare får en tom sida att skriva ned synpunkter på. Frågorna kan beröra presentationen, kommentarer kring framförandet och andra frågetecken som önskas rätas ut. Syftet är att ge medarbetarna möjligheten att gensvara på informationen. Denna återkoppling gör det möjligt för ledningen att förtydliga eventuella oklarheter, ge svar på frågor som dyker upp under arbetets gång samt styra förändringen i önskad riktning.

[...] men så har vi också den här team-briefsen varannan månad där minst två personer från vår ledning åker ut till varje etablering och diskuterar sådana här saker. (Respondent 1, personlig kommunikation, 27 april 2011)

[...] de har ett tema varje gång. Och temat i februari tror jag det var just den nya strategin. (Respondent 1, personlig kommunikation, 27 april 2011)

Mötet är upplagt som så att de här två från ledningsgruppen kommer och drar ett bildpaket [...] sen blir det diskussion kring det och sen tas lokala frågor upp. Det blir en dialog då och dessutom får alla medarbetare se hela ledningsgruppen. Ledningsgruppen cirkulerar så att det inte alltid ska vara samma människor som presenterar. Där sker ju ett riktigt möte och det hela går ut på att diskutera sådant som är viktigt för medarbetarna och för företaget och hitta en dialog kring detta. Och frågor och svar och en diskussion kring det. Där kommer ju också feedback. (Respondent 1, personlig kommunikation, 27 april 2011)

Team-briefs är dock inte den enda kanalen som Eon använt sig av när de kommunicerat sin nya strategi. Ur vår förståelse har syftet med kaskadkommunikationen varit att inte bara kommunicera via en kanal utan genom alla befintliga kanaler.

Intranätet har haft en tämligen betydelsefull som kommunikationskanal. Förutom att *Capital market day* sändes via intranätet har en stor mängd dokument rörande den nya strategin lagts upp. Det finns även en blogg på intranätet. Syftet med bloggen har inte förärats strategin utan den har existerat som en blogg för medarbetarna där vem som helst kan blogga om arbetsrelaterade frågor. Värt att nämna är att Eon Nordics vd, Jonas Abrahamsson i samband med att strategin rullades ut fick ett eget ”fönster” på bloggen där han diskuterar och kommenterar arbetet med den nya strategin och dess innebörd.

[...] sen har vi övertygat Jonas Abrahamsson att vara bloggare och han har fått ett litet eget fönster på bloggen och där har han i samband med att vi rullade ut strategin kommenterat på bloggen och har kommenterat löpande. (Respondent 6, personlig kommunikation, 29 april 2011)

PowerPoint har varit en frekvent använd kommunikationskanal, inte bara förändringen utan även ansvaret kring förändringen. I och med valet av kaskadkommunikation har chefer i alla led haft ett visst ansvar att kommunicera vidare förändringen på sina respektive avdelningar och verksamheter. Färdiga kommunikationspaket har skickats ut i PowerPoint-format.

Det kom ju ett PowerPoint-paket på en 74 slides som översattes av en översättningsbyrå [...] paketet kom till alla chefer via mail tror jag. (Respondent 1, personlig kommunikation, 27 april 2011)

Även det tryckta materialet har fått sitt utrymme i kommunikationsarbetet. En bok med namnet *Kursen Framåt* skickades ut till samtliga medarbetare i Sverige och landade i deras personliga postfack på respektive arbetsplats. *Kursen framåt* innehåller en kortare sammanfattning av den nya strategin och även en redogörelse för vad som är de långsiktiga målen med förändringen, utmaningarna på vägen dit och slutligen tankar kring hur koncernen ska nå dit (Eon, 2010).

Vi är medvetna om att vi har kommit in mitt i en förändringsprocess och att det återstår mycket kommunikativt arbete innan detta förändringsarbete kan anses färdigt. Vi har frågat våra respondenter om vilka kommunikativa åtgärder som ligger närmast i framtiden. Något som i skrivande stund planeras är en kommunikationsinsats som Eon kallar ledarkommunikation. Syftet är att den ska agera som

stöd i kommande kommunikationsprocess där cheferna får ett utökat kommunikativt ansvar. Strategin kommer även att uppdateras efter den nordiska marknaden och i samband med det ställs också nya krav på cheferna att transformera budskapet till något av djupare mening snarare än att transmitta det.

Med vår nästkommande del av analysen vill vi skapa ett större djup i det analytiska arbetet. Vi kommer att gå djupare in på hur våra respondenter har uppfattat de olika kommunikativa åtgärderna för att sedan undersöka om de har bidragit till att skapa mening kring förändringen och i så fall på vilket sätt.

Vi anser det viktigt att redogöra för respondenternas grundläggande kunskap om strategin och anledningarna till förändringen för att kunna studera huruvida Eons kommunikativa metoder bidragit till meningsskapande. Därefter kommer vi att undersöka hur de ser på den information de erhållit i termer av mängd. Även i detta fall är det av stor vikt att undersöka hur mycket information våra respondenter mottagit och om det finns några klara skillnader dem emellan.

Därefter vill vi leda in er på huvuddelen av analysen. I den kommer vi successivt gå igenom de olika kommunikativa metoderna som Eon använt sig av. Utifrån våra intervjuer och vårt teoretiska ramverk kommer vi att analysera om dessa metoder bidragit till meningsskapande under den pågående förändringen. Avslutningsvis vill vi diskutera huruvida den nya strategin har anpassats till olika verksamheter inom koncernen och vilka effekter det har fått för meningsskapandet.

4.2 Kommunikationskanaler

Vi har i samtliga intervjuer tillfrågat respondenterna om de känner till den nya koncernstrategin *Cleaner & better energy*. Svaren är enhetliga på det viset att alla medarbetare i vår urvalsgrupp känner till den pågående organisationsförändringen. Genom vilka kommunikationskanaler respondenterna har tagit del av informationen är mer varierande och är beroende av respondentens bolagstillhörighet och position inom företaget. Ett par medarbetare kände till *Cleaner & better energy* innan den kommunicerades ut på *Global market-day* i november 2010. De andra respondenterna har tagit del av informationen via *topp-100 möte*, *team-briefs*, intranätet och/eller e-post. Vi ser våra respondenters varierande svar kring detta som en naturlig konsekvens av att Eon valt att använda ett flertal olika kommunikationskanaler. Det står klart att strategin inte har undgått någon av våra responden-

ter, men att mängden information har varierat. Denna variation har visat sig bero både på det geografiska avståndet till huvudkontoret, men även organisatoriskt avstånd mellan bolagen. I och med att Eon Nordics kommunikationsavdelning befinner sig på huvudkontoret i Malmö blir en naturlig följd att de som arbetar i anknytning till denna avdelning blir subjekt för ett rikare informationsflöde. Skillnaderna belyser den ökade komplexiteten som organisationer av Eons storlek ställs inför i sitt kommunikativa arbete.

Sitter du i korridorer där det pratas ganska mycket då får du ju det på ett annat sätt. Pratar du med någon i Uppsala eller Sundsvall är det säkert något helt annat än nere i Malmö. (Respondent 10, personlig kommunikation, 2 maj 2011)

Våra intervjuer har bidragit till att synliggöra en viss problematik kring hur informationen når bolag utanför huvudkontoret. Alla våra respondenter som arbetar utanför huvudkontoret har en syn på kommunikation som skiljer sig från de respondenter som arbetar på huvudkontoret. Den främsta skillnaden handlar om att de som arbetar utanför huvudkontoret upplever att det finns luckor i informationsflödet. Vidare att all information inte riktigt når ut och att informationsflödet är mer omfattande på huvudkontoret. Detta kan dock vara ett resultat av att de enskilda bolagen inom koncernen inte får en direkt kontakt med ledningen i Tyskland i samma utsträckning som huvudkontoret gör. Informationen från Tyskland till Sverige passerar huvudsakligen genom huvudkontoret i Malmö.

På grund av att all information inte verkar nå ut kan den upplevda relevansen kring strategin och den faktiska tolkningen av informationen skilja sig beroende på var i organisationen man befinner sig. Trots att huvudkontoret exponeras för ett större informationsflöde så är det viktigt att de ansvariga sållar i informationsflödet och ser till att rätt information når resterande delar av organisationen. Denna process måste följas upp med syfte att korrigera eventuella feltolkningar som kan uppstå under förändringen. I det avseende har cheferna en central roll och ett stort ansvar. Det krävs ett engagemang för att skapa en dialog kring en förändring och för att dialogen ska bli relevant är det viktigt att det inte bara blir ytterligare en kommunikationsaktivitet i organisationsförändringen. I det avseende behöver chefer erkänna att det finns varierande åsikter inom organisationen, att olika bolag

inom samma koncern kan tolka kommunikation olika beroende på vilken information de faktiskt tagit del av (Johansson & Heide, 2008).

4.3 Anledning till förändring

Det är vår förståelse att organisationsförändringar inom företaget är något som återkommer med jämna mellanrum, samtidigt uttrycker en respondent att de sker mer frekvent nu. Vi har hos våra respondenter uppfattat en viss mättnad kring organisationsförändringar och även en viss reservation kring att agera i ett för tidigt skede innan det har visat sig hur den nya strategin kommer att påverka respondentens egen verksamhet. Den genomgående förklaringen till den nya koncernstrategin är miljö- och marknadsmässiga krav, ingen av våra respondenter utelämnar dessa anledningar.

Samtidigt har vi en omvärld runt omkring oss som ställer krav på hur vi beter oss. Vi styrs ju väldigt mycket av politiska beslut. Där finns det tydliga klimatmål på EU-nivå. [...] Om man tittar på omvärldsförutsättningarna, om man börjar i det att vi har globala klimatmål och det i sin tur kräver att man gör en transformation av energisystemet, det måste fungera annorlunda än vad det gör idag. Vi kan inte bara liksom göra som vi har gjort tidigare. (Respondent 6, personlig kommunikation, 29 april 2011)

Miljöaspekterna omnämns som en trend enligt respondent åtta som företaget behöver anamma för att kunna svara mot marknadens efterfrågan. ”Det är ju den trenden som alla styr mot, det vore ju märkligt om vi hade haft en strategi som, vad ska man säga, mindre populistisk.” Respondent 8, 2011-05-12. Detta svarar mot en del av teorin kring organisationsförändringar som menar att det i vissa fall är en nödvändighet för organisationers fortsatta existens. I andra fall förändras organisationer utan egentlig anledning. I och med att globaliseringen har lett till att många företag och organisationer är verksamma på mer än en marknad ställs det nya krav på att anpassa sig när kunder, marknader eller konkurrensen förändras. Denna anpassning till omvärlden är en av de främsta anledningar till att organisationer och företag initierar förändringsarbete alltmer frekvent (Johansson & Heide, 2008; Zorn m.fl., 2000).

4.4 Informationsmängd

Åsikterna om informationsmängden är relativt homogen på det vis att åtta av våra respondenter upplever att informationen har varit tillräcklig. Två medarbetare uppger dock att de tycker att informationen om den nya strategin har varit något knapphändig. Den ena respondenten menar att det fortfarande är tidigt i processen och att det inte är förrän den nya strategin kommer ner på bolagsnivå och blir mer greppbar för den specifika verksamheten som det kommer att visa sig om det givits tillräckligt med information. Den andra respondenten anser att denne inte vet så mycket om strategin med anledning av bristande kommunikation. En tredje respondent berättar att lite information delgets denne och att merparten informationen gällande strategin har sökts upp på egen hand. Respondenten upplever trots det inte att informationen varit bristande utan menar att det ligger i medarbetarens eget ansvar att informera sig själv. Även i detta fall kan det geografiska och organisatoriska avståndet till huvudkontoret ha påverkat i vilken utsträckning dessa tre respondenter nåtts av samma information som vår övriga urvalsgrupp. Det är viktigt för den meningsskapande processen att medarbetarna delges både rätt och relevant information. Om inte alla våra respondenter får samma information finns det en överhängande risk att viktiga delar av informationen utelämnas.

Vi kan urskilja ytterligare två aspekter ur dessa något avvikande uppfattningar. En anledning skulle kunna vara att två av respondenterna inte innehar något större ansvar för att kommunicera förändringen vidare inom bolaget. Två av dem uppger även att den nya strategin inte påverkar deras arbete eller bolag i någon större utsträckning medan den tredje ser en klar påverkan på sin arbetssituation. En aspekt kan således vara att det ligger ett egenintresse i att själv ta reda på information och skaffa sig kunskap kring organisationsförändringen om det är tydligt att förändringen kommer att påverka ens eget arbete. Det finns en klar teoretisk koppling till det faktum att om medarbetare inte ser hur en förändring kommer påverka en så kan det uppstå en oenighet kring behovet av själva förändringen och den kan verka irrelevant eller oklar (Jacobsen, 2005). Cheferna har ett stort ansvar i det avseendet. Det är essentiellt att de erkänner det faktum att medarbetarna har skilda verklighetsbilder och tolkar information på olika sätt. Om det råder delade meningar kring vad anledningarna till förändringen är och hur det påverkar ens eget arbete har cheferna även där ett stort kommunikativt ansvar (Johansson & Heide, 2008).

4.5 Meningsskapande

Som tidigare nämnt blev *Capital market day* startskottet för kommunikationen av Eons nya strategi. Trots den webbsändning som lades ut på intranätet ser vi inte detta som en separat kanal i Eons kaskadkommunikation, eftersom det var en tämligen isolerad händelse och ingen omfattande kommunikationsinsats. Det finns en viss kunskap om att strategin presenterades under denna dag men generellt sett anser de majoriteten av våra respondenter att kommunikationen på allvar började efter topp-1500 och topp-100 mötena. Även dessa två möten har haft en minimal påverkan på våra respondenter i termer av meningsskapande, mycket på grund av att respondenterna inte var närvarande under mötena. Kommunikationsprocessen var även i detta skede i ett infantilt stadium och hade inte nått våra respondenter. Syftet med dessa möten var att informera de högsta cheferna om det stundande strategibytet och att delge dem ett kommunikativt ansvar att föra det vidare ner i organisationen. När väl ansvarsfördelningen på chefsnivå var färdig började strategin kommuniceras ut på allvar. Vi anser att de kommunikativa åtgärder som Eon använt sig av har haft varierande inverkan på de meningsskapande processerna. Eon har primärt använt sig av fyra stycken kommunikationskanaler. Härnäst kommer vi att redogöra för var och en av dem och ta ställning till i vilken grad de bidragit till att främja meningsskapande.

4.6 Intranätet

På Eons intranät finns en stor mängd information samlad. Det är dock en kanal som i stor utsträckning inte nyttjas till sin fulla potential. De flesta av våra respondenter bekräftar det faktum att det finns mycket information att tillgå via intranätet, men att det inte är den primärt använda kommunikationskanalen. Om man ser på intranätet i samband med kommunikationen av den nya strategi anser vi att det måste finnas ett starkt personligt engagemang att informera sig själv för att intranätet ska utnyttjas som en betydelsefull kommunikationskanal. Vår uppfattning är att om medarbetare på Eon får tillräckligt med information genom andra kommunikationskanaler, eller att förändringen inte upplevs påverka själv så är det inte särskilt troligt att de kommer att gå ut på intranätet och söka upp egen information. En av våra respondenter är dock flitig användare av intranätet. Respondent nio har en yrkesroll som kräver att ständig uppdatering på vad som händer inom företaget. Enligt respondenten är därför intranätet en ovärderlig informa-

tionskanal. Respondentens informeraende yrkesroll kräver vidare att denne skräddarsyr sina informationspaket beroende på vem informationen skall delges. Även i det avseendet är intranätet en värdefull informationskälla eftersom respondenten kan plocka information som är relevant för specifika situationer. Att den nya strategin enligt respondenten faktiskt underlättar arbetet bidrar till att det ligger i dess eget intresse att söka upp information kring den. Vi ser i detta avseende att det har skapats en mening kring strategin, även fast det är en väldigt isolerad händelse. Meningsskapande handlar i grund och botten om en strävan efter att förstå vad det är som sker runt omkring en och är till stor del en tolkningsprocess baserat på personliga referenser (Johansson & Heide, 2008). I och med att strategin får en personlig relevans för respondent nios eget arbete sker där ett meningsskapande kring strategin. Vidare har medarbetaren varit flitig att på egen hand söka upp information som är relevant och viktigt i dennes yrke. Vi är medvetna om att detta specifika fall inte gör att vi kan dra några generella slutsatser kring intranätets roll i meningsskapande processer för alla våra respondenter, men vi anser att det är av intresse att lyfta fram vilken effekt intranätet kan få ifall medarbetaren kan se en egen vinning med att använda det.

4.7 Kursen framåt

Som ett komplement till Eons övriga kommunikation kring förändringen skickades en liten bok ut till medarbetarna i Sverige. *Kursen framåt* och levererades till samtliga anställda via det personliga postfacket på arbetsplatserna. Merparten av våra respondenter uppger att de fått *Kursen framåt* och att de har ganska god kunskap om innehållet i boken. *Kursen framåt* kan ses som en sammanfattning och en översättning av strategin, anpassad till den nordiska marknaden. Den beskriver på ett informativt och kortfattat sätt vilka utmaning som Eon står inför och hur de ska arbeta för att nå sina strategiska mål. Sett ur ett meningsskapande perspektiv anser vi att den är ett ganska bra försök till att skapa en mening kring förändringen. Anledningarna till förändringen beskrivs i *Kursen framåt* och den nya strategin har skalats ner till en nordisk nivå och anpassats till just den marknaden och vilka utmaningar som finns där. Vår uppfattning är att det bidragit till att göra förändringen begriplig eftersom den konkretiserats utifrån inhemska förutsättningar och delvis visat på effekter för arbetssituationen (von Platen, 2006). Vidare har den även

varit ett välkommet alternativ till de annars så omfattande och komplicerade PowerPoint-paketet.

PPT paketet kom till alla chefer via mail tror jag och det var ju ett fullständigt omöjligt bildpaket kan man ju säga. Man kan ju inte presentera något för första gången med 74 bilder. Då säger man ju alldeles för mycket. Man kommer ju inte ihåg ett skit! Den lille boken var ju i och för sig ganska bra. Man hade sammanfattat det ganska bra och på ett aptitligt sätt. (Respondent 1, personlig kommunikation, 27 april 2011)

Både det här lilla häftet som delades ut till samtlig personal. Den var faktiskt bra och var skriven på ett enkelt sätt och ett förståeligt sätt och den blev väl mottagen. (Respondent 3, personlig kommunikation, 28 april 2011)

4.8 Bloggen

På Eons intranät finns möjligheter för koncernens medarbetare att starta personliga bloggar förutsatt att inläggen är arbetsrelaterade. Samtliga medarbetare med åtkomst till intranätet kan interagera med dessa bloggar. I början av 2011 startade Eon Nordics vd, Jonas Abrahamsson en egen blogg. Där tas aktuella frågor och händelser upp och det finns utrymme för andra medarbetare att kommentera dessa inlägg. Bloggen skulle således kunna fungera som ett forum för dialog mellan ledning och medarbetare inom koncernen och således som ett instrument för meningsskapande (Schein, 1993). Dock har vi i denna studie inte kunnat utröna i vilken utsträckning bloggen har haft denna funktion. Dels med anledning av att vi först genom vår fjärde intervju fick reda på bloggans existens, samt att övriga respondenter inte omnämner detta forum eller om de själva har interagerat med bloggen. Vi menar således att bloggen ur ett teoretiskt perspektiv kan utgöra ett forum för meningsskapande eftersom delaktighet och dialog omnämns som avgörande komponenter för en organisationsförändring (Schein, 1993; Johansson & Heide, 2006). Dock kan vi inte svara för om den har nyttjats till det i detta specifika förändringsarbete.

4.9 Team-brief

Under våra intervjuer framkom det att en kommunikationsåtgärd som Eon använt sig av har tillsynes goda chanser att kunna främja meningsskapande. Denna metod

kallar Eon själva för *team-brief*. Vi samtalade vid flera tillfällen om *team-briefs* och respondenternas relation till detta forum. *Team-briefs* är en av koncernens kommunikationskanaler och används med regelbundenhet för att få ut information på bolagsnivå samt skapa dialog mellan ledning och medarbetare. Till en början uppfattade vi kaskadkommunikation som en transmissionsmodell och *team-briefs* som en kanal för formell kommunikation. Detta genom vår då begränsade förståelse att dessa möten var utformade som ett informationsmöte där litet utrymme gavs till delaktighet och dialog. Dock var det genomgående i de intervjuer som behandlade *team-briefs* att det just hade som funktion att skapa utrymme för dialog och möjlighet till *feedback*.

[...] och i team-briefens upplägg ligger där alltid med en tom PowerPointbild där vi ska skicka tillbaka synpunkter från diskussionen och det är ju ett bra sätt att säkra att det inte bara kommer uppifrån och ner utan där kommer även synpunkter uppåt. (Respondent 5, personlig kommunikation, 29 april 2011)

Mötet är upplagt som så att de här två från ledningsgruppen kommer och drar ett bildpaket, vi älskar PowerPoint. Vi ska ställa upp i PowerPoint-VM snart. [...] Sen blir det diskussion kring det och sen tas lokala frågor upp. Det blir en dialog då och dessutom får alla medarbetare se hela ledningsgruppen. Ledningsgruppen cirkulerar så att det inte alltid ska vara samma människor som presenterar. Där sker ju ett riktigt möte och det hela går ut på att diskutera sådant som är viktigt för medarbetarna och för företaget och hitta en dialog kring detta. Och frågor och svar och en diskussion kring det. Där kommer ju också feedback. (Respondent 1, personlig kommunikation, 27 april 2011)

Vi ser denna möjlighet att lämna feedback som en klar indikation på att ledningen varit beredda att tillåta ett visst motstånd. Motstånd kan med fördel ses på som en positiv process som kan öppna upp för dialog kring förändringen, föra samman olika uppfattningar och öka rationaliteten i den beslutsfattande processen (Jacobsen, 2005). Vår uppfattning är att majoriteten av åsikterna kring *team-briefsens* funktion är positiva och att detta forum uppskattas. En av respondenterna berättar hur hans medarbetare verbalt uttryckte en avsaknad av dessa samlingar under en period då de inte användes, samt att de uttryckte uppskattning när de åter sattes i bruk. Även om den generella inställningen till *team-brief* som kommunikationsform har varit positiv finns det ändå skillnader i åsikterna. En av våra respondenter visar på en viss skepticism kring detta forum.

Det är 30-40 personer som i vårt fall är från olika avdelningar och som inte känner varandra och inte är så trygga i sin roll... Det är lite skillnad, då är det alltid några stycken som vill visa att de duger och vill komma fram, här är jag som vill göra karriär. Sen är det vissa som alltid gnäller och som ifrågasätter allt som går, de vill bara göra sin egen röst hörd på något sätt. Sen de här som verkligen vill något, de är inte tillräckligt starka och trygga i sin roll [...] ska du ha en diskussion och få en rätt bild av det här så måste du ha mindre grupper som kontoren. När du kör team-briefs är det oftast bara det negativa som kommer fram dessutom. Respondent 10, personlig kommunikation, 2 maj 2011)

Denna respondent berättade vidare att möten på den lokala avdelningen tillsammans med kollegor hade varit att föredra. Respondenten menade vidare att det finns en större grundtrygghet på ens egen avdelning och att det av den anledningen blir enklare att dela med sig av sina tankar och åsikter där.

Respondent ett och tio arbetar på olika bolag inom Eonkoncernen och detta kan vara en av anledningarna till att *team-briefs* tillskrivs olika värde. Det finns således en uppfattning om att *team-briefsen* ibland hålls i för stora grupper och att det bidrar till att alla medarbetare inte får möjlighet att föra fram sina åsikter och få sina frågor besvarade. Det lämnas dock alltid utrymme för *feedback* oavsett grupp via den tomma PowerPoint-bilden, något som vi ser som positivt eftersom dialog inte behöver vara verbal i alla lägen.

Ytterligare en avvikelse gällande *team-briefs* går att hitta. En av våra respondenter visste inte att *team-briefs* är en vanligt förekommande kommunikationsform inom Eon och har heller inte varit med på någon sådan själv. Merparten av den information respondenten erhållit om strategin har på egen hand sökts upp via bland annat intranätet. Respondentens position inom företaget är en rimlig förklaring till varför *team-briefs* var okänt. Respondenten menar själv att det inte finns någon egentlig verksamhet varken under eller över sin egen och att arbetet i stor utsträckning sker på egen hand. Vi ser en viss problematik med detta och anser att om företaget ska använda en kommunikationsform som *team-briefs* så borde det vara en åtgärd som berör och involverar alla anställda. I och med att ämnen som tas upp under *team-briefsen* är centrala för hela företaget är det viktigt att alla medarbetare inkluderas, annars når inte kommunikationen ut till alla och det lämnas utrymme för obesvarade frågor och informationsluckor. Alla åsikter rörande *team-briefs* är således inte likriktade. Majoriteten av våra respondenter har dock

en positiv syn på *team-briefs* trots att viss kritik har riktats mot dem. Det är vår uppfattning att *team-briefs* kan komma att se lite olika ut beroende på var i organisationen de hålls. Vissa avdelningar har få anställda och där kan *team-briefsen* få en mer diskussionsartad karaktär. Vissa har väldigt många anställda och där finns en risk att vissa åsikter inte får sitt rättmätiga utrymme.

Att Eon, via *team-briefs*, arbetat aktivt med att föra en dialog och ta in *feedback* kring förändringen ser vi som en viktig ingrediens i den meningsskapande processen. Att föra en dialog och lämna *feedback* kring förändringen och den information som tas emot kan bidra till att förändringen blir mer begriplig och att den kollektiva förståelsen ökar. Samtidigt får medarbetarna en möjlighet att känna delaktighet i processen, de får en möjlighet att få svar på sina frågor, få sin oro bekräftad eller dementerad och känna att de förstår varför de går igenom en förändringsprocess. Det ger även cheferna en unik möjlighet att i tidigt skede fånga upp eventuella oklarheter, ge respons och styra förändringen i en önskvärd riktning. Detta är alla viktiga aspekter för att meningsskapande ska kunna ske (Schein, 1993). För att det ska fungera är det av största vikt att den *feedback* som skickas uppåt i hierarkin återkopplas ner i organisationen och bemöts. Genom intervjuerna har vi förstått att det inte varit fallet i alla lägen.

En av våra respondenter menar att kommunikationen mellan huvudkontoret och det lokala bolag inom vilket denna är verksam inte fungerar optimalt. Respondenten berättar att återkopplingen inte fungerar. Den *feedback* som skickas till huvudkontoret behandlas inte alltid och det är vidare inte tydligt vem de ska vända sig till med frågor rörande strategin. Om inte *feedbacken* följs upp så brister dialogen och delaktigheten och kan istället komma att ses som ett spel för galleriet eftersom ingen återkoppling sker på de åsikter som lämnats.

4.10 Översättning till den lokala verksamheten

Ytterligare en viktig aspekt av meningsskapande har varit att översätta strategin och förändringen till den egna vardagen och verksamheten. Många av våra intervjupersoner påstår att det är av stor vikt att översätta strategin till något som är applicerbart för den egna verksamheten för att strategin ska bli begriplig för medarbetarna. Just den personliga förståelsen är en central aspekt under förändringar eftersom människor alltid agerar utifrån sin egen grundförståelse (von Platen,

2006). Vi ser det som en nödvändighet i organisationer av Eons storlek att strategier översätts till något verklighetsförankrat för individen själv. Det är vår förståelse att det har givits en viss frihet att översätta den nya strategin utifrån bolags olika förutsättningar och verksamhetsområde så att strategin tydliggörs inte endast på koncernnivå utan även på lokal nivå.

Våra respondenter lyfter själva fram vikten av att strategin bör omsättas till den egna verksamheten för att den ska kunna bli begriplig och få fäste i organisationens olika delar. För att de ska bli en verklighet är det viktigt att fundera kring hur medarbetare själva kan bidra till ett *Cleaner & better* Eon via sin verksamhet.

[...] vi vill att ledarna blir mer, jobbar mer med liksom transformation, inte bara överför information [...] att verkligen bidra till att omvandla det som står på slidesen [...] till någonting som har djupare mening för medarbetarna. (Respondent 7, personlig kommunikation, 28 april 2011)

Ja men det måste vara så att respektive bolag sätter sin egna touch på den, för värmeaffärer så innebär det här till exempel. Just för att visa att man gör en tolkning utifrån sin egen affär och också för medarbetarna för att det ska bli lättare att identifiera den med det dagliga arbetet. (Respondent 6, personlig kommunikation 29 april 2011)

Det känns som en självklarhet att den uppfattade relevansen av *Cleaner & better energy* i förhållande till sin egen verksamhet är skiftande inom koncernen, med anledning av företagets storlek. *Cleaner & better energy* kan vara ytterst relevant för en anställd som arbetar med produktion av el, men för någon som arbetar med daglig kundkontakt kan den relevansen delvis gå förlorad. Vi tror att det därför handlar om att översätta strategin till något som medarbetarna kan ha praktisk nytta av i sitt dagliga arbete. Görs inte det så blir meningsskapande svårt eftersom strategin inte får någon praktisk innebörd utan förblir något abstrakt. De åtgärder som krävs för att en kundsupport ska känna att verksamheten är legitimerad utifrån ett samhällsansvarsperspektiv är med all säkerhet inte de samma som krävs för att ett elproducerande bolag ska legitimera sig på marknaden. Politiska beslut som rör miljömål påverkar inte kundsupport i någon stor utsträckning medan de är essentiella för ett elproducerande bolag. Självklart finns det aspekter av *Cleaner & better energy* som är viktiga för arbetet med kundsupport men vi tror inte att kopplingen är lika tydlig som den är för andra bolag inom koncernen. Därför tror

vi det är viktigt att ställa sig frågan; vad innebär det här för vår verksamhet? Och reda ut vad som behövs göras för att omsätta strategin till en egen verksamhet. Hur våra respondenter anser att strategin anpassats till den lokala verksamheten skiljer sig dock. En av våra respondenter lyfter fram tillfälligheten att deras lokala bolagsstrategi går helt i linje med den övergripande koncernstrategin.

Dels har jag suttit och jobbat rätt mycket med vår elnätsstrategi och vi har då sett att där är vissa utvecklingslinjer vi måste arbeta med och det passar rätt bra in med de utvecklingslinjer som koncernen går in i. (Respondent 1, personlig kommunikation, 27 april 2011)

Vi har på elnät själva utvecklat en ny strategi som kom innan koncernstrategin men de passade jättebra ihop vilket kan ha varit ren bondtur eller så har vi ju sett; hur går det? och tänker precis lika bra som koncernledningen. (Respondent 1, personlig kommunikation, 27 april 2011)

För detta bolag innebär det att cheferna har ett försprång och redan goda förutsättningar för implementeringen och förståelsen av den nya strategin i verksamheten. Detta tror vi bidrar till en ökad kollektiv förståelse, en förståelse som är ytterst viktig i den meningsskapande processen (Johansson & Heide, 2008).

I och med att koncernstrategin redan finns i bolagets egen strategi och i medarbetarnas tankesätt ökar möjligheterna för meningsskapande avsevärt. Det bidrar till att den tolkande processen där förändringen tillskrivs relevans inte blir lika omfattande i och med att en viss betydelse redan tillskrivits förändringen som ett resultat av arbetet med den redan befintliga strategin.

I nästa del av vår studie kommer vi att föra en diskussion kring det vi anser vara våra viktigaste fynd. Vi kommer även att diskutera eventuella förbättringsområden inom Eons förändringskommunikation samt ge förslag till framtida studier.

4.12 Sammanfattning

I vår analys har vi sett att Eon Sverige har arbetat med att öka förståelsen för förändringen. För att uppnå det har de använt sig av ett flertal olika kommunikationskanaler. Det är vår förståelse att vissa av dessa kommunikationskanaler har haft större påverkan på medarbetarnas förståelse än vad andra kommunikationså-

gärder har haft. Under våra intervjuer har det framkommit att *team-briefs* i de flesta fall har utgjort det primära forumet för meningsskapande. Under dessa möten har det getts utrymme att ge feedback till bolagsledningen och att föra en diskussion. Diskussionen har inte begränsats till ett specifikt ämne utan har behandlat allt från lokala frågor till oklarheter rörande strategin. Vi ser positivt på detta forum, men tror samtidigt att det finns vissa delar som kan utvecklas. Det har kommit till vår kännedom att vissa respondenter upplever att deltagarantalet vid dessa möten är för stort och att det bidrar till att alla inte ges möjlighet att uttrycka sina åsikter. En respondent kände inte till att *team-briefs* används inom koncernen och hade inte deltagit på dessa möten.

Även om det inte kan kategoriseras som en egen kommunikationskanal är översättningsarbetet till den egna verksamheten en av de viktigaste ingredienserna i den förändringsprocess som Eon för tillfället går igenom. Arbetet med implementeringen av strategin till den lokala verksamheten är en viktig grundbult för att strategin ska bli betydelsefull och relevant för den enskilda medarbetaren. Görs inte detta finns det grund att tro att organisationsförändringen kommer att stanna på en övergripande koncernnivå eftersom den inte dras ner till den egna verksamheten. Meningsskapande under förändringsprocesser handlar i stor utsträckning om att skapa förståelse kring förändringen. Det faktum att översättningen till den egna verksamheten för våra respondenter har bidragit till att skapa förståelse för förändringen gör att vi ser det som en av de främsta meningsskapande åtgärderna under Eons pågående arbete med *Cleaner & better energy*.

5. Diskussion och slutsatser

Syftet med denna studie har varit att undersöka på vilket sätt energikoncernen Eon har arbetat med kommunikativa åtgärder som dialog och feedback under sin organisationsförändring *Cleaner & better energy*. Genom intervjuer med medarbetare inom Eon Sverige har vi undersökt huruvida dessa åtgärder har bidragit till medarbetares meningsskapande kring förändringen. Genom vår analys av Eon Sveriges kommunikativa arbete med strategin *Cleaner & better energy* har vi kommit fram till att koncernen i förändringsarbetet har använt sig av kaskadkommunikation. Kommunikationsvägarna har gått från koncernledningen via de 1500 högsta cheferna vidare ner i organisationshierarkin där företaget har utnyttjat chefernas position att kommunicera med sina närmsta medarbetare och hela tiden hålla avståndet mellan sändare och mottagare kort för att på så vis minska risk för feltolkningar och informationsluckor. Trots detta har våra intervjuat indikerat att informationen inte nått alla organisationen delar och att detta resulterat i viss informationsbrist.

Vår analys indikerar att dialogens roll i organisationsförändringen har haft betydande effekt på medarbetarnas förståelse av förändringen, främst genom företags arbete med *team-briefs*. Dock såg vi till en början med viss skepticism på huruvida dialog rörande förändringsprocesser är möjlig i organisationer av Eons storlek. Att föra en dialog ur ett meningsskapande syfte med cirka 85 000 anställda såg vi som alltför omfattande för att vara genomförbart. Detta på grund av att vi såg på dialog som en process där ledningen, i dialogens sanna anda, skulle samtala med och lyssna på samtliga medarbetare. Trots det anser vi att *team-briefs* i viss mån har handlat om dialog, men att den har stöpts i en annan form som tillsynes är mer effektiv än om chefen ska föra en dialog med varje enskild medarbetare. Dialog handlar om tvåvägskommunikation och vi anser att *team-briefsen* har främjat och möjliggjort tvåvägskommunikation. Dels genom att det öppnats upp för diskussion och dels på grund av att det lämnats utrymme för feedback. Det har bidragit till att informationen inte bara går uppifrån och ner utan även klättrar till-

baka uppåt i organisationen och indikerat att det funnits en vilja hos ledningen att lyssna på sina anställda.

Översättningen till den egna verksamheten är enligt oss en av de mest framträdande, meningsskapande, kommunikativa processer som Eon hittills använt sig av under pågående förändring. Trots att vi är av tron att det har getts ett visst utrymme för egna tolkningar är det vår förståelse att det inte har kommunicerats ut på det viset utan att det är en frihet som enskilda bolag inom koncernen har tagit sig. Ur ett meningsskapande perspektiv är det bra att de arbetar med att konkretisera och applicera strategin på sin egen verksamhet och vi tror därför att koncernen kunde ha vunnit på att uppmuntra detta arbete i större utsträckning, något som inte framgått ur vårt empiriska material att de faktiskt gjort.

Dialog har vi lyft fram som en av de mest framstående kommunikativa metoderna med avseende att främja meningsskapande. Vi anser dock att den litteratur vi studerat, till stor del, utelämnar problematiken kring dialogens roll i stora organisationer. Dialog ses uteslutande som en viktig ingrediens under en förändring men de praktiska möjligheterna tas inte upp, något som är viktigt i en organisation av Eons storlek eftersom det meningsskapande arbetet blir väldigt resurskrävande i termer av administration och ekonomiskt kapital.

Vår tid på Eon har varit mycket givande och gett oss en god insyn i deras kommunikativa arbete. När vi började vår studie så var vi fullt medvetna om att vi kastade oss in i en pågående process och att vi därför inte skulle kunna studera hela deras kommunikativa arbete. I det avseendet hade det därför varit intressant att fortsätta denna studie när väl kommunikationsåtgärderna anses vara färdiga. Då hade undersökningen kunnat utvärdera kommunikationsarbetet i sin helhet och resulterat i en mer djupgående analys av kommunikationsinsatser och dess roll för meningsskapande.

Vi har under vår studies gång återkommit till det faktum att en organisationsförändring kommer skilja sig beroende på organisationens storlek. Därför hade det varit intressant att göra en jämförelse mellan Eonkoncernens arbete med *Cleaner & better energy* och ett mindre företags arbete med en organisationsförändring. Att förutsättningarna för dessa företag ser olika ut är ett faktum. Dock hade det varit av intresse att studera huruvida företagens skillnader i storlek och struktur påverkar den meningsskapande processen. Ställs företagen inför olika utmaningar

eller återfinns samma utmaningar i företagen med omfattningen som enda skillnad?

Avslutningsvis hade det varit intressant att studera Eons förändring ur ett multikulturellt perspektiv. Eftersom *Cleaner & better energy* är en förändring som avser hela koncernen internationell och inte bara påverkar Eon i Sverige finns det en poäng med att studera hur strategin landar i ett annat land än Sverige. Mycket på grund av det faktum att ledarskapsstrukturer och kulturer skiljer sig åt nationer emellan. Det hade således varit intressant att studera om ledarskapsstrukturer och kulturer påverkar vilken relevans som meningsskapande tillskrivs och hur det påverkar kommunikationen av *Cleaner & better energy*.

6. Referenslista

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

Bryman, A. (2006) *Samhällsvetenskapliga metoder*. (3 uppl.) Malmö: Liber.

Carey, J. W. (2009). *Communication as Culture: Essays on Media and Society*. New York: Routledge.

Eon. (2010). *Kursen framåt: vår nya strategi för framtiden*. [Broschyr]

Eon. (2010). Annual report 2010. [PDF] Hämtad från: http://www.eon.com/en/downloads/2010_E.ON_Annual_Report_.pdf [2011-04-18].

Eon. (2011). Power and gas for our customers. [webbplats] Tillgänglig: <http://www.eon.com/en/39885.jsp> [2011-04-18].

Eon. (2011). Performance: Efficiency and Effective Organization. [webbplats] Tillgänglig: <http://www.eon.com/en/corporate/41907.jsp> [2011-04-18].

Eon. (2011). Structure. [webbplats] Tillgänglig: <http://www.eon.com/en/corporate/2033.jsp> [2011-04-18].

Eon. (2011). Cleaner & Better Energy: Strategic Priorities. Tillgänglig: <http://www.eon.com/en/corporate/41910.jsp> [2011-04-19].

Eon. (2011). E. ON Strategy: Cleaner & Better Energy. Tillgänglig: <http://www.eon.com/en/corporate/2034.jsp> [2011-04-19].

Eon. (2011). Capital Market Day 2010: Eon Strategy and Financial Update. Tillgänglig: <http://www.eon.com/en/investors/25454.jsp> [2011-05-17].

Falkheimer, J. & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation: En bok om organisationers relationer*. Lund: Studentlitteratur

Globaliseringsrådet. (2010.) Vad är globalisering: Läs Globaliseringsrådets definition av begreppet. Tillgänglig: <http://www.regeringen.se/sb/d/8616/a/94988> [2011-04-04]

Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Heide, M., Johansson, C., Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber.

Isaacs, W.N. (1993). Taking flight: Dialogue, collective thinking and organizational learning, *Organizational learning*, 22(2), 24-39. doi:10.1016/0090-2616(93)90051-2

Jacobsen, D-I. (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Johansson, C. & Heide, M. (2008). *Kommunikation i förändringsprocesser*. Malmö: Liber.

Kitchen, P. J & Daly, F. (2002) Internal communication during change management, *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), 46-53. doi:10.1108/13563280210416035

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

Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod* (B. Nilsson övers.). Lund: Studentlitteratur (Originalarbete publicerat 1988).

Molinder, J. (2003) *Vetenskapsteoretiska grunder: Historia och begrepp*. (7 uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Näringsdepartementet. (2010). Förnybar energi. Tillgänglig: <http://www.regeringen.se/sb/d/2448> [2011-04-15].

Näringsdepartementet. (2010). Energipolitik. Tillgänglig: <http://www.regeringen.se/sb/d/2415> [2011-04-15].

Schein, E.H, (1993). On Dialogue, Culture, and Organizational learning, *Organizational Dynamics*, 22(2), 40-51. doi:10.1016/0090-2616(93)90052-3

Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen: En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation* (Lund studies in media and communication; 6). Doktorsavhandling, Lunds universitet, Sociologiska institutionen.

Thomsson, H. (2002) *Reflexiva intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Thomsson, H. (2010) *Reflexiva intervjuer*. (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Trost, J. (1993). *Kvalitativa intervjuer* (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

von Platen, S. (2006). *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk Organisationsförändring: En studie av Sveriges Television* (Örebro studies in Media and Communication 5). Doktorsavhandling, Örebro universitet, Humanistiska institutionen.

Weick, K-E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. London: Sage.

Zorn, T.E., Page, D.J., & Cheney, G. (2000). Nuts about change - Multiple Perspectives on Change-Oriented Communication in a Public Sector Organization. *Management Communication Quarterly*, 13(4), 515-566. doi: [10.1177/0893318900134001](https://doi.org/10.1177/0893318900134001)

Bilaga 1

Intervjuguide

Inledande frågor

Namn

Position inom företaget och ansvarsområde

Hur länge de har varit anställda vid Eon?

Är detta första organisationsförändringen du har varit med om inom företaget?

Förändringen och kommunikationen

- Vet du vad de nya ledorden och den nya strategin är?
- Vad vet du om den pågående förändringen och den nya strategin?
- Vet du vad anledningen till denna organisationsförändring är? (Har du uppfattat att det både handlar om att förändra organisationsstrukturen och en ambition att tillhandahålla bättre och renare energilösningar?)
- Vad tycker du personligen om den nya strategin?
- Hur fick du reda på att det en förändring pågår?
- På vilket sätt har ditt dagliga arbete på något vis påverkats av den nya strategin?
- På vilket sätt har du upplevt att anledningarna har kommunicerats? Tydlighet/Otydlighet?
- Anser du att förändringen är begriplig?
- Vilket ansvar (om något) har du haft under förändringen?
- Genom vilka kommunikationskanaler har du mottagit information kring förändringen?
- Har du sökt upp någon information på egen hand?
- På vilket sätt har du arbetat för att implementera förändringen på din avdelning/ i det dagliga arbetet?
- Vilka kommunikativa åtgärder har använts för att möjliggöra detta?
- Vad har de olika åtgärderna resulterat i?

Ledorden

- Vilken roll har de nya ledorden i den nya företagsstrategin? (tomma ord eller djupare betydelse?)
- Vad tänker du personligen när du hör de nya ledorden? – positivt/negativt? Personligen/avdelningen/företaget?
- Vår uppfattning är att *Cleaner & better energy* dels är en ny strategi men även nya ledord. Hur uppfattar du att ledorden kan användas i ditt dagliga arbete?

- Är ledorden en viktig del av strategin? Varför/Varför inte?
- Hur upplever du att de nya ledorden och den nya strategin har kommunicerats ut i organisationen?
- Upplever du att det funnits möjligheter att vara delaktig och påverka den nya strategin? Hade du velat/ville vara delaktiga?
- Hur upplever du att engagemanget bland medarbetarna i Malmö kring den nya strategin sett ut?
- Hur har engagemanget inför den nya strategin sett ut för dig som individ?
- Har du upplevt att du har något ansvar att efterleva de nya ledorden? På vilket sätt?
- Anser du att det finns vissa förväntningar på er som chefer/medarbetare? Vilka är de i så fall?
- Har du upplevt ett behov av stöd under förändringen och i vilken mån har du upplevt att det funnits ett stöd?
- Vilken roll har den informella kommunikationen haft i förändringsprocessen, har den bidragit till att göra förändringen begriplig?
- Upplever du att det funnits möjligheter att lämna feedback?
- Har det funnits möjligheter att föra en dialog kring förändringen? På vilket sätt?
- Känner du att du har haft möjlighet att göra er röst hörd? På vilket sätt?