



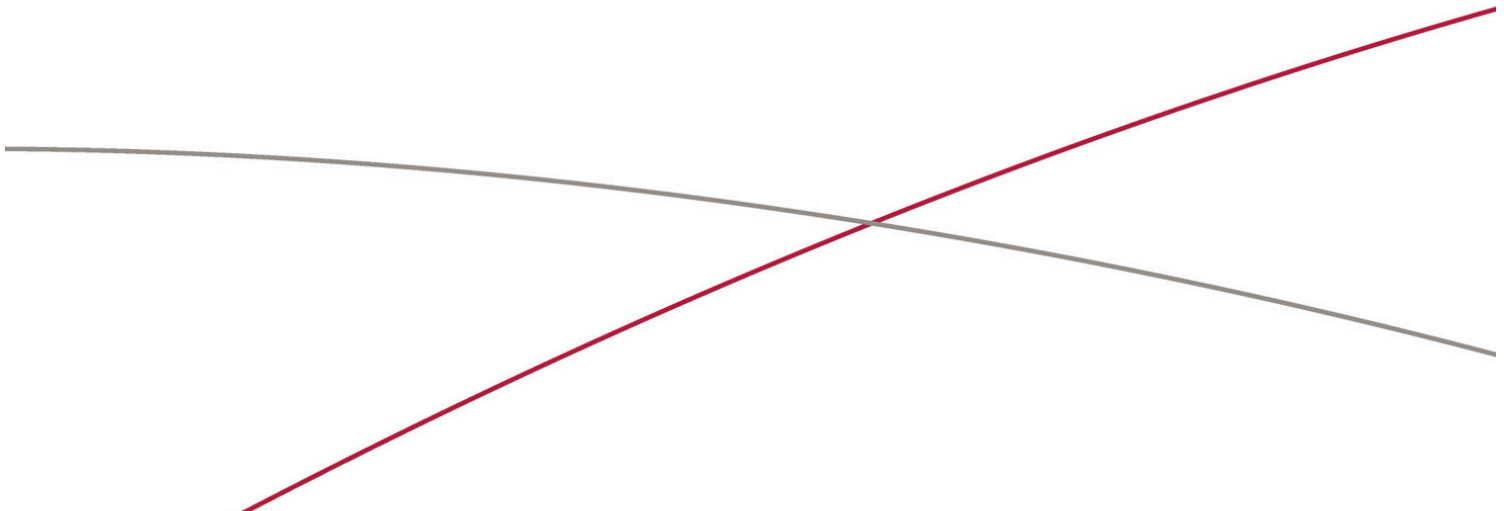
Examensarbete för kandidatexamen i strategisk kommunikation

Plötsligt blev allt lila

*En studie av TeliaSoneras medarbetares
meningsskapande under en förändringsprocess*

LINN JOHANSSON & KAJSA PÄHLMAN

Lunds universitet
Institutionen för strategisk kommunikation



Tack till...

Ett första tack vill vi rikta till TeliaSonera för deras trevliga bemötande och hjälpsamma inställning när vi presenterade vår uppsatsidé. Ett särskilt tack till Karin Peterson-Stén som gav oss insyn i ledningens arbete, samt Lena Påhlman för all uppmuntran och all hjälp med kontakter på Telias Malmö-kontor.

Tack även till alla våra intervjupersoner; Johan, Jörgen, Rose-Marie, Maria, Malin, Anders, Carita, Lena, Nils, Martin och Jonas för givande samtal och diskussioner. Utan er hade det inte gått.

Sist, men inte minst, vill vi tacka vår handledare Jörgen Eksell. Utan dig, dina kommentarer och värdefulla råd hade det aldrig blivit så bra som det slutligen blev.

Abstract

Sudden change

Change has become a natural part of our organizational as well as our private life. At the same time, the society has become less collectivistic and more individualistic, which has put new demands on organizations. The study is based on qualitative interviews and investigates how employees make sense of change related communication. The study aims to understand how employees' sense making efforts affect the internal implementation of change. Our results show that former experiences, security, organizational context and organizational culture all are important parts of employees' sense making process when faced with organizational change.

Keywords: Sense making, Employee perspective, Internal communication, Organizational culture, Organizational communication, Change communication.

Sammanfattning

Plötsligt blev allt lila

Förändring har idag blivit en naturlig del av både det organisatoriska och det privata livet. Samtidigt har vi rört oss från ett kollektivistiskt samhälle mot ett mer individanpassat, vilket i sin tur ställer nya krav på organisationer och deras medarbetare. Genom kvalitativa intervjuer har vi gjort en studie som undersöker hur medarbetare skapar mening i förändringsrelaterad kommunikation i syfte att förstå hur medarbetarnas meningsskapande påverkar implementering av förändring. Våra resultat visar att tidigare erfarenheter, rädslan för att förlora trygghet samt organisationens kontext och kultur alla är viktiga beståndsdelar när det kommer till hur medarbetare skapar mening i förändring.

Nyckelord: Förändringskommunikation, Meningsskapande, Medarbetarperspektiv, Internkommunikation, Organisationsteori, Organisationskultur.

Antal tecken inklusive mellanslag: 96 070

Innehållsförteckning

Abstract	3
Sammanfattning	4
Inledning	3
1.1 Syfte	5
1.1.1 Frågeställningar	5
1.2 Disposition	6
TeliaSonera	7
Teori och tidigare forskning	8
2.1 Förändring - lättare sagt än gjort.....	8
2.2 Olika syn på förändringskommunikation	9
2.3 Meningsskapande i organisationer.....	11
2.4 Att rama in skådespelet.....	12
2.5 Den meningsskapande processen.....	14
2.6 Perspektiv och organisationskultur	16
2.6.1 Klassiska tankar om organisering	16
2.6.2 Organisering och förändring som kultur.....	17
2.6.3 Att styra en organisationskultur vid förändring.....	18
2.7 Sammanfattning	19
Metod	20
3.1 Kvalitativ forskningsmetodik – intervjuer	20
3.1.2 Urval	21
3.1.3 Intervjugenomförande.....	21
3.2 Analysmetod	22
3.3 Metoddiskussion	22
Plötsligt blev allt lila	24
4.1 Förändringens tecken	24
4.2 Gemensamhetsskapande ritualer.....	26
4.3 Ledaren som trygghetsskapande aktör.....	29
4.4 Dubbla känslor	32
4.5 Identitetsstärkande konstruktioner och tidigare upplevelser.....	35

4.6 Större, starkare, stoltare Telia	38
Diskussion och slutsatser	42
Referenser	46
Bilaga 1.....	49
Bilaga 2.....	52

Inledning

Organisationer måste idag ofta hantera kontinuerliga omstruktureringar och sammanslagningar, vilket ställer nya krav på kommunikationen. En förklaring till detta är att organisationers omvärldsförhållanden är mer instabila och oförutsägbara än tidigare samtidigt som drivkrafter som ny teknik, nya produkter och nya tjänster påverkar viljan att utvecklas och förändras (Zorn, Page & Cheney, 2000; Alvesson & Sveningsson, 2008). Samtidigt pekar Sennett (2007) på en förändring i samhället i stort som i sin tur förändrat arbetslivets förutsättningar. Enligt Sennett har vi rört oss från ett samhälle fokuserat på kollektivet till ett som är centrerat kring individen. Denna skiftning har skapat en snabb och flexibel arbetsmarknad som belönar rörlighet och snabbt prioriterar nya kunskaper och kompetenser (Sennett, 2007).

Med utgångspunkt i ovanstående kan vi konstatera att förändring har kommit att bli en vanlig utmaning för organisationer och en naturlig del av arbetslivet. Insikten om denna utmaning innebär ett ökat behov för organisationer att kunna kommunicera förändringarna för att lyckas genomföra dem. En idé som stöds av tidigare forskning som visar att en av de främsta anledningarna till att förändringsprocesser misslyckas är brister i den interna kommunikationen (Barrett, 2002; Lewis, 2000). Den interna kommunikationen i förändringsprocesser är viktig av många olika anledningar, exempelvis för att skapa delaktighet och engagemang, minska oro, stress och motstånd till förändring men också för att övertyga medarbetare om fördelarna med förändringen och kommunicera vad det är som är nytt (Von Platen, 2006).

Vi kan alltså konstatera att den interna kommunikationen är viktig i förändringsprocesser och att vi bör ha i åtanke att utfallet beror på hur medarbetarna förstår kommunikationen (Alvesson & Sveningsson, 2008). Med en traditionell transmissionssyn är kommunikation en enkel överföring av information från en sändare till en mottagare (Heide m. fl., 2008). Vill man istället, som vi gör här, ansluta sig till den socialkonstruktivistiska skolan, måste man också ta hänsyn till

individens eget meningsskapande och tolkning av den kommunikation som skapas inom organisationen. Meningsskapande är en förutsättning för att förändring ska ha en chans att bli mer än enskilda strategidokument och färdigpaketerade budskap, då det är genom meningsskapande som organisationsmedlemmarna sätter samman enskilda händelser till något de kan förstå och agera utefter. Ur detta perspektiv är förändring mer än enstaka händelser, det är istället tolkningen av det som sker. Forskare med detta perspektiv menar att man genom att uppmärksamma och undersöka lokala och framväxande tolkningar, erfarenheter och meningskonstruktioner kan vinna större insikt om vad förändringen egentligen innebär och hur den kan förstås. På detta sätt tydliggörs förändringens kontext, innehåll och olika maktdimensioner (Czarniawka, 2007; Alvesson & Sveningsson, 2008).

För att nå insikt om hur förändring påverkar en organisation bör man även ha förståelse för organisationskulturen. Inom organisationer finns en kultur som bildar ett ramverk av gemensamma föreställningar, värderingar och normer. Organisationskulturen kan manifesteras på olika vis, exempelvis genom ritualer, symboler och sätt att tala, klä sig och bete sig. Denna kultur ger på så vis organisationen en speciell kontext som i hög grad påverkar medarbetares förståelse och uppfattning av förändring. Hur man skapar mening i, och tolkar en förändring är alltså beroende av kulturen i organisationen (Alvesson, 2011).

Samtidigt konstaterar Von Platen (2006) att vi vet förvånande lite om hur medarbetare skapar mening i förändringsrelaterad kommunikation, mer än det faktum att förändringar i organisationer och förändringsrelaterad kommunikation uppfattas på varierande sätt. Medarbetare med olika bakgrund, positioner och intressen ser och hör olika saker och tillskriver saker skilda betydelser vilket antas påverka hur förändringen faller ut. Johansson (2008) argumenterar för att dessa skilda betydelser kan innebära att en spänning uppstår mellan ledningens officiella version av en förändring och de tolkningar som uppstår i medarbetare och som de skapar i samtal med varandra. I likhet med Von Platen (2006) menar Johansson (2008) att det behövs mer forskning inom detta område. Detta då en förändring kan förstås som mer än bara ett planerat förändringsprogram utan även som ett resultat av den energi som tillförs då människor gör något med det. Delar man denna uppfattning blir det intressant att följa förändringsprocesser på nära håll och analysera tolkningar och översättningar från dem som på något sätt berörs av dem, dock är sådana studier ovanliga (Alvesson & Sveningsson, 2008).

Med utgångspunkt i ovanstående resonemang blir det tydligt att förändringskommunikation kan ha två riktningar; den mer sändarorienterade eller den som tar hänsyn till medarbetarnas egna meningsskapande process och dess inverkan på implementeringen av en förändring. Tidigare forskning pekar på att vi har begränsad förståelse för hur medarbetares meningsskapande påverkar förändring och vilka konsekvenser det kan få för implementeringen om man bortser från den.

1.1 Syfte

Syftet med vår uppsats är att analysera den interna kommunikationsprocessen kring implementeringen av ett nytt varumärke. Genom kvalitativa intervjuer med medarbetare har vi gjort en studie som bidrar till fältet strategisk kommunikation genom att studera hur medarbetare skapar mening i förändringsrelaterad kommunikation och hur detta påverkas av organisationskulturen. För att uppfylla detta syfte har vi fokuserat vår studie kring följande forskningsfrågor:

1.1.1 Frågeställningar

- Vilka strategier använder medarbetare för meningsskapande, och hur används dessa under en förändringsprocess?
- Hur påverkas förändringsprocessen av medarbetares individuella meningsskapande?
- Hur påverkas medarbetarnas meningsskapande av organisationskulturen under en förändringsprocess?

Vi har valt att göra en studie som utgår från ett internt medarbetarperspektiv där vi undersöker hur medarbetare på TeliaSonera förstod, tolkade och skapade mening av och i förändringsprocessen i samband med varumärkesförändringen under våren 2011. Vi har alltså inte tagit hänsyn till något ledningsperspektiv annat än i orienterande syfte eller som komplement till den empiriska bakgrunden. TeliaSonera är ett stort globalt företag men inom ramen för den här uppsatsen har vi valt att centrera vår forskning till enbart ett kontor för att ha möjlighet att göra en mer djupgående analys inom vårt valda område.

1.2 Disposition

Utifrån vår inledning kommer vi nu att introducera TeliaSonera som organisation i ett kortare avsnitt. Detta avsnitt följs sedan av ett kapitel som behandlar den tidigare forskning som utgör vår teoretiska referensram. I vår analysdel kommer vi sedan att analysera vårt insamlade material i relation till teorin som presenterats i teorikapitlet. Avslutningsvis följer en slutdiskussion där våra slutsatser lyfts fram tillsammans med förslag på vidare forskning inom området för meningsskapande och förändringskommunikation.

TeliaSonera

TeliaSonera är idag Europas femte största telekomoperatör med cirka 28 000 medarbetare runt om i världen. Koncernen erbjuder sina tjänster till människor och organisationer i Norden, Baltikum, Eurasien, Ryssland, Turkiet och Spanien och hade 2010 en omsättning på 104 miljarder SEK (<http://www.teliasonera.com>).

Våren 2011 lanserade TeliaSonera sin nya varumärkesidentitet. Tanken med profilmförändringen var att ena företaget globalt under en gemensam profil för att tydligt visa att TeliaSonera är en internationell koncern, om än med en fortsatt stark lokal anknytning. Den nya grafiska profilen innebar att alla bolag inom koncernen, utom ett, där TeliaSonera är helägare samlades under samma logotyp över hela världen. Man valde att undvika att samlas under samma namn för att behålla den lokala anknytningen i respektive land (Pettersson-Stén, personlig kommunikation, 15 mars, 2012).

Teori och tidigare forskning

I detta avsnitt presenterar vi det teoretiska ramverk som har legat till grund för insamlingen av vårt empiriska material samt analysen av detsamma. Vi tar vår utgångspunkt i organisations- och förändringskommunikation för att därefter titta närmare på människans meningsskapande process. Vi avslutar med att diskutera organisering och organisationskultur i relation till förändring.

2.1 Förändring - lättare sagt än gjort

Att kommunikation är viktigt vid en förändring är de flesta forskare och praktiker eniga om. De flesta skriver även under på att synen på kommunikation inom en organisation också färgar hur man ser på kommunikation vid en förändring. En teori, skriven ur ett ledningsperspektiv, för lyckade förändringar är Kotters (1995) åtta steg där kommunikationen står i centrum. Det första steget handlar om att skapa en känsla av att förändringen är viktig. Det andra steget handlar om att sätta samman en styrgrupp med kraft och faktiskt mandat att förändra. Väl där ska styrgruppen i det tredje steget besluta om en strategi och vision som kan motivera. I nästa steg gäller det att kommunicera denna vision på ett sätt som gör att man får människor med sig. I det femte steget handlar det om att man ska ge människor makt att agera. I det sjätte steget bör man lyfta snabba och synliga framgångar man haft med förändringen. Det nästsista steget handlar om att inte ge upp utan fortsätta driva sin linje för att i det sista steget implementera förändringen inom organisationen och bygga upp en ny organisationskultur i linje med vad förändringen innebär (1995). Johansson och Heide (2008) menar att Kotters modell för förändring är tilltalande men att den är problematisk då den ger en enkel beskrivning av någonting som är svårt att genomföra i praktiken. Med detta menar de att modellen utgår från ett ledningsperspektiv och inte i något hänseende tar hänsyn till medarbetarnas egen roll i att driva förändringsarbetet.

Även Alvesson och Sveningsson (2008) presenterar modeller för hur en idé eller förändring kan spridas genom tid och rum. I diffusionsmodellen, som ligger i linje med Kotters syn på kommunikation, ses människor som förmedlare av budskap. Man förväntas överföra en kraft och dess mening i enlighet med hur dessa definierats från början vilket leder till att man lägger stor vikt vid formulering och planer och mindre vikt vid själva genomförandet av förändringen. Medarbetarens eget meningsskapande tas alltså inte hänsyn till, vilket kan komplicera förändringsprocessen. Mot denna modell ställer Alvesson och Sveningsson (2008) översättningsmodellen. Människor betraktas i den som förmedlare som utifrån sin egen förförståelse och egna intressen gör förändringen begriplig, vilket påverkar hur de arbetar med den och tillägnar sig den. Kunskap om hur människor skapar mening i förändring ger alltså ur detta perspektiv viktiga insikter om hur man bör planera, genomföra och kommunicera en förändringsprocess (Alvesson m. fl., 2008).

2.2 Olika syn på förändringskommunikation

Johansson och Heide (2008) urskiljer tre möjliga indelningar av synen på kommunikation vid förändring. Dessa är kommunikation som verktyg, process eller social förändring. Tillhör man dem som ser kommunikation som ett verktyg läggs fokus på vilket medium, kanal och vilken typ av meddelande som är mest lämpat att använda i en förändring. Elving (2005) skriver exempelvis om hur kommunikation som verktyg kan hjälpa till att minska det motstånd som ofta finns gentemot förändringar. Elving (2005) skriver att kommunikation om förändring och information till de anställda är centralt och att denna typ av kommunikation är en viktig del av förändringsstrategin. Dåligt skött kommunikation i en förändring menar Elving kan leda till ryktesspridning och motstånd till förändringen. Rykten kan ha många avgörande konsekvenser i en förändring då det ofta skadar de anställdas moral och förtroende gentemot organisationen (Elving, 2005; Difonzo & Bordia, 2001). Att se kommunikation som ett verktyg för förändring innebär ofta att man reducerar den till ett medel för att överföra information och bortser från hur kommunikation även kan bidra till att forma en organisation (Johansson & Heide, 2008). Elvings (2005) fokus på motstånd kan ses som symptomatisk för denna in-

ställning då synen på kommunikation som ett verktyg också insinuerar att motstånd är något som går att komma undan med rätt medel.

Även Ford, Ford och McNamara (2002) skriver om motstånd inför förändringar men tar en annan vinkel än Elving. Författarna fokuserar istället mer på synen på kommunikation som en process och utgår från att förändringen formas i samtalet mellan medarbetarna. De lyfter fram att en anledning till motstånd kan vara att förändringen hotar den bild medarbetare har skapat om sin omvärld. De menar vidare att motstånd hittar vi inte hos den enskilda individen utan i den konstruerade verklighet som individerna skapat och verkar tillsammans i, likt betydelsen av ett ord. Ett ord i en speciell kontext vid ett givet tillfälle är det som ger ordet sin mening, ord blir således meningslösa utan sin kontext. Ur detta har författarna identifierat tre typer av samtal som de anser ligger bakom individers konstruerade omvärld. Dessa är samtal om ro, undergivenhet och cynism (Ford m. fl., 2002).

De som talar om förändring med ro har ofta en historia grundad på framgång att luta sig tillbaka på. Att organisationen har varit framgångsrik tidigare och därför kommer att fortsätta vara det kan vara ett exempel på ett uttalande. Man refererar helt enkelt till tidigare framgångar för att skapa förståelse och mening i förändringen som sker nu. Ofta finner dessa individer en tillfredsställelse i hur saker och ting är och brukar fungera. Som motpol till ro finns undergivenhet. Dessa samtal grundar sig på tidigare misslyckanden och ofta väljer dessa individer att skylla misslyckanden på sig själva. Dessa samtal karakteriseras av en känsla av att ha gett upp och inte kunna göra någonting åt saken trots att de velat eftersom de saknar makten att göra det. Det cyniska samtalet kommer även det ur tidigare misslyckanden. Skillnaden är att i ett undergivet samtal så knyter man an till sig själv, sin avdelning eller sin organisation medan man i det cyniska samtalet skyller på en yttre verklighet eller andra individer och grupper. Den cyniska bakgrunden är ofta en pessimistisk kontext där tidigare förväntningar blivit svikna och där saker och ting sker för att världen är på ett visst sätt, trots försök att förändra den (Ford m. fl., 2002).

Barbara Czarniawska (2007) menar att berättandet av historier är en viktig faktor för förändringsarbetet i en organisation då förändringen genomförs lika mycket genom pratet i fikarummet som i de offentliga besluten och faktiska förändringarna. Czarniawska (2007) menar därför att medarbetares meningsskapande är en process som är oundviklig i förändring. Utan den består förändringar enbart av

dokument, möten, lösryckta samtal, beslut och konferenser. Det blir alltså ett väldigt fragmentariskt organisatoriskt liv om man inte sätter samman det med hjälp av berättelser som skänker mening till det som sker. I mångt och mycket är alltså förändring inte bara det som sker utan också hur man talar om det.

Att se kommunikation vid förändring som en process innebär sammanfattningsvis att man ser kommunikation som framväxande och tolkande och organisationen som en arena för meningsskapande. Det är även detta perspektiv som vi som forskare ställer oss bakom. Till skillnad från synen på kommunikation som verktyg tar det här synsättet mer hänsyn till organisationens unika kontext och syftar till att öka förståelsen för hur förändring fullbordas. Kommunikation som social förändring kommer vi inte gå in så ingående på här. Det handlar dock om ett mer kritiskt synsätt på kommunikation där man istället för att fokusera på förståelse och mening undersöker organisationen som om den vore en politisk arena präglad av maktförhållandet mellan olika grupperingar (Johansson & Heide, 2008).

2.3 Meningsskapande i organisationer

Eftersom vi valt att betrakta kommunikation som en process är det viktigt att erkänna medarbetare som förmedlare istället för mottagare, vilket även Alvesson och Sveningsson (2008) påpekar i översättningsmodellen som vi tidigare presenterat. Genom att se medarbetare som förmedlare blir även deras sätt att skapa mening av det som sker inom organisationen intressant, eftersom deras tolkning är avgörande för hur förändringen ska komma att färdas vidare. För att kunna utreda hur medarbetare skapar mening vill vi börja med att titta närmre på vad meningskapande egentligen är. Enligt Weick (1995) ska begreppet förstås väldigt bokstavligt. Det handlar helt enkelt om att vilja förstå; att vilja finna mening och ett syfte med livet och dess skeenden. Inom organisationer fungerar det på samma sätt. En oväntad förändring, att bli avskedad, oavsett vad det är som händer vill man hitta någon form av mening med det. Weick (1995) menar att när man försöker förstå något så gör man det utifrån sig egen förförståelse, vilket bidrar till att

göra det organisatoriska livet komplext. Individens olika erfarenheter innebär även att individer upplever saker på olika sätt.

Weick (1995) förklarar meningsskapande som en process. Han menar att vi ständigt tar in signaler från omgivningen som vi tolkar för att förstå hur världen fungerar. Den meningsskapande processen bygger på att vi kontinuerligt använder dessa signaler för att bilda en uppfattning om vad som är och inte är och vad det innebär. En del i denna process är att upptäcka när något är avvikande från det som vi uppfattar som normala signaler. När vi identifierat något som avvikande försöker vi tolka och förstå det, för att därefter kategorisera det. Först när vi kategoriserat det vi identifierat börjar vi kunna anta saker om det. Dessa antaganden styr sedan hur vi agerar, eftersom vi agerar utefter vad vi identifierat som meningsfullt (Weick m. fl., 2005).

När det kommer till meningsskapande i organisationer är det alltså inte kulturen i sig som är av intresse utan symbolerna som kulturen manifesterats i. Kan man styra symbolerna kan man i viss mån även styra meningsskapandet. Detta genom att koda organisationens verklighet på ett sätt så att betydelsen av vissa aktiviteter och händelser förstärks (Alvesson & Berg, 1992). Med detta i åtanke bör alltså medarbetarens meningsskapande ställas i relation till den interna kommunikationens utformning: vem är det som säger vad och hur? Hur påverkar dessa faktorer hur man som medarbetare tänker kring vad som sker i organisationen? Här blir den meningsskapande processens olika delar och egenskaper intressanta. Hur påverkar till exempel individens egna erfarenheter, förförståelse och sätt att sälla bland information hur man tolkar och skapar sammanhang i förändring och kommunikationen runt den (Von Platen, 2006)? Just dessa faktorer, vem som säger vad och hur, är vad som skapar kontexten och bildar arenan för medarbetarnas meningsskapande inom organisationen. Vi kommer därför i följande avsnitt att presentera idéer om vilken roll ledningen kan spela i denna process.

2.4 Att rama in skådespelet

För att kunna undersöka hur medarbetare skapar mening i förändringskommunikation blir det relevant att till viss del titta närmare på ledningens inverkan på

medarbetarnas meningsskapande. Detta då den mening som skapas kan ses som influerad av ledningens sätt att presentera och motivera en förändring. Alvesson och Sveningsson (2008) menar exempelvis att ledningsinitiativ alltid är en öppen fråga eftersom människor i sitt meningsskapande inte kan förutsättas följa de av ledningen uttänkta föreställningarna och värderingarna. Istället uppstår varje medarbetares tolkning och förståelse i mötet mellan ledningens och sin egen organisatoriska verklighet. Bean och Hamilton (2006) söker genom begreppet "framing", det vill säga inramning, visa hur ledningen i en organisation kan försöka styra medarbetarnas meningsskapande. Att skapa mening är att försöka förstå något, att bedöma dess karaktär och vikt för en själv, medan att styra över inramningen av något är att ha makten att välja mellan olika betydelser, och alltså indirekt, att kunna välja en betydelse framför en annan.

I organisationer möter alltså medarbetares tolkningar och försök till meningsskapande, de av ledningen tillförda inramningarna. För att få medarbetarna att tänka inom de ramar som ledningen satt upp krävs det enligt Bean och Hamilton (2006) en eftertänksam ledning som medvetet använder sitt språk för att nå de uppsatta målen medan Alvesson och Sveningsson (2008) i sin tur menar att man aldrig kan räkna med att kunna påverka människors meningsskapande, då det styrs av personliga antaganden som inte är lätta att komma åt. Dock menar Bean och Hamilton (2006) att medarbetare kan ta till sig av ledningen uttänkta mening, men att det då krävs att medarbetarna tolkar ledningens idéer som (1) tillräckliga för att man ska kunna utföra sina uppgifter, (2) bevara relationer intakta, (3) och "maintaining a workable sense of self". Att på detta sätt övertyga genom förhandling och lärande istället för att försöka sälja in en förändring anses avgörande för dagens ledare (Bean & Hamilton, 2006). Detta särskilt på grund av hur organisationer rört sig från en mer mekanisk struktur till en mer organisk (Barnard, 1961; Eriksson-Zetterqvist m. fl., 2006), vilket innebär mer utrymme för medarbetare att handla utifrån sin egen uppfattning. Bean och Hamilton (2006) menar alltså att den organisatoriska verkligheten skapas, styrs och återskapas i mötet mellan ledningens inramningsprocess och medarbetarnas meningsskapande process där de tar rollen som anhängare och följeslagare.

Harkins (citerad i Bean & Hamilton, 2006, s. 325) sa att "one can measure a leader's impact by listening for the echoes of his or her voice throughout the organization". Med detta i åtanke skulle man alltså kunna påstå att om ledningens

budskap och förklaringsansatser gällande exempelvis en förändring upprepas och rör sig genom organisationen, kan det vara ett tecken på att medarbetarna accepterat och antagit ledningen erbjudna inramning och använt den för att skapa mening av det som sker i organisationen.

Slutligen kan även konstateras att meningsskapande är en process som genom att kontinuerligt ta in nya signaler och organisera dessa intryck genom berättelser både skapar och omskapar vår förståelse och uppfattning om vår omgivning. I ett organisationssammanhang innebär detta att när medarbetare agerar utifrån sin roll som organisationsmedlemmar skapar och återskapar de organisationen (Weick, 1995). Det verkar därför rimligt att anta att medarbetarnas meningsskapande process i en förändringssituation är viktig för att det nya, i den här studien ett nytt varumärke, ska kunna implementeras och bidra till att leda organisationen i den riktning som det är tänkt.

2.5 Den meningsskapande processen

Meningsskapande tar enligt Weick (1995) sin utgångspunkt i konstruerandet och upprätthållandet av en identitet. När något oväntat händer eller något förändras som kräver att vi omprövar vår omgivning väljer vi enligt Weick den bild som även reflekterar en positiv bild av oss själva. Vår uppfattning av vår egen identitet kan alltså påverka hur vi väljer att uppfatta vår omgivning. Det betyder att den bild jag har av mig själv kan påverka hur jag väljer att förstå exempelvis en förändring på min arbetsplats. En annan del i processen är att titta bakåt. Vi försöker förstå det som händer nu genom att titta på vad som hänt tidigare och våra tidigare erfarenheter. Det är på sätt och vis paradoxalt eftersom vår uppfattning om vad som hänt tidigare samtidigt påverkas och förändras av det som händer i nuet. Ytterligare ett steg i processen är att agera. Genom att agera med vår omgivning kan våra idéer om verkligheten prövas och omprövas. Den meningsskapande processen är alltså beroende av ett socialt samspel mellan människor. Det man som individ skapar mening i influeras av andra (Weick, 1995).

Man ska också komma ihåg att meningsskapande är en ständigt pågående process och ingenting som någonsin avslutas eller når ett slutgiltigt resultat. Mening

stannar aldrig upp. Processen är samtidigt väldigt känslöstyr. Det som utgör vår förförståelse är nämligen väldigt beroende av vad vi minns. Och vad vi minns är beroende av vår sinnestämning. Ilska väcker minnen av ilska, glädje väcker minnen av glädje. Hur vi mår påverkar alltså hur vi tar in information och hur vi förstår den (Weick, 1995). Weick (1995) menar också att sannolikhet föredras framför exakthet i den här processen. När vi reagerar på signaler i vår omgivning och skapar mening av dem gör vi det utefter vår idé om vad som är mest sannolikt och det som känns mest socialt accepterat. Eftersom vi i denna process även återkopplar till det förflutna och vi sällan minns exakt vad som hänt utan kontinuerligt modifierar våra minnen, blir det poänglöst att diskutera vad som är den exakta sanningen. Därför menar Weick att meningsskapande handlar om att kontinuerligt arbeta fram och omarbete en lättförståelig berättelse om omvärlden utifrån sin egen förförståelse och att dessa berättelser är en nödvändighet för meningsskapande (1995).

En andra författare som undersökt meningsskapande i förändring är Ericson (1998). Han har gjort en studie där han presenterar fyra idealtyper av mening och hur medarbetare tolkar en förändring. Disparat mening, som innebär att förändringen uppmärksammas av många men tolkas på olika sätt. Enklavmening, som uppstår i grupper där det råder enighet om vad förändringen innebär. Fragmentarisk mening, som sker när det uppmärksammas av få personer som tolkar förändringen olika. Kollektiv mening, som uppmärksammas av många och tolkas på ett gemensamt sätt (Ericson, 1998).

En tredje författare är Taylor (1999) som i en studie undersökt vilken roll medarbetarens position i organisationen spelar när man skapar mening i en förändring. Han presenterar tre faktorer som han anser bidrag till att förändringen tolkades olika. Förändringen sågs som ett resultat av en person eller omvärldsfaktorer (1), förändringens relevans för medarbetaren (2) och om medarbetaren hade ett strategiskt eller praktiskt perspektiv på sitt arbete (3). Taylor (1999) menar att det finns en skillnad i om man har en chefsposition eller arbetar längre ner i organisationen eftersom de på högre poster ofta uppfattar förändringen som något betydelsefullt då de ser sig själva eller någon närstående som drivande bakom förändringen.

Vi kan alltså sammanfatta vikten av att ta medarbetarens meningsskapande på allvar genom detta citat, "sense may be in the eye of the beholder, but beholders vote and the majority rules" (Weick, 1995, s. 6).

2.6 Perspektiv och organisationskultur

När det kommer till att diskutera hur människor skapar mening i förändring, blir det också intressant att ta hänsyn till hur människor, och organisationer organiserar sig. Detta då det är denna organisering som sedan ligger till grund för själva förändringen. I relation till detta blir det också viktigt att ta hänsyn till organisationens kultur, då det är kulturen som formar organisationens kontext och bildar arenan för medarbetarnas meningsskapande.

2.6.1 Klassiska tankar om organisering

Redan på 60-talet menade Barnard (1968) att organisationer består av både en formell och en informell del. Den formella delen är den vi kan se på organisationskartan, det är den del som består av avdelningar, divisioner och ledningsgrupper. Den informella organisationen består i sin tur av den faktiska interaktionen och samvaron mellan människor och är enligt Barnard (1968) något som inte kan regleras av den formella organiseringen. Det är sedan denna informella organisation som fastställer attityder, förståelse, vanor och seder i en organisation, och som samtidigt bildar arenan för meningskapande. Barnard (1968) menar att många chefer förnekar eller förbiser existensen av informell organisering inom den egna organisationen. Ett skäl till denna oförståelse eller bristande intresse kan vara svårigheten i att definiera eller beskriva informell struktur, då den är mindre konkret och därför inte ses som nödvändig att beakta. Detta resulterar i att chefer och ledningsgrupper ofta är omedvetna om sin personals attityder och inflytande inom organisationen (Barnard, 1968).

Burns & Stalker (1961) menar samtidigt att organisationer vanligen har antingen en organisk eller mekanistisk struktur. I den mekanistiska strukturen har man organiserat arbetet i form av specialiserade arbetsuppgifter vars relation med organisationens övergripande mål är otydlig för den som utför uppgiften. Cheferna och ledningen samarbetar vertikalt och besluten angående arbetsuppgifterna fattas av andra än dem som utför dem. Kort sammanfattat anses mekanistiska organisationer vara rigida, centralistiska och specialiserade. Organiskt strukturerade organisationer är istället mer anpassade för att hantera föränderliga miljöer. Detta ge-

nom att vara öppna för att ställa om arbetssätt och rutiner efter de nya krav som omgivningen presenterar (Burns & Stalker, 1961).

Eriksson-Zetterqvist m. fl. (2006) skriver att en organisation som klarar av att möta nya utmaningar med en organisatorisk förändring bör betraktas som organiska. Detta eftersom det innebär att medarbetarna klarar av att fatta egna beslut om vad som behöver göras för att möta de nya förutsättningarna då de är insatta i organisationens övergripande mål. Utan förståelse för organisations riktning, och med enbart kunskap om den egna specialiserade uppgiften, blir det svårt som medarbetare att veta vad som behöver göras och varför. Detta är ofta fallet i en mekanistisk struktur. I en organisk struktur är istället kommunikationen mellan medarbetarna lika viktig som den som sker vertikalt mellan ledning och underordnade vilket öppnar upp för tolkning och diskussion (Eriksson-Zetterqvist m. fl., 2006). Medarbetares sätt att hantera och skapa mening i en förändring kan alltså tänkas se olika ut i en mekanistisk struktur än i en organisk då strukturerna öppnar för olika nivåer av delaktighet och engagemang för medarbetarna.

2.6.2 Organisering och förändring som kultur

Med hänsyn till vårt tidigare resonemang om sätt att tala om förändring blir det relevant att ta upp Morgan (1999) och hans idé om hur organisationer kan förstås utifrån bland annat en kulturmetafor. Han menar att man genom att förstå organisationer som kulturer i vardagliga situationer som möten och fikarum kan studera roller och normer och lyfta fram den symboliska betydelsen i dessa. Det gör att kulturmetaforen, enligt Morgan, riktar fokus på en mänsklig sida av organisationer som andra metaforer förbiser. Denna mänskligare sida är alltså vad vi kallar för organisationskultur (1999). Den vanligaste synen, som även är den synen som vi ställer oss bakom, är den där organisationskultur beskrivs som ett socialt kitt. Idén bygger på att organisationer integreras och kontrolleras med hjälp av gemensamma värderingar, åsikter och normer. En gemensam kultur bidrar då till att undvika konflikter och spänningar eftersom man har något att enas kring. En aspekt av kulturmetaforen som dock bör betonas är kontrollen som förekommer med att skapa en gemensam organisationskultur. Istället för att låta konsensus växa fram kan kulturmetaforen användas som en strategi för att uppnå samman-

hållande effekter. Detta för att ledningen eftersträvar att de anställda ska ha starka band till organisationens värderingar för att hålla medarbetare hängivna och lojala mot företaget (Alvesson, 2011).

Om man som vi ställer sig bakom den mer processinriktade synen på förändringskommunikation, där medarbetarnas meningsskapande spelar en stor roll, blir det också viktigt att ta hänsyn till organisationens kultur. Detta då kulturen formar organisationens kontext och bildar arenan för medarbetarnas meningsskapande. Kulturen kan alltså ses som ett centralt ramverk av gemensamma föreställningar, värderingar och normer som kan hjälpa oss att förstå beteenden, sociala företeelser och processer och göra dem begripliga och meningsfulla (Alvesson, 2011).

Jones (1996) menar att symboler är det mest uppenbara och observerbara i det organisatoriska livet. Författaren menar att symboler inte enbart behöver vara logotyper, slogans eller ceremonier, inte heller hierarkiska uttryck som storlekskillnaderna mellan chefens och medarbetarens kontor. Symboler kan även vara sättet som man pratar om sina upplevelser. Skapandet av berättelser är alltså ett symboliskt beteende eftersom det i sig är en tolkning av den faktiska händelsen. Berättelserna i sig bidrar alltså även de till att forma organisationen och medarbetarnas förståelse av den (Jones 1996; Czarniawska 2007).

2.6.3 Att styra en organisationskultur vid förändring

Om olika grupper inom en organisation har olika synsätt på vad organisationskulturen egentligen innebär är risken stor att de reagerar olika på prat, handlingar och åtgärder som sker. Detta är någonting som ledningen måste vara beredd på kan orsaka konflikter och missförstånd. Om en organisationskultur inte är unik utan bär tydliga spår av andra värderingar så kommer det att skapas ett tryck utifrån, vilket kan försvaga ledningens inflytande över kulturen, vilket ytterligare tydliggör behovet av en gemensam organisationskultur (Alvesson, 2011). Vidare menar Alvesson att deltagare på högre positioner i organisationen alltid influerar organisationskulturen. Det är dem som betonar vad som är viktigt och sätter ramarna för hur organisationens omvärld ska uppfattas (2011).

Vid en organisationsförändring är det därför viktigt att använda tal, handlingar och praktik som är sammanhängande och fångar upp människors uppmärksamhet

och fantasi och som pekar på sådant som bör uppfattas som viktigt, meningsfullt och relevant - detta för att skapa en gemensam bild. Alvesson (2011) lyfter fram symbolisk effektivitet som ett begrepp. Detta begrepp syftar till i vilken utsträckning en handling eller uttalande lyckas uttrycka ett innehåll som tilltalar deltagarnas känslor och tankar, och huruvida det lyckas bli tillräckligt starkt för att ses som en symbol för organisationskulturen. För att lyckas med detta krävs en variation i kommunikationen och en noggrann situationsanpassning (Alvesson, 2011). Ledningens uppgift blir i detta sammanhang att skapa, samt styra, gemensamma symboler som kan skänka mening till medarbetare och förmå dem att handla och tänka i linje med företagets övergripande strategi (Alvesson & Berg, 1992).

2.7 Sammanfattning

Sammanfattningsvis vill vi med vårt teoretiska ramverk lyfta fram att vi ställer oss bakom en processsyn på kommunikation där medarbetares meningsskapande roll erkänns. Ur detta perspektiv ses förändring likt meningsskapande som något som aldrig stannar upp utan är en ständigt pågående process. Denna process drivs delvis framåt av hur medarbetare väljer att samtala med varandra om förändring (Ford m. fl.) men också av vad Weick menar är en vilja hos människor att förstå, allt ifrån livet till organisationer. När det gäller meningsskapande inom organisationer har vi utgått från ett organisationskulturperspektiv där symbolerna som kulturen manifesterats i är av intresse.

Metod

I denna metoddel förklarar vi hur vi gått tillväga för att samla in vårt empiriska material. Vi motiverar våra metodval och synliggöra de möjligheter och eventuella brister som metoderna medför. Avslutningsvis diskuteras vilken roll vi själva spelat som forskare i denna studie.

3.1 Kvalitativ forskningsmetodik – intervjuer

Larsson (2010) menar att kvalitativ metod är lämplig när syftet är att få förståelse för komplicerade fenomen, deras beskaffenhet och kännetecken och för de variationer och avvikelser som ryms i dessa fenomen. Kvalitativa intervjuer i sin tur beskrivs som lämpliga i de fall då man vill få grepp om människors enskilda uppfattningar och erfarenheter. Larsson (2010) menar att genom intervjuer där de intervjuade aktivt konstruerar sin sociala värld och skapar berättelser om händelser och människor erhåller forskaren data som ger en autentisk insikt i individens erfarenheter. Kvale (1997) har en snarlik utgångspunkt där han menar att den kvalitativa forskningsintervjun handlar om att försöka förstå världen ur de intervjuades synvinkel och frilägga deras livsvärld. I hans mening handlar det helt enkelt om att ha ett samspel och ett utbyte av synpunkter med respondenterna. En viktig aspekt är också att metoden är väldigt kontextberoende. Resultaten man får är alltså respondenternas subjektiva uppfattning. Kvalitativa intervjuer är oftast ostrukturerade vilket innebär att man inte arbetar utefter exakta frågeformulär. Intervjun styrs istället av några förutbestämda områden med underliggande delområden så att respondenten ges stor frihet att själv styra samtalet (Kvale, 1996; Svensson och Starrin, 1996; Daymon och Holloway, 2010).

Med ovanstående som utgångspunkt har vi valt att utforma en kvalitativ intervjuundersökning. Den kritik som ibland framförs gällande forskarens subjektiva roll i denna typ av studie anser vi vara relevant, men samtidigt menar vi att forskningsformen i sig är tillräckligt etablerad och erkänd för att uppväga kritiken. Vi

menar att för att kunna studera det vi vill studera, det vill säga tolkningar och uppfattningar, är kvalitativ metod en förutsättning för att nå det djup som krävs. Ett djup vi inte hade kunnat nå med kvantitativ metod utan att riskera trovärdigheten. Vi har, som tidigare nämnts, valt att grunda vår studie på resultat från kvalitativa intervjuer, med en semistrukturerad intervjuguide (se bilaga 1 och 2) till hjälp. Detta för att vi anser att det är mest lämpligt för vårt område, vilket Larsson (2010) betonar att det är, när man som i vårt fall, vill studera uppfattningar. Vi har utgått från en abduktiv ansats, det vill säga att teorierna efterhand utvecklades till att fungera som en tolkningsram som gav oss nya idéer om relationer och dimensioner i den verklighet vi studerade.

3.1.2 Urval

Vårt val av TeliaSonera föll sig ganska naturligt då vi sedan tidigare hade en etablerad kontakt vilket underlättade att få tillgång till fältet. Eftersom vi valt att låta vår studie utgå från ett medarbetarperspektiv fann vi oss med ett väldigt högt antal möjliga respondenter. Det blev därför viktigt för oss att avgränsa studien så mycket som möjligt, vilket gjorde att vi tog beslutet att fokusera på medarbetarna på kontoret i Malmö. På kontoret i Malmö arbetade vid tillfället för studien cirka 600 medarbetare. När det gäller urvalet av respondenter började det som ett snöbollsurval (Kvale, 1996). Genom vår första kontakt fick vi tillgång till ytterligare en och så rullade det därefter på. Vi försökte dock att tillämpa ett strategiskt urval för att få en så bred representation av respondenter som möjligt, spridda över hela kontoret. Detta för att vi önskade få en så nyanserad bild som möjligt av hur förändringen uppfattades och tolkades av olika medarbetare på företaget.

3.1.3 Intervjugenomförande

Totalt intervjuade vi 12 personer, sex kvinnor och sex män, i åldrarna 39-58 som alla har olika befattningar inom företaget, utom två som hade samma typ av tjänst. De vi intervjuade arbetade med allt från kundtjänst och business services till företagssälj och teknikproduktion. Vi tycker att det är intressant att ha en variation av

åldrar och tjänster i urvalet eftersom intresserar oss för respektive individs sätt att hantera och fundera kring förändringen i fråga.

Respondenterna kontaktades via mail och intervjuerna varade mellan 40-60 minuter och genomfördes på Telias kontor i Malmö. Vi använde oss av en semi-strukturerad intervjuguide och alla intervjuer spelades in och transkriberades. Bortsett från vår bakgrundsintervju, som genomfördes på högtalartelefon, har vi träffat alla intervjupersoner personligen. Vi valde att båda närvara under alla intervjuer där en av oss tog rollen som observatör och den andra ledde intervjun. Trost (2005) skriver att det ger bäst trovärdighet om intervjuerna genomförs av en och samma person. Vi valde dock att turas om att leda intervjuerna då vi genomförde 11 intervjuer på tre dagar, och ville undvika att bli trötta och distanserade i intervjusituationen. Vi upplever att detta snarare hade en positiv inverkan på trovärdigheten då det gav oss möjlighet att uppleva intervjusituationen utifrån och fundera över vår egen roll och inverkan på ett annat sätt.

3.2 Analysmetod

När vi sedan analyserade vårt insamlade material valde vi att först koda våra transkriberade intervjuer. Kodning innebär att man knyter ett antal nyckelord till olika uttalanden för att underlätta processen när man bryter ner, jämför och undersöker data. I princip kan vad som helst kodas, från specifika handlingar och händelser till symboler och normer. I nästa steg valde vi att tolka våra transkriberingar enligt meningstolkning. Meningstolkning innebär att tolkningen går utöver det som sagts för att vidareutveckla strukturer och relationer som inte direkt framträder (Brinkmann m. fl., 2009). I samspel med vår teoretiska referensram anser vi att vi i vårt analyskapitel kommer att kunna ge våra intervjuer ytterligare ett djup och vidga tolkningen av dessa genom vår analysmetod.

3.3 Metoddiskussion

Idén om reliabilitet och validitet kommer från kvantitativ metodologi och lämpar sig inte alltid för kvalitativ forskning (Frost, 2005). Lincon och Guba (1985, ge-

nom Bryman 2012) presenterar därför alternativa kriterier för att mäta trovärdigheten inom kvalitativ forskning. Dessa är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt risken att styra och påverka resultatet. Ett exempel på något vi gjort för att stärka trovärdigheten är att låta respondenten vi gjorde vår bakgrundsintervju med ta del av vår sammanställning för att säkerställa ren fakta om hur lanseringen genomfördes, vilket stärker tillförlitligheten och pålitligheten. Vi har även reflekterat över vår roll som kvalitativa forskare och att vi hela tiden måste vara medvetna om hur vi själva påverkar resultaten, och därmed risken för att styra och påverka dem. Denna reflexivitet är alltså något som är ständigt återkommande. Vi är människor och människor är inte tomma blad, utan vi tolkar hela tiden omvärlden utefter våra egna erfarenheter och värderingar, precis som våra respondenter gör. Vår analys av materialet är alltså färgad av vår egen bakgrund och förförståelse (Daymon & Holloway, 2011). Eftersom vi har en bakgrund som studenter på ett kandidatprogram som formats av forskare med ett socialkonstruktivistiskt synsätt har detta givetvis påverkat oss och även vår studie.

Plötsligt blev allt lila

Analysen kommer att inledas med ett avsnitt som behandlar tiden innan varumärkesförändringen lanserades. Därefter följer ett avsnitt som behandlar lanseringsdagen och hur medarbetarna uppfattade den samt vilken roll koncernchefen Lars Nyberg har spelat i hur medarbetarna har skapat mening i förändringen. Avslutningsvis diskuterar vi olika strategier för meningsskapande och vilka effekter förändringen har haft på organisationen.

4.1 Förändringens tecken

Det förstod vi ju ganska snart att det var någonting på gång och det var lite olika tecken, det vi skrattade mest åt var att de plockade ner skyltarna i trapphusen med loggan på så då började man ju inse att aha, nu är det på gång.

– Anders

Redan sex veckor innan den nya grafiska profilen offentliggjordes började Anders och de andra medarbetarna på Telias Malmökontor misstänka att någonting var på gång. Att skyltarna i trapphuset försvann har ett par av respondenterna pekat ut som det första tecknet på att något skulle ske. En respondent berättade att hon misstänkte att Telia blivit sålda, någon att de skulle byta lokal, en annan att de skulle gå samman med företaget Orange. Misstankar av den här sorten är inte ovanliga och karakteriseras ofta av oro och motstånd mot en misstänkt eller reell förändring. Att kommunicera om en förändring nämner både Elving (2005) och Kotter (1995) som den bästa strategin för att minska eventuellt motstånd. Bristfällig kommunikation antas i sin tur kunna leda till både motstånd och ryktesspridning. Utifrån Elvings perspektiv tog alltså TeliaSonera en risk när de valde att inte gå ut med information internt i förväg och ökade därmed även risken för motstånd till förändringen när den väl skulle lanseras.

Överlag beskriver våra respondenter tiden innan förändringen som inget särskilt och som en ganska orosfri tid. En respondent uttalar dock irritation över att hans arbete stannade upp och inte kunde genomföras som planerat eftersom offe-
reringsystemet han arbetade med låg nere ett par veckor innan logotypen skulle ändras. Varför systemet låg nere kommunicerades inte vilket innebar att irritationen inte uppkom på grund av förändringen i sig, eftersom man i det skedet inte kände till den. Istället är irritationen en reaktion på att inte få information om varför arbetet måste stanna upp. Samma respondent beskriver stämningen i fikarummet som skämtsam vid upptäckten av de nedplockade skyltarna, ”så blir det lite skämt om att nu lägger vi ner det här kontoret. Vi vet ingenting men på måndag är alla kickade.” (Anders, personlig kommunikation, 28 mars, 2012).

Respondenterna beskriver alltså gärna tiden innan förändringen som någonting som inte väckte särskilt mycket oro. Dock bör man ha i åtanke att förändringen i fråga genomfördes för ett år sedan, vilket kan tänkas påverka hur situationen beskrivs idag. Tittar man närmare på skämten som respondenten beskriver, tycks de ändå uttrycka en viss form av oro över vad som kan komma att hända. Att rationalisera i efterhand när man har facit framför sig, kan alltså tänkas påverka hur respondenterna beskriver det som hänt. Personalens reaktioner kan kopplas till Ford m. fl. (2002) teori om hur man genom samtal med varandra skapar mening i det som händer genom att tala om förändring på ett sätt som kännetecknas av ro, resignation, eller cynism, och som alla bygger på tidigare erfarenheter. Vi kommer längre ner i analysen utveckla denna teori.

Att tiden före en förändring är viktig ur en kommunikativ synpunkt blir tydligt i relation till hur fort medarbetare upptäckte tecken på att någonting höll på att hända. En nerskruvad skylt, ett möte man inte vet vad det handlar om bakom stängda dörrar, personal som rör på sig, ingenting går obemärkt förbi och kan resultera i oro. Johansson (2008) menar att det är betydelsefullt att undvika ryktes-spridning genom att ge en så tydlig bild som möjligt av det som planeras, dock kan man kanske tänka sig i att det i just Telias fall inte prioriterades, eftersom förändringen inte bedömdes som så pass riskabel.

Till grund för varumärkesförändringen låg det arbete som kallas för Telia 2.0 och som påbörjades ett år före lanseringen. Detta arbete startade alltså i Sverige innan några planer på att ändra varumärket globalt fanns. Syftet med detta arbete var att Telia skulle uppfattas som modigt, framåtlat och börja ta för sig mer. Se-

nare på TeliaSonera-koncernens årsmöte växte det gemensamt fram att det skulle göras någonting åt varumärket. Med Telia 2.0-arbetet som redan påbörjats och med Lars Nyberg i spetsen ville man skapa någonting som var mer enhetligt med ett gemensamt varumärke och innehåll. I Sverige genomfördes en riskanalys som rörde varumärket och som syftade till att ta reda på huruvida medarbetarna skulle sakna det gamla varumärket eller inte. Resultatet visade att det inte skulle innebära några stora risker för TeliaSonera att ändra grafisk profil. Som en del i implementeringen utbildades en del personer extra i varumärket och fungerade som ambassadörer som svarade på frågor under lanseringsdagen (Pettersson-Stén, personlig kommunikation, 15 mars, 2012).

4.2 Gemensamhetsskapande ritualer

Alla skulle komma ner. Då var allting lila, all manér, allt bakom receptionsdisken var lila. Och vi hade blivit ombedda på morgonen att ta något lila på oss. Det tyckte vi också var konstigt, varför ska vi ha lila på oss... Så jag fick ut och köpa. Jag tycker inte om lila men jag fick ut och köpa en lila sjalett bara så att jag skulle kunna ha något lila på mig.

– Rose-Marie

Den 11 maj kallades alla medarbetare på Telia till samling nere i respektive lobby på de olika kontoren runt om i Sverige. På plats fick man reda på att koncernen fått en ny varumärkesidentitet. Stämningen beskrivs av respondenterna som positiv och nyfiken. Klockan 13 sändes en presskonferens med koncernchef och verkställande direktör Lars Nyberg på storbildsskärmar för alla medarbetare samtidigt. Där berättade han om förändringen som skulle komma att genomföras på natten. Den nya logotypen, värdeorden och motiveringen bakom förändringen förklarades. Fram till nu hade förändringen varit hemlig bortsett från ett hundratal medarbetare som varit under sekretess och känt till projektet som gått under namnet Dolphin. Utöver presskonferensen fanns det även information på intranätet och alla fick nya pins och nyckelband. Vissa hade dessutom redan fått nya visitkort. En detalj som uppskattades mycket av exempelvis respondenten Jörgen som berättade att ”man slapp söka nya visitkort utan dem fanns redan där och det är vik-

tigt, i alla fall för oss som jobbar mot kund. Man fick en väldigt positiv bild av arbetet som var nerlagt”. För honom var det alltså viktigt att man tänkt längre än ”att bara branda om på hemsidan och sätta nya skyltar på huset” (Jörgen, personlig kommunikation, 27 mars, 2012). Sammantaget kan man alltså tänka sig att en sådan detalj bidrog till att respondenten tolkade förändringen och arbetet bakom som positivt.

Efter presskonferensen bjöds det in till workshops där man fick chans att tränas i det nya varumärket. Hit var alla medarbetare inbjudna att delta om de ville och det målades bland annat tavlor som senare placerades i lobbyn på Malmökontoret. Alvesson och Berg (1992) menar att fysiska aktiviteter är bra att genomföra vid en förändring om man vill styra medarbetares fokus till det som är viktigt och meningsfullt så att de tillsammans kan skapa en gemensam bild. Dessa aktiviteter kan även liknas vid symboler som hjälper ledningen att styra medarbetarnas uppfattning och stärka den gemensamma kulturen, och som därmed fungerade som en sorts gemensamhetsskapande ritualer (Alvesson & Berg, 1992; Alvesson, 2011). Fysiska aktiviteter som workshops och att göra någonting tillsammans lade grunden för förändringen att kunna bli något som något som stärkte organisationskulturen och gemenskapen. Genom att klä förändringen i den dräkt av glädje och överraskning som lanseringsdagen innebar för medarbetarna signalerade man att just den här förändringen inte var något att oroa sig för. Man kan därför tänka sig att den oro som skapades när man började misstänka att en förändring var på gång, kan ha lugnats en del när det visade sig att man överraskades med en fest och inte en stor omorganisering. Att själva lanseringen upplevdes som positiv framkommer när vi pratar om lanseringsdagen med våra respondenter:

Det var trevligt, det var ju jättekul. På ett våningsplan skulle vi måla en vit vägg med någonting, profilmfärgen då. Och det var en tavla de hade lagt fram där vi skulle färga handen lila så och lägga den, så, så alla fick lägga sin hand så, det har blivit en tavla också. Det är ju kommunikation, det är två händer som möts.

– Rose-Marie

Tavlorna man gjorde tillsammans hänger fortfarande på väggarna i kontorets lobby, och påminner medarbetarna dagligen om vad man lärde sig den dagen. Ur ett organisationskulturperspektiv kan man även tolka tavlorna som faktiska symbo-

liska objekt för gemenskap och nystart eftersom man tillsammans skapade dem på den här speciella dagen (Owen Jones, 1996).

Varumärkesidentitetens betydelse och innebörd delades också ut i form av en brand book, en liten bok där TeliaSonera som företag, deras historia och deras framtida vision presenterades. Boken trycker på det gemensamma; företaget, deras historia och hur man tillsammans kan skapa en stark gemensam kraft som kan påverka. På kvällen var det sedan dags för försommarmingel på de större orterna. Koncernen bjöd på lättare mat och dryck och olika artister uppträdde. Samtidigt kunde medarbetarna i Malmö följa de andra orterna via storbildsskärmar och ta del av deras uppträdanden och festligheter. Förändringen blev på detta sätt någonting som man delade med kollegor över hela landet, vilket ytterligare bidrog till att göra förändringen till en symbol för det nya gemensamma TeliaSonera. Alvenson och Sveningsson (2008) menar att detta sätt att visa upp hela organisationen och hur man som anställd är en del av ett mer överordnat vi är stärkande för hur medarbetare i sin tur tolkar förändringens innebörd. De menar att om organisationens identitet är mindre uttalad är det troligare att man söker efter mening och identitet i exempelvis sin avdelning eller sin specifika arbetsuppgift istället för i den övergripande visionen för hela organisationen. Att man vid implementeringen av den här förändringen valde att visa upp just ett stort, gemensamt vi kan alltså tänkas ha bidragit till medarbetarnas tolkning av förändringen som något "enhetligt, man fick känslan av vara ett varumärke och ett företag." (Malin, personlig kommunikation, 17 mars, 2012). Tidigt på morgonen den 12 maj blev förändringen i sin tur känd för allmänheten och alla digitala gränssnitt ändrades och butikerna skyltades om (Pettersson-Stén, personlig kommunikation, 15 mars, 2012).

Som vi ser i citatet ovan uttrycker respondenten Malin en positiv känsla av förändringen, vilket hon är långt ifrån ensam om. Jörgen och Martin menar exempelvis följande:

Det var i väldigt positiva ordalag som man tog till sig det, folk var nästan lite upprymda, det var kul och det var fest. Man har liksom så mycket annat att tänka på också och detta är bara en sak. Och man kände att det var positivt, det fungerade bra och då känner man bara move on, nästa steg.

- Jörgen

Såna här tillställningar hade man råd med mer förr och varje sån här tillställning när man träffar varandra över någonting, det skapar ett gott minne som man har med sig jättelänge. Det kunde ha blivit ännu lite bättre om man hade vetat att det skulle bli lite mer då hade man lämnat bilen för det var ju väldigt generöst, det var öl, vin, var ju allting och de flesta körde bil hem.

- Martin

Jörgen och Martin kan alltså båda två tänka tillbaka på lanseringsdagen och minnas att personalen hade roligt tillsammans, att man minglade, drack ett glas vin och pratade med varandra om vad man tyckte om den nya färgen och de nya värdeorden. Weick (1995) betonar hur meningsskapande är beroende av en social arena och gemenskap mellan människor. Att ha en upplevelse av det här slaget att referera till kan alltså antas lägga grunden för en kollektiv bild av mening med förändringen som säger att det här är roligt, nu blickar vi framåt. Genom att prata om lanseringsfesten som något som påminner om ”sådant man hade råd med mer förr” minns Martin tillbaka till en framgångsrik tid och lutar sig mot den känslan. Något som Ford m. fl. (2002) menar är ett typiskt sätt att ta en förändring med ro. Lanseringsdagen upplevs alltså som något extra i kulturen vilket tycks ha påverkat inställningen till förändringen. Maria som inte var på plats under lanseringsdagen är också mer likgiltigt inställd till förändringen och berättar, ”Hade jag varit med på lanseringsdagen så hade jag kanske fått en annan uppfattning. För jag känner att det gled ganska obemärkt förbi för min del, med tanke på att jag inte var här”.

Med Marias tankar i åtanke verkar det alltså som att en delad upplevelse som lanseringsdagen kan förstås som en källa till delad mening. Weick (1995) menar, som vi nämnt ovan, att meningsskapande är beroende av en social arena. Genom lanseringsdagen skapades en sådan social arena, där de som deltog tillsammans skapade mening i det som skedde. När man som Maria står utanför den upplevelsen, tycks det även bli svårare att se poängen med förändringen. Detta då man inte varit med om att skapa den kollektiva meningen och gemensamma erfarenheten som är viktig för den delade uppfattningen.

4.3 Ledaren som trygghetsskapande aktör

Ja Lars Nyberg, jag tror inte att det är någon... Har man hört honom och träffat ho-

nom så, han är glastydlig, det är helt fantastiskt att träffa honom! Den mannen! Sen finns det andra mellanchefer där emellan som inte riktigt har den kalibern för att effektivt säga det han säger på samma sätt men han är så jäkla tydlig.

- Carita

Koncernchefen och VD:n Lars Nyberg lyfts fram av flera respondenter som någon som spelat en viktig roll i förändringen. När Lars Nyberg kommer på tal talar flera respondenter med stort förtroende och stolthet i rösten om hur förändringen till mångt och mycket var hans idé och om hans tydlighet med vad han vill med koncernen. En historia som var återkommande bland våra respondenter var den om roaming-avgiften. Lars Nyberg ska ha stått i kö för att få gå på ett plan, och hört hur några andra i kön pratat om att man inte får glömma att slå av roamingen eftersom den är så dyr utomlands med Telia. På lanseringsdagen offentliggjordes det, med grund i denna historia, att Telia skulle pressa priserna och införa ett tak för maxkostnaden på att surfa via mobilen utomlands. Merparten av våra respondenter ger Lars Nyberg hela förtjänsten för detta, och använder berättelsen som ett exempel på hur han fått fart på organisationen, trots att prissättningen av roaming-avgiften egentligen är en mindre betydelsefull sak när det kommer till hur effektivt man faktiskt arbetar.

Det blir i samtalet med respondenterna väldigt tydligt att Lars Nybergs berättelser rör sig genom organisationen och att de värden han personifierar i termer av effektivitet och tydlighet anses eftersträvansvärda. Detta stöds inte bara av bilden våra respondenter förmedlat utan även i Harkins (citerad i Bean & Hamilton, 2006, s. 326) teori om att ett sätt att mäta en ledares inflytande är att lyssna efter dennes eko genom organisationen. I våra intervjuer hördes Lars Nybergs eko tydligt. Berättelsen om roaming-avgiften ser vi som ett tecken på att Lars Nyberg är ständigt närvarande vilket även stöds av Alvesson (2011) som pekar just på att deltagare på högre positioner alltid influerar organisationskulturen och kan bli dem som sätter ramarna. Lars Nyberg som symbol har i sig själv blivit en historia, en myt, som medarbetare gärna tar till sig och i en förändring har stort förtroende för och är därmed ett typexempel på vad Alvesson (2011) kallar för symbolisk effektivitet. Exempelvis visar respondenten Jonas tankar om lojaliteten Lars Nyberg erhållit i organisationen hur ledaren upphöjs och görs speciell från andra tidigare ledare inom organisationen:

Nu har inte jag en personlig inblick i hans ekonomi, men jag har hört att han är väldigt förmögen så han behöver egentligen inte det här, och det gör att jag känner ett större förtroende för hans engagemang, som är då verkligen affärsorienterat och inte sin egen plånbok-orienterat. Därför att det kan komma in chefer som gör en kort sejour på tre år och har då bara sin egen plånbok för ögonen och vill antingen skaffa sig ett ännu bättre CV men på vägen då tjäna hiskeligt bra med pengar, men har jag förstått saken rätt så har ju då redan Nyberg en bra plånbok med sig in i firman. Och han har också en ålder inne där han egentligen inte skulle behöva hoppa på det här. Utan det känns verkligen som ett genuint intresseprojekt, att verkligen förändra företaget och driva det i land, och det tycker jag att han får av mig och troligtvis många andra, en stor uppskattning för.

- Jonas

Jonas berättelse om Nyberg framställer koncernchefen som en modern hjälte, någon som är där för att han vill göra det rätta. Just berättelsen om ledaren som hjälte beskrivs av Czarniawska (2003) som ett vanligt narrativ inom organisationer, och att denna idé om ledaren kan tänkas spela en stor roll vid implementering av förändring. Förtroendet för Nyberg kan alltså ha bidragit till att medarbetarna tolkat förändringen som positiv, eftersom de förstår honom och hans initiativ som legitima.

När det kommer till att försöka förstå vilken roll Lars Nyberg har spelat i medarbetarnas meningsskapande i förändringen presenterar Taylor (1999) tre faktorer som han menar påverkar hur man förstår förändring. De tre faktorerna Taylor (1999) menar påverkar är huruvida förändringen (1) sågs som ett resultat av en enskild person eller som orsakad av omvärldsfaktorer, (2) om förändringen var av relevans för individen samt (3) om den som tolkar har ett strategiskt eller praktiskt perspektiv på sitt arbete. Slutsatsen Taylor drog (1999), och det som är mest relevant för vår studie, är att högre chefer tenderade att uppfatta förändringen som betydelsefull eftersom de såg sig själva, eller personer de arbetade nära som drivande personer. Medarbetare längre ner i organisationen hade svårare att se betydelsen eftersom man tolkade förändring som något som orsakades av yttre omständigheter och inte av en särskild person. I fallet med Telia har Lars Nyberg lyckats med konststycket att bli tydlig som person genom hela organisationen, och har därmed blivit en fysisk symbol för förändringen som man kan relatera till ända ner till golvet i organisationen. Att förändringen uppfattas som Lars Nybergs för-

ändring oavsett vilken position man har i organisationen kan alltså utifrån Taylors tankar ha bidragit till att förändringen förstods som så pass positiv som den gjorde. Att man livesände Lars Nybergs tal på alla kontor under lanseringsdagen, att man virtuellt fick se honom klippa bandet för den nya profilen samt att andra framträdanden med honom läggs upp på intranätet är faktorer som kan antas ha bidragit till denna personifiering och känsla av att ha nära till sin ledare. Lars Nyberg kan alltså ha påverkat medarbetarnas meningsskapande i den mening att hans synlighet gjorde att det var lätt för dem att koppla ihop förändringen med en faktisk person istället för att betrakta det som bara ännu en sak som händer. Synligheten och tydligheten hos ledaren kan alltså kanske påverka hur medarbetare skapar mening i förändring.

4.4 Dubbla känslor

Profilmförändringen var bara en i raden av många tidigare förändringar på TeliaSonera. Den största inträffade 1993 då man gick från det statligt ägda Televerket till Telia AB. Detta följdes 2002 av att Telia gick samman med finskägda Sonera för att bilda koncernen TeliaSonera som idag levererar mobiltelefoni och bredband till en mängd abonnenter runt om i världen, via olika bolag. Utöver dessa stora organisatoriska förändringar har företaget dessutom bytt externt reklammanér tre gånger under 2000-talet. Under tiden som varumärkesförändringen planerades och genomfördes skedde även en kompetensväxling inom Telia som innebar att ett stort antal människor fick lämna sina jobb (Pettersson-Stén, personlig kommunikation, 15 mars, 2012). Med organisationens förändringsbenägenhet i åtanke är det inte förvånande att flera av respondenterna ifrågasätter förändring som fenomen:

Det är ju (förändring) stup i kvarten. Det blir verkligen den här känslan av att here we go again liksom, man undrar ibland över om det hinner landa och gör man i så fall ens någon utvärdering över vad förändringen innebär.

- Maria

Marias tankar kan förstås som att hennes syn på förändring är färgad av hennes tidigare erfarenheter inom organisationen, som alltså genomgått flera omorganiseringar. Dessa tidigare erfarenheter färgar i sin tur hennes sätt att tala om förändring och innebär att hon låter sig påverkas av den mening som skapats i tidigare förändringsprocesser (Weick, 1995). Intrycket man får av Telia är därför att det är en organisation som åtminstone delvis är väldigt luttrad när det kommer till förändring.

Under vår studie upptäckte vi dock att organisationen kännetecknades av en form av dubbelhet. Med dubbelhet menar vi att organisationen präglas av framtidstro och glädje samtidigt som medarbetarna ger uttryck för oro och uppvisar en känsla av att vara luttrade och trötta på förändring. Detta på grund av de omorganiseringar som genomförts kontinuerligt under lång tid vilket inneburit att många människor blivit uppsagda. Samtidigt finns det mycket glädje inom organisationen som kom med att våra respondenter uppfattade just varumärkesförändringens innebörd som väldigt positiv. Lanseringsdagen karakteriserades av framåtanda, stolthet och en positiv känsla, vilket merparten av våra respondenter har sagt. Neddragningsprocessen i sin tur förklarades av en del som en nödvändig kompetensväxling, och att de som fick gå hade en föråldrad kompetens som inte längre behövdes eftersom marknaden har förändrats och kräver den senaste teknologin:

Ja, jag tror att man får en bekräftelse på den resan som alla har pratat om under lång tid. Vi måste teknikförändra, vi måste rationalisera, tyvärr så måste människor lämna bolaget och det är inte för att dom är dåliga, det är för att vi... Vi ska inte erbjuda samma saker som vi har gjort tidigare.

– Jörgen

Andra respondenter ställde sig dock mer frågande till hur man prioriterar rent ekonomiskt och funderade mycket kring vad det nya varumärket kostat i relation till vad det hade kostat att behålla de människor som fick sluta. Resultatet blir att man ställer båda förändringsprocesserna mot varandra, trots att de inte har med varandra att göra:

Det här har ju också kommit upp, att "shit, vad kostar inte detta Telia?!". Att det är sådana mängder med pengar för att det ska... Frågan är om man verkligen får ut det man vill ha av det, när man lägger ner alla de här pengarna... Och då känns det ju

speciellt att det här är kollegor till oss som får gå som är duktiga. Och samtidigt då har vi råd med det här. Att det är olika plånböcker. - Maria

När det kommer till meningsskapande i detta sammanhang finns det alltså inte någon kollektiv mening i organisationen utan det handlar mer om vad Ericson (1998) beskriver som fragmentarisk mening, det vill säga att frågan har uppmärksamats av en del men tolkats på olika sätt. För vissa verkar det lätt att hålla i sig de två förändringarna, medan andra genom meningsskapande ändå sammanför de båda eftersom förändring i sig associerar till vartannat (Weick, 1995). Ericson (1998) menar att olika tolkningar kan försvåra framtida gemensamma handlingar inom organisationen, eftersom man då utgår från olika grunder. Dock verkar det i detta fall vara så att förtroendet för ledningen är tillräckligt starkt för att man ska klara av att ifrågasätta prioriteringen men ändå samtidigt rationalisera den med utgångspunkt i det grundläggande förtroende för ledningen som finns bland medarbetarna.

Ovanstående är intressant att ställa i relation till Bean och Hamiltons (2006) teori kring "framing", det vill säga hur ledningen försöker styra medarbetarnas meningsskapande genom att välja vilken betydelse en förändring ska ha. Det man riskerar här är just en spänning mellan ledningens strategi och tankegång och medarbetarnas faktiska förståelse av den. Bean och Hamilton (2006) betonar att det är genom språket man som ledning kan nå sina mål, för det är genom det som medarbetarna gör sin tolkning av organisationens sociala kontext. När vi analyserar vårt material märker vi hur ledningens formuleringar är återkommande i de svar vi får från våra respondenter. Ordval och uttryck känns igen från ledningens strategiformulering, även om det ibland känns som om medarbetarna tycker att det är deras egen, personliga uppfattning. Just det är också intressant, att en i förväg utarbetad plan, kan sätta så pass mycket spår i en organisation, att medarbetarna använder uttrycken som sina egna.

Bean och Hamilton (2006) menar att medarbetare kan ta till sig av ledningens uttänkta mening, men att det då krävs att medarbetarna tolkar ledningens idéer som tillräckliga för att man ska kunna utföra sina uppgifter och bevara relationer intakta samt bevara sin jag-känsla. Det är alltså troligare att medarbetare tolkar en förändring på det sätt som ledningen önskar så länge den inte hotar arbetssätt eller arbetsrelationer och identiteten som skapats i det sammanhanget. Att TeliaSoneras

nya varumärkesidentitet tolkades som så pass positiv som den gjorde tycks alltså ha sin grund i det faktum att den inte hotade varken den praktiska eller känslomässiga tryggheten. Malin förklarar det så här, ”Nu var ju detta ändå en positiv förändring, det var inget som berörde mig på något negativt sätt, men hade det varit något annat så hade man kanske velat vara mer delaktig på något annat sätt” (Malin, personlig kommunikation, 28 mars, 2012).

Malin definierar en positiv förändring som en förändring som inte berör henne i det dagliga arbetet och därför är hon också mer benägen att tolka den som något bra. Genom att som ledning ta hänsyn till mottagarperspektiv i lanseringen av den nya profilen och organisera en trevlig dag med feststämning istället för att bara sprida budskapet via intranätet lyckades man skapa en förändring som implementerades väl. Detta då de kunde påverka när och hur medarbetarna kom i kontakt med de symboler och berättelser som man ville skulle konstituera förändringen. Att skapa en arena som lanseringsdagen med mingel gav medarbetarna möjlighet att tillsammans diskutera och resonera kring förändringen och vad den innebar. Ett resonemang som stöds av Weick (1995) som menar att den meningsskapande processen är beroende av ett socialt samspel mellan människor. Den mening man skapar är i hög grad influerad av andra och präglas av känslor (Weick, 1995). Att få besked om en förändring i en sådan positiv kontext som den Telias ledning iscensatte kan alltså antas ha påverkat hur den implementerades, då det gav medarbetarna möjlighet att direkt pröva om och ompröva sin uppfattning om förändringen tillsammans med kollegor och på workshops.

4.5 Identitetsstärkande konstruktioner och tidigare upplevelser

Vi noterade att en del respondenter talade om det nya varumärket som något som gjort dem mer stolta över att arbeta på Telia. Respondenten nedan jämför exempelvis Telias marknadskommunikation med deras största konkurrenter och konstaterar att han aldrig skulle kunna arbeta för dem eftersom han upplever deras image som så pass oprofessionell. Där flera respondenter uttrycker en nonchalant syn på förändringen, och pekar på känslan av ”here we go again”, har den här responden-

ten istället sett förändringen som meningsfull, på så sätt att den kan göra något för honom. Ett nytt varumärke kan alltså på så vis bidra till identitetsförstärkning:

Jag tycker Telias externa marknadsföring idag är mer proffsig och skiljer sig ganska ordentligt från konkurrenterna i branschen. Om man tittar på Telenors och Tele2s externkommunikation som jag då kanske inte värderar så högt Jag tror att man fick ytterligare en skjuts uppåt i den mentala värdekedjan, det tror jag. Det var en känsla av att faktiskt det vi producerar, där har vi en extern kommunikation som vi då uppfattar, och som förhoppningsvis vår marknad uppfattar, som skillnaden mellan ett svart får som står och bråker och istället får berättat för sig att det här kan våra tjänster göra för dig som kund.

- Jonas

Weick (1995) menar, som vi tidigare nämnt, att ett vanligt sätt att skapa mening av någonting är genom att välja att tolka det man uppfattar på ett sätt som reflekterar en positiv självbild och upprätthåller den identitet man önskar sig. Respondentens vilja att förstå den nya profilen på ett sätt som konstruerar en positiv självbild påverkar i sin tur förändringsprocessen och implementeringen av den. I den här situationen var Jonas villig att anamma förändringen med allt vad den innebär. Man kan dock tänka sig att en person med så bestämda uppfattningar som honom skulle kunna sätta en del käppar i hjulet om det varit så att det nya varumärket lutat mer åt vad han själv kategoriserar som oprofessionellt. Att en förändring ligger i linje med ens tidigare erfarenheter och idéer om vad som är ”rätt” och ”bra” för en organisation verkar alltså viktigt. Kort sagt har respondenten alltså skapat mening i förändringsprocessen genom att tolka den som något som kan bidra positivt till hans egen identitetskonstruktion.

Telia beskrivs som sagt av flera av respondenterna som en väldigt förändringsbenägen organisation som genomgått mycket de senaste tio åren. Denna förändringsvilja hos ledningen har satt spår i organisationen. Ford m. fl., (2002) beskriver, som vi berättat utförligare om i teorikapitlet, tre vanliga typer av samtal om förändring som tar sig uttryck i termer av ro, resignation och cynism. Dessa samtal grundar sig i den meningsskapande process som Weick (1995) beskriver och handlar alltså i mångt och mycket om vad Weick (1995) kallar för identitetskonstruktion och retrospektivitet. Respondenten Jörgen menar att han varit med om en mängd chefer och en mängd organisationsförändringar. På frågan om han öns-

kar få vara mer involverad i förändringsarbete svarar han så här, ”visst, all information kan ju vara bra men vissa saker orkar man ju inte ta till sig bara. Om jag nu får en ny chef om ett halvår varför ska jag veta det nu?” (Jörgen, personlig kommunikation, 27 mars, 2012).

Eftersom Jörgen tidigare i sin karriär inom organisationen bildat sig en uppfattning om förändring som något konstant och oundvikligt och något som inte påverkar honom skapar han mening även i denna förändring genom vad Ford m.fl. (2002) beskriver som en viss cynism. Det cyniska samtalet uppkommer enligt Ford m.fl. (2002) ofta i en pessimistisk kontext där tidigare förväntningar blivit svikna. Att Jörgen tidigare varit besviken på sin organisation blir tydligt när han talar om det nya varumärket:

Man vill göra en förändring. Innan har det mer varit att vi ska nog göra det och på något sätt har det alltid flutit vidare. Jag kan känna att nu är vi ett bolag som kommer att sätta datum och så kommer det att vara så. Oavsett hur många som kommer dö på kuppen, höll jag på att säga. Litegrann sådär, att vi är ett mer bestämt bolag med

en starkare vision.
- Jörgen

Jörgen uttrycker i citatet ovan att företaget varit lite riktningsslöst, planer har gjorts men inte alltid genomförts. Den nya, mer bestämda riktningen som kommit med det nya varumärket har alltså för honom varit efterlängtat och välkomnas därför. Detta sätt att förhålla sig till förändring blir förstaeligt när man sätter det i relation till organisationens kontext. Respondenten Carita förklarar:

Vad ska man säga, jobbar man på Telia och jobbat ett par år så har du minst en omorganisering om året, eller mer, det är en konstant och det är inget unik för Telia utan det är en konstant som man får räkna med i arbetslivet och sen hur stor eller liten den konstanten är, men den är där hela tiden.

- Carita

Genom att titta bakåt berättar alltså Carita en historia om en organisation som är väldigt van vid förändring. Weick (1995) kallar detta sätt att relatera bakåt för retrospektivitet vilket handlar just om hur tidigare erfarenheter påverkar hur man tolkar sin omgivning. Exempelvis kan man alltså tänka sig att tidigare förändringar inom en organisation påverkar hur medarbetare förstår och hanterar förändring-

ar i framtiden. Weicks (1995) tankar om den meningsskapande processen stärker detta resonemang då han menar att det är en process som aldrig stannar upp och i grund och botten är känslostyrd. Din syn på förändring kan alltså i mångt och mycket vara baserad på de organisationsförändringar du varit med om innan och hur du känner inför, samt minns, dessa. Något man som ledning kanske bör ha i åtanke när det kommer till strategiplanering.

Samtidigt visar respondenterna tecken på att förändringsbenägenheten inom organisationen även påverkar hur man tänker kring förändring idag. Konsekvensen tycks ha blivit att förändring för många blivit något som man inte behöver bry sig om så länge det inte påverkar en själv, vilket exemplifieras genom Martins uttalande, ”på senare tid har det funnits en mer positiv syn på förändring, så länge man själv inte drabbas förstås” (Martin, personlig kommunikation, 30 mars, 2012). När medarbetare skapar mening i förändring genom retrospektivitet gör de det genom tidigare erfarenheter (Weick, 1995). När medarbetare då minns förändring som en konstant, tycks resultatet bli en mentalitet att vara sig själv närmast, eftersom du själv blir den enda konstanten i en i övrigt föränderlig miljö. Denna mentalitet tyder på en mer individualiserad organisation där det, som Carita säger, ”det är inte att kalla att jag är här” (Carita, personlig kommunikation, 30 mars, 2012). Man går inte till jobbet för kollektivet, utan prioriterar i viss mån sin egen situation. Detta sätt att förstå och skapa mening i förändring är naturligt med retrospektiviteten och organisationens kontext i åtanke, dock kan man fundera på hur det påverkar förändringsprocesser i övrigt när medarbetare först och främst ser till sin egen situation.

4.6 Större, starkare, stoltare Telia

Att förändringen genomfördes innebar genom medarbetarnas meningsskapande en rad effekter för organisationen. Den nya varumärkesprofilen och de värderingar den står för verkar ha skänkt medarbetarna en känsla av stolthet. När vi frågar Jörgen hur han tänker kring den nya profilen svarar han så här:

Jag tittar ju ur min egen synpunkt och om man jobbar med internationella kunder så är det lättare på något sätt att kommunicera om man är samma företag. Man får ju

en bild av att... Vi kanske ska ta ett steg vidare och skapa mer gemensamma tjänster. Det blir ju en positiv upplevelse när man är utomlands och ser sin egen logotype istället för att det står Sonera i Finland så är där i alla fall... Så känner man igen logotypen. Det blir en känsla av ett större och starkare, mer positivt bolag. Det är vad jag känner. Att man får det här internationella avtrycket. Man blir lite större och stoltare.

- Jörgen

Just känslan av stolthet är något som många betonar. Flera av respondenterna talar i termer av ”större”, ”starkare” och ”stoltare”. När det nya varumärket presenterades visades det upp en koncern-karta där alla helägda bolag för första gången hade samma profil. Det faktum att man för första gången så tydligt kunde se vilken stor koncern Telia är, och att den faktiskt är en global storspelare verkar ha etsat sig fast i medarbetarna. En respondent uttrycker det som att ”man lanserade det globala tänket den dagen, för mig var det så i alla fall” (Lena, personlig kommunikation, 30 mars, 2012). Även detta tyder på den form av identitetskonstruktion (Weick, 1995) som vi diskuterade tidigare, där man alltså anammar den globala anknytningen just för att den reflekterar en bild av en själv som man gärna vill ansluta sig till.

Den globala anknytningen i den nya profilen har i sin tur även påverkat organisationsidentiteten. När man talar med medarbetare om vad Telia är för dem framträder en bild av vad som åtminstone varit en närvarande spänning mellan gammalt och nytt i organisationen. Resterna från det statligt ägda Televerket beskrivs som något som suttit i väggarna och som bidragit till att göra Telia stundtals tungrott och trögt, men känslan är ändå att något håller på att hända. Rose-Marie menar att den nya loggan inneburit en ”ny stolthet för var man jobbar. Att man vill säga på stan att man jobbar på Telia. Att man inte gömmer sig bakom något segt och gammalt som varit” (Rose-Marie, personlig kommunikation, 28 mars, 2012). Flera respondenter tycker sig se positiva tecken på utveckling i och med det nya varumärket. Exempelvis berättar Jörgen hur den nya profilen i hans mening signalerar ”ett framåtlutat Telia, litegranna att vi har dammat av det gamla och kommit längre från Televerket” (Jörgen, personlig kommunikation, 27 mars, 2012).

Med utgångspunkt i Jörgen uttalande verkar det som att det innan förändringen fanns två kulturer som samsades om utrymmet i organisationen. Det vill säga att den gamla televerksandan och det nya moderna Telia som påbörjats i och med ar-

betet med Telia 2.0 fungerade som två ytterligheter i ett och samma sammanhang. Medarbetarna tycks dock ha tolkat varumärkesförändringen som om den innebar att man tog steget fullt ut och gjorde en markering och valde riktning. Owen Jones (1996) teorier om hur kultur manifesteras i symboler blir här intressanta att beakta. Genom att förändra symbolerna för den gamla kulturen, exempelvis genom ny koncernchef och ny profil, och därefter ladda varumärket med andra värderingar har man också styrt kulturen från gammalt till nytt vilket verkar ha påverkat medarbetarnas meningsskapande. Det nya varumärket blev alltså en tydlig indikator för medarbetarna som genom det tolkade förändringen som en markör för nya tider, och att dessa nya tider innebar något helt annat:

Det har ju funnit de som varit anställda på Telia på helt andra premisser, som var televerkare och som anstälts på en rätt så trygg tillvaro och där man sökt på andra kriterier än vad vi söker medarbetare på idag. För deras del kändes det nog som att man raserade någonting, de var många som kände en otrygghet för att vi ändrade. Det är egentligen inte förrän Lars Nyberg kom in som det har hänt någonting på högre management-nivå, där väldigt många mellanchefer har fått gå på dagen för att de inte har blivit så som det var tänkt att bli. Det var bromsarna, och det tycker jag har varit en viktig förändring.
–Martin

Genom profilmförändringen förankrades alltså den nya kulturen och en form av internationalisering skedde inom organisation. Respondenten Martin säger i citatet ovan att chefer som inte hängit med i det nya i vissa fall har fått sparken, vilket blir en tydlig symbol för den nya kulturen, och även visar vilken kultur som ledningen önskar ska vara rådande. Detta sätt att styra en kultur talar även Alvesson (2011) om när han betonar denna typ av symbolisk effektivitet. Berättelsen om det gamla Televerket blir i sig en symbol för det icke-önskvärda, det man ska röra sig bort ifrån. Genom att tala om nya Telia i relation till den tidigare berättelsen skapas mening som bidrar till att forma medarbetarnas förståelse av, och beteende inom, organisationen (Czarniewska, 2007). Denna strävan mot det internationella inom organisationen är på många sätt naturlig i relation till den marknad koncernen verkar inom och de konkurrenter som finns genom exempelvis Telenor och Tele2.

Vi nämnde tidigare hur medarbetarna skapade mening i de ständiga förändringarna på Telia genom att anamma en mentalitet av att vara sig själv närmast. En konsekvens av denna resa från gammalt till nytt har därför blivit en mer indi-

vidualistisk och internationaliserad organisation. Ett skifte som enligt Sennett (2007) även skett i samhället i stort, där vi gått från ett mer kollektivt inriktat samhälle till ett mer individualistiskt. Det Sennett (2007) betonar är hur företag och organisationer numera organiseras på ett sätt som devalverar långsiktighet och belönar föränderlighet, och att detta i förlängningen gör att människor hela tiden står inför hotet att just deras kunskap och kompetens kommer att vara av det slaget som inte längre behövs. Med de förändringar som sker i samhället i stort i åtanke blir alltså Telias medarbetares sätt att rationalisera förändring utefter hur det påverkar dem själva än mer lättförståeligt. De samhällsliga tendenserna verkar alltså påverka medarbetarnas meningsskapande inuti organisationerna. Att Telia i sig förändrats mer än bara till varumärket blir tydligt även i hur det är strukturerat:

*Vi gick från affärsverk till bolagsverk, en oreglerad marknad till en reglerad marknad, det är effekter som är stora steg då. Men mellan dem här har det varit rätt många organisationsförändringar, eller förändringar i olika former där man provat det här och provat det där och i just de här mindre förändringarna kanske mer be-
rott på att man fått en ny chef som vill göra ett avtryck och det kanske har varit svårare för medarbetare att köpa in sig på den typen av förändring men de har stora och speciellt på senare tid har man nog accepterat på ett positivare sätt sista fem, sex, sju åren.*

– Martin

Bolaget har alltså lämnat den mer mekanistiska strukturen bakom sig tillsammans med Televerket och gått mot vad Burns och Stalker (1961) samt Eriksson-Zetterquist m .fl. (2006) kallar för en organisk struktur, där man är mer öppen för att ställa om arbetsätt och rutiner efter de nya krav som omgivningen presenterar. Organisationens sätt att försöka implementera förändringen genom att lära ut den istället för att försöka sälja in den är viktig i relation till den förändrade strukturen eftersom medarbetarna i denna struktur har mer makt att styra över sitt eget arbete. Medarbetarnas ökade makt kan även innebära att den mening de skapar individuellt kan påverka förändringsprocessen i större utsträckning än den hade kunnat i en mer mekaniskt styrd organisation.

Diskussion och slutsatser

Med grund i det tolkande perspektivet och med medarbetarna som utgångspunkt har examensarbetet syftat till att undersöka hur medarbetare skapar mening i förändringsrelaterad kommunikation och hur meningsskapande påverkas av organisationskulturen. Studien har genomförts för att skapa bättre förståelse för vilken roll medarbetares meningsskapande spelar i förändringsprocesser. Inledningsvis kan betonas att meningsskapande är en högst individuell och kontextberoende process vilket gör att våra resultat inte är ämnade att generaliseras till en övergripande organisationsnivå, även om vi hoppas att de tendenser vi identifierat ska kunna bringa kunskap och fungera som hjälpmedel vid andra studier inom förändringskommunikation. Utifrån vårt syfte och genom att söka svar på våra frågeställningar har vi kommit fram till resultat som vi menar bidrar till att förklara medarbetarnas meningsskapande roll vid implementeringen av TeliaSoneras nya varumärke.

Vår första forskningsfråga behandlade vilka strategier medarbetare använder för att skapa mening av och i förändring. Våra resultat visar tydligt att individer tar till olika strategier för att hantera förändring och göra den meningsfull. Resultaten visade även hur snabbt individer reagerade på tecken och signaler som var avvikande från det normala på kontoret, och hur man använde skämt och humor som en strategi för att normalisera oron. Människans förmåga att direkt identifiera det avvikande bekräftar ytterligare den forskning som menar att tiden före en förändring lanseras är kommunikativt viktig för implementeringen (Johansson, 2008). En annan viktig strategi för meningsskapande visade sig vara att skapa gemenskap. Genom fysiska aktiviteter formades medarbetares meningsskapande i relation till varandras uppfattningar. En gemensam upplevelse visade sig leda till gemensam mening. I detta sammanhang visade det sig också att hur och när man kom i kontakt med symbolerna för förändringen bidrog till tolkningen och uppfattningen av förändringens innebörd. Vi frågar oss därför om det som bidrog till att medarbetarna på TeliaSonera upplevde förändringen på ett så pass positivt sätt

var det faktum att ledningen skapade en tydlig arena för meningsskapande med möjlighet till samspel, interaktion och gemenskap genom lanseringsdagen och allt som hände då. Ytterligare strategier för meningsskapande vi identifierade var meningsskapande som bidrog till en positiv identitetsförstärkning samt meningsskapande grundad på retrospektivitet och tidigare upplevelser, något som vi även finner stöd för i Weicks tidigare forskning om den meningsskapande processen (1995). Med dessa insikter i åtanke ser vi tydligt att allt kommunicerar, samt att förändringskommunikation och meningsskapande är tydligt kontextberoende. Organisationens historia, samt de enskilda individernas historia, när det kommer till förändring, påverkar alltså i sin tur hur medarbetarna skapar mening när de introduceras för nya förändringar. Vi upptäckte även att ledaren och koncernchefen Lars Nyberg fungerade som en viktig del i medarbetarnas meningsskapande. Hans synlighet och tydlighet gjorde det lätt för dem att koppla ihop förändringen med en faktisk person istället för att det blev ytterligare en sak som bara hände, vilket även Taylor pekat på i sin teori om hur medarbetarens position i organisationen påverkar meningsskapandet (1999). Just synlighet och tydlighet hos ledaren tycks alltså kunna påverka hur medarbetare skapar mening i förändring, särskilt om ledaren upplevs som legitim. Slutligen tyckte vi oss se att anledningen till att den nya varumärkesidentiteten tolkades så pass positivt som den gjorde är det faktum att den inte hotade varken den praktiska eller känslomässiga tryggheten hos individen. Just huruvida tryggheten går att bevara verkar vara en utgångspunkt för meningsskapande i förändring och den första frågan som medarbetare ställer sig. Med andra ord, en fråga som är viktig att lyfta och besvara vid organisationsförändring.

Vår andra forskningsfråga var fokuserad kring hur förändringsprocessen påverkas av medarbetarens meningsskapande. Resultaten visar här att det snarare är förändringen i sig som istället påverkar meningsskapandet. Förändring tycks väcka känslor som gör att man associerar till förändring i allmänhet, vilket gör att tidigare upplevelser av förändring påverkar uppfattningen av den nya förändring man ställs inför. Detta blev även tydligt i relation till hur medarbetarna på TeliaSonera hade svårt att hålla isär i övrigt åtskilda förändringsprocesser. Genom meningsskapande sammanförde de både neddragningsprocessen och varumärkesförändringen eftersom förändring i sig associerar till vartannat. I detta fall var det så att förtroendet för ledningen var tillräckligt starkt för att medarbetarna skulle kun-

na rationalisera den upplevda prioriteringen med utgångspunkt i det grundläggande förtroendet för ledningen som finns bland medarbetarna. När det kommer till hur förändringsprocessen påverkas av medarbetarnas meningsskapande tycks det alltså vara avgörande huruvida det finns ett förtroende för den som initierat förändringen eller inte. Meningsskapandet tycks ta sin utgångspunkt i denna variabel, och styras av densamma. Vi nämnde också tidigare hur gemenskap visade sig vara en viktig strategi för meningsskapande, vilket gjorde att vi frågade oss vad som hände om man stod utanför det som skapade gemenskapen? Det är snarare den aspekten som verkar påverka förändringsprocessen i sig. De personer som inte var med på lanseringen var också mer skeptiska till förändringen. Att stå utanför gemenskapen och den delade upplevelsen gjorde att man inte delade samma mening med det som skedde.

Slutligen frågade vi oss hur medarbetarnas meningsskapande påverkas av organisationskulturen under en förändringsprocess. Det vi såg var att en organisationskultur där förändring är återkommande gjorde individen till den enda konstanten, det vill säga att återkommande förändring resulterade i en mentalitet där man blir sig själv närmast eftersom man själv blir den enda fasta punkten i ett i övrigt föränderligt sammanhang. Vi ser därför att förändringsbenägenheten i organisationer även gör dem mer individualiserade, vilket innebär att meningsskapandet tar sin utgångspunkt i hur det som sker påverkar individen snarare än kollektivet.

Avslutningsvis vill vi tillägga att vår teoretiska referensram betonar en processsyn på kommunikation och utgår från organisationskulturen som viktig att ta hänsyn till i förändring, vilket gör det oundvikligt att bortse från medarbetares meningsskapande roll. Ansluter man sig till detta perspektiv bör man dock också se att det påverkar hur man planerar att implementera förändring. Om man erkänner medarbetare meningsskapande erkänner man även att de har makt att påverka och styra sitt eget arbete. I organisationer som är organiskt strukturerade har medarbetare dessutom stor möjlighet att påverka organisationen i sitt dagliga arbete (Eriksson-Zetterquist m. fl., 2006). Denna insikt innebär att det inte längre fungerar att bara ge medarbetare riktlinjer som de sedan kan välja att rycka på axlarna åt och fortsätta med sitt arbete som vanligt eller på det sätt som de själva anser vara meningsfullt. Med medarbetarnas meningsskapande process i åtanke blir det alltså viktigt att tala om förändring, att manifesteras den i symboler, att få den att

sitta i väggarna och genomsyra kulturen så att medarbetare kan ge den kraft att röra sig vidare genom organisationen. Utan att ge medarbetare den möjligheten riskerar organisationer tomma implementeringsförsök, där resultatet bara blir ännu en varumärkesidentitet, ännu en logga, utan något egentligt värde mer än ny färg och form.

Vi betraktar vår studie som något som kan utgöra en pusselbit i skapandet av en större förståelse för meningsskapande i förändringskommunikation. Von Platen (2006) konstaterade i sin avhandling att vi vet förvånande lite om hur medarbetare skapar mening i förändringsrelaterad kommunikation. Vi har med vår studie tydliggjort hur organisationens kontext och kultur, ledarens synlighet och medarbetarnas behov av trygghet lägger grunden för hur medarbetare skänker mening till förändring genom de olika strategier som vi identifierat. Studien visar också på hur en ledning som förbiser medarbetares meningsskapande förlorar kontrollen över en förändring i samma ögonblick som den släpps fri för tolkning. Med detta i åtanke vore det därför intressant att i vidare forskning undersöka hur man skapar förutsättningar för den interna förändringskommunikationen att bidra till delad mening bland medarbetare. Samtidigt har frågan väckts vilken roll den planerade interna kommunikationen egentligen spelar i förändring, när det verkar som att medarbetarnas sätt att tolka förändring till stor del beror på individuella faktorer och tidigare erfarenheter.

Referenser

- Alvesson, M (2011). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber.
- Alvesson, M. & Berg, O. (1992). *Corporate culture and organizational symbolism*. Belin: Walter de Gruyter.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2009). *Reflexive methodology*. Lonon: Sage Publications.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer - om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber.
- Barnard, C I. (1968) *The Functions of the Executive*. Harvard University Press Cambridge, Massachusetts and London, England.
- Barrett, D. (2002). Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4): 219–231.
- Bean, J. C. & Hamilton, E. F. (2006). Leader framing and follower sensemaking: Response to downsizing in the brave new workplace. *Human Relations*, 59(3): 321-349.
- Brinkmann, S. & Kvale, S. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Bryman, A. (2012) *Social research mmethods*. New York: Oxford University Press.
- Czarniawska, B. (2007). *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur.
- Daymon. C. & Holloway, I. (2011). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. Routledge: New York.
- DiFonzo, N. & Bordia, P. (2002) Corporate rumor activity, belief and accuracy. *Public Relations Review*, 28: 1-19
- Ericson, T. (1998). *Förändringsidéer och meningsskapande: En studie av strategiskt förändringsarbete*. Linköping: Linköping Studies in Management and Economics.
- Ekström, M. & Larsson, L. (2010) *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.

- Eriksson-Zetterquist, U. & Kalling, T. & Styhre, A. (2006) *Organisation och organisering*. Malmö: Liber.
- Elving, W (2005) The role of communication in organizational change. *Corporate Communications: An international Journal* 10(2): 129-138
- Heide, M. & Simonsson, C. & Johansson, C. (2005) *Kommunikation & Organisation: perspektiv, processer och praktiker*. Malmö: Liber
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2007) *Strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur
- Ford, J., Ford, L. & McNamara, R (2002) Resistance and the background conversations of change. *Journal of Organizational Change Management* 15(2): 105-121
- Jones, O-M. (1996). *Studying organizational symbolism*. Sage publications.
- Johansson, C. & Heide, M. (2008) *Kommunikation i förändringsprocesser*. Malmö: Liber.
- Kotter, J.P. (1995) Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73 (2), 59-67.
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lewis, L. (2000). Communicating change: Four cases of quality programs. *The Journal of Business Communication*, 37(2): 128.
- Morgan, C. (1999) *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur
- Svensson, P. & Starrin, B. (red.) (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Söderberg, A.-M. (2003). Sensegiving and sensemaking in an integration process: A narrative approach to the study of an international acquisition. In B. Czarniawska & P. Gagliardi (Eds.), *Narratives we organize by* (s. 3-37). Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Taylor, S.S (1999) Making sense of revolutionary change: Differences in members' stories. *Journal of Organizational Change Management*, 12, 524-539.
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Von Platen, S. (2006). *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring. En studie av Sveriges Television*. V Frölunda: Docusys.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking i organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. E., Suttcliff, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Institute for Operations Research and the Management*, 16(4), 409-421.

Zorn, T., Page, D. & Cheney, G. (2000). Nuts about change. Multiple perspectives on change-oriented communication in a public sector organization. *Management Communication Quarterly*, 13(4): 515–566.

Elektronisk källa

TeliaSonera i korthet (2011) Hämtad 10 maj, 2012, från <http://www.teliasonera.com/sv/om-oss/teliasonera-i-korthet/>.

Bilaga 1

Intervjuguide 1.

Orienterande intervju med Karin Pettersson-Sten som var ansvarig för den interna implementeringen av Telias nya grafiska profil. Syftet med intervjun var att få en bakgrund till den empirin som samlades in genom intervjuer med medarbetare på Telias Malmökontor.

Presentation av studien

- Är det okej om vi spelar in intervjun?
- Presentera oss själva.
- Presentation av Campus Helsingborg strategisk kommunikation.
- Syfte med studien: undersöka hur anställda/medarbetare förstår, samt skapar mening i, en förändringsprocess.
- Vill du vara anonym? Diskutera konfidentialitet.

Presentation av intervjuperson

- Vill du berätta lite om dig själv? Vad har du gjort tidigare?
- Hur ser din nuvarande yrkesroll ut?
- Vilken uppgift hade du i arbetet med den nya profilen 2011?

Planeringsfas

- Hur föddes idén till profilmförändringen?
- Hur såg planeringen ut?
- Vad var målsättningen med projektet?
- Vad var syftet med den nya profilen?
- Diskuterade ni någonting kring hur förändringen skulle mottas internt?

Genomförandefas

- Vilka praktiska förändringar innebar den nya profilen för olika delar av organisationen?
- Innebar den nya profilen förändrade värdeord för organisationen? Hur implementerades i så fall dessa?
- Hur många var involverade i projektet?
- Konkretisera gärna din egen roll och ansvarsområde i förändringsarbetet.
- Varför hade man sekretessavtal?
- Vad var under sekretess?
- Vilka för- och nackdelar innebar det?
- Vad betyder det faktum att vissa är under sekretess för implementeringsprocessen?

Intern implementering

- Hur resonerade ni kring intern implementering när det gällde förändringen?
- Hur tänker du kring att involvera medarbetare inför en förändring?
- Fanns det någon strategi för den interna implementeringen?
- Hur såg strategin ut?
- Hur planerade ni att förändringen skulle presenteras för de anställda?
- Hade varje enskilt kontor ansvar för sin egen presentation av förändringen? Fanns det i så fall riktlinjer och hur såg dem ut?

Avslutande fas

- Har ni gjort någon utvärdering av projektet?
- Hur upplever du att förändringen mottogs internt? Var det som du förutsett/önskade?
- Har ni fått någon feedback från medarbetare? Hur har den sett ut?
- Finns det något, såhär i efterhand, som du önskar att du/organisationen hade gjort annorlunda?
- Finns det något, såhär i efterhand, som du tycker att du/organisationen gjorde extra bra?

Avslutning

- Avslutningsvis skulle vi vilja prata om hur tankarna har gått nu i efterhand.
- Är ni nöjda med hur projektet genomfördes?
- Uppstod det några problem under projektet?
- Vilka lärdomar har projektet gett dig?

Tillägg

- Nu känner vi att vi har ställt våra frågor. Är det något du vill tillägga som du tycker är viktigt, som vi inte har berört?
- Är det okej om vi återkommer om vi kommer på någon ytterligare fråga?
- Tack så jättemycket för all hjälp och för att du ville ställa upp.

Bilaga 2

Intervjuguide 2.

Denna intervjuguide användes under intervjuerna med de utvalda medarbetarna på Telias kontor i Malmö.

Presentation av studien

- Är det okej om vi spelar in intervjun?
- Presentera oss själva.
- Presentation av Campus Helsingborg strategisk kommunikation.
- Syfte med studien: undersöka hur medarbetare förstår och skapar mening i förändringsrelaterad kommunikation.
- Vill du vara anonym?

Presentation av intervjuperson

- Vill du berätta lite om dig själv? Vad har du gjort tidigare?
- Hur ser din nuvarande yrkesroll ut?
- Hur länge har du varit anställd på Telia?

Innan förändringen

- Hur fick du reda på att det skulle ske en förändring gällande den grafiska profilen?
Vem berättade?
- Hur kände du när du fick reda på att det skulle ske en förändring?
- Pratade ni någonting på din avdelning om förändringen?

Lanseringen

Hur lanserades den nya profilen internt hos er?

- När den nya profilen lanserades, vilken information fick du tillgång till då?
- Hade du någon uppgift i arbetet med lanseringen av den nya profilen?

- Vad var din första känsla kring den nya profilen?
- Blev du överraskad av förändringen? Hur kändes det?
- Innebar den nya profilen även nya värdeord? Vilka då? Fick du instruktioner om hur du skulle arbeta med dessa värdeord i ditt dagliga arbete?
- Om inte: Hur har du själv arbetat vidare med de nya värdena?
- Vad var anledningen till förändringen, som du förstod det?

Efter förändringen

- Vad tror du låg bakom förändringen?
- Hur skulle du vilja beskriva förändringen?
- Har förändringen i profilen inneburit någon förändring för dig i din yrkesroll?
 - Skulle du önska att förändringen hade genomförts på något annat sätt, hur i så fall? Varför?
 - Pratade ni mycket om förändringen kollegor emellan? Hur pratade ni om det då? Konkreta exempel.
 - Hur upplever du att dina kollegor uppfattade förändringen? Har alla varit positiva?
 - Om det har förekommit kritik, hur har den sett ut?

Organisationsidentitet

- Hur skulle du beskriva Telias identitet som organisation? Vad är Telia för dig?
- Har den bilden förändrats i och med profilmförändringen? Har den förändrats för dig?
- Upplever du att det finns en skillnad mellan Telia före förändringen och Telia efter förändringen? På vilket sätt?
- Är bilden av vad Telia är viktig för dig? Vad betyder den för ditt arbete?
- Är organisationsidentiteten viktig för dig i din relation till dina kollegor? På vilket sätt?
- Är organisationsidentiteten viktig för dig i din relation till kunder? På vilket sätt?

Interna förändringsprocesser (i kontextualiserande syfte)

- Har du varit med om andra förändringar? Vilka då? Beskriv och utveckla.
- Brukar du få vara delaktig i förändringsprocesser och beslutsfattande?

- Om du har åsikter och funderingar, vem brukar du ta upp det med?
- Är du nöjd med hur det brukar gå till när en förändring sker?
- Har du något konkret exempel på någon annan förändring ni genomfört, hur har kommunikationen sett ut då?

Förändringskommunikation

- Hade du velat vara mer eller mindre involverad i förändringsprocessen? På vilket sätt? Upplever du att dina kollegor hade velat vara mer eller mindre involverade i förändringsprocessen?
- Hade du velat få veta mer innan lanseringen? Varför? Varför inte?
- Är det viktigt för dig med kommunikation kring förändring? Varför? Varför inte?
- Tycker du att du uppmuntras till att vara delaktig och tycka till om förändring?
- Vad tycker du överlag om den här förändringsprocessen? Hade du velat att något gick till på ett annorlunda sätt?
- Upplever du att det fanns möjlighet att diskutera förändringen på ett givande sätt med kollegor? Chefer?

Avslutande teman

- Avslutningsvis skulle vi vilja prata om hur tankarna har gått nu i efterhand.
- Är du nöjd med hur förändringen genomfördes överlag?
- Vad tycker du var det viktigaste/bästa med att förändringen genomfördes?
- Var det en nödvändig förändring tycker du?
- Hur har dina kollegor ställt sig till förändringen?

Tillägg

- Nu känner vi att vi har ställt våra frågor. Är det något du vill tillägga som du tycker är viktigt, som vi inte har berört?
- Är det okej om vi återkommer om vi kommer på någon ytterligare fråga? Tack så jättemycket för all hjälp och för att du ville ställa upp.