



Kurskod: SKOK01
Termin: VT 2012
Handledare: Johan Vaide
Examinator: Jörgen Eksell

Examensarbete för kandidatexamen i strategisk kommunikation

Extern kommunikation i förändring

*En studie i Helsingborgs stads förutsättningar att kommunicera
förändring med externa intressenter*

SOFIA BERGSTRÖM & MIRA JALAMO

Lunds universitet
Institutionen för strategisk kommunikation

Abstract · Sammanfattning

Abstract

This bachelor thesis examines organizational prerequisites for strategic communications with external stakeholders to change. It also explores the factors that affect the external stakeholders sensemaking in organisational change. The aim of this essay is to analyse and discuss the factors that may affect organisations' requirements for external change communication. The essay is based on a qualitative case study on a project organisation in a Swedish middle-sized municipality. The project organisation, a large urban renewal project, underwent extensive changes during the fall of 2011. We have interviewed people in key positions in the urban renewal project, and journalists from local newspapers in Helsingborg. The material was analysed in relation to theories of organisational theory, change communication and sensemaking processes. The results show that external change communication require similar conditions as communication with internal stakeholders during the change. Besides the study indicates that a good internal communications to changes facilitates communication with external stakeholders. The study also shows that important factors that affect external stakeholders' opinion are the sensemaking properties, such as how stakeholders perceive themselves and past experience.

Sammanfattning

Denna kandidatuppsats undersöker organisatoriska förutsättningar för strategisk kommunikation med externa intressenter vid förändringar. Den utforskar även vilka faktorer som påverkar de externa intressenternas meningsskapande i organisationsförändringar. Uppsatsens syfte är att analysera och diskutera vilka faktorer som kan påverka organisationers förutsättningar för extern förändringskommunikation. Uppsatsen bygger på en kvalitativ fallstudie på en projektorganisation i en svensk medelstor kommun. Projektorganisationen, ett stort stadsförnyelseprojekt, genomgick omfattande förändringar under hösten 2011. Vi har intervjuat personer i nyckelpositioner inom stadsförnyelseprojektet samt journalister från lokala nyhetstidningar i Helsingborg. Materialet har analyserats i relation till teorier inom organisationsteori, förändringskommunikation och meningsskapande processer. Resultatet visar att extern förändringskommunikation kräver liknande förutsättningar som vid kommunikation med interna intressenter under förändringar. Förutom det tyder studien på att en god internkommunikation vid förändringar underlättar kommunikationen med externa intressenter. Vidare visar studien på att viktiga faktorer som påverkar externa intressenters uppfattning har samband med meningsskapande egenskaper, så som hur intressenterna uppfattar sig själva och sin roll som journalist, samt vilka tidigare erfarenheter de har.

Nyckelord: Public Relations, förändringskommunikation, organisationsförändringar, meningsskapande, externa intressenter, H+, Helsingborgs stad.

Antal tecken inklusive mellanslag, exklusive ramverk: 97 209

Förord

Med den här kandidatuppsatsen slutför vi vår utbildning i strategisk kommunikation. Det har varit tre lärorika och intensiva men framförallt roliga år. I arbetsprocessen med uppsatsen finns det några personer som vi vill rikta ett särskilt varmt tack till. Vår handledare Johan Vaide som har varit ett gott stöd och uppmuntrat oss genom hela processen. Tack för att du trodde på oss i den stund vi själva tvekade. Utan din uppmuntran hade uppsatsen dragit ut på tiden. Vår examinator Jörgen Eksell, för konstruktiv kritik och värdefulla synpunkter. Åsa Thelander och Filippa Säwe för givande diskussioner i det inledande skedet. Våra intervjupersoner som har utgjort grunden i vår studie, det har varit ett sant nöje att få träffa er alla! Jessica Engvall, kommunikationsstrateg i Helsingborgs stad, som visat engagemang och behjälplighet. Rabbe Kurtén, för synpunkter och korrekturläsning. Sist men absolut inte minst, våra familjer! Niklas, Björn-Sindre, Aron, Thea och Heidi. Tack för ert oändliga tålamod med oss under denna intensiva vår.

Helsingborg, juni 2012.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Problemformulering	6
1.2 Syfte och frågeställningar	6
1.3 Avgränsningar	7
1.4 Om fallorganisationen	7
1.5 Disposition	8
2. Teori och tidigare forskning	9
2.1 Organisationer	9
<i>2.1.1 Organisationer och dess omvärld</i>	<i>9</i>
<i>2.1.2 Organisationsformer</i>	<i>11</i>
2.2 Organisationers relationshantering	12
<i>2.2.1 Public relations och dess roll</i>	<i>12</i>
<i>2.2.2 Förutsättningar för relationer</i>	<i>12</i>
<i>2.2.3 Organisationers intressenter</i>	<i>13</i>
2.3 Förutsättningar för strategisk kommunikation	14
<i>2.3.1 Organisatoriska förutsättningar</i>	<i>14</i>
<i>2.3.2 Kommunikation i förändring</i>	<i>14</i>
2.4 Meningsskapande	16
<i>2.4.1 Hur vi skapar mening</i>	<i>16</i>
<i>2.4.2 Intressenters meningsskapande i kris</i>	<i>17</i>
2.5 Mediernas roll i samhället	17
3. Metodavsnitt	19
3.1 Forskningsperspektiv	19
3.2 Forskningsdesign och forskningsmetod	19
<i>3.2.1 Kvalitativa intervjuer</i>	<i>19</i>

3.2.2 <i>Vem intervjuades?</i>	20
3.2.3 <i>Intervjuguide och genomförande</i>	21
3.2.4 <i>Typ av analys</i>	22
3.2.5 <i>Diskussion av metoden</i>	22
4. Analys	23
4.1 H+ organisationsform	23
4.1.1 <i>En tillbakablick på organisationens historia</i>	23
4.1.2 <i>H+ organisationen i förändring</i>	24
4.1.3 <i>H+ som projektorganisation</i>	26
4.2 Journalisternas uppdrag	29
4.3 Södertunnelns senareläggning	31
4.4 H+ framtid	33
4.4.1 <i>H+ inställning</i>	33
4.4.2 <i>Journalisternas inställning</i>	35
4.5 H+ kommunikation efter Södertunnelns senareläggning	38
4.5.1 <i>H+ perspektiv</i>	38
4.5.2 <i>Journalisternas perspektiv</i>	39
4.5.3 <i>Kommunikation av den abstrakta visionen</i>	41
5. Diskussion och slutsatser	42
5.1 Studiens slutsatser och diskussion	42
5.2 Förbättring och förslag till fortsatt forskning	44
Referenser	45
Bilagor	49

1. Inledning

1.1 Problemformulering

När ett organisation plötsligt får stora förändrade förutsättningar som signifikant påverkar dess utveckling finns möjligheten att det påverkar externa intressenters uppfattning av organisationen. Vår uppsats behandlar förutsättningarna att strategiskt kommunicera organisationsförändringar med externa intressenter, det vill säga extern förändringskommunikation. Bakgrunden till vårt intresse ligger i att forskningen om förändringskommunikation framförallt fokuserar på den interna kommunikationen. Hur organisationer ska förhålla sig kommunikativt till externa intressenter under förändringar är något som den vetenskapliga litteraturen sällan berör enligt Lewis, Schmisser, Stephens och Weir (2006). I den här studien kommer vi därför att undersöka vilka faktorer som påverkar en organisations förutsättningar att kommunicera med externa intressenter under förändringar. Vi kommer även att undersöka vilka faktorer som påverkar en extern intressents uppfattning av en organisationsförändring.

Kontexten för vår undersökning är ett stort stadsbyggnadsprojekt i Helsingborgs stad, H+, som hösten 2011 genomgick två stora förändringar, dels en omorganisation och dels en verksamhetsförändring. De externa intressenter som vi har valt att studera är lokala journalister i Helsingborg. För statliga institutioner är de lokala nyhetstidningarna en mycket viktig extern intressent då den bild de ger av lokalsamhället har stor betydelse för allmänhetens uppfattning (Larsson, 1998). För att få förståelse för vilka faktorer som kan påverka förutsättningarna för extern förändringskommunikation använder vi bland annat oss av etablerade teorier inom fältet. Exempelvis intern kommunikation i förändringsprocesser, Weicks (1995) teorier om meningsskapande och Bakka, Fivelsdal och Lindkvists (2006) teorier om organisationer, deras relation till omvärlden och vilka förutsättningar som krävs för att arbeta strategiskt. Studien rör sig i gränslandet mellan public relations och organisationskommunikation då både medierelationer, meningsskapande och internkommunikation kommer att behandlas i analysen av studien.

1.2 Syfte och frågeställningar

Vårt syfte är att inom området för strategisk kommunikation analysera och diskutera

vilka faktorer som kan påverka organisationers förutsättningar för extern förändringskommunikation. Detta gör vi genom att besvara nedanstående forskningsfrågor.

- Vilka faktorer kan påverka H+ förutsättningar att kommunicera med lokala journalister vid organisationsförändringarna?
- Vilka faktorer kan påverka lokala journalisters uppfattning av H+ organisationsförändringar?

1.3 Avgränsningar

Vårt empiriska material utgörs av en fallstudie av H+ projektet inom Helsingborgs stad och vi begränsar oss till intervjuer med nyckelpersoner i förändringen kring H+ med ledande, beslutsfattande eller kommunikativa roller. Vi har avgränsat vår studie till att enbart intervjua tjänstemän i den kommunala organisationen då de har stått i fokus för vårt syfte. Vi har därmed inte intervjuat någon folkvald person eller närmare studerat den politiska beslutsprocessen. Vi har även avgränsat oss till att intervjua journalister som har skrivit artiklar om H+ i de tre största lokala nyhetstidningarna i Helsingborg, Helsingborgs Dagblad, City Helsingborg och Lokaltidningen Helsingborg.

1.4 Om fallorganisationen

H+ är ett stort stadsbyggnadsprojekt i Helsingborg som syftar till att bebygga ett stort hamn- och industriområde i stadens centrala område med bostäder och kontor. Området omfattas av cirka en miljon kvadratmeter mark. För att möjliggöra byggnationen och koppla den nya stadsdelen till övriga staden är det planerat att cirka 1,8 kilometer järnväg ska byggas ned i en tunnel, Södertunneln. Det skulle frigöra idag svåråtkomlig mark och öppna upp de södra delarna av staden mot havet (Helsingborgs stad, 2011). H+ området delas in i fem delområden: Oceanhamnen, Knutpunkten, Bredgatan, Husarområdet och Gåsebäck.

Byggnationen av Södertunneln var beslutad på högsta instans och byggstart var planerad till hösten 2012 (<http://hplus.helsingborg.se>). Den 20 september 2011 togs det politiska beslutet att senarelägga bygget av tunneln på obestämd framtid då nya utredningar hade visat att tunnelbygget skulle bli 750 miljoner kronor dyrare än beräknat (Helsingborgs stad, 2011-09-20 - se bilaga 6). Beslutet ändrade projektförutsättningarna för

H+ radikalt. Tre av de fem delprojekten ansågs vara helt beroende av Södertunneln och lades därför på is. De två delprojekt som kvarstår är Oceanhamnen och Bredgatan.

Det politiska beslutet att senarelägga Södertunneln kom i samband med en stor organisationsförändring i kommunens verksamhetsstruktur. Förändringen innebar att H+ projektorganisation splittrades och projektet gick in i kommunens linjeorganisation. Även om de två förändringarna, senareläggningen av Södertunneln och den interna organisationsförändringen, är av skild karaktär anser vi att det är svårt att dra en gränskring vad som är en följd av det ena eller det andra. Vi började studien med fokus på Södertunnelns senareläggning, men insåg ganska snart att vi inte kan bortse från den interna omorganisationen. Då denna kom att påverka de samtal och intervjuer som vi har gjort under insamlingen av vårt empiriska material.

1.5 Disposition

Uppsatsen följer en traditionell disposition med ett inledande kapitel som följs av vår teoretiska referensram, därefter redovisar vi uppsatsens metod. Huvuddelen av studien består av analyskapitlet där empirin redovisas och analyseras. Avslutningsvis diskuterar vi och sammanfattar resultatet av analysen.

2. Teori och tidigare forskning

Teorikapitlet ger en vetenskaplig grund till de olika forskningsområden som vår studie rör sig inom. Det för att ge förståelse för vilka faktorer som kan påverka förutsättningarna för extern förändringskommunikation. De fält som berörs är organisationsteori, public relations, förändringskommunikation, meningsskapande och mediernas roll i samhället. Det fenomen som vi har studerat är komplext och mångfacetterat och vi har därför valt att utgå från ett brett teoretiskt ramverk. Det har hjälpt oss att analysera materialet ur ett flertal relevanta perspektiv som ökat vår förståelse för området.

2.1 Organisationer

En faktor som kan tänkas påverka organisationers kommunikation är deras uppbyggnad och deras förhållande till omvärlden. Vi inleder därför med en introduktion till fältet.

2.1.1 Organisationer och dess omvärld

Inom fältet organisationskommunikation har forskningsområdet organisationsteori en central plats. Organisationsteori avser läran om organisationer, hur de kan beskrivas och förklaras. Inom organisationsteorin finns ingen dominerande förklaringsmodell, utan snarare ett flertal teoretiska perspektiv ur vilka man betraktat och analyserat organisationer. Fältet är alltför komplext för att kunna samlas inom en enstaka teori menar Bakka m.fl. (2006), och vi har valt att utgå från deras bok *Organisationsteori - struktur - kultur - processer* då den ger en sammanhängande framställning av de centrala områdena inom organisationsteori.

Det som är karaktäristiskt för organisationer är att de har en arbetsdelning och en administrativ struktur som med olika regler och värderingar försöker säkra kontinuitet och måluppfyllelse. Den enklaste definitionen av en organisation är ”en grupp människor som strävar mot samma mål” (Bakka m.fl., 2006). Om vi ser till definitionen av strategisk kommunikation, ”en organisations medvetna kommunikationsinsatser för att nå sina mål” (Falkheimer & Heide, 2011, s. 13), är det tydligt att kommunikation och organisation är tätt kopplat till varandra. Weick (1995) går steget längre och menar att kommunikationsaktiviteten utgör organisationen, vilket stämmer överens med Heide,

Johansson och Simonsson (2005) syn på organisationer som sociala fenomen vars grund består av interaktion och kommunikation. Även Bakka m.fl (2006) menar att organisationer måste kommunicera, såväl internt som externt, och det är genom kommunikation som organisationen etablerar relationer med sin omvärld.

Organisationer interagerar med sin omvärld på många olika sätt. I den privata sektorn är marknad ett genomgående begrepp som kan komma att präglade hela systemet. I den offentliga sektorn ingår organisationen i politiska nätverk och kan på så sätt ha fler begränsningar än de privata företagen då de direkt påverkas av politiska beslut (Bakka m.fl., 2006). Det är situationen för vår fallstudie då vi studerar en kommunal organisation.

Som vi nämnde inledningsvis finns det en rad olika teoretiska perspektiv inom organisationsteorin. Ett område som vi anser är relevant för vårt syfte är *Contingency theory* - situationsteorin - som är ett samlingsnamn för ett flertal olika teoribildningar som ifrågasätter den klassiska organisationslärans grundtanke att det finns ett bästa sätt att organisera. Istället menar situationsteorin att olika organisationer befinner sig i olika kontexter, och att det är dessa kontexter som styr vilken den effektivaste organisationsformen är i just detta fall (Bakka m.fl., 2006). Contingency theory har stora likheter med systemteorin, som har en central roll inom organisationsforskningen. Systemteorin bygger på att organisationer är öppna system som präglar och präglas av sin omvärld, om man vill förstå organisationers handlande och struktur bör de studeras i sin speciella miljö (Bakka m.fl., 2006). Heide m.fl. (2005) menar att systemteorin innebär att man ser på organisationer som objektiva fenomen som existerar i en konkret omgivning. De menar även att forskare som ser på organisationer som socialt konstruerade betydelsesystem istället utgår från att medlemmarna i organisationen själva skapar omgivningen genom social interaktion. Det kan vi koppla till Weicks (1995) teorier om meningsskapande, vilket redogörs för i avsnitt 2.4. Enligt Heide m.fl. (2005) innebär det här synsättet att det som är intressant att studera är hur kommunikation påverkar människors uppfattningar, då det är människors uppfattningar som avgör hur de tänker och agerar. Vidare menar Heide m.fl. (2005) att gränsen mellan organisation och omvärld är mer diffus och flytande än tidigare, och därmed likaså gränsen mellan intern och extern kommunikation. Trots det är det sällsynt med artiklar där studier av intern och extern kommunikation kombineras (Heide m.fl., 2005).

Vi kommer att gå djupare in på organisationers externa intressenter i avsnitt 2.2.3 då de utgör en viktig del av organisationens omvärld. Innan dess kommer vi att kort redo-

göra för organisationers uppbyggnad, då teorier om det krävs för att kunna analysera fallorganisationens förutsättningar för kommunikation.

2.1.2 Organisationsformer

Organisationer kan vara uppbyggda på olika sätt, tre huvudtyper identifieras i Bakka m.fl. (2006), funktionsorganisationen, produktorganisationen och matrisorganisationen. Den organisation som vi studerar tillhör den första gruppen funktionsorganisation (även kallad linjeorganisation) men drevs under två år som en projektorganisation, vilket går in under den tredje gruppen matrisorganisation (Bakka m.fl., 2006).

Funktionsorganisationen har fördelen att olika uppgifter delas in i olika huvudområden och man bygger upp ett expertkunnande. De som arbetar inom avdelningen har ofta samma yrkesbakgrund. Fördelen är att de har lättare att kommunicera kring frågor som rör arbetet, men det kan orsaka problem att olika funktionsavdelningar hamnar i konflikt och drar åt olika håll. Produktorganisationer är lämpliga när organisationen har klart åtskiljbara produktgrupper, fördelen är att specialister inom de olika produkterna kan fokusera på en grupp och fatta snabba beslut. Men båda dessa organisationsformer kan få problem om de ställs inför komplexa uppgifter som kräver samarbete över funktionsområden. I sådana fall kan det vara lämpligare att arbeta i en projektorganisation tvärs över den etablerade strukturen, så kallad matrisprincip (Bakka m.fl., 2006).

Organisationen i vår uppsats frångick under två år den traditionella funktionsorganisationen och arbetade som projektorganisation. Att arbeta i projektförform kan innebära nya möjligheter, bland annat effektivitetsfördelar, djupare problemlösning och större spelrum. Om det finns en basorganisation som står bakom kan de också ha glädje av projektarbetet då det kan bidra till att skapa nya samarbetsmönster och utveckla organisationen som helhet (Bakka m.fl., 2006).

Men det finns även en del problem som är klassiska för projektorganisationer. Konflikter kan uppstå mellan projektet och basorganisationen, exempelvis när linjefunktionen ska avstå personal till projektet. För projektorganisationens medlemmar kan det bli problem att komma tillbaka till basenheten, andra kan ha tagit deras roll och de har vant sig vid andra (Bakka m.fl., 2006). Dock menar Bakka m.fl. (2006) att de problem som kan uppstå kan reduceras om man är observant på dem, exempelvis genom att skapa ett medvetande om problemen, diskutera svårigheterna och med hjälp av styrgruppen lösa de konflikter som uppstår (Bakka m.fl., 2006).

2.2 Organisationers relationshantering

Något som framkom i föregående avsnitt var att organisationer är uppbyggda av relationer mellan olika grupper av människor. Det kan därför vara en annan faktor som påverkar förutsättningarna för kommunikation. I det här avsnittet kommer vi därför att fördjupa oss i organisationers relationer och fältet public relations.

2.2.1 Public relations och dess roll

Public relations kan beskrivas som den ledningsfunktion som etablerar och upprätthåller ömsesidigt fördelaktiga relationer mellan en organisation och den publik som dennes framgång eller misslyckande är beroende av (Cutlip, Center & Broom, 1994, refererad i Broom, Casey & Ritchey, 2000). Den roll som public relations har enligt Wilson (1994, refererad i Ledingham & Bruning, 2000) är att underlätta positiv kommunikation mellan en organisation och dess publik, och detta i sin tur kräver att man bygger relationer.

Det kan vara svårt att dra gränsen mellan public relations och organisationskommunikation samt det närbesläktade området marknadsföring. Dalfelt, Heide och Simonsson (2001) skriver att public relations kan ses som ett delfält inom organisationskommunikation. Grunig, Grunig och Ehling (1992, refererad i Grunig & Huang, 2000) menar att public relations bidrar till organisationens effektivitet genom att bygga långsiktiga relationer med strategiska intressenter.

En dimension av utvärderingen av public relations är *vad* det är man mäter menar Grunig och Huang (2000), det är stor skillnad mellan att mäta vilken avkastning som public relations ger och vilken effekt det ger. Grunig och Huang (2000) menar också att det är viktigt att ta reda på om intressenterna har förstått budskapet och om deras uppfattning har påverkats av det. En faktor som påverkar intressenternas uppfattning av budskapet är deras relation med organisationen. I nästa avsnitt kommer vi därför att redogöra för teorier om förutsättningarna för en god relation.

2.2.2 Förutsättningar för relationer

Thomlison (2000) menar att en relation kan definieras som de förväntningar som två parter har på varandras beteende baserat på deras interaktionsmönster. Berko, Rosenfeld och Samovar (1997, refererad i Thomlison, 2000) har en mer utvecklad definition som innebär att det finns ett band när parterna för det första är medvetna om varandra och tar hänsyn till varandra, för det andra har något utbyte av inflytande och för det tredje att

det finns en överenskommelse för relationens natur och för vad som är lämpligt beteende utifrån detta. Relationshantering inom public relations innebär enligt Thomlison (2000) utvecklingen, bevarandet, tillväxten och underhållet av ömsesidigt fördelaktiga relationer mellan organisationer och deras betydelsefulla intressenter.

Det finns fyra dimensioner, menar Thomlison (2000), som avgör hur tillfredsställande en interpersonell relation är och som är viktiga att känna till om man vill undersöka eller bygga starka relationer. Den första dimensionen är engagemang, vilket innebär vilken tid, energi, känsla och kraft som läggs på relationen. Om båda parterna upplever ett jämnt engagemang upplevs relationen som mer tillfredsställande. Den andra är förpliktelse som lägger till vilket ansvar parterna tar om man möter olika svårigheter, om man väljer att lösa dem tillsammans och stärka relationen eller avslutar relationen. Förtroende är den tredje dimensionen, det vill säga i vilken utsträckning parterna känner att den andra är pålitlig, tillförlitlig, uppriktig och trovärdig. Den fjärde och sista är relationens interaktionskomfort. Det vill säga hur jämvikten i relationen upprätthålls gällande exempelvis självständighet/förbindelse, öppenhet/slutenhet och nyhet/förutsägbarhet.

Vilka grupper som organisationer har relationer med kommer vi att gå djupare in på i nästa avsnitt.

2.2.3 Organisationers intressenter

Inom organisationer och i deras omgivning finns det grupper som påverkar eller påverkas av verksamheten. Vanliga benämningar på dessa är målgrupp, intressent och publik. I den här studien har vi valt att använda termen intressent, bland annat för att det är det uttryck som fallorganisationen använder i sin kommunikationsstrategi (Helsingborgs stad, 2011). Intressenter är enligt Clarkson (1995) de personer eller grupper som har eller gör anspråk på ägarskap eller rättigheter, eller som har haft, har eller kommer att ha intresse i en organisation och dess verksamhet. Det kan även vara grupper som kan påverka eller påverkas av organisationens verksamhet. Medier är en av dessa intressentgrupper då de har möjlighet att påverka opinionen till för- eller nackdel för organisationen, de kan också sägas representera ett allmänintresse och är i den meningen en kanal för det omgivande samhällets relation till organisationen (Clarkson, 1995).

Det finns dock kritik mot användande av begreppet intressent. Bland annat tar Mackey (2006) upp i sin artikel *Misuse of the term 'stakeholder' in public relations* att det är olämpligt att kalla journalister för intressenter då de ska vara oberoende legitima betrak-

tare och granskare av samhället. Han menar vidare att om journalister har en ömsesidig relation med en organisation som de har i uppdrag att granska förloras trovärdigheten.

2.3 Förutsättningar för strategisk kommunikation

I avsnitt 2.1 och 2.2 har vi konstaterat att organisationer och relationer är uppbyggda av kommunikation. I det här avsnittet tar vi upp olika faktorer som kan påverka möjligheterna att kommunicera strategiskt under förändring. Inledningsvis redogör vi kort för strategiskt handlande för att sedan ta upp teorier inom förändringskommunikation.

2.3.1 Organisatoriska förutsättningar

Bakka m.fl. (2006) lyfter fram det organisationsteoretiska perspektivet på att arbeta strategiskt. De antar med andra ord inte ett kommunikativt perspektiv, men vi anser att deras resonemang är relevant att knyta an till vår teoridel om de organisatoriska förutsättningarna att kommunicera strategiskt.

Ordet strategi kan härledas till det militära språkbruket och hänger samman med taktik. Taktik visar på hur man handlar i konfrontation med fienden, hur man kortsiktigt löser uppkommande konkreta problem mot bakgrunden av en strategi, som definierar hur man långsiktigt vill uppnå sina mål, till exempel de politiska (Bakka m.fl., 2006). Intresset för strategi inom organisationsteorin menar Bakka m.fl., (2006) beror delvis på organisationers krav att ställa om sig i en ständigt föränderlig omvärld. Att arbeta strategiskt innebär enligt Bakka m.fl. (2006) bland annat att ha en helhetssyn på organisationen, arbeta målinriktat, tänka långsiktigt och relatera till sin omvärld. Strategiska handlingar kopplas ofta samman med begreppet synlig ledning, det vill säga att högste chefen uttrycker, förmedlar och symboliserar organisationens huvudstrategi. Vidare menar Bakka m.fl. (2006) att en rad organisatoriska förutsättningar måste uppfyllas för att möjliggöra strategiskt agerande. Information om den aktuella frågan och framtida utvecklingen ska kunna skaffas fram och tolkas, informationen ska kunna omvandlas till klara mål och resurser ska finnas till förfogande.

2.3.2 Kommunikation i förändring

I detta avsnitt kommer vi att presentera teorier om förändringskommunikation. Den tidigare forskningen inom ämnet är i huvudsak fokuserad på den interna kommunikatio-

nen inom organisationen. Vi menar dock att det i dessa teorier finns aspekter som har betydelse även i kommunikationen med externa intressenter.

Lewis, Hamel och Richardson (2001) påpekar att det finns olika synsätt angående hur mycket information som ska ges till externa intressenter under förändringsprocesser. En åsikt är att de externa intressenterna bara ska få tillräckligt med information för att få en översikt av organisationens handlingar, vilket begränsar deras möjligheter att påverka förändringen (Lewis m.fl., 2001). Ett annat synsätt är dock att externa intressenter kan fungera som ambassadörer utåt i samhället och därför måste involveras mer i kommunikationen om förändringen (Lewis m.fl., 2001).

Fiss och Zajac (2007) menar att en organisations framgång i en förändring är bland annat beroende av dess förmåga att förmedla nya prioriteringar till sina intressenter. För att förmedla det till intressenterna anser Elving och van Vuuren (2008) att man måste göra skillnad på information och kommunikation. Som exempel nämns att förändringsledare ofta är fokuserade på att informera intressenterna istället för att skapa gemensam förståelse och goda relationer. Greenberg (1995) menar att när ledare i organisationer hanterar organisationsförändringar är det viktigt att de uppmärksammar såväl materiella som immateriella aspekter av förändringsprocessen. Hon anser också att den mest kritiska och utmanande aspekten rör immateriella mänskliga frågor och att det därför är viktigt att ledaren ramar in förändringen för att underlätta medarbetarnas meningsskapande. Meningsskapande är en viktig del av förändringskommunikation, som vi kommer att gå in djupare på i avsnitt 2.4. För att lyckas rama in förändringen menar Greenberg (1995) att ledaren måste kommunicera kontinuerligt och tydligt genom hela förändringsprocessen. Lewis m.fl. (2006) påpekar också att öppenhet och ärlighet är viktigt, och menar att även negativ information medverkar till minskad oro och negativa reaktioner vid förändringar. En annan viktig faktor som Simonsson (2008) tar upp är att organisationen konkret gör sakerna som man pratar om, det vill säga att man »walk the talk«. Monstad (2008) menar att det är viktigt att anpassa kommunikationen efter målgruppen, använda flera kommunikationsvägar och att följa upp kommunikationens effekt kontinuerligt.

Elving och van Vuuren (2008) poängterar att det meningsskapande perspektivet är centralt vid kommunikation. Det är något som även Anderson (2005) menar då en förändringsprocess består av att dela och skapa ny mening och tolkning av organisationens verksamhet. Förändring blir då en process av att sprida, dela, tolka, ta till sig och stöta bort tankar och idéer (Anderson, 2005). För att skapa mening i organisationer är samtal

en viktig komponent (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). Enligt Klein (1996) är kommunikation ansikte mot ansikte det mest effektiva för att förmedla förändringsbudskap. Det ger möjlighet för kommunikatören att fånga olika perspektiv och tolkningar av förändringen, samtidigt som förklaringar och förtydliganden kan ges till medarbetarna. Alvesson (1996, refererad i von Platen, 2006, s. 48) beskriver hur olika verklighetsbilder skapas och kopplar det till maktförhållanden. Han menar bland annat att aktörernas materiella och symboliska resurser avgör deras möjligheter att definiera verkligheten i sociala sammanhang, och att grunden för att organisationer överhuvudtaget ska kunna påverka sina intressenters uppfattning är kommunikation.

2.4 Meningsskapande

I föregående avsnitt introducerades begreppet meningsskapande där det togs upp som en viktig faktor i förändringsprocesser. I detta avsnitt kommer vi att utveckla beskrivningen av begreppet för att få en djupare förståelse för vad som påverkar intressenternas meningsskapande.

2.4.1 Hur vi skapar mening

Meningsskapande innebär att vi strukturerar det okända genom att uppmärksamma eller isolera vissa signaler (eng. cues) och koppla dessa till våra referensramar (Weick, 1995). Hur man gör det, varför och med vad är centrala frågor för de som studerar meningsskapande enligt Weick (1995). Weick (1995) menar att meningsskapande karaktäriseras av vissa egenskaper som urskiljer det från andra förklarande processer såsom förståelse eller tolkning. Han ser meningsskapande som något som hänger ihop med hur vi uppfattar oss själva, då det påverkar hur vi definierar verkligheten. Det innebär även att vi skapar mening genom att se tillbaka på det som har hänt tidigare, men då målet med meningsskapande är en känsla av klarhet stannar den retrospektiva processen när den känslan uppnås. En annan viktig egenskap som Weick (1995) tar upp är att meningsskapande är en social process som aldrig sker enskilt. Även monologer och envägskommunikation kräver en publik. Slutligen anser han att meningsskapande är drivet av sannolikhet snarare än exakthet, och med det menar han att vi tolkar signaler så att de ger en trolig snarare än en helt korrekt mening.

2.4.2 Intressenters meningsskapande i kris

I det här avsnittet tar vi upp teorier som har anknytning till intressenters meningsskapande i kriser. De har många likheter med Weicks (1995) teorier om meningsskapande, men vi uppfattar att det ger en bra komplettering och knyter an till vårt syfte med studien. Även om teorierna syftar på kriser så menar vi att det kan finnas komponenter som kan appliceras även under stora förändringsprocesser.

Coombs (2007) *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) identifierar bland annat vilka aspekter i kriser och kommunikationen efteråt som påverkar intressenters uppfattning av organisationen. För att bedöma hur intressenterna kommer att reagera på en organisations kommunikation efter en kris utgår SCCT från tre huvudelement; organisationens ansvar för krisen, dess krishistoria samt dess tidigare anseende. Organisationens ansvar handlar om till vilken grad intressenterna anser att organisationens handlingar orsakat krisen, ju större ansvar för krisen organisationen har desto högre risk för skadat anseende. Krishistoria är huruvida organisationen tidigare varit inblandad i liknande kriser, vilket också påverkar anseendet negativt. Det sista elementet, organisationens tidigare anseende, rör hur organisationens tidigare relationer med intressenter upplevs, ett dåligt tidigare anseende tyder på att organisationen inte tar hänsyn till sina intressenter. Vidare menar Coombs (2007) att en viktig roll i hanteringen av organisationers anseende är nyhetsmedier då det är en informationskälla för många intressenter. Han menar även att medier kan sätta referensramarna för händelsen genom att lyfta fram vissa aspekter i ett problem eller en händelse. Det är därför enligt Coombs (2007) väsentligt att organisationen är öppna och ger information om händelsen till medierna.

2.5 Mediernas roll i samhället

Då studien undersöker uppfattningen hos journalister på lokala nyhetstidningar vill vi avsluta kapitlet med att fördjupa förståelsen för vilken inverkan lokala medier har på allmänheten. Journalisternas roll kan vara en faktor för hur de uppfattar organisationers kommunikation.

Enligt Strömbäck (2009) är det en vanligt förekommande metafor att medierna, eller nyheterna är en spegelbild av verkligheten. Men att medierna speglar verkligheten finns det inget stöd för i forskningen. Bara det faktum att mediernas format är begränsat och verkligheten obegränsad gör att all nyhetsförmedling präglas av de val som görs av medierna, redaktionerna och journalisterna, skriver Strömbäck (2009). Det handlar om val

av ämne, fakta, ord och berättarperspektiv. Varje gång vi kommunicerar gestaltar vi verkligheten på något sätt, vi tolkar den och skapar mening. Journalistiska nyheter kan alltså inte ses som spegelbilder av verkligheten, möjligen kan de ses som en rekonstruktion av verkligheten. Även om nyhetsjournalister har en ambition att vara neutrala i sin rapportering kan man aldrig tala om att journalistik är objektiv. Eftersom människan alltid strävar efter mening i tillvaron är gestaltungsprocesser ofrånkomliga (Gärdenfors, 2009). Entman (1993, refererad i Strömbäck, 2009) menar att genom att journalister väljer ut vissa aspekter när de utformar sina artiklar gestaltar de verkligheten på ett särskilt sätt. Det innebär att de framhäver vissa specifika problem, orsaksförklaringar och värderingar, som i sin tur har betydelse för människors uppfattning av verkligheten.

Det har gjorts ett stort antal läsarundersökningar kring vilken betydelse och vilken makt de lokala medierna har i det lokala samhället. En färsk undersökning av Weibull (2011) från SOM-institutet vid Göteborgs universitet visar att svenskarna överlag har högt förtroende för de traditionella medierna, det vill säga tv, radio och dagspress. Var femte svarsperson anger mycket högt förtroende och två av tre minst ganska högt. Lokala nyheter anger forskarna som *primärläsning* som i stort sett alla läser (Weibull, 1995, refererad i Nord & Strömbäck, 2004). Även läsarundersökningar gjorda på riksnivå placerar lokala nyheter på topp. Över 80% av alla som läser en morgontidning läser nästan allt av de lokala nyheterna. De lokala tidningarna har med andra ord stor betydelse både för vilka frågor som medborgarna uppfattar som viktiga och för kunskaperna i dessa frågor (Larsson, 1998; Nygren, 2004).

Larsson (1998) skriver att mediernas bevakning av politik och förvaltning är en central funktion i ett demokratiskt samhälle. Särskilt lokala medier fyller en avgörande roll - den bild de ger av lokalsamhället har stor betydelse för människors syn på och förhållande till sina närmaste beslutsorgan och institutioner. De lokala medierna ska berätta om vad som är på gång i kommunen, granska de lokala makthavarna och vara ett forum för debatt om de lokala frågorna (Larsson, 1998). Det innebär att de både ska förmedla budskap och ifrågasätta dem, vilket är i linje med mediernas roll som tredje statsmakt, menar Hadenius, Weibull och Wadbring (2009). Kommunen är en viktig nyhetskälla för lokala medier och pressen har ofta specialreportrar som ansvarar för kommunbevakning (Larsson, 1998). Kommunala frågor har ett högt nyhetsvärde och flödet av potentiella nyheter från den kommunala organisationen är relativt stort. Nyheterna värderas högt då de är nära i både tid och rum och det är ämnen som berör flertalet av läsarna (Nygren, 2004).

3. Metodavsnitt

I detta kapitel klargör vi för vilka perspektiv denna studien utgår från och motiverar val av design och metod, samt redogör för insamling av empiri.

3.1 Forskningsperspektiv

Vår syn på att forska inom kommunikation och organisation innebär att vi förutsätter att sociala företeelser och deras mening i organisationer kontinuerligt skapas och omarbetas av sociala aktörer (Bryman, 2011). Med utgångspunkt i vårt syfte tar vi ett tolkande forskningsperspektiv i anspråk. Det innebär att vi vill belysa den subjektiva innebörden av människors handlande och att studiens fokus är att försöka förstå ett fenomen (Daymon & Holloway, 2011). En konsekvens av att använda ett tolkande perspektiv är att studien inte kan plockas ur sitt sammanhang och resultaten gör inte anspråk på att vara generaliserbara eller inneha extern validitet. Istället ligger fokus på att förstå mångfald och djup inom ramen för det specifika sammanhanget kring projektorganisationen H+ och dess förändringar under 2011 (DePoy & Gitlin, 1999).

3.2 Forskningsdesign och forskningsmetod

Fenomen som består av sociala processer och komplexitet undersöks lämpligen med hjälp av kvalitativa metoder. Vi har valt att göra en fallstudie, vilket Daymon och Holloway (2011) menar passar till syften som handlar om att undersöka ett problem, händelse eller process i en specifik kontext, vilket stämmer väl överens med vår studie. Vi valde H+ som fallorganisation då organisationen gav goda möjligheter att studera ett intressant fenomen samt att det redan sedan innan fanns en etablerad kontakt mellan en av oss författare och H+.

3.2.1 Kvalitativa intervjuer

Det empiriska materialet i vår uppsats består av kvalitativa intervjuer. Fördelarna med kvalitativa intervjuer är flera om man har ansatsen att förstå ett komplext fenomen som meningsskapande. Vi kan få förståelse för individers tankar, tolkningar och känslor då intervjupersonen får möjlighet att tala fritt och utveckla sina svar. Flexibiliteten gör att man som forskare kan följa upp intressanta spår och dessutom minska risken för miss-

förstånd mellan intervjuare och intervjuperson. Det är dock viktigt att vara medveten och reflektera över både intervjupersonens svar under intervjun och sin egen roll under både intervju och analys för att undvika skevhet (Daymon & Holloway, 2011). Vi utvecklar den diskussionen i punkt 3.2.5. Intervjupersonerna behandlas anonymt i uppsatsen då det ger intervjupersonerna större frihet att tala öppet om sina åsikter utan att riskera att drabbas negativt av undersökningen (Daymon & Holloway, 2011).

3.2.2 Vem intervjuades?

Enligt Bryman (2011) rekommenderas ofta målinriktat urval för kvalitativa studier. Det innebär att forskaren strävar efter att intervju personer som är relevanta för forskningsfrågorna. Vi har valt ut två urvalsgrupper för att besvara studiens frågeställningar.

För att besvara den första frågeställningen intervjuades fem nyckelpersoner som har haft ledande, beslutsfattande eller kommunikativa roller inom H+ och Helsingborgs stad efter beslutet om senareläggningen av Södertunneln. När vi gjorde urvalet hade vi vissa kriterier, personerna skulle ha en god insyn i projektet samt ha ett övergripande ansvar för någon del. De fem personerna skulle även komplettera varandra genom att ha insyn över olika områden. Vi gjorde ett snöbollsurval genom att göra en pilotintervju med fd. bitr. kommunikationschefen för H+, för att få en bild av nyckelpersoner som var av intresse för vår studie. Detta kombinerades med ett strategisk urval av personer som är omnämnda i nyhetsartiklar om H+.

Då intervjupersonerna behandlas anonymt kommer inte deras namn att skrivas ut utan enbart vilken avdelning som de arbetar för, istället används fingerade namn. Två av personerna har beslutsfattande positioner, stadsdirektören och projektchefen. Vi anser att det är av relevans för vår analys att skriva ut deras titlar, vilket har godkänts av personerna i fråga. Det ska nämnas att projektchefen tillträdde i mars 2012 och att han således inte var i chefsposition under hösten 2011 när senareläggningen och omorganisationen var aktuell. Han har dock arbetat inom H+ som projektledare på konsultbasis sedan ett par år tillbaka.

Intervjuperson 6, Fredrika - Projektmedarbetare H+, kommunikation, kvinna, 2012-04-17

Intervjuperson 7, Gabriella - Projektmedarbetare H+, strategisk planering, kvinna, 2012-04-11

Intervjuperson 8, Henrik - Projektmedarbetare H+, strategisk planering, man, 2012-04-18

Intervjuperson 9, Projektchef H+, man, 2012-04-12

Intervjuperson 10, Stadsdirektör, man, 2012-04-04

För att besvara den andra frågeställningen intervjuades fem journalister som har skrivit om H+ i någon av de tre största lokaltidningar som finns i Helsingborg. Urvalet har gjorts dels genom att söka artiklar på tidningarnas hemsidor för att se vilka journalister som framförallt har skrivit om H+, och dels genom att vi har kontaktat tidningarna och frågat vilka som är mest insatta i projektet. Vi har kontaktat totalt åtta journalister, av dessa har fem medverkat, två tackat nej och en inte svarat. Urvalet av intervjupersoner har spridits så att alla tre tidningarna representeras samt att både nyhetsjournalister och kulturjournalister har intervjuats. En av personerna arbetar som skribent på frilanssuppdrag, fortsättningsvis kommer dock alla intervjupersonerna benämnas som journalister. Då de behandlas anonymt skrivs inga namn ut, men fingerade namn används för att underlätta läsningen.

Intervjuperson 1, Adam - Kulturjournalist, man, 2012-04-03

Intervjuperson 2, Beatrice - Nyhetsjournalist, kvinna, 2012-04-04

Intervjuperson 3, Christer - Nyhetsjournalist, man, 2012-04-04

Intervjuperson 4, Daniel - Nyhetsjournalist, man, 2012-04-10

Intervjuperson 5, Erik - Kulturjournalist, man, 2012-04-11

3.2.3 Intervjuguide och genomförande

Vi har använt oss av semistrukturerade intervjuguider då det hjälper intervjuaren att få liknande typ av material från de olika deltagarna samtidigt som det finns utrymme för att ställa följdfrågor för att utveckla vissa svar (Daymon & Holloway, 2011). Vi använde fem olika tematiserade intervjuguider, en till journalisterna och fyra till de som arbetar inom organisationen (se bilaga 1-5). I de fyra som användes inom organisationen är huvudtemana i princip desamma men vi har anpassat frågorna utifrån deras yrkesroller.

Samtliga intervjupersoner kontaktades via e-post där vi presenterade oss själva och syftet med vår uppsats. Intervjupersonerna fick välja plats för intervjun, vilka i huvudsak genomfördes i grupprum på Campus Helsingborg eller på deras arbetsplats. Intervjuerna påbörjades med praktiska frågor så som om det gick bra att spela in intervjun, vad materialet skulle användas till och anonymitet (Daymon & Holloway, 2011).

Vid intervjuerna var en av oss författare ansvarig för att leda intervjun medan den andre enbart antecknade och kompletterade med följdfrågor. Bryman (2011) framhäver fördelarna med att vara fler än en person vid intervjutillfället, tillförlitligheten i en kvalitativ studie ökar om forskarna kan diskutera observationerna. Då samtliga intervjupersoner har erfarenhet av intervjuer menar vi detta inte har påverkat resultatet negativt el-

ler orsakat en obekväm situation för intervjupersonen. Alla intervjuer har transkriberats , det som en förutsättning för en välgrundad analys och korrekta direktcitater. Vi har återgett intervjupersonernas svar så ordagrant som möjligt, men har valt skriftspråksformen för läsbarhetens skull. De gånger som vi utelämnar något i citatet så markeras det med på följande vis: (...). Det som utelämnas tillför inte något till analysen.

3.2.4 Typ av analys

För att kunna kategorisera materialet och identifiera de mest relevanta tankegångarna valde vi ut olika huvudteman som delvis hade samma teman som våra intervjuguidar (se bilaga 7). Varje tema fick en färg och därefter kodade vi transkriberingarna i pdf-form genom att färglägga och kartlägga alla teman. På så vis kunde vi få en övergripande blick, samt sammanställa och jämföra svaren i intervjuerna sinsemellan. Därefter sammanställde vi resultatet för varje intervjuperson för att få en översikt av likheter och skillnader i uppfattningar i materialet. Analysen har sedan gjorts genom att skilja ut intressanta områden som besvarar studiens frågeställningar och sammanställa de olika urvalsgruppernas resultat. Avslutningsvis har tidigare redogjorda teorier används för att förklara, problematisera samt skapa ny förståelse för det empiriska materialet. Vår ambition har även varit att i analysen kasta nytt ljus över teorin och på så sätt bidra till kunskapen inom fältet strategisk kommunikation.

3.2.5 Diskussion av metoden

Det finns både fördelar och nackdelar med att studera en organisation som man har god kännedom om och intervju personer som man känner sedan innan. Thomsson (2010) menar att risken finns att information utelämnas i intervjuer där intervjuaren och intervjupersonen känner varandra sedan tidigare, då de redan vet grundläggande saker om varandra. Vår förhoppning är att denna risk har varit mindre i vår undersökning då vi båda har varit med vid intervjuerna, och endast en av oss författare har etablerade kontakter med några av intervjupersonerna. Det finns även fördelar med att ha etablerad kontakt med intervjupersonen, menar Thomsson (2010), då denne från början har ett förtroende för intervjuaren och därför känner sig friare att uttrycka sina åsikter. Det ger dock ett större ansvar för oss som forskare att på ett etiskt sätt ta till vara detta förtroende.

4. Analys

I den teoretiska ramen har vi pekat på ett antal faktorer som kan påverka förutsättningarna för extern förändringskommunikation. Vi kommer det här kapitlet analysera den insamlade empirin med utgångspunkt i dessa teorier.

4.1 H+ organisationsform

Vi gav en översiktlig beskrivning av H+ i inledningen men för att få en fördjupning i hur H+ projektet är uppbyggt organisatoriskt gör vi i detta avsnitt en analytisk redogörelse för hur projektet bildades och hur organisationen har förändrats genom åren, samt vilka uppfattningar som finns om detta.

4.1.1 En tillbakablick på organisationens historia

Visionen om ett H+ område, det vill säga att utveckla de södra delarna av Helsingborg, har funnits sedan slutet av 1990-talet. Idéerna började ta form vid årsskiftet 2000/2001 under ett kommunalt projekt som hette ”Söder i förändring”. I dialoger med medborgare framkom att en majoritet såg järnvägsspåret genom södra delen av staden som en barriär som avskärmade söder från havet. Det var startskottet för planeringen av Södertunneln, ett projekt som innebär att man ska gräva en 1,8 km lång järnvägstunnel för att på så vis frigöra ytor som möjliggör att Helsingborgs stad kan växa. Till en början var det uppbyggt som två projekt, det ena var Södertunneln som drevs som ett infrastrukturprojekt och det andra var H+ som handlade om stadsutveckling och stadsförnyelse (<http://hplus.helsingborg.se>). Uppdelningen beskrivs av Henrik, projektmedarbetare:

Från början skulle det vara lite som Citytunneln i Malmö, något över mark och något under mark. Att det skulle vara två olika projekt, men att det satt ihop. Då hette det Söder i förändring. Sen blev det H+, men vi kallade det först S+. Men det var fortfarande två organisationer, en för tunneln och en inom Stadsbyggnadsförvaltningen. (personlig kommunikation, 18 april 2012 - *ej svar på specifik fråga*)

De två organisationerna som Henrik berättar om slogs ihop 2009 av kommunledningen för att bilda H+ med ett gemensamt projektkontor. H+ skulle bedrivas som en projektorganisation med lokaler på företagshotellet SHIP. Då SHIP ligger på Bredgatan intill

Campus Helsingborg var det dessutom placerat i det framtida H+ området (<http://hplus.helsingborg.se>).

4.1.2 H+ organisationen i förändring

När en ny stadsdirektör tillträdde vid årsskiftet 2010-2011 påbörjades ett förändringsarbete rörande strukturen för stadens verksamheter och förvaltningar. I augusti 2011 stod det klart att projektorganisationen skulle avvecklas och de anställda skulle återgå till sin ursprungliga förvaltning i linjeorganisationen (stadsdirektör, personlig kommunikation, 4 april 2012). I intervjun berättar stadsdirektören om omorganisationen och varför han ansåg den vara nödvändig. H+ projektet var på väg in i ett nytt skede, genomförandefasen, som krävde en annan typ av organisation för att bäst kunna använda den kompetens som finns i stadens förvaltningar:

Det var helt nödvändigt att göra den organisatoriska förändring som vi gjorde, jag är övertygad om att vi gjorde rätt. H+ levde i för stor utsträckning ett eget liv utanför den ordinarie organisationen. Och det gick bra så länge man jobbade med visioner och planer, den här mer övergripande planeringen. Men när man skulle gå in i ett levererande skede så fanns det inte tillräcklig kraft i den organisationen. För mig har det varit viktigt att se till att kraften kom där musklerna finns. Och musklerna finns på stadsbyggnadsförvaltningen, mark- och exploateringsavdelningen och på vår centrala kommunikationsavdelning. (stadsdirektör, personlig kommunikation, 4 april 2012 - på frågan *Vilka fördelar ser du med omorganisationen?*)

Den 20 september 2011, några veckor efter beskedet om omorganisationen, kom beslutet från stadens ledande politiker att Södertunneln skulle skjutas upp på obestämd framtid (pressmeddelande, Helsingborgs stad, 20 september 2011, *se bilaga 6*). Beslutet om senareläggningen av tunneln orsakade att omorganisationen drog ut på tiden då den fick ses över en gång till och under hösten 2011 levde H+ medarbetarna med en stor ovisshet om hur den framtida organisationen skulle komma att se ut (stadsdirektör, personlig kommunikation, 4 april 2012). Att arbeta inom kommunen innebär att man är styrd av politikerna och inte kan påverka deras beslut, precis som Bakka m.fl. (2006) skriver så ingår organisationer inom den offentliga sektorn i politiska nätverk och kan på så vis ha fler begränsningar än privata företag.

Vi knyter H+ organisationshistoria till Contingency theory - en central teori inom organisationsteorin, som bland annat innebär att det är organisationens omvärld som styr vilken organisationsform som är mest lämplig (jfr. Bakka m.fl., 2006). Vi menar att H+ projektets organisationsform i hög grad har präglats av sin omvärld. Projektet har

organiserats utifrån den form som den rådande kommunledningen har ansett vara mest lämplig samt präglats av vilken fas som projektet har befunnit sig i. Alla projektmedarbetare som vi har intervjuat uttryckte dock en förståelse för den organisatoriska förändringen men menar att förändringen var oviss under en lång tid och sedan genomfördes väldigt snabbt, vilket påverkade arbetsprocessen negativt. Henrik, projektmedarbetare, ger uttryck för det i intervjun:

Jag tror att det är nödvändigt att göra den här organisationsförändringen. Det ska fungera nu under 20-25 år, strategin ska implementeras och genomföras. Alternativet hade varit att bygga upp en parallell värld på något sätt, och som man gjorde lite grann. Men då tror jag att det automatiskt blir en konflikt mellan de två. (...) Däremot sättet man gör det på tycker jag att man kan diskutera, och takten. Jag tror att det kan bli bra, men det har inte hittat sin form. Och sen har det tajmats olyckligt att en massa saker hände i övergången. Man borde ha riggat det här genomförandet bättre, hur det ska fungera organisatoriskt. En slags övergångsfas från det ena till det andra. När man också frigör så många människor som har haft nyckelpositioner så finns det en stor risk att man tappar kunskap. (personlig kommunikation, 18 april 2012 - på frågan *Vilka fördelar ser du med omorganisationen?*)

En intern omorganisation i kombination med en stor verksamhetsförändring kräver mycket av förändringsledarna för att medarbetarna ska förstå och kunna sätta sig in i den nya organisationsformen. Om detta hanteras på fel sätt menar vi att det skapar svårigheter att kommunicera förändringarna externt, då förändringen inte ens upplevs som tydlig internt. Enligt Bakka m.fl. (2006) är en av förutsättningarna för att en organisation ska kunna arbeta strategiskt att medarbetarna kan tolka och förstå informationen i den aktuella frågan och vad det innebär för organisationens framtid. Vi menar att H+ medarbetare saknade den förutsättningen under hösten 2011, då den interna omorganisationen inte var fastställd och då det dröjde innan det stod helt klart hur H+ projektet skulle komma att påverkas av Södertunnelns senareläggning.

Några av projektmedarbetarna tar också upp ledningsfrågan som en bidragande svårighet under hösten. I och med att projektorganisationen var på väg att lösas upp och den nya organisationen inte hade landat var det ibland otydligt vem som skulle ta beslut i vissa frågor. Till exempel menar Gabriella att:

Vi hade ju ingen tydlig ledning för delprojekten under en period i samband med förändringen. (...) Vi påbörjade någonting som kanske inte riktigt var förankrat. Eller, vi försökte skapa några tillfälliga styrgrupper innan den nya organisationen skulle landa, men det gick ju ändå från sommaren till årsskiftet i något slags... töcken på ett sätt. (...) Det var ingen som visste vem som skulle säga ja eller nej. (...) Men så blir det ofta, jag tror att det är ofrånkomligt när man gör en större omorgani-

sation, innan man har landat blir det den här ställtiden. (personlig kommunikation, 11 april 2012 - på frågan *Var du beroende av någon annan för att kunna kommunicera?*)

Enligt Bakka m.fl. (2006) är det väsentligt att ledningen tydligt förmedlar organisationens strategier för att möjliggöra strategiskt arbete. I en förändring där nyckelpersoner försvinner ökar risken för det som Gabriella uttrycker, en avsaknad av ledning vilket försvårar förändringsprocessen. Det är faktorer som kan påverka kommunikationen till de externa intressenterna.

De slutsatser vi drar är att medarbetarna har förståelse för att projektet går in i en ny fas och därför kräver en ny organisationsform, men det finns aspekter som de anser att man kunde tagit större hänsyn till, bland annat att genomföra övergången på ett tydligare och mer genomtänkt sätt. I nästa avsnitt går vi djupare in på projektmedarbetarnas uppfattning om projektorganisationens för- och nackdelar.

4.1.3 H+ som projektorganisation

Det framkommer i studien att projektmedarbetarna har förståelse för omorganisationen men även att de känner en viss oro över att projektorganisationens fördelar ska gå förloerade. Bakka m.fl. (2006) skriver om att arbetet i projektförform kan innebära flera fördelar, exempelvis friare arbetsformer och snabbare beslutvägar. Helsingborgs stads tanke med att organisera H+ som en projektorganisation var bland annat att visa att det var ett prioriterat projekt som skulle få möjlighet att arbeta pionjärt med att testa nya sätt att arbeta med stadsutveckling, något som sedan skulle kunna sprida sig i staden, vilket Gabriella, projektmedarbetare, utvecklar i sitt svar nedan:

Visionen om hur man bedriver projektet och vad projektet i sig står för, det känner jag har förändrats. I ett så omfattande projekt fanns det en kraft i att ha en organisation som orkade göra det där lilla extra, som i sig kunde utveckla ny metodik och testa nya angreppssätt. För det i sin tur kan ju ge spridning till övriga staden. Man höjer ju kunskapsnivån och får in nytänk helt enkelt! Det vill vi hålla fast vid, men det är svårare när vi inte har någon personalresurs och så. (personlig kommunikation, 11 april 2012 - på frågan *Vilka nackdelar ser du med omorganisationen?*)

Citatet ovan bekräftar det som Bakka m.fl. (2006) skriver, att basorganisationen också kan ha glädje av projektarbetet då det kan bidra till att skapa nya samarbetsmönster och bidra till utveckling för organisationen som helhet. Det framkommer även i Gabriellas svar att dessa fördelar har blivit svårare att hålla fast vid efter omorganisationen då till-

gången på personal har minskat. Ett exempel på detta är att kommunikatörerna har minskat från tre heltidstjänster till en tjänst på halvtid.

Vi har även identifierat några problem som kan förekomma i projektorganisationer i intervjuerna om H+. Exempelvis är det vanligt att det uppstår konflikter mellan projektet och basorganisationen, det kan bli otydligt vem som ansvarar för vad och linjefunktionen ska avstå personal till projektet (jfr. Bakka m.fl., 2006). Det var något som Fredrika, projektmedarbetare, tog upp under intervjun:

Jag tror att något som vi brottades med när vi satt borta på SHIP, det var att skapa acceptans i de andra förvaltningarna, speciellt kanske mark- och exploateringsavdelningen och stadsbyggnadsförvaltningen. Det blev en ”vi och dom känsla”, jag tror att det är vad stadsdirektören vill frågå. Det ska inte behövas ett eget projektkontor för att utveckla stad, kompetensen finns i de olika förvaltningarna och vi lånade folk från förvaltningarna. Det skapade en onödig ”vi och dom känsla”. H+, det var lite kronjuvelen under ett par år. Och sen de andra som var kvar på sina förvaltningar och kom till H+ och gästspelade, som kanske tyckte att vi hade vår kultur och ett annat sätt att arbeta. (personlig kommunikation, 17 april 2012 - *ej svar på specifik fråga*)

Svaret visar att det innan förändringen fanns en upplevd klyfta mellan H+ och stadens förvaltningar, och att hon uppfattar det som en av anledningarna till omorganisationen. Att det inte fungerat problemfritt mellan basorganisationen och projektorganisationen är också något som en av nyhetsjournalisterna, Daniel, har uppfattat, ”Det är väl somliga som tycker att det kanske är lite bra också faktiskt för att tidigare var det en frisatt elit och det hänger ju ihop med övriga stadens utveckling trots allt det här projektet.” (personlig kommunikation, 10 april 2012). I jämförelse med de andra intervjuade journalisterna är Daniel den person som vi uppfattat har närmast kontakt med ledande personer i basorganisationen. Att han har en närmare kontakt med basorganisationen än med projektorganisationen kan därför vara en orsak till att han har tagit del av uppfattningen att omorganisationen ses som positiv, då det inte är något som de övriga journalisterna har tagit upp.

Daniel är även själv positiv till omorganisationen, på följdfrågan *tycker du att H+ skiljer sig från andra stadsbyggnadsprojekt just kommunikativt?* svarade han att ”Det har väl gjort det eftersom det var en parallell organisation, men det är det inte längre. Och det kan jag också tycka är en fördel, att det blir avdramatiserat och inte blir märkvärdigare än det kanske är.” (personlig kommunikation, 10 april 2012). Flertalet av journalisterna upplever dock att den interna förändringen påverkar H+ negativt. De tycker att H+ var en kreativ projektorganisation och att dess läge på SHIP hade många

fördelar. Dels att det låg i själva H+ området och dels att det var enkelt för dem och allmänheten att besöka, något som förändrades efter omorganisationen. Precis som Lewis m.fl. (2006) menar är öppenhet och tillgänglighet viktigt, något som journalister-
na upplever har begränsats efter omorganisationen. Det är även något som Fredrika, projektmedarbetare tog upp under intervjun:

Att sitta på SHIP som är en puttrande gryta av studenter och företagare, det händer något när du blandar människor som är så vitaliserande. (...) Det är nog den största skillnaden med att ha flyttat till Rådhuset, för jag känner att jag är längre ifrån medborgarna. På SHIP träffade jag representanter för medborgarna varje dag. Det är en jättestor förändring och den är så påtaglig. (personlig kommunikation, 17 april 2012 - *ej svar på specifik fråga*)

I materialet framkommer det att Fredrika har märkt hur en så enkel sak som kontorets placering spelar stor roll för förutsättningarna att ha kontakt med intressenter. Det tror vi är en viktig aspekt att ha med sig som kommunikatör, att möjliggöra för personliga möten och samtal med externa intressenter. Det kan bekräfta att synlighet och närhet, som bland annat Johansson (2008) påpekar är en framgångsfaktor för internkommunikationen under förändringar, även gäller för kommunikationen med externa intressenter.

Det finns en osäkerhet bland många av journalisterna om den interna organisationsförändringen hör samman med senareläggningen av Södertunneln. Så här uttalar sig Christer, nyhetsjournalist, om det, ”H+ hade ju här på SHIP tidigare. Nu har det ju flyttats till stadshuset, eller stadsbyggnadskontoret (...) jag vet tyvärr inte om det har att göra med det här Södertunneln.” (personlig kommunikation, 4 april 2012 - *ej svar på specifik fråga*). Christers uppfattning kan vara ett tecken på att kommunikationen kring förändringen från Helsingborgs stad inte varit tillräckligt tydlig med att särskilja de två förändringarna. Tydlig och kontinuerlig kommunikation om förändringar är viktiga komponenter för att lyckas föra fram budskapen till intressenterna (jfr. Greenberg, 1995). Erik, kulturjournalist, är en av de som kopplar ihop den interna förändringen med senareläggningen av Södertunneln, vilket framkommer i intervjun:

Intervjuare: Hur tror du att uppskjutningen av Södertunneln påverkar H+ projektet?

Intervjuperson: Jag är rädd att gör att det förlorar energi. Bara det att kontoret här i huset, SHIP, att det blev nedlagt och integrerat i stadsbyggnadskontoret, det upplever jag som bekymmersamt. Det är lite back to reality på något sätt, och reality är då ekonomiska argument.

Intervjuare: Kan du beskriva lite mer vad du tror det är som går förlorat?

Intervjuperson: Jag tror att det är viktigt att hålla liv i en organisation som arbetar utifrån öppna förutsättningar med det här områdets möjligheter. (personlig kommunikation, 11 april 2012)

Erik känner en oro för att H+ grundläggande värderingar och förutsättningar kommer att gå förlorade i organisationsförändringen, bland annat de öppna förutsättningar som H+ har haft. En intressant iakttagelse här är att studien visar att det faktiskt finns relevans i att även kommunicera större interna organisationsförändringar med externa intressenter, speciellt om det finns en risk att dessa upplever förändringen som en negativ utveckling för organisationen.

Sammanfattningsvis visar studien att faktorer som kan påverka externa intressenters uppfattning dels är vilka personer inom organisationen som personen har kontakt med och dels dessa kontakters synlighet och närhet. Vi menar också att även interna förändringar så som omorganisationer kan påverka externa intressenters uppfattning. I nästa avsnitt kommer vi att gå in på hur journalisternas egen roll kan påverka deras uppfattning.

4.2 Journalisternas uppdrag

För att få en förståelse för vad som påverkar journalisters uppfattning av H+ verksamhetsförändring redovisar och analyserar vi hur journalisterna ser på sitt journalistiska uppdrag i förhållande till H+.

Studien visar att de två intervjupersonerna som arbetar med kulturjournalistik båda har ett intresse för stadsplanering och stadsutveckling, och att det är orsaken till att de skriver om H+. Som kulturjournalister menar de också att det de skriver är åsiktsbaserat och att de renodlar någon slags ståndpunkt i sitt skrivande. Så här uttalar sig Erik, kulturjournalist på frågan om vilken ton han har i sina artiklar om H+, ”Att jag är engagerad, jag driver den här frågan och jag drar mig inte för att spetsa till det. Det tycker jag är viktigt.” (personlig kommunikation, 11 april 2012). I svaret och senare i intervjun framkommer det att intervjupersonen skriver subjektiva kulturartiklar om H+, men även att han har ett engagemang och själv driver frågor gällande projektet. Ett gemensamt engagemang är enligt Thomlison (2000) en av dimensionerna för en god relation. Nyhetsjournalisterna har däremot ett annat uppdrag vilket de beskriver som att förmedla nyheter, föra fram medborgarnas åsikter och granska. De har dessutom ambitionen att ge en så saklig och balanserad bild som möjligt av H+. Det framkommer i nyhetsjournalisten Daniels svar:

Jag försöker vara saklig och balanserad. (...) Det får inte, det är i så fall på ledarplats, där tar man ställning för eller emot projekt, men det är inte min uppgift att göra det. Jag får rapportera om det. Sen är det så klart att genom sättet att skriva, man lyfter ju fram vissa saker och det kan man göra eftersom att man tycker är sådant som alla bör veta om det nu är till fördel eller nackdel för projektet. Hur man vinklar då, hur man lyfter fram saker. Så att det finns ingen objektiv journalistik, det finns ju inte. (personlig kommunikation, 10 april 2012 - på frågan *Hur skulle du beskriva din ton i det du skriver om H+?*)

Den här bilden av nyhetsjournalistik stämmer väl överens med mediernas roll som tredje stadsmakt där journalisten både ska förmedla budskap och ifrågasätta dem (jfr. Hadenius m.fl., 2009). I Daniels uttalande kan vi även urskilja att det finns en medvetenhet om att det inte går att vara objektiv som journalist. Strömbäck (2009) påpekar att journalister inte speglar verkligheten utan gestaltar den utefter bland annat urval och berättarperspektiv. Eftersom lokala tidningar har stor betydelse allmänhetens uppfattning om vilka frågor som är viktiga (jfr. Larsson, 1998; Nygren, 2004) har journalister ett betydande ansvar att förmedla och granska organisationers verksamheter på ett så korrekt sätt som möjligt. Då meningsskapande inte handlar om sanning utan snarare om sannolikhet påverkas journalister av olika faktorer, så som intresse och social acceptans, trots ambitionen att vara neutral (jfr. Weick, 1995).

Nyhetsjournalisterna skriver främst om projektet för att det är av stort allmänintresse för helsingborgarna enligt vår studie. Det kan innebära att om organisationer efter en förändring inte upplevs som lika intressanta för allmänheten så kommer även motivationen att skriva om det svalna. De nyheter som värderas högt är bland annat det som ligger nära i tid och som berör flertalet läsare (jfr. Nygren, 2004) vilket för H+ del innebär en risk då Södertunneln är det som har kommunicerats ligga närmast i tiden. Den risken finns förmodligen inte på samma sätt hos Erik som har ett personligt engagemang för H+ och åsikter om projektet som han förmedlar i sina texter.

Då meningsskapande hänger ihop med hur personer uppfattar sig själva (jfr. Weick, 1995), och därmed sitt uppdrag, menar vi att journalistens uppfattning bland annat påverkas av vilken roll journalisterna anser sig ha i förhållande till H+. Sett ur en kommunikators perspektiv finns det därför en poäng i att tänka på vilket uppdrag som journalisterna man kommunicerar med har och om de personligen har ett intresse av det man kommunicerar. I nästa avsnitt kommer vi att analysera hur projektmedarbetarna och journalisterna uppfattat beslutet om Södertunneln.

4.3 Södertunnelns senareläggning

När beslutet om att senarelägga bygget av Södertunneln kom var det förberedande arbetet redan igång och trafikverkets personal hade börjat flytta in i lokalerna intill H+ kontoret på SHIP. Därför var beskedet mycket oväntat för alla projektmedarbetare som vi har intervjuat, vilket märks i intervjun med Fredrika:

Det här fanns knappt på risklistan. Jo, det fanns det, men den kändes väldigt osannolik. När man hållit på med det här abstrakta planeringsarbetet så har Södertunneln på något sätt varit det man har kunnat hålla i handen, det är byggstart 2012. Det har varit det där konkreta, att det måste till. (...) Och när då beskedet kom om senareläggning, det var verkligen osannolikt. (personlig kommunikation, 17 april 2012 - *ej svar på specifik fråga*)

Studien visar att beslutet innebar att man i projektet förlorade en grundläggande stöttepelare. När det kommer till förändringar är det viktigt att kunna förmedla nya prioriteringar till sina intressenterna (jfr. Fiss & Zajac, 2007), men för att göra det är det viktigt att kommunikationen själv förstår förändringen. Det kan vara svårt i omfattande och oväntade beslut som detta, det som krävs är i så fall fokus på att först skapa gemensam förståelse inom organisationen, som man sedan kan kommunicera med intressenterna (jfr. Elving och van Vuuren, 2008). Den meningsskapande processen är därför en viktig del av förändringar, vilket kräver kommunikation i form av samtal ansikte mot ansikte där kommunikationen kan fånga upp olika perspektiv och tillsammans med intressenterna skapa mening och förståelse (jfr. Greenberg, 1995; Klein, 1996; Weick, 1995).

Den allmänna meningen bland journalisterna är att bygget av Södertunneln kommer att bli av så småningom, dels på grund av nödvändighet då man börjar bygga på området inom en snar framtid och dels för att det hänger ihop med en fast förbindelse mellan Helsingborg och Helsingör. Det är även det intryck som stadsdirektören och alla projektmedarbetare gav under intervjuerna, stadsdirektören menar att "Det behöver koordineras med en fast förbindelse över till Danmark, som vi jobbar extremt mycket med i staden. Och den dagen vi får ett beslut om en fast förbindelse till Danmark, så kommer Södertunneln också i ett helt annat läge." (personlig kommunikation, 4 april 2012 - på frågan *Vad händer med Södertunneln?*). Av journalisterna var det bara Daniel, nyhetsjournalist, som kopplade ihop Södertunneln med en HH-förbindelse, vilket kan tyda på att han har varit mer insatt i just det ärendet samt att Helsingborgs stad inte i så hög grad har kommunicerat det budskapet utåt till intressenterna. Under förändringar förordar

Lewis m.fl. (2006) öppenhet och tydlighet mot intressenter och även Thomlison (2000) menar att det i en god relation finns en jämvikt mellan öppenhet och slutenhet.

Journalisternas inställning till beslutet om Södertunnelns senareläggning skiljer sig dock åt, bland annat för att kulturjournalisterna ifrågasätter grunderna för beslutet vilket inte nyhetsjournalisterna gör. Så här yttrar sig Adam, kulturjournalist, om orsaken till senareläggningen:

Ekonomiska skäl, kortsiktiga ekonomiska skäl får man ju säga. I samband med, det är ju så det har förklarats, jag har ju ingen, alltså att man fattade det här beslutet eftersom det var ett oroligt världsekonomiskt läge (...). Men jag fattar inte beslutet faktiskt, jag kan inte begripa det. Eftersom man så tydligt sagt att man ska satsa på det här långsiktiga över tjugo år, att den fördyringen som man räknat fram tycker jag inte står i proportion till att man plötsligt bara skulle lägga ner det. Så jag begriper inte det. (personlig kommunikation, 3 april 2012 - på frågan *Vad är din uppfattning om de största orsakerna till att man skjuter upp byggandet av Södertunneln?*)

Svaret visar att Adam inte tycker att beslutet är rimligt och det finns också en inställning att Södertunneln inte kommer att förverkligas på överskådlig framtid. Det framkommer även ännu tydligare senare i intervjun ”Det är desamma som att säga att det här kommer förmodligen aldrig att bli av. Alltså om man tänker sig vad man kommunicerar med det, så tänker jag att det är ju väldigt osäkert om det någonsin kommer att ske.” (Adam, personlig kommunikation, 3 april 2012 - på följdfrågan *Vad tror du om att gå ut med ett sådant besked, obestämd framtid?*). Här menar vi att det verkar finnas ett missförtroende mot beslutsfattarna hos intervjupersonen, något som kan påverka uppfattningen av organisationsförändringen. Hedquist (2002) menar att förtroende är väsentligt för att politiker, myndigheter och organisationer ska kunna kommunicera med sina intressenter och Thomlison (2000) påpekar att förtroende är en viktig komponent i en relation.

Sammanfattningsvis visar materialet att det som kan påverka externa intressenters uppfattning av beslutet är dels vilken förståelse det finns för förändringen internt, dels hur insatta intressenterna är i proceduren, vilket även hänger ihop med organisationens tydlighet, samt vilket förtroende intressenterna har för beslutsfattarna. I nästa avsnitt fortsätter vi diskussionen om senareläggningen av Södertunneln, men riktar in oss på uppfattningarna om H+ framtid.

4.4 H+ framtid

I det här avsnittet analyserar vi inställningarna till H+ framtid samt kommunikationen om den. Vi har valt att först redogöra för H+ inställning och sedan för journalisternas.

4.4.1 H+ inställning

De H+ medarbetare som vi har intervjuat har överlag en positiv bild av H+ framtid, några menar även att Södertunnelns senareläggning inte behöver ha negativa effekter på utvecklingen. Gabriella, projektmedarbetare, ger även uttryck för att det kan ha sina fördelar att tunnelbygget skjuts fram, ”Ja det kanske var bra det här, för nu får vi mer fokus på hur vi bygger staden istället för att fokusera på ett jättestort infrastrukturprojekt. Det kunde ha svalt allt egentligen, från H+.” (personlig kommunikation, 11 april 2012 - på frågan *Hur ser du på H+ framtid?*). Flera av våra intervjupersoner använder ordet leverans, att projektet efter många år av planering nu ska börja leverera synliga resultat, Fredrika menar att:

Det är fortfarande ett väldigt spännande projekt, men som sagt, karaktären har förändrats något från att bestå av infrastruktur, exploatering och stadsutveckling, så är det nu mer fokus på stadsutvecklingen som egentligen är spännande delar. (...) Tittar man på projektet i sin helhet, så är det också förändrat. Om man tittar bakåt så har vi haft flera år av tunga planeringsår. Men nu är det på något sätt där man faktiskt ska börja leverera. (personlig kommunikation, 17 april 2012 - på frågan *Hur ser du på H+ framtid?*)

För projektmedarbetarna står det klart att arbetet med H+ fortsätter trots tunnelns senareläggning och att det är möjligt att börja bygga utan Södertunneln. Dock berättar samtliga medarbetare att de har fått frågan från byggföretag, investerare, media och allmänhet om H+ projektet är nedlagt i och med senareläggningen av Södertunneln. Gabriella påpekar under intervjun att ”Jag tror att många förknippade H+ projektet väldigt mycket med Södertunneln och att det var givet att det skulle gå i den tågordningen, först tunneln, sen stadsutvecklingen.” (personlig kommunikation, 11 april 2012- på frågan *Hur ser du på H+ framtid?*). Att externa intressenter uppfattar framtiden för H+ som osäker bekräftar Greenbergs (1995) antagande att mänskliga frågor är en av de största utmaningarna i förändringar. När en organisation under många år starkt gått ut med ett budskap, i det här fallet att Södertunneln är en förutsättning för H+, krävs det mycket för att ändra intressenternas uppfattning. För att skapa ny mening kring ett budskap krävs tydlig och kontinuerlig kommunikation (Greenberg, 1995). Faktumet att H+ redan i det

första pressmeddelandet om beslutet om Södertunneln klargjorde att H+ projektet inte skjuts upp kan ses som ett exempel på att enbart information inte är tillräckligt:

Det besvärliga konjunkturläget och det faktum att kostnaderna för Södertunneln har ökat kraftigt gör att vi kommer föreslå kommunfullmäktige att senarelägga byggstarten. Utbyggnaden av H+ området fortsätter dock med fokus på Campus Helsingborg och de centrala hamndelarna, säger kommunstyrelsens ordförande Peter Danielsson (M) och kommunstyrelsens vice ordförande Mikael Skoog (S). (Helsingborgs stad, 20 september 2011 - *se bilaga 6*)

Även under presskonferensen den 20 september 2011 gick man ut med det budskapet, men då det är många intressenter som inte följer de informationsvägarna är det viktigt att kommunicera i flera medier upprepade gånger, samt utnyttja den personliga kommunikationen (jfr. Elving & van Vuuren, 2008; Monstad, 2008; Weick, 2005).

När H+ drevs som en projektorganisation hade det stora kommunikativa resurser, tre personer arbetade nästan heltid med kommunikationsfrågor. Fredrika, projektmedarbetare, berättar att en del av deras uppdrag var att få helsingborgarna att acceptera det ingrepp som Södertunneln skulle innebära. Tunnelbygget skulle ställa till en del problem under flera år med begränsad tillgänglighet, buller, köer och ökad trafik. Södertunneln var dessutom den första delen av projektet som skulle synas, därav var det mycket fokus på kommunikation och hur tunneln var kopplad till H+ projektet. Södertunneln beskrevs som en förutsättning för H+ projektet:

Ett av våra kommunikationsmål för H+ projektet var sammankopplingen mellan Södertunneln och H+ (...). Så självklart var det många som drog slutsatsen att när det nu inte blir någon tunnel blir det inget H+ heller. För de förutsatte varandra. Och de har varit en jättestor kommunikativ utmaning att kommunicera det, att H+ fortsätter som vanligt. Och vi har varit jättenoga med intervjuer att tala om att det är Södertunneln som senareläggs, nu är det nytt fokus på andra delar i H+ projektet. Sen styr man inte om vad som har rapporterats och skrivits. Någonstans har väl vi också brustit och inte varit tillräckligt tydliga med att förklara att det här är ett stort projekt som sträcker sig över 20-25 år, och det blir förändringar i så stora projekt. (personlig kommunikation, 17 april 2012 - på frågan *Hur tror du att medborgarna har tolkat senareläggningen?*)

Här märker vi återigen att den strategiska kommunikationen om Södertunneln som förutsättning har fått genomslag. Det kan vara en bekräftelse på Alvessons (1996) teori om att aktörernas resurser påverkar möjligheterna att påverka uppfattningar hos intressenterna. Att H+ i och med förändringarna fick färre kommunikativa resurser förklarar också svårigheterna att kommunicera det nya budskapet. En av förutsättningarna för att

kunna handla strategiskt enligt Bakka m.fl. (2006) är att det finns personalresurser till förfogande.

Att basera strategisk kommunikation så starkt på ett delprojekt i ett större projekt kan också ses som en risk, som i detta fallet har orsakat kommunikativa problem. Det påpekar även Henrik, projektmedarbetare, ”Det måste vara strategiskt kommunikationsmässigt farligt att koppla ihop. Det är bättre att säga att det här projektet bygger på de här fem grejerna, så kan en falla bort, men det finns fortfarande fyra kvar.” (personlig kommunikation, 18 april 2012 - på frågan *Hur ser du på H+ framtid?*). Det menar vi kan vara en aspekt att ha i med sig vid upprättande av kommunikationsstrategier.

4.4.2 Journalisternas inställning

Hur journalisterna uppfattar H+ framtid är ett tecken på hur budskapet om Södertunnelns senareläggning har nått ut till dem. Till exempel om de uppfattat det som att H+ området fortsätter att utvecklas eller om även det har blivit senarelagt. Det är viktigt att mäta vilka effekter organisationens kommunikation med intressenterna har, om de förstår och accepterar budskapet samt hur det påverkar intressenternas uppfattning (jfr. Grunig & Huang, 2000). I intervjuerna med journalisterna framkommer det att uppfattningarna skiljer sig åt mellan dem. Kulturjournalisten Adam svarar så här på frågan *Uppfattar du att visionen har förändrats sedan beslutet om Södertunneln?*:

Jag tänkte att det skulle göra det, att det skulle förändra det väldigt mycket. Men sen nu när jag har förstått att man ändå presenterar de här planerna för, planprogrammen, för både Oceanhamnen och för Bredgatan, som jag inte har läst, så uppfattar jag det att den visionen är ganska så fast. Utan att ha koll på det, för jag har inte läst eller följt den senaste utvecklingen. Men jag trodde inte att man skulle gå vidare med det så konsekvent som man ändå verkar ha gjort. Jag trodde att det skulle bli mer splittrat än det verkar ha gjort. Så jag är lite förvånad över det faktiskt. (personlig kommunikation, 3 april 2012)

Studien visar att Adam först trodde att senareläggningen av Södertunneln skulle påverka H+ negativt, men att hans uppfattning har ändrats efter presentationen av planprogrammen. Det kan ses som ett exempel på att intressenter behöver se konkreta handlingar för att tro på ett budskap, det vill säga att organisationen »walk the talk« (Simonsson, 2008). Det finns dock även en skepsis bland journalisterna mot hur väl H+ kan uppfylla de visioner som kommunicerades innan beslutet om Södertunnelns senareläggning. Det kan bero på att projektet tidigare har kommunicerat att Södertunneln är en förutsättning

för H+, och att man från projektets sida inte har lyckats övertyga utåt att det finns andra sätt att förverkliga H+ på. Något som märktes under intervjun med Beatrice, nyhetsjournalist:

Jag vet inte riktigt, om det kan det, det har hela tiden pratats om att det är förutsättningen, att den ska byggas ner för att stadsdelen ska kunna integreras med resten av Helsingborg. Så i så fall blir det kanske inte det H+ som man tänkt från början nu, utan då blir det nog något annat. Det blir något mer isolerat, en isolerad del av Helsingborg. Det kommer att finnas en fysisk barriär och det tror jag kan vara till väldigt stor nackdel för en stadsdel. Det behöver ju inte ens finnas fysiska barriärer för att stadsdelar ska vara skilda åt. (personlig kommunikation, 4 april 2012 - på frågan *Tror du att H+ kan fortsätta utan Södertunneln?*)

Det som framkommer i intervjun är också att intervjupersonen uppfattar att den barriär som järnvägen utgör kommer att påverka den nya stadsdelen negativt. Det uppfattar vi som att projektorganisationen i sin tidigare kommunikation har lyckats att förmedla budskapet att Södertunneln är en förutsättning för H+ området, vilket de har arbetat i flera år med. Det är därför logiskt att journalisterna uppfattar det som motstridande budskap när man plötsligt går ut med informationen att det inte längre är en förutsättning. Det som krävs i förändringar enligt Anderson (2005) är att man delar och skapar ny mening tillsammans med intressenterna. För att lyckas med detta krävs det mer än bara information, man måste kommunicera med intressenterna på ett öppnare sätt, gärna ansikte mot ansikte (jfr. Anderson, 2005; Klein, 1996; Weick m.fl., 2005).

Förutom den oron upplevs också de svårigheter med buller i området, som stadsbyggnadskontoret arbetar med att lösa, som problematiskt bland några av journalisterna, exempelvis menar Daniel att ”Det är inte bara den där Södertunneln, utan det gäller att klara av bullerfrågorna till exempel. Det har man inte kunnat visa att man kan göra, länsstyrelsen har inte godtagit det förslag till bullerpolicy som man har tagit fram här.” (personlig kommunikation, 10 april 2012 - *ej svar på specifik fråga*). Det är ett problem som även flera av intervjupersonerna från H+ och Helsingborgs stad kommenterar, bland annat Gabriella:

Sen är jag också [titel] för ett projekt som kallas samexistens. Och det projektet syftar till att understödja det som är de stora utmaningarna för projektet kopplat till buller från industri, reningsverket, stigande havsnivå, de här planeringsförutsättningar som vi måste förhålla oss till. (personlig kommunikation, 11 april 2012 - på frågan *Beskriv din roll i H+?*)

Något som även tas upp i materialet är hanteringen av Saltkristallerna i Helsingborgs stad. I samtliga intervjuer med journalisterna jämförs Saltkristallerna med H+. Saltkristallerna är ett stadsförnyelseprojekt som har väckt stark negativ opinion bland helsingborgarna då man bland annat menar att Helsingborgs stad har hanterat kommunikationen med medborgarna dåligt (Olsson & Wideland, 2011). Erik, kulturjournalist, uttalar sig så här om hur Södertunnelns senareläggning påverkar H+, "Frågan är vilket spelrum de får när de är inordnade i stadsbyggnadskontoret. Och det kanske bygger på min, att jag är delvis skeptisk mot stadsbyggnadskontoret, vilket i sin tur då bygger på hanteringen av Saltkristallerna." (personlig kommunikation, 11 april 2011). Att människor använder tidigare erfarenheter för att skapa mening i nya situationer är en del av meningsskapandet (jfr. Weick, 1995). För att försöka förstå den skepsis som intervjupersonen känner för stadsbyggnadskontoret kan vi även använda Coombs (2007) teori om hur en organisations anseende påverkas av en kris som grund, men anpassat till förändring istället för kris. Då det är intressenternas uppfattning som Coombs (2007) anser vara det relevanta innebär det deras syn på varför beslutet fattades påverkar deras inställning till organisationen. I det här fallet framkommer det tidigare i intervjun att Erik inte upplever att orsakerna till beslutet var tillräckliga och att organisationen hade en förändringshistoria med dålig hantering av Saltkristallerna, vilket gjorde att han redan hade en skeptisk inställning till beslutsfattarna när beslutet om Södertunneln togs. Den brist på förtroende som Erik känner för stadsbyggnadsförvaltningen menar vi kan ha att göra med bland annat dessa faktorer. Även om förändringen inte uppfattas som en kris påverkar ändå förtroendet för stadsbyggnadsförvaltningen hur intervjupersonen uppfattar förändringen.

Våra slutsatser i detta avsnitt är att både journalisterna och projektmedarbetarna uppfattar att H+ fortsätter trots senareläggningen av Södertunneln. Det som skiljer respektive grupper bild är att journalisterna i högre grad ifrågasätter om H+ kan bli så som man ursprungligen kommunicerat. Orsaken till detta kan vara att organisationen inte lyckats övertyga de externa intressenterna att det tidigare budskapet inte längre gäller, vilket till viss del kan bero på minskade kommunikativa resurser. Andra faktorer som påverkar de externa intressenterna har att göra med deras förtroende för organisationen samt att kommunikationen inte upplevts som tillräckligt konkret, vilket vi också kommer att gå djupare in på i nästa avsnitt.

4.5 H+ kommunikation efter Södertunnelns senareläggning

I det här avsnittet analyserar vi kommunikationen av Södertunnelns senareläggning och de kommunikativa utmaningar som beslutet medförde för organisationen.

4.5.1 H+ perspektiv

Projektmedarbetarna och stadsdirektören ser själva utmaningarna i kommunikationen om H+ efter senareläggandet av Södertunneln. Stadsdirektören säger: ”Den stora utmaningen har varit att kommunicera ut att H+ i övrigt byggs ut med full kraft.” (personlig kommunikation, 4 april 2012 - på frågan *Vilken är den största utmaningen just nu?*). Medarbetaren Henrik berättar om att kommunikationen med nyhetsmedier har förändrats: ”Efter senareläggningen har vi fått mer frågor om projektet och fått påtala att det fortfarande finns.” (personlig kommunikation, 18 april 2012 - *ej svar på specifik fråga*). Osäkerhet är ett vanligt inslag i förändringar (Simonsson, 2008) vilket förklarar varför Henrik har upplevt en ökning av frågor från intressenter. Från organisationens sida är det därför viktigt att vara tillgänglig och svara så konkret som möjligt på frågorna (Simonsson, 2008).

En annan kommunikativ utmaning är att inte kunna ge något besked om när Södertunneln kommer att byggas, vilket flera av projektmedarbetarna har tagit upp i intervjuerna. Beslutet om att senarelägga tunneln är taget på politisk nivå, vilket även gäller beskedet om när det kan bli aktuellt att genomföra bygget. Politikerna har valt att använda ordet ”senareläggning” utan att ge någon fingervisning om hur många år det kan handla om. Fredrika, projektmedarbetare, uttalar sig om det här i intervjun på följande sätt:

Jag inser ju komplexiteten i det. Politikerna har inte någon dold agenda, om det är någon som vill få till den här tunneln och förverkliga visionen så är det politikerna, det var ett otroligt bakslag för alla. Jag tror verkligen att det finns en stark förhoppning och ambition att genomföra och få till det. (...) Det är en utmaning att inte ha några besked att komma med, det enda vi kan säga är att vi inget vet just nu. Där hade man kunnat önska att vi i alla fall kunnat säga ”Vi återkommer inom en viss tid”, om det så är för att säga ”Just nu vet vi inte, vi får återkomma igen”. Att man i alla fall visar att det finns ett driv i frågan. (personlig kommunikation, 17 april 2012 - på frågan *Vilken är den största utmaningen just nu?*)

Citatet ovan visar att det finns en önskan hos Fredrika att kunna ge någon typ av besked kring när man kan ta ett nytt beslut om Södertunneln. Även projektchefen ser det som

en svårighet att inte kunna säga inom vilket tidsperspektiv som tunneln kommer att byggas och funderar över om det skulle underlätta att kunna ge någon typ av besked:

I nuläget finns det inte någon målsättning lagd för när en ny finansiering ska eller bör finnas framme. Genom att inte kommunicera en målsättning kan man riskera att befästa en otydlig eller felaktig bild, och alternativet är att man skulle kunna kommunicera denna målsättning och undvika spekulationer eller egna tolkningar av vad besked om att senarelägga tunneldelen i H+ innebär. (personlig kommunikation, 12 april 2012 - på frågan *När kommer Södertunneln att byggas?*)

Projektchefens svar sätter fingret på en kommunikativ svårighet, hur ska man kommunicera när tydliga mål inte kan definieras. Litteraturen inom intern förändringskommunikation påtalar vikten av att ge så tydlig och konkret information som möjligt, annars ökar risken för ryktesspridning och att medarbetarna tolkar budskapen på egen hand (Simonsson, 2008). Vi tror att det är en viktig aspekt även vid extern förändringskommunikation, särskilt i kommunikationen med journalister då de måste förenkla budskapen i sina artiklar. Dessutom styrs nyhetsurvalet till viss del av att organisationens budskap är konkreta och lätta att förmedla (jfr. Strömbäck, 2009).

Det finns dock situationer när det inte finns något tydligt svar att ge intressenterna. Vid de tillfällena är det en risk att kommunicera något som sedan får tas tillbaka, då det kan skada förtroendet för organisationen (Hedquist, 2002). Därför hade förmodligen politikerna i Helsingborgs stad inget val, utan var tvungna att senarelägga Södertunneln på obestämd framtid. Dock skapar det kommunikativa problem, som både projektchefen och Fredrika varit inne på, då möjlighet att omvandla information till klara mål är en förutsättning för att arbeta strategiskt enligt Bakka m.fl. (2006).

4.5.2 Journalisternas perspektiv

Alla de intervjuade journalisterna upplever sig ha en god kontakt med H+ kommunikativt. De nämner att det är enkelt att få tag i personer och att de är hjälpsamma vad gäller att ställa upp på intervjuer och tillhandahålla material till artiklar. Journalisterna har till viss del haft närmast kontakt med med olika personer inom H+, men de som ofta nämns som viktiga av alla journalisterna är de tre projektmedarbetarna som vi har intervjuat, Fredrika, Gabriella och Henrik. Kommunikationen med H+ efter beslutet om senareläggningen av Södertunneln har dock i vissa avseenden upplevts som bristande. Bland annat finns åsikten att kommunikationen om hur tunnelns senareläggning påverkar H+

projektet inte upplevs som tillräckligt öppen och nyanserad, vilket kan skapa en misstro mot organisationen. Christer, nyhetsjournalist, uttalar sig om det i följande citat:

Intervjuare: Vad tycker du att det är som saknas för att H+ ska kännas levande idag?

Intervjuperson: Just att inte låtsas som om den här elefanten, om vi säger Södertunneln, om vi säger att det är en elefant, låtsas som om den inte står där. Utan att man ändå får erkänna att Södertunneln ändå har senarelagts, att jobba runt det på något sätt. Jag tycker att det är väldigt viktigt, så att man inte bara säger att projektet lever vidare, "det är helt oförändrat".

Intervjuare: Menar du då att man ska förklara mer hur Södertunneln påverkar projektet?

Intervjuperson: Ja, på något sätt så att det hänger med i kommunikationen. För det är ju ändå någonting som människor och journalister, man vet ju om det. För det är klart att man tänker att det på något sätt måste påverka H+. Men det kanske inte är någonting som kommuniceras ut, utan ibland kan väl allting verka frid och fröjd. (personlig kommunikation, 4 april 2012)

Vi tolkar det som att Christer har uppfattat det som att man efter beslutet inte har kommunicerat tillräckligt konkret om vilka konsekvenser som senareläggningen av Södertunneln får för H+. Han menar att tunnelns senareläggning är som elefanten i rummet som ingen pratar om men som alla vet finns där. Det resonemanget tas även upp i intervjun med Daniel, nyhetsjournalist: "Jag vet inte om det är någon som berättar någonting precis, det var som jag sa tidigare att man beskrev det här som en förutsättning, men nu är det inte en förutsättning längre, så man har glidit där." (personlig kommunikation, 10 april 2012 - på frågan *Hur tycker du att det berättas från Helsingborgs stad och H+ om hur det kommer att påverka?*).

Det här problemet, att journalisterna upplever att H+ inte har varit tydliga om konsekvenserna, kan kopplas till vanliga problem inom intern förändringskommunikation. Där poängteras vikten av öppenhet, tydlighet och samtal med medarbetarna för att förändringen ska få mening och förstås av dem (jfr. Anderson, 2005; Lewis m.fl., 2006; Weick m.fl., 2005). Vår studie visar att det kan gälla även vid extern kommunikation. Vi tror att organisationer har ett ansvar att också prioritera förändringskommunikation med viktiga externa intressenter, i detta fallet lokala journalister, för att ge dem de bästa förutsättningarna att förklara förändringens karaktär för allmänheten. De lokala nyhetsmedier har en avgörande roll för hur människor uppfattar politiska beslut som Södertunnelns senareläggning (jfr. Larsson, 1998).

4.5.3 Kommunikation av den abstrakta visionen

Ett problem som både journalisterna och medarbetarna på H+ tagit upp under intervjuerna är svårigheterna att kommunicera om H+ på ett konkret sätt. Flera av journalisterna menar att det kan vara svårt att anpassa informationen från H+ till läsarna på ett intressant vis. Nyhetsjournalisten Beatrice berättar:

Det känns lite svårt, jag tror att vi på [tidningens namn] ska vara lite mer konkreta och vi har ju inte så långa texter, utan ganska korta. Det är väldigt svårt att skriva om saker som är inte så konkreta, utan som är planer, vi vill gärna ha bilder, eller någonting man kan lite mer ta på. (personlig kommunikation, 4 april 2012 - *ej svar på specifik fråga*)

Här tar hon också upp att tidningens profil påverkar vad hon väljer att skriva om, det är ytterligare en faktor som man som kommunikatör kan ha i åtanke vid kommunikationen med journalisterna, vilket hänger ihop med journalistens roll som vi tog upp i avsnitt 4.2. Något som flera av journalisterna nämnde som en konkret händelse var Smack Bang, ett konstevenemang i december 2011 som hölls med syftet att levandegöra H+ området. Flera av de intervjuade journalisterna tyckte det var väldigt spännande. Erik, kulturjournalist, uttalar sig så här om Smack Bang, ”Jag tyckte att det var ett enormt roligt sätt att föra ut komplex information, man har ett stort område mitt i stan, vad ska man göra med det, vilket roll ska kulturen få.” Han tar även senare i intervjun upp Smack Bang, ”Jag tror att det behövs mera Smack Bang, det ska ju bli några veckor i sommar har jag förstått, och att folk kommer ut där. (...) Det kan väcka debatten.” (personlig kommunikation, 11 april 2012 - *om Smack Bang*). Här menar vi att H+ har lyckats att kommunicera projektet på ett konkret och levandegörande sätt, som har efterfrågats av journalisterna, och som också stämmer överens med Simonssons (2008) tankar om att »walk the talk«, fast sett ur en extern vinkel.

Våra slutsatser i detta avsnitt är att det inte alltid finns möjlighet för organisationer att förmedla tydliga och konkreta budskap i förändringen, då dessa inte alltid finns att ge. För att ändå kunna kommunicera med sina externa intressenter gäller det för organisationen att kommunicera det som går att kommunicera, i det här fallet var det levandegörande eventet Smack Bang ett lyckat exempel. Vi tror därför att fler liknande evenemang i sommar kan vara en sätt att visa på H+ fortsatta verksamhet.

5. Diskussion och slutsatser

I det avslutande kapitlet klargör vi vilka faktorer som kan påverka förutsättningarna för extern förändringskommunikation. Vi diskuterar även slutsatserna och ger förslag på fortsatt forskning.

Studiens syfte är att analysera och diskutera vilka faktorer som kan påverka organisationers förutsättningar för extern förändringskommunikation. Det har vi gjort genom att besvara våra två forskningsfrågor. I kommande stycke redogör och diskuterar vi resultaten:

- Vilka faktorer kan påverka H+ förutsättningar att kommunicera med lokala journalister vid organisationsförändringarna?
- Vilka faktorer kan påverka lokala journalisters uppfattning av H+ organisationsförändringar?

5.1 Studiens slutsatser och diskussion

Vår uppsats pekar på flera faktorer som kan påverka organisationers förutsättningar att kommunicera med externa intressenter under förändringar. I vår studie blir det tydligt att intern förändringskommunikation påverkar medarbetares förutsättningar att kommunicera externt. Den interna omorganisationen ser vi som en bidragande faktor till den osäkerhet som fanns bland medarbetarna efter förändringarna. Det menar vi kan bero på att vissa nyckelpersoner slutade sin anställning och att medarbetarnas uppdrag förändrades. Dessutom fanns det oklarheter kring ledningsfrågor då omorganisationen förändrade organisationsstrukturen, vilket resulterade i otydlighet gällande vem som skulle fatta beslut och hur besluten skulle fattas.

En annan aspekt är att projektets fysiska placering ändrades i och med den interna omorganisationen. Det innebar att tillgängligheten för de externa intressenterna förändrades, vilket kan påverka förutsättningarna att ha en öppen kommunikation. Omorganisationen och beslutet om Södertunnelns senareläggning ledde också till att resurserna för kommunikation minskades, det var då inte möjligt att fortsätta kommunicera lika

starkt om projektet som tidigare. Det kan ha förstärkt uppfattningen om H+ som ett mindre prioriterat projekt hos de externa intressenterna.

Vi menar också att H+ tidigare kommunikation i hög grad påverkar förutsättningarna att förmedla nya budskap till de externa intressenterna. Deras strategiska kommunikation hade ett tydligt budskap, vilka de hade lyckats väl med att kommunicera externt. När förutsättningarna oväntat förändrades uppstod en kommunikativ utmaning då tidigare budskap stred mot det nya. Här menar vi att det kan finnas en risk i att basera kommunikationen på *ett* starkt budskap istället för på flera. Det tror vi är en aspekt som kan vara bra att ha i åtanke i vår kommande yrkesroll. Slutligen visar studien att en viktig faktor som påverkade förutsättningarna att kommunicera var att det inte fanns svar att ge på viktiga frågor om projektets framtid.

Studien visar på att det är flera faktorer som kan påverka lokala journalisters uppfattning av H+ organisationsförändringar. För det första kan journalistens syn på sitt uppdrag påverka uppfattningen, då intresset för H+ projektet kan vara beroende av detta. Kulturjournalister med ett personligt engagemang i projektet har i vår studie ställt sig mer skeptiska till förändringarna än de journalister som skriver nyhetsartiklar. En anledning till det kan vara journalisternas olika roller. Nyhetsjournalisterna har ambitionen att objektivt förmedla och granska men kulturjournalisterna har en mer subjektiv och åsiktsbaserad roll. Vi menar också att journalistens kunskap och erfarenhet inom området kan påverka deras uppfattning, då tidigare erfarenheter är en faktor i den meningsskapande processen, enligt Weicks (1995) teorier. Ett exempel på det är att det bland vissa journalister finns ett missförtroende mot Helsingborgs stad och beslutsfattarna, som grundar sig i beslutsfattarnas tidigare agerande.

Studien ger även en antydning om att journalisternas uppfattning av omorganisationen kan påverkas av vilka personer som de har haft huvudsaklig kontakt med. Det framkommer i studien att de som haft kontakt med personer inom projektorganisationen upplever omorganisationen som mer negativ än den person som främst haft kontakt med basorganisationen. Vi menar att studien visar att många av de faktorer som är viktiga i internkommunikation vid förändringar också är viktiga i den externa kommunikationen. Öppen och tydlig tvåvägskommunikation är faktorer som återkommer i uppsatsen ett flertal gånger, samt kommunikation som tyder på konkreta handlingar, som exempelvis Smack Bang. Vi tror att en öppen kommunikation som syftar till att skapa fördelar för båda parter bidrar till en god relation vilket kan skapa förutsättningar för ett gemensamt meningsskapande.

Vår övergripande slutsats är att kommunikationen med externa intressenter under organisationsförändringar är en viktig del av den strategiska kommunikationen. Det finns många faktorer som påverkar en organisations förutsättningar att kommunicera och det är viktigt att även tänka på att allt inte går att lösa med kommunikation. Beslut som saknar information och minskade resurser är faktorer som en kommunikator inte kan påverka.

Andra lärdomar som vi kan dra av den här studien är kopplingen mellan organisationskommunikation och public relations då hanteringen av externa relationer enligt studien i hög grad påverkas av den interna organisationskommunikationen. Precis som Heide m.fl. (2005) menar visar även denna studie att en förutsättning för att förmedla budskap till externa intressenter är att man internt i organisationen har förstått och accepterat dessa. Integrerad kommunikation är därför en väsentlig faktor för att kunna kommunicera strategiskt med externa intressenter under förändring.

5.2 Förbättring och förslag till fortsatt forskning

Något att ta i beaktande är att vår studie är gjord mindre än ett år efter att förändringarna initierades. Varken H+ medarbetarna eller journalisterna har därför hunnit se tydliga effekter och reflektera helt över dess konsekvenser. Vi vill också förtydliga att studien inte syftar till att utveckla färdiga teorier inom området. Vi ser det som en påbörjad utforskning av området extern förändringskommunikation som förhoppningsvis kan leda till att området studeras ytterligare. En möjlig fördjupning av studien är att göra en textanalys av journalisternas artiklar med syftet att ta reda på om deras uppfattning har påverkat artiklarna efter förändringen. Det hade också varit givande att undersöka hur andra externa intressenter har uppfattat förändringarna, exempelvis medborgare eller investerare.

En faktor som vi har berört och som kan vara givande att studera närmre är hur organisationsförändringar påverkar externa intressenters förtroende för organisationer. Inom kriskommunikationsfältet är det här området mer utvecklat och det är möjligt att vissa aspekter därifrån även går att applicera i kontexten av förändringar.

Referenser

- Anderson, D. L. (2005). "What you'll say is...": Represented voice in organizational change discourse. *Journal of Organizational Change Management*, 18(1), 63-77).
- Bakka, F. J., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. (2006). *Organisationsteori - struktur kultur-processer*. Malmö: Liber.
- Broom, G. M., Casey, S. & Ritchey, J. (2000). Concept and Theory of Organization-Public Relationships. In J. A. Ledingham & S. D. Bruning (Eds.), *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practise of Public Relations* (pp. 3-22). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2 uppl.). Malmö: Liber.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
- Dalfelt, S., Heide, M. & Simonsson, C. (2001). Organisationskommunikation. Ett forskningsfält på framväxt. *Nordicom Information*, 23(2), 77-86.
- Daymon, C. & Holloway, I. (2011). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. Oxon, UK: Routledge.
- DePoy, E. & Gitlin, L. N. (1999). *Forskning: en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Elving, W. J. L. & van Vuuren, M. (2008). Communication, sensemaking and change as a chord of three strands: Practical implications and a research agenda for communicating organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 349-359.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2011). Inledning. I J. Falkheimer & M. Heide (Red.), *Strategisk kommunikation - Forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

- Fiss, P. C. & Zajac, E. J. (2007). The symbolic management of strategic change: sensegiving via framing and decoupling. *The Academy of Management Journal*, 49(6), 1173-1193.
- Greenberg, D. N. (1995). Blue versus Gray: A Metaphor Constraining Sensemaking Around a Restructuring. *Group & Organization Management*, 20(2), 183-209.
- Grunig, J. E. & Huang, Y. (2000). From Organizational Effectiveness to Relationship Indicators: Antecedents of Relationships, Public Relations Strategies, and Relationship Outcomes. In J. A. Ledingham & S. D. Bruning (Eds.), *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practise of Public Relations* (pp. 23-53). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gärdenfors, P. (2009). *Den meningssökande människan*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Hadenius, S., Weibull, L. & Wadbring, I. (2009). *Massmedier: Press, radio och tv i den digitala tidsåldern*. Stockholm: Ekerlids förlag.
- Hedquist, R. (2002). *Trovärdighet - en förutsättning för förtroende* (nr 182). Stockholm: Styrelsen för psykologiskt försvar.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation och organisation*. Malmö: Liber.
- Helsingborgs stad. (2011). H+ kommunikationsstrategi. Helsingborg: H+ kontoret.
- Helsingborgs stad. (2011-09-20). Södertunneln senareläggs. [Elektronisk]. Tillgänglig: http://hplus.helsingborg.se/ImageVaultFiles/id_15006/cf_2/2011-09-20Pressmeddelande.PDF [2012-02-06]
- Johansson, C. (2008). Ledningens kommunikativa roll. I C. Johansson & M. Heide (Red.), *Kommunikation i förändringsprocesser* (s. 137-161). Malmö: Liber.
- Klein, S. M. (1996). A Management Communication Strategy for Change. *Journal of Organizational Change Management*, 9(2), 32-46.
- Larsson, L. (1998). *Nyheter i samspel*. Doktorsavhandling, Göteborgs universitet, Institutionen för journalistik och masskommunikation.
- Ledingham, J. A. & Bruning, S. D. (2000). A Longitudinal Study of Organization-Public Relationship Dimensions: Defining the Role of Communication in the Practice of Relationship Management. In J. A. Ledingham & S. D. Bruning

- (Eds.), *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practise of Public Relations* (pp. 55-69). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lewis, K. L., Hamel, S. A. & Richardson, B. K. (2001). Communicating Change to Nonprofit Stakeholders: Models and Predictors of Implementers' Approaches. *Management Communication Quarterly*, 15(1), 5-41.
- Lewis, L. K., Schmisser, A. M., Stephens, K. K. & Weir, K. E. (2006). Advice on Communicating during Organizational Change: The Content of Popular Press Books. *Journal of Business Communication*, 43(2), 113-137.
- Mackey, S. (2006). Misuse of the term 'stakeholder' in public relations. *PRism*, 4(1), 1-15.
- Monstad, T. H. (2008). Strategisk kommunikation bidrar till framgång i förändring. I C. Johansson & M. Heide (Red.), *Kommunikation i förändringsprocesser* (s. 137-161). Malmö: Liber.
- Nord, L. & Strömbäck, J. (2004). *Medierna och demokratin*. Lund: Studentlitteratur.
- Nygren, G. (2004). Lokaljournalistiken och den lokala demokratin. I Nord, L & Strömbäck, J (Red.), *Medierna och demokratin* (s. 297-316). Lund: Studentlitteratur.
- Olsson, J. & Wideland, L. (2011). *Kristallklar kommunikation?*. C-uppsats, Lunds universitet, Institutionen för kommunikation och medier.
- von Platen, S. (2006). *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring: En studie av Sveriges Television*. Doktorsavhandling, Örebro universitet, Institutionen för humaniora, utbildnings- och samhällsvetenskap.
- Simonsson, C. (2008). En modell för lyckad förändringskommunikation. I C. Johansson & M. Heide (Red.). *Kommunikation i förändringsprocesser* (s. 181-202). Malmö: Liber.
- Strömbäck, J. (2009). *Makt, medier och samhälle - en introduktion till politisk kommunikation*. Stockholm: SNS förlag.
- Thomlison, T. D. (2000). An Interpersonal Primer with Implications for Public Relations. In J. A. Ledingham & S. D. Bruning (Eds.), *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practise of Public Relations* (pp. 177-203). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Thomsson, H. (2010). *Reflexiva intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Weibull, L. (2011). Medieförtroende och public service. I S. Holmberg, L. Weibull & H. Oscarsson (Red.), *Lycksalighetens ö* (s. 379-391). Göteborg: SOM-institutet, Göteborgs universitet.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Kalifornien: SAGE Publications, Inc.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421).

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide, journalister

Ämne	Primärlägg	Uppföljningsfrågor	Viktigt att tänka på
Inledning	<ul style="list-style-type: none"> • Presentera oss, universitet och program • Uppsatsens syfte • Konfidentialitet • Inspelning • Intervjulängd: ca 60 min • Intervjuarens och sekreterarens roll • Frågor? 	<p>Vi vill i vår studie undersöka hur journalister har tolkat H+ verksamhetsförändring. Vi kommer även att studera vilka förutsättningar för strategisk kommunikation som H+ haft under förändringen</p> <p>Intervjun kommer att hanteras konfidentiellt och enbart användas för vår studie. Intervjupersoner kommer att vara anonyma vid transkribering. Direktcitat kommer att användas i analysdelen</p>	
Bakgrund	<ul style="list-style-type: none"> • Hur länge har du arbetat som journalist? • Vad anser du är journalistens viktigaste uppdrag? • Vad skriver du i huvudsak om? • När började du med nyhetsrapportering från Helsingborg? 		
Relation till H+	<ul style="list-style-type: none"> • Hur länge har du följt H+? • När började du skriva om H+? • Varför skriver du om H+? 		

Ämne	Primärlägg	Uppföljningsfrågor	Viktigt att tänka på
Inställning	<ul style="list-style-type: none"> • Känner du till H+ vision (ha med visionen)? • Hur skulle du beskriva tonen i dina artiklar om H+? • Hur var din personliga inställning till H+ innan uppskjutandet av Södertunneln? • Får du någon läsarrespons på dina artiklar om H+? (eller tagit del av respons på andras artiklar, insändare etc.) • Tror du att lokaltidningarnas artiklar påverkar läsarnas inställning till H+? • Tror du att din personliga inställning till H+ påverkar den bild du förmedlar i dina artiklar? 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vad tänker du om den?</i> • <i>Hur påverkas visionen av uppskjutandet av Södertunneln tycker du?</i> • <i>Har den tonen förändrats efter uppskjutandet av Södertunneln?</i> • <i>Har din inställning förändrats efter uppskjutandet av Södertunneln?</i> • <i>Hur har du upplevt läsarnas inställning till H+ innan Södertunnels uppskjutande?</i> • <i>Har du upplevt att deras inställning till H+ förändrats efter detta?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan du berätta lite mer? • Kan du utveckla det? • Hur menar du då? • Kan du ge exempel på det? • Varför är det så?

Ämne	Primärlägg	Uppföljningsfrågor	Viktigt att tänka på
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Hur har du i rollen som journalist fått information om H+? • På vilka andra sätt har du fått information om H+? • Vem har du haft kontakt med på H+? • Hur har du upplevt kontakten med H+? 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Har det förändrats efter beslutet om Södertunnelns senareläggning?</i> • <i>Varför tror du?</i> • <i>Hur har du upplevt kontakten med politiker/Helsingborgs stad?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan du berätta lite mer? • Kan du utveckla det? • Hur menar du då? • Kan du ge exempel på det? • Varför är det så?
Förändring	<ul style="list-style-type: none"> • Vad berättas om orsakerna till uppskjutandet av Södertunneln? (från H+, från kollegor, från andra) • Vad berättas om hur uppskjutandet av Södertunneln kommer att påverka H+? (från H+, från kollegor, från andra). • Vad berättas om när bygget av Södertunneln kommer igång igen? • Vad berättas om vad som händer i H+ projektet idag? 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vad tror du är den viktigaste orsaken? Varför?</i> • <i>Hur tror du att uppskjutandet av Södertunneln har påverkat H+? Varför?</i> • <i>När tror du att bygget av Södertunneln kommer igång igen? Varför?</i> • Hur påverkar förändringen förtroendet för Helsingborgs stad? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan du berätta lite mer? • Kan du utveckla det? • Hur menar du då? • Kan du ge exempel på det? • Varför är det så?
Avslutning	<ul style="list-style-type: none"> • Finns det något som du vill tillägga till vad vi har diskuterat under den här intervjun? • Kan vi kontakta dig om vi har ytterligare frågor längre fram? 		

Bilaga 2 - Intervjuguide, H+ medarbetare, kommunikation

Ämne	Primärinlägg	Uppföljningsfrågor	Viktigt att tänka på
Inledning	<ul style="list-style-type: none"> • Presentera oss, universitet och program • Uppsatsens syfte • Konfidentialitet • Inspelning • Intervjulängd: ca 60 min • Intervjuarens och sekreterarens roll • Öppna frågor • Frågor? 	<p>Vi vill i vår studie undersöka hur journalister har tolkat H+ verksamhetsförändring. Vi kommer även att studera vilka förutsättningar för strategisk kommunikation som H+ haft under förändringen</p> <p>Fråga om konfidentialitet, om det är okej att använda titel i samband med direktcitat som kommer att användas i analysdelen</p>	
Bakgrund	<ul style="list-style-type: none"> • Hur skulle du beskriva din roll i H+, innan förändringarna i höstas? 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hur har den rollen förändrats efter förändringarna?</i> 	
Om H+	<ul style="list-style-type: none"> • Hur ser framtiden för H+ ut? • Vad händer med Södertunneln? 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hur tänker du att H+ nya förutsättningar påverkar visionen?</i> • <i>Hur ska H+ efterleva visionen med de nya förutsättningarna?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan du berätta lite mer? • Kan du utveckla det? • Hur menar du då? • Kan du ge exempel på det? • Varför är det så?

Ämne	Primärinlägg	Uppföljningsfrågor	Viktigt att tänka på
Uppfattning	<ul style="list-style-type: none"> • H+ är ett stort projekt som staden satsat mycket på i flera år, när det tar en så oväntad vändning som i höstas, hur tror du att det påverkar dels synen på Helsingborg stad och dels H+? • Vilka reaktioner har du fått på senareläggningen av Södertunneln? • Varifrån har ni fått signaler om att projektet är dött? • Hur uppfattar du att de lokala nyhetstidningarna har förmedlat senareläggningen av Södertunneln? 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vilka reaktion har andra fått som du tagit del av?</i> • <i>Hur bemöter du reaktionerna?</i> • <i>Vad tror du är orsaken till den uppfattningen?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan du berätta lite mer? • Kan du utveckla det? • Hur menar du då? • Kan du ge exempel på det? • Varför är det så?

Ämne	Primärinlägg	Uppföljningsfrågor	Viktigt att tänka på
Förändring	<ul style="list-style-type: none"> Vad har varit den största utmaningen före, under och efter beslutet om senareläggningen av Södertunneln ur ett kommunikationsperspektiv? Vilka konsekvenser av beslutet har du stött på i din roll som kommunikatör? Vad kan du se nu i efterhand att H+ vann respektive förlorade på att placeras ut i olika förvaltningar? 		<ul style="list-style-type: none"> Kan du berätta lite mer? Kan du utveckla det? Hur menar du då? Kan du ge exempel på det? Varför är det så?
Kultur	<ul style="list-style-type: none"> Vilken roll tycker du att en gemensam kultur har i en organisation? Tror du att H+ kultur och kommunikationsklimat har förändrats sedan organisationen placerades ut i olika förvaltningar? 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Påverkar det kommunikationen utåt?</i> <i>På vilket sätt och varför?</i> <i>Hur tror du att det påverkar H+ i stort?</i> <i>Hur uppfattar du skillnaderna mellan H+ kultur och Helsingborgs stads kultur?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Kan du berätta lite mer? Kan du utveckla det? Hur menar du då? Kan du ge exempel på det? Varför är det så?

Ämne	Primärinlägg	Uppföljningsfrågor	Viktigt att tänka på
Status och makt	<ul style="list-style-type: none"> Vilka kommunikationsuppgifter är de viktigaste när det gäller H+? Generellt? I vilken grad känner du att du representerar ledningen, medarbetare eller medborgare? Hur ser du på idealet att kommunicera med externa intressenter genom dialog och jämställd kommunikation? Av de beslut som tas och som påverkar ditt arbete som kommunikatör, till hur stor del känner du att du varit delaktig och tillfrågats om råd? Vilken inverkan tror du att kommunikatörernas arbete har för förmedlingen av H+ i lokala nyhetstidningar? 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Rent praktisk, gentemot vem är du främst talesperson för?</i> <i>Vilken makt har kommunikatörer att påverka kommunikationen av beslut rörande H+?</i> <i>Om ingen, hur upplever du att kommunicera beslut som du själv inte kunnat vara med och påverka?</i> <i>Vilket anseende/mandat tycker du att kommunikatörer har gällande rådgivning i beslut som rör H+?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Kan du berätta lite mer? Kan du utveckla det? Hur menar du då? Kan du ge exempel på det? Varför är det så?

Ämne	Primärlägg	Uppföljningsfrågor	Viktigt att tänka på
Förutsättningar	<ul style="list-style-type: none"> • Hur påverkar senareläggningen av Södertunneln de mål som den strategiska kommunikationen har strävat efter att kommunicera? • Vad/vilka har du varit beroende av för att kunna kommunicera om H+ framtid? • Hur har kommunikationen med de lokala nyhetstidningarna fungerat när det gäller kommunikationen om senareläggningen av Södertunneln? 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vilka hinder har funnits?</i> • <i>Vad hade underlättat kommunikationen om senareläggningen av Södertunneln med de lokala nyhetstidningarna?</i> • <i>Vilken inställning verkar de ha?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan du berätta lite mer? • Kan du utveckla det? • Hur menar du då? • Kan du ge exempel på det? • Varför är det så?
Avslutning	<ul style="list-style-type: none"> • Finns det något som du vill tillägga till vad vi har diskuterat under den här intervjun? • Finns det något du förväntat dig att vi skulle fråga som vi inte har frågat om? • Kan vi kontakta dig om vi har ytterligare frågor längre fram? 		

Bilaga 3 - Intervjuguide, H+ medarbetare, strategisk planering

Ämne	Primärlägg	Uppföljningsfrågor	Viktigt att tänka på
Inledning	<ul style="list-style-type: none"> • Presentera oss, universitet och program • Uppsatsens syfte • Konfidentialitet • Inspelning • Intervjulängd: ca 60 min • Intervjuarens och sekreterarens roll • Öppna frågor • Frågor? 	<p>Vi vill i vår studie undersöka hur journalister har tolkat H+ verksamhetsförändring. Vi kommer även att studera vilka förutsättningar för strategisk kommunikation som H+ haft under förändringen</p> <p>Fråga om konfidentialitet, om det är okej att använda titel i samband med direktcitat som kommer att användas i analysdelen</p>	
Bakgrund	<ul style="list-style-type: none"> • Hur skulle du beskriva din roll i H+? 		
Om H+	<ul style="list-style-type: none"> • Hur såg din bild av H+ ut innan senareläggningen av Södertunneln? • Hur ser framtiden ut för H+ idag? • Vad händer med Södertunneln? 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hur påverkades den bilden av förändringarna?</i> • <i>Hur ser din bild av H+ ut idag?</i> • <i>Hur gick tankarna hos medarbetarna kring H+ framtid?</i> • <i>Hur tänker du att H+ nya förutsättningar påverkar visionen?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan du berätta lite mer? • Kan du utveckla det? • Hur menar du då? • Kan du ge exempel på det? • Varför är det så?

Ämne	Primärlägg	Uppföljningsfrågor	Viktigt att tänka på
Uppfattning	<ul style="list-style-type: none"> • H+ är ett stort projekt som staden satsat mycket på i flera år, när det tar en så oväntad vändning som i höstas, hur tror du att det påverkar dels synen på Helsingborg stad och dels H+? • Vilka reaktioner har du fått på senareläggningen av Södertunneln? • Har ni fått signaler om att projektet uppfattas som nerlagt efter beslutet om Södertunneln? • Hur uppfattar du att de lokala nyhetstidningarna har förmedlat senareläggningen av Södertunneln? 	<p><i>Allmänheten, H+ personal, tjänstemän?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Vilka reaktion har andra fått som du tagit del av?</i> • <i>Hur bemöter du reaktionerna?</i> • <i>Vad tror du är orsaken till den uppfattningen?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan du berätta lite mer? • Kan du utveckla det? • Hur menar du då? • Kan du ge exempel på det? • Varför är det så?

Ämne	Primärlägg	Uppföljningsfrågor	Viktigt att tänka på
Förändring	<ul style="list-style-type: none"> Vad har varit din största utmaning efter beslutet om senareläggningen av Södertunneln? Vilka konsekvenser av beslutet har du stött på i din roll? Vad kan du se nu i efterhand att H+ vann respektive förlorade på att placeras ut i olika förvaltningar? 		<ul style="list-style-type: none"> Kan du berätta lite mer? Kan du utveckla det? Hur menar du då? Kan du ge exempel på det? Varför är det så?
Kultur	<ul style="list-style-type: none"> Vilken roll tycker du att en gemensam kultur har i en organisation? Tror du att H+ kultur och kommunikationsklimat har förändrats sedan organisationen placerades ut i olika förvaltningar? 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Påverkar det kommunikationen utåt?</i> <i>På vilket sätt och varför?</i> <i>Hur tror du att det påverkar H+ i stort?</i> <i>Hur uppfattar du skillnaderna mellan H+ kultur och Helsingborgs stads kultur?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Kan du berätta lite mer? Kan du utveckla det? Hur menar du då? Kan du ge exempel på det? Varför är det så?
Status och makt	<ul style="list-style-type: none"> Vilka kommunikationsuppgifter är de viktigaste när det gäller H+? Vilken inverkan tror du att kommunikatörernas arbete har för förmedlingen av H+ i lokala nyhetstidningar? 		<ul style="list-style-type: none"> Kan du berätta lite mer? Kan du utveckla det? Hur menar du då? Kan du ge exempel på det? Varför är det så?

Ämne	Primärlägg	Uppföljningsfrågor	Viktigt att tänka på
Förutsättningar	<ul style="list-style-type: none"> Hur påverkar senareläggningen av Södertunneln de mål som H+ har strävat efter att kommunicera? I vilken grad har du haft kontakt med lokala nyhetstidningar? Innan/efter förändringen? Vad/vilka har du varit beroende av för att kunna kommunicera om H+ framtid? Hur har kommunikationen med de lokala nyhetstidningarna fungerat när det gäller kommunikationen om senareläggningen av Södertunneln? 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Har du upplevt någon skillnad efter beslutet om Södertunneln?</i> <i>Vilka hinder har funnits?</i> <i>Vad hade underlättat kommunikationen om senareläggningen av Södertunneln med de lokala nyhetstidningarna?</i> <i>Vilken inställning verkar de ha?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Kan du berätta lite mer? Kan du utveckla det? Hur menar du då? Kan du ge exempel på det? Varför är det så?
Avslutning	<ul style="list-style-type: none"> Finns det något som du vill tillägga till vad vi har diskuterat under den här intervjun? Finns det något du förväntat dig att vi skulle fråga som vi inte har frågat om? Kan vi kontakta dig om vi har ytterligare frågor längre fram? 		

Bilaga 4 - Intervjuguide, H+ projektchef

Ämne	Primärinlägg	Uppföljningsfrågor	Viktigt att tänka på
Inledning	<ul style="list-style-type: none"> • Presentera oss, universitet och program • Uppsatsens syfte • Konfidentialitet • Inspelning • Intervjulängd: ca 60 min • Intervjuarens och sekreterarens roll • Öppna frågor • Frågor? 	<p>Vi vill i vår studie undersöka hur journalister har tolkat H+ verksamhetsförändring. Vi kommer även att studera vilka förutsättningar för strategisk kommunikation som H+ haft under förändringen</p> <p>Fråga om konfidentialitet, om det är okej att använda titel i samband med direktcitat som kommer att användas i analysdelen</p>	
Bakgrund	<ul style="list-style-type: none"> • Hur skulle du beskriva din roll i H+? 		
Om H+	<ul style="list-style-type: none"> • Hur såg din bild av H+ ut innan senareläggningen av Södertunneln? • Hur såg projektorganisationen ut när du tillträdde som projektchef? • Hur ser framtiden ut för H+ idag? • Vad händer med Södertunneln? 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hur påverkades den bilden av förändringarna?</i> • <i>Hur ser din bild av H+ ut idag?</i> • <i>Hur gick tankarna hos medarbetarna kring H+ framtid?</i> • <i>Hur tänker du att H+ nya förutsättningar påverkar visionen?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan du berätta lite mer? • Kan du utveckla det? • Hur menar du då? • Kan du ge exempel på det? • Varför är det så?

Ämne	Primärinlägg	Uppföljningsfrågor	Viktigt att tänka på
Uppfattning	<ul style="list-style-type: none"> • H+ är ett stort projekt som staden satsat mycket på i flera år, när det tar en så oväntad vändning som i höstas, hur tror du att det påverkar dels synen på Helsingborg stad och dels H+? • Vilka reaktioner har du fått på senareläggningen av Södertunneln? • Varifrån har ni fått signaler om att projektet är dött? • Hur uppfattar du att de lokala nyhetstidningarna har förmedlat senareläggningen av Södertunneln? 	<p><i>Allmänheten, H+ personal, tjänstemän?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Vilka reaktion har andra fått som du tagit del av?</i> • <i>Hur bemöter du reaktionerna?</i> • <i>Vad tror du är orsaken till den uppfattningen?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan du berätta lite mer? • Kan du utveckla det? • Hur menar du då? • Kan du ge exempel på det? • Varför är det så?

Ämne	Primärinlägg	Uppföljningsfrågor	Viktigt att tänka på
Förändring	<ul style="list-style-type: none"> • Vad har varit din största utmaning efter beslutet om senareläggningen av Södertunneln? • Vilka konsekvenser av beslutet har du stött på i din roll som projektchef? • Vad kan du se nu i efterhand att H+ vann respektive förlorade på att placeras ut i olika förvaltningar? 		<ul style="list-style-type: none"> • Kan du berätta lite mer? • Kan du utveckla det? • Hur menar du då? • Kan du ge exempel på det? • Varför är det så?
Kultur	<ul style="list-style-type: none"> • Vilken roll tycker du att en gemensam kultur har i en organisation? • Tror du att H+ kultur och kommunikationsklimat har förändrats sedan organisationen placerades ut i olika förvaltningar? 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Påverkar det kommunikationen utåt?</i> • <i>På vilket sätt och varför?</i> • <i>Hur tror du att det påverkar H+ i stort?</i> • <i>Hur uppfattar du skillnaderna mellan H+ kultur och Helsingborgs stads kultur?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan du berätta lite mer? • Kan du utveckla det? • Hur menar du då? • Kan du ge exempel på det? • Varför är det så?

Ämne	Primärinlägg	Uppföljningsfrågor	Viktigt att tänka på
Status och makt	<ul style="list-style-type: none"> • Vilka kommunikationsuppgifter är de viktigaste när det gäller H+? • Vilken makt upplever du att kommunikatörer har att påverka beslutsfattande, och kommunikationen av beslut, rörande H+? • Vilket anseende/mandat tycker du att kommunikatörer har gällande rådgivning i beslut som rör H+? • Vilken inverkan tror du att kommunikatörernas arbete har för förmedlingen av H+ i lokala nyhetstidningar? 		<ul style="list-style-type: none"> • Kan du berätta lite mer? • Kan du utveckla det? • Hur menar du då? • Kan du ge exempel på det? • Varför är det så?

Ämne	Primärlägg	Uppföljningsfrågor	Viktigt att tänka på
Förutsättningar	<ul style="list-style-type: none"> • Hur påverkar senareläggningen av Södertunneln de mål som H+ har strävat efter att kommunicera? • Vad/vilka har du varit beroende av för att kunna kommunicera om H+ framtid? • Hur har kommunikationen med de lokala nyhetstidningarna fungerat när det gäller kommunikationen om senareläggningen av Södertunneln? 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vilka hinder har funnits?</i> • <i>Vad hade underlättat kommunikationen om senareläggningen av Södertunneln med de lokala nyhetstidningarna?</i> • <i>Vilken inställning verkar de ha?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan du berätta lite mer? • Kan du utveckla det? • Hur menar du då? • Kan du ge exempel på det? • Varför är det så?
Avslutning	<ul style="list-style-type: none"> • Finns det något som du vill tillägga till vad vi har diskuterat under den här intervjun? • Finns det något du förväntat dig att vi skulle fråga som vi inte har frågat om? • Kan vi kontakta dig om vi har ytterligare frågor längre fram? 		

Bilaga 5 - Intervjuguide, stadsdirektören

Ämne	Primärinlägg	Uppföljningsfrågor	Viktigt att tänka på
Inledning	<ul style="list-style-type: none"> • Presentera oss, universitet och program • Uppsatsens syfte • Konfidentialitet • Inspelning • Intervjulängd: ca 30 min • Intervjuarens och sekreterarens roll • Är det okej att vi använder material från intervjun jag gjorde med dig i höstas i kursen förändringskommunikation? • Frågor? 	<p>Vi vill i vår studie undersöka hur journalister har tolkat H+ verksamhetsförändring. Vi kommer även att studera vilka förutsättningar för strategisk kommunikation som H+ haft under förändringen</p> <p>Fråga om konfidentialitet, om det är okej att använda titel i samband med direktcitat som kommer att användas i analysdelen</p>	
Om H+	<ul style="list-style-type: none"> • Hur ser framtiden för H+ ut? • Vad händer med Södertunneln? 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hur tänker du att H+ nya förutsättningar påverkar visionen?</i> • <i>Hur ska H+ efterleva visionen med de nya förutsättningarna?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan du berätta lite mer? • Kan du utveckla det? • Hur menar du då? • Kan du ge exempel på det? • Varför är det så?

Ämne	Primärinlägg	Uppföljningsfrågor	Viktigt att tänka på
Uppfattning	<ul style="list-style-type: none"> • Vad är din inställning till H+ i stort? • H+ är ett stort projekt som staden satsat mycket på i flera år, när det tar en så oväntad vändning som i höstas, hur tror du att det påverkar dels synen på Helsingborg stad och dels H+? • Vilka reaktioner har du fått på uppskjutandet av Södertunneln? 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vilka reaktion har andra fått som du tagit del av?</i> • <i>Hur bemöter du reaktionerna?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan du berätta lite mer? • Kan du utveckla det? • Hur menar du då? • Kan du ge exempel på det? • Varför är det så?
Förändring	<ul style="list-style-type: none"> • Vad har varit den största utmaningen före, under och efter beslutet om uppskjutande av Södertunneln ur ett ledningsperspektiv? • Vad kan du se nu i efterhand att H+ vann respektive förlorade på att placeras ut i olika förvaltningar? 		<ul style="list-style-type: none"> • Kan du berätta lite mer? • Kan du utveckla det? • Hur menar du då? • Kan du ge exempel på det? • Varför är det så?

Ämne	Primärlägg	Uppföljningsfrågor	Viktigt att tänka på
Status och makt	<ul style="list-style-type: none"> • Vilken makt har kommunikatörer att påverka beslutsfattande, och kommunikationen av beslut, rörande H+? • Vilket anseende/mandat tycker du att kommunikatörer har gällande rådgivning i beslut som rör H+? • Vilken inverkan tror du att kommunikatörernas arbete har för förmedlingen av H+ i lokala nyhetstidningar? 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vilka uppgifter anser du är kommunikationsavdelningens viktigaste när det gäller H+?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan du berätta lite mer? • Kan du utveckla det? • Hur menar du då? • Kan du ge exempel på det? • Varför är det så?
Kultur	<ul style="list-style-type: none"> • Vilken roll tycker du att en gemensam kultur har i en organisation? • Tror du att H+ kultur har förändrats sedan organisationen placerades ut i olika förvaltningar? 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Varför?</i> • <i>Hur tror du att det påverkar H+ i stort?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan du berätta lite mer? • Kan du utveckla det? • Hur menar du då? • Kan du ge exempel på det? • Varför är det så?
Avslutning	<ul style="list-style-type: none"> • Finns det något som du vill tillägga till vad vi har diskuterat under den här intervjun? • Kan vi kontakta dig om vi har ytterligare frågor längre fram? 		

Bilaga 6 - Pressmeddelande



HELSINGBORG

Kommunstyrelsens förvaltning
Helsingborgs stad

Pressmeddelande 2011-09-20

Södertunneln senareläggs

Det allmänna konjunkturläget i kombination med en ny kostnadsuppskattning, som visar att Södertunneln blir betydligt dyrare än tidigare beräknat, har lett fram till att treklövern och de rödgröna vill senarelägga bygget av tunneln.

Södertunneln, den 1,3 km långa järnvägstunneln som planeras i Helsingborg för att möjliggöra att det nya H+ området binds ihop med stadsdelen Söder, skulle enligt plan börja byggas under hösten 2012. Nya kostnadsberäkningar visar att nedgrävningen skulle kosta cirka 750 miljoner kronor mer än tidigare beräknat.

- Det besvärliga konjunkturläget och det faktum att kostnaderna för Södertunneln har ökat kraftigt gör att vi kommer föreslå kommunfullmäktige att senarelägga byggstarten. Utbyggnaden av H+ området fortsätter dock med fokus på Campus Helsingborg och de centrala hamndelarna, säger kommunstyrelsens ordförande Peter Danielsson (M) och kommunstyrelsens vice ordförande Mikael Skoog (S).

Kostnadsberäkningen uppgår till drygt tre miljarder kronor i dagens prisnivå, vilket ska jämföras med den tidigare kalkylen på 2,3 miljarder kronor som togs fram i samband med utredningen 2009. Orsakerna är främst knutna till tekniska förändringar i planerna och kostnadsutvecklingen i byggbranschen.

- Med stadsförnyelseprojektet H+ skapar vi flera nya stadsdelar i Helsingborg. Det är ett projekt som sträcker sig över lång tid och påverkas av en rörlig omvärld. Vi får alltså vara beredda på överraskningar och utmaningar under tiden, utan att förlora H+ projektets vision. Det är först nu det är möjligt att få en närmare kostnadsberäkning, och ställda inför de nya uppgifterna måste vi ta vårt ansvar, säger kommunstyrelsens ordförande Peter Danielsson (M) och kommunstyrelsens vice ordförande Mikael Skoog (S).

- Det är vanligt att den kalkylerade kostnaden ökar med ökad kunskap om projektet. Helsingborgs stad har tagit fram material med hög klass och samarbetet har fungerat bra. Från Trafikverkets sida tycker vi att det är extra tråkigt att det här betydelsefulla samhällsprojektet senareläggs, men vi har respekt för stadens ställningstagande. Det arbete som är gjort har varit viktigt för att få ett bra beslutsunderlag och kommer att vara till bra nytta även framöver, säger Lennart Andersson, regionchef Syd, Trafikverket.

För mer information kontakta:

Johan Brantmark, projektchef H+
Helsingborgs stad, tel: 0732-31 50 44

Lennart Andersson, Regionchef Syd,
Trafikverket, tel: 0705-19 51 36

Peter Danielsson, (M) kommunstyrelsens ordförande
Helsingborgs stad, tel: 042-10 50 87

Mikael Skoog, (S) kommunstyrelsens vice ordförande
Helsingborgs stad, tel: 042-10 59 67

Bilaga 7 - Analysteman

	Journalister	H+
Orange	Roll som journalist	Roll i H+
Gul	Relation till H+	H+ framtid
Grön	Uppfattningar	Uppfattning hos externa
Blå	Kommunikation	Kommunikation & förutsättningar
Lila	Förändring	Förändring
Röd	-	Status och makt
Grå	-	Kultur

