



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen

FEKH19

Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå

VT 2014

STRATEGIIMPLEMENTERING

Kommunikation som verktyg för införande av nya strategier

Författare: Kajsa Andén

Mim Sarner

Alice Öberg

Handledare: Magnus Nilsson

ABSTRAKT

Titel: Strategiimplementering: Kommunikation som verktyg för införande av nya strategier.

Seminariedatum: 2014-06-04.

Kurs: FEKH19, Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå, 15 högskolepoäng.

Författare: Kajsa Andén, Mim Sarner, Alice Öberg.

Handledare: Magnus Nilsson.

Nyckelord: Strategi, Strategiimplementering, Kommunikation, Intern kommunikation, Kommunikationsdimensioner.

Syfte: Studiens syfte är att skapa större förståelse kring hur kommunikation kan användas som verktyg vid införande av nya strategier i företag. Detta genom att besvara studiens forskningsfråga; *Hur påverkas strategiimplementering av olika kommunikationsdimensioner?*

Metod: Studien är utförd som en kvalitativ studie med abduktiv ansats. Med utgångspunkt i en teoristudie är en enfallsstudie genomförd med hjälp av semistrukturerade intervjuer och analyserad utifrån tematisk analys.

Teoretiska perspektiv: Studien utgår ifrån forskningsfälten strategiimplementering och kommunikation. Tidigare forskning har konstaterat att kommunikation är en avgörande faktor för implementering av strategier. Inom kommunikationsforskning förekommer flertalet dimensioner för hur kommunikation fungerar och därav hur kommunikation kan användas. Det är således av intresse att undersöka hur strategiimplementering påverkas av dessa dimensioner.

Empiri: Fallstudien baseras på fallföretaget Veidekke Sverige AB där studieobjektet utgörs av byggföretagets implementering av arbetsmetodiken MI. Företaget uppvisar medvetenhet om både implementeringsarbete och om kommunikativa aktiviteter.

Resultat: Studiens slutsats är att strategiimplementering påverkas av kommunikation genom att kommunikation skapar tydlighet, engagemang och övertygelse för den strategi som implementeras.

ABSTRACT

Title: Strategy Implementation: Communication as a tool for the adoption of new strategies.

Seminar date: 2014-06-04.

Course: FEKH19, Degree Project in Strategic Management, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UCP) or ECTS-credits.

Authors: Kajsa Andén, Mim Sarner, Alice Öberg.

Advisor: Magnus Nilsson.

Key words: Strategy, Strategy Implementation, Communication, Internal Communication, Dimensions of Communication.

Purpose: The purpose of the study is to create a deeper understanding of how communication can be used in an organization during the implementation of strategies. This is done by answering the research question; *How is strategy implementation affected by different dimensions of communication?*

Methodology: A qualitative single case study research has been executed with an abductive approach. The case study is based on a theory study and the data has been collected through semi-structured interviews and interpreted through a thematic analysis.

Theoretical perspectives: The study takes its starting point in the fields of research “strategy implementation” and “communication”. Previous research has concluded that communication is vital for the implementation of strategies. Multiple dimensions of communication occur inside the communication field of research. The dimensions describe how communication works and therefore how it can be used. This is why it is of great interest to investigate how strategy implementation is affected by those dimensions.

Empirical foundation: The case study is performed at Veidekke Sverige AB, a construction company, and the object of research is the implementation of MI as a work methodology. The corporation shows awareness both of working with implementation of strategy and of using communication activities.

Conclusion: The conclusion of the study is that strategy implementation depends on communication by creating perspicuity, dedication and conviction for the strategy to be implemented.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INTRODUKTION OCH BAKGRUND	7
1.1. Praktisk bakgrund.....	7
1.1.1. Marknadsförhållanden.....	7
1.1.2. Geografiska avstånd och företagsstorlek.....	8
1.1.3. Kunskap.....	8
1.2. Teoretisk bakgrund.....	9
1.3. Syfte och problemformulering	12
1.4. Studieobjekt.....	13
2. TEORI.....	15
2.1. Strategiimplementering	15
2.1.2. Implementeringsprocessen.	16
2.1.3. Strategiimplementering och resultat.....	19
2.2. Strategisk kommunikation.....	20
2.2.1. Intern kommunikation	21
2.2.2. Envägs- och Tvåvägskommunikation.	21
2.2.3. Vertikal och Horisontell kommunikation.....	23
2.2.4. Formell och Informell kommunikation.	24
2.3. Påverkansfaktorer för kommunikation.....	27
2.3.1. Organisationsstruktur.	27
2.3.2. Ledarskap.	28
2.3.3. Incitament.....	28
2.3.4. Företagskultur.....	29
2.4. Analytiskt ramverk.....	30
3. METOD.....	35
3.1. Ansats	35
3.2. Datainsamling.....	35
3.3. Forskningsdesign.....	36
3.4. Metod för datainsamling	38
3.5. Val av fallföretag, studieobjekt och respondenter.....	41
3.6. Dataanalys	43
3.7. Tillvägagångssätt.....	44

3.8. Validitet och Reliabilitet	45
4. ANALYS.....	47
4.1. Fallbeskrivning: MI som strategiimplementering	47
4.2. Intern kommunikation	50
4.3. Envägs- och Tvåvägskommunikation	51
4.3.1. Envägskommunikation.....	51
4.3.2. Tvåvägskommunikation.....	53
4.4. Vertikal och Horisontell kommunikation.....	57
4.4.1. Vertikal kommunikation.	57
4.4.2. Horisontell kommunikation.....	59
4.5. Formell och Informell kommunikation	62
4.5.1. Formell kommunikation.....	62
4.5.2. Informell kommunikation.	65
5. SLUTSATS OCH DISKUSSION	68
5.1. Slutsats	68
5.2. Diskussion och förslag till framtida forskning.....	71
REFERENSER.....	73
Artiklar	73
Böcker	78
Elektroniska källor	79
Personliga intervjuer	80
BILAGOR	82
Bilaga 1 - Intervjuguide.....	82

1. INTRODUKTION OCH BAKGRUND

1.1. Praktisk bakgrund

Företag förändrar ständigt sina sätt att arbeta i takt med att nya strategier utvecklas och implementeras. Nya strategier har sin grund i att företag för att framgångsrikt konkurrera behöver följa den utveckling som omger dem, så som föränderliga marknadsförhållanden, ökade geografiska avstånd och högre utbildad personal. För att implementera nya strategier blir företags förmåga att kommunicera med sina medarbetare av stor betydelse.

1.1.1. Marknadsförhållanden. Omvärlden sågs tidigare som statisk och förutsägbar, men medvetenhet om att omvärlden är föränderlig har med tiden växt sig stor, och synen på marknaden som dynamisk har kommit att påverka företags arbete och strategier (Lewis, 2006; Mosley & Matvuik, 2010). Föränderliga miljöer sätter press på företag till att anpassa sig till externa förhållanden som exempelvis ökad konkurrens eller teknologisk utveckling. Detta för att stå sig gentemot konkurrenter och kunna möta kunders skiftande efterfråga (Johansson, 2011; Mosley & Matvuik, 2010). Det är viktigt för företag att vara flexibla gällande såväl struktur, processer och arbetssätt för att snabbt kunna reagera på marknads hot och möjligheter (Dobni, 2003; Mosley & Matvuik, 2010). Anställdas förändringsvilja och förändringsbenägenhet blir på grund av detta en förutsättning för att kunna möta en hög förändringstakt (Napshin & DeCarolis, 2011). Utifrån dessa resonemang är det viktigt för företag att kunna anpassa strategier till externa förändringar samt effektivt implementera dessa. Vid förändringsarbete, liksom ett införande av nya strategiska beslut, är kommunikation ett viktigt redskap för att hantera den komplexitet som präglar implementeringsprocesser (Falkheimer & Heide, 2007).

1.1.2. Geografiska avstånd och företagsstorlek. Den marknad som företag är verksamma på tenderar att växa sig allt större. Samtidigt skapar exempelvis ökad globalisering större geografiska avstånd mellan företags olika avdelningar (Håkansson & Dow, 2012). Globalisering sätter krav på företag att vara anpassningsbara utefter de marknader de är verksamma på (Mosley & Matvuik, 2010). Mer flexibla strukturer så som projekt- och nätverksorganisationer möjliggör adaptering till varierande förhållanden och efterfrågan (Lewis, 2006; Todorović, Mitrović & Bjelica, 2013). Med växande företag skapas också större avstånd mellan medarbetare på ett och samma företag (Leonardi, Treem & Jackson, 2010). Företag måste på grund av denna ökade geografiska spridning och större interna avstånd arbeta aktivt med strategiimplementering för att motarbeta isolation och spretande målbild bland företagets avdelningar och medarbetare (Hobday, 2000; Todorović et al., 2013). Ju större avstånd, desto större tenderar användningen av information och kommunikationsteknologier vara (Cudanov, Jasko & Savoju, 2010). Utifrån vad som ovan diskuterats konstateras att verksamhet utspridd över stora geografiska områden, eller företag av stor storlek, sätter press på aktivt handlande för att implementera strategiska beslut. Därav är kommunikation viktigt för att få samtliga enheter och medarbetare att arbeta utefter samma övergripande strategi.

1.1.3. Kunskap. Det går att urskilja en global trend mot att företag och de arbetsmetoder som tillämpas blir mer kunskapsintensiva då kunskap idag värderas allt högre inom företag (Marklund, 2007; Svensson, 2005; Venkateswaran & Aundhe, 2013). Dessutom har anställda generellt högre utbildning, arbetar mer självständigt samt får mer ansvar och frihet kring beslutsfattande (Alvesson, 2004; Thomas, 2007). Utifrån detta är medarbetare i större utsträckning med och formulerar företags strategier, varav strategier ges frihet att växa fram inom hela organisationen (Mintzberg, 1994; Poister, Hamilton Edwards, Pacha &

Edwards, 2013). Denna syn på arbete och anställda stärker behovet av kommunikation både för att koordinera olika aktiviteter mellan anställda men även för att åstadkomma utveckling samt finna lösningar på problem (Alvesson, 2004). Det är också viktigt att skapa dialoger mellan aktörer för att företags strategier ska formuleras, implementeras och läras ut (Simonsson, 2002). Av ovanstående resonemang konstateras att med mer kunniga och ansvarstagande anställda tas strategiska beslut inom hela organisationen istället för att formuleras i toppen av hierarkin. Vidare är kommunikation viktigt för att anställda, vilka idag arbetar mer självständigt, ska arbeta enligt företagets strategi.

Utifrån den utveckling som redogjorts för kan påvisas en ökad vikt av företags förmåga att implementera nya strategiska beslut. För detta blir kommunikation ett viktigt verktyg för att få anställda till att arbeta i linje med den strategi som implementeras.

1.2. Teoretisk bakgrund

För att studera hur företag vid strategiimplementering kan använda kommunikation som ett verktyg för att få anställda att arbeta i linje med den strategi som implementeras, kommer studiens teoretiska utgångspunkt att grunda sig i de två forskningsfälten strategiimplementering och kommunikation.

Strategiimplementering handlar om hur företag kommer till att förstå, utveckla, acceptera och ta till sig en viss strategi (Kerr & Jackofsky, 1989; Kor, Mahoney & Michael, 2007; Quinn, 1980). En fungerande implementeringsprocess är viktig då en strategi måste kunna implementeras för att generera tänkt värde till företaget (Hahn & Powers, 2010; Heide, Grønhaug & Johannessen, 2002).

Historiskt diskuteras strategiimplementering som en process bestående av två steg, där strategiimplementering följer av strategiformulering (Bourgois & Brodwin, 1984).

Nyare perspektiv menar att strategiimplementering på grund av sin komplexa natur inte kan ses som en förenklad och linjär process (Meagher, 2003). Skapande av strategier ses istället som en dynamisk process vilken sker kontinuerligt, ofta i nära anknytning till företags och individers lärande, samt utvecklas i samspel med hela organisationen (Mintzberg, 1994; Poister et al., 2013). Huruvida en implementering blir framgångsrik beror på flertalet olika faktorer vilka påverkar implementeringsprocessen (Miller, 1997; Saunders, Mann & Smith, 2008). Kommunikation är en av dessa påverkansfaktorer (Mascalu, Todericiu, & Fraticiu, 2013; Savaneviciene, & Stankeviciute, 2011).

Definitionen av kommunikation skiljer sig åt inom olika forskningsfält. Kommunikation inom företag tenderar syfta till vad som kallas för strategisk kommunikation vilket definieras som aktivt kommunicerande av strategi med syfte att uppnå organisationens mål (Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Verčič & Sriramesh, 2007). Anställda kommer på grund av detta att medvetet delta i kommunikativa aktiviteter¹ kopplade till företagets verksamhet (Hallanhan et al., 2007). Då denna studie ser till kommunikation i förhållande till hur företag implementerar strategier är det intressant att studera strategisk kommunikation utifrån hur det används internt i företag.

Inom intern kommunikation förekommer flertalet dimensioner för hur kommunikation fungerar och därav hur kommunikation kan användas. Dimensionerna är; envägs- och tvåvägskommunikation, vertikal och horisontell kommunikation, samt formell och informell kommunikation (Bartels, Peters, de Jong, Pruyn & van der Molen 2010; Falkheimer & Heide, 2007; Hallahan et al., 2007).

År 2002 menade Heide et al. att tidigare litteratur och forskning kring ämnet strategiimplementering och påverkansfaktorer framför allt fokuserat på att peka ut och beskriva de faktorer som påverkar i vilken grad en strategi blir framgångsrikt implementerad.

¹ Kommunikativa aktiviteter definieras i denna studie som alla aktiviteter, medvetna liksom omedvetna, med syfte att kommunicera utifrån behovet av att antingen informera eller få återkoppling på kommunicerat budskap. En kommunikativ aktivitet sker alltid mellan minimum två parter.

Heide et al. (2002) argumenterade för en avsaknad av forskning kring hur faktorerna faktiskt verkar. Idag är forskning kring hur faktorerna verkar av allt större betydelse då kunskap om ämnet kan leda till effektivare implementering av strategi (Hahn & Powers, 2010).

För att möjliggöra förståelse kring *hur* strategiimplementering påverkas av faktorn kommunikation behövs insikt kring förhållandet mellan strategiimplementering, kommunikation och andra påverkansfaktorer. Denna studie väljer att se detta enligt följande:

1) Företags arbete med strategiimplementering är vitalt för företags överlevnad då de måste följa den utveckling som omger dem för att framgångsrikt konkurrera.

2) Företags arbete med strategiimplementering påverkas av flertalet påverkansfaktorer. Studiens fokus ligger på faktorn *kommunikation* och hur kommunikation kan användas som verktyg vid strategiimplementering. Detta utifrån argumentet att kommunikation setts som en mycket viktig faktor i tidigare forskning och litteratur (Mascalu et al., 2013; Savaneviciene, & Stankeviciute, 2011).

3) För att förstå hur strategiimplementering påverkas av kommunikation ses begreppet kommunikation utifrån olika *dimensioner* vilka förklarar hur kommunikation fungerar. Dimensionerna representerar olika flöden av kommunikation som av flertalet forskare uppmärksammas vara av betydelse för det arbete som sker internt i företag (Bartels et al., 2010; Falkheimer & Heide, 2007; Hallahan et al., 2007). I denna studie inkluderas dimensionerna; envägs- och tvåvägskommunikation, vertikal och horisontell kommunikation, samt formell och informell kommunikation.

4) För att kunna dra mer tillförlitliga slutsatser kring påverkansfaktorn kommunikation behöver också *andra påverkansfaktorer* på strategiimplementering i viss mån beaktas. Detta eftersom faktorerna verkar i integration och samspel (Miller, 1997; Saunders et al., 2008). I denna studie är det dock endast intressant att se till de påverkansfaktorer som integrerar med kommunikationsfaktorn. Enligt studerad litteratur är dessa följande;

organisationsstruktur, ledarskap, incitament, och kultur (Aaltonen & Ikävalko, 2002; Bixel et al., 2012; Long & Shields, 2010; Savaneviciene & Stankeviciute, 2011). Samtliga av dessa faktorer klassas som interna faktorer, det vill säga faktorer som företag till viss del själva kan influera. Externa faktorer så som exempelvis osäkerhet eller plötsliga förändringar kommer inte ses till i denna studie.

1.3. Syfte och problemformulering

Utifrån studiens praktiska och teoretiska bakgrund konstateras att företag utifrån den föränderliga omvärld de möter ständigt utvecklar nya strategier och arbetssätt. Vid implementering av dessa strategier spelar kommunikativa aktiviteter en viktig roll för framgång. Samtidigt uttrycks avsaknad av forskning kring hur kommunikation och andra påverkansfaktorer på strategiimplementering egentligen fungerar. Syftet med denna studie är därför att se närmare på hur strategiimplementering påverkas av påverkansfaktorn kommunikation och därmed dess dimensioner. Detta för att lättare kunna använda kommunikation som ett verktyg vid strategiimplementering i företag. Den praktiska och teoretiska problematiseringen mynnar ut i studiens forskningsfråga:

Hur påverkas strategiimplementering av olika kommunikationsdimensioner?

Kommunikationsdimensionerna är definierade som; envägs- och tvåvägskommunikation, vertikal och horisontell kommunikation, samt formell och informell kommunikation. Forskningsfrågan kommer att besvaras genom att med utgångspunkt i teori studera en specifik implementeringsprocess i företaget Veidekke Sverige AB.

1.4. Studieobjekt

Veidekke är Skandinaviens fjärde största byggföretag och har idag cirka 1200 anställda i Sverige (Veidekke, 2014, Detta är Veidekke). Som studieobjekt fokuseras en specifik implementeringsprocess i Veidekke Sverige AB², den kontinuerliga implementeringen av företagets arbetsmetodik benämnd *Medarbetarinvolvering*³.

Argument utifrån studiens praktiska och teoretiska bakgrund till varför Veidekke och implementeringen av MI platsar som studieobjekt är följande:

1) Liksom andra företag i branschen måste Veidekke anpassa sig gentemot *föränderliga marknadsförhållanden* som exempelvis marknadens konkurrenssituation. Veidekke menar att en av deras starkaste konkurrensfördelar är metodiken att involvera medarbetare (Veidekke, 2014, Fakta om Veidekke). Utifrån detta är MI en strategi som till viss del har sin grund i ett behov som uppkommit till följd av externa förändringar. Då föränderliga marknadsförhållanden är en av anledningarna till att aktivt arbeta med strategiimplementering blir MI av intresse att studera.

2) Veidekke arbetar till stor del i projektform med byggprojekt runt om hela Skandinavien (Veidekke, 2014, Detta är Veidekke). Förekomsten av *geografiska avstånd*, i detta fall mellan kontor och byggarbetsplatser, ställer krav på kommunikativa aktiviteter för framgångsrik implementering av strategi.

3) Byggbranschen har traditionellt setts som relativt arbetskraftsintensiv. Numera är yrkesarbetares *erfarenhet och kunskap* viktiga konkurrensfördelar för företag att i större utsträckning ta tillvara på (Arriagada & Alarcón, 2014; Venkateswaran & Aundhe, 2013). Veidekke uttrycker sig om att det är genom att låta enskilda kompetenser samverka som bästa möjliga resultat uppnås (Veidekke, 2014, Samverkansentreprenad). Då kunskap

² Veidekke Sverige AB kommer vidare att benämnas Veidekke.

³ Medarbetarinvolvering är ett LEAN-baserat arbetssätt som tillämpas i hela företaget och som byggs upp av de tre delarna; *Teamet*, *VDC* och *Involverande planering* (Veidekke, 2014, MI). Medarbetarinvolvering benämns vidare enligt förkortningen MI.

anses viktigt, samt då medarbetare får mer ansvar och frihet, är det viktigt att involverade parter kommunicerar för att strategiska beslut ska implementeras.

Slutligen bör nämnas att utöver ovan argument, grundade i marknadens utvecklingstendenser, har Veidekke också uppmärksammats för sina värderingar och sitt arbete med att involvera medarbetare (Byggindustrin, 2014, Involverade medarbetare ger Veidekke försprång; Veidekke, 2013, Involvering gav Veidekke jobb; Veidekke, 2014, Veidekke uppmärksammas för sitt involverande arbetssätt). Veidekke lämpar sig därför ytterligare för denna studie då det är lättare att urskilja kommunikation från andra påverkansfaktorer genom att studera ett företag som påvisar medvetenhet kring kommunikativa aktiviteter.

2. TEORI

2.1. Strategiimplementering

Företag ställs idag inför höga krav på att upptäcka, förstå, analysera och anpassa sig till externa förändringar. Hur företag ska agera för att följa med i utvecklingen ses ofta som en utmaning. Nya strategiska beslut blir aktuella och av stor betydelse för företags framgång (Grant, 2013). En ny strategi innebär dock inte framgång om denna inte också går att implementera (Noble, 1999; Rapert, Velliquette & Garretson, 2002).

I många fall utgår definitionen av strategiimplementering ifrån Quinns artikel *Managing strategic change* (1980) och definieras av Kerr och Jackofsky (1989) som ”...implementation consists of the processes through which the organization comes to understand, accept, and commit to its strategy” (Kerr & Jackofsky, 1989; Kor et al., 2007; Quinn, 1980). Det poängteras också att en strategi måste implementeras för att kunna generera tänkt värde till dess företag. Ett företags profil grundar sig i det värde företaget skapar, varav företagsprofilen tenderar likna den strategi som implementerats (Hahn & Powers, 2010; Heide et al., 2002).

Rapert et al. menade år 2002 att strategiimplementering är relativt ouppmärksammat bland företag. Samtidigt har flertalet studier visat att strategiimplementeringens utförande är av mycket stor betydelse för huruvida ett företags strategi uppfylls (Noble, 1999; Rapert et al., 2002). En stor mängd tekniker och ramverk är utvecklade för att hjälpa företagsledningarna att formulera strategier, men oförmågan till att därefter implementera dessa leder till att de inte når sin fulla potential. En genomtänkt strategi är en som också är implementerbar då en strategi inte är mer än fina ord utan implementering (Hambrick & Cannella, 1989; Heide et al., 2002).

Då en strategi till en början inte verkar fungera finns det ofta mer att vinna på att förbättra strategiimplementeringens utförande av den redan existerande strategin än på att omformulera eller ta in helt nya strategier (Raes, Heijltjes, Glunk & Roe, 2011; Thompson & Strickland, 1992). Utifrån detta poängteras uthållighet och aktivt arbete med implementering.

2.1.2. Implementeringsprocessen. Teori kring strategiimplementering har utvecklats från två olika forskningsdiscipliner. Ekonomisk disciplin har frambringat forskning med fokus på hur strategier formuleras, medan forskning om implementering härstammar från organisationsteori, sociologi och psykologi (Seth & Thomas, 1994). Utifrån detta har strategiimplementering historiskt diskuteras som en process i två steg, där implementering följer formulering (Bourgois & Brodwin, 1984). Processen diskuterades som en fråga om planering, där system och strukturer för arbete byggts upp utefter de mål som den formulerade strategin ämnar uppnå (Bourgois & Brodwin, 1984). Formulering av strategi sågs i enlighet med detta som en entreprenöriell aktivitet, medan implementering av strategi präglades av administrativa uppgifter (Thompson & Strickland, 1992).

Historiskt sågs även strategiformulering som en uppgift för företags ledningsteam, varav implementering var en process som initierades på högre nivåer och fördes vidare till lägre nivåer i företagshierarkin. Det var på grund av detta synsätt önskvärt att separera strategiformulering från implementering, då olika människor ansågs vara involverade i de olika stegen (Miller, 1997). Nyare perspektiv menar i kontrast till detta att formulering av strategi infinner sig på samtliga nivåer i företag, liksom implementering involverar företaget som helhet (Chari, Katsikeas, Balabanis & Robson, 2014; Miller, 1997; Thompson & Strickland, 1992).

Meagher (2003) argumenterar för att strategiimplementering är en komplex process där flertalet aktiviteter sker samtidigt och ömsesidigt beroende av varandra. Implementering är med andra ord inte en enhetlig linjär plan av aktiviteter som om utförd korrekt kommer att resultera i framgångsrikt användande av strategin. Vidare menar Meagher (2003) att strategiimplementering inte händer över en natt bara för att det finns ett bestämt datum för när ett strategiskt beslut ska införas. Inte heller formuleras strategier bara för att företag har ett möte med det syftet. Formulering och implementering är istället en växande och ständigt pågående process.

För nya perspektiv på strategiimplementering anses Mintzberg vara en av de forskare som präglat teoriutvecklingen mest. Följande redogörelse av Mintzbergs syn på strategiimplementering är vad som än idag dominerar forskningsfältet (Poister et al., 2013). Mintzberg (1994) menar att formulering och implementering sker i integration. Skapande av strategi handlar om att fånga upp det som lärs inom organisationen, både från ledning och medarbetare, liksom data om marknadsförhållanden, för att därefter kontinuerligt skapa en helhetssyn över företagets position och framtida vision. Strategiformulering och implementering är med andra ord en *dynamisk och lärande process* som tar tillvara på företagets erfarenheter och sätter dessa i relation till dess omgivning. Strategiimplementering inkluderar intuition och kreativitet, samt en integrerad syn på företaget, istället för det historiska synsättets fokus på planering och uppdelning av utförande i separata sekventiella steg. Mintzberg (1994) menar att strategi inte kan utvecklas och införas på order, utan måste ges frihet till att skapas när som helst och var som helst i organisationen. Utifrån detta resonemang är det ofta ett företags medarbetare som kommer med input till företagets strategier. Ledningens uppgift ses i kontrast till detta som tillvaratagande och helhetsskapande av den input medarbetare frambringar.

Mintzberg (1994) negligerar dock inte det faktum att strategiimplementering kan ha ansatser av det mer historiska synsättet. Mintzberg (1994) gör skillnad på vad han kallar för *emergent* strategi och *deliberate* strategi. En emergent strategi handlar, i enighet med vad som tidigare beskrivits, om att strategin växer fram utifrån att konvergerade mönster formas utefter de aktiviteter som utförs. Med andra ord skapas strategier oavsiktligt eller ouppmärksammat utan inblandning från direkta beslutsfattare, ofta genom en process präglad av lärande. En deliberate strategi realiserar i kontrast till detta en beslutfattares avsikter. Chari et al. (2014) och Slevin och Covin (1997) tillägger i diskussionen att alla strategier lär ha inslag av både emergent, det vill säga framväxande, och deliberate, det vill säga avsiktliga, karaktärsdrag. Detta då alla strategier behöver kombinera viss grad av flexibilitet och lärande med rationellt och målinriktat tänkande. Vad för karaktärsdrag som dominerar liksom är mest fördelaktigt i en viss strategi beror på externa och organisatoriska faktorer (Chari et al., 2014; Slevin & Covin, 1997).

Studier av hur företag arbetar med modifiering av sin verksamhet har påvisat att det alltid förekommer förbättringspotential, då företag ständigt utsätts för interna liksom externa förändringar för vilka de måste anpassa sig till (Chari et al., 2014; Thompson & Strickland, 1992). Utifrån detta blir frågor kring implementering av nya strategiska beslut ett *kontinuerligt arbete* för företag.

Sammanfattningsvis kan konstateras att strategiimplementering idag handlar om att förstå strategier utifrån hur en organisation och dess anställda fungerar och relaterar till varandra (Meagher, 2003). Det läggs vikt vid skapandet av en helhetssyn vilken utvecklas i samspel med hela organisationen (Dobni, 2003; Poister et al., 2013). Skapande av strategi är inte en isolerad aktivitet utan en del av en dynamisk process som inkluderar allt vad företaget står för (Mintzberg, 1994). Att arbeta kontinuerligt med implementering av strategi är

avgörande för att kunna anpassa sig till en föränderlig omvärld (Raes et al., 2011; Thompson & Strickland, 1992).

2.1.3. Strategiimplementering och resultat. Då skapande av strategi och implementering av denna är en dynamisk process som förutsätter kontinuerligt arbete, finns olika sätt att förhålla sig till det resultat som uppnås.

Resultat utvärderas ofta på koncernnivå, utifrån exempelvis finansiella resultat. Många forskare menar att eftersom företags prestationer är ett resultat av flertalet komplexa och sammanhängande aktiviteter, så avslöjar inte resultat på koncernnivå vilken egentlig effekt ett individuellt strategiskt beslut uppnått. Resultatet av en strategi måste därför utvärderas i förhållande till egen nivå i företaget, samt *vad strategin från början var ämnad att påverka* (Miller 1997; Raes et al., 2011).

Bra strategiimplementering garanterar inte ett bra resultat. Huruvida processen kan anses framgångsrik eller inte beror på både *strategin i sig*, och *organisatoriska liksom externa faktorer* (Raes et al., 2011; Thompson & Strickland, 1992).

Vissa faktorer är viktigare än andra när det gäller att lyckas med strategiimplementering (Miller, 1997; Saunders et al., 2008). Heide et al. redogjorde år 2002 för att mycket forskning har pekat ut faktorer som påverkar vilket resultat en implementeringsprocess uppnår, men att få forskare har försökt ta reda på exakt hur dessa faktorer verkar. Idag anses kunskap om hur olika faktorer fungerar som viktig då detta kan leda till mer framgångsrik implementering av strategi (Hahn & Powers, 2010).

2.2. Strategisk kommunikation

Att kommunicera är viktigt för att lyckas med implementering av strategi (Mascalu et al., 2013). En ledning som inte kan kommunicera på ett meningsfullt sätt kommer trots fina formuleringar och avsikter högst sannolikt inte lyckas implementera strategin (Heide et al., 2002, Savaneviciene & Stankeviciute, 2011). Vidare har forskning visat att det finns en positiv korrelation mellan mängden tid som läggs ner på att kommunicera i relation till anställdas ansträngningar och upplevd tillfredsställelse av utfört arbete (Carrière & Bourque, 2009; Kandlousi, Ali & Abdollahi, 2010; Yammarino & Naughton, 1988). Utifrån detta är ett företags kommunikativa aktiviteter av betydelse för resultatet av strategiimplementering.

Begreppet kommunikation skiljer sig åt inom olika forskningsfält. Då fokus ligger på kommunikation inom företag tenderar begreppet att syfta till vad som kallas för *strategisk kommunikation* vilket definieras som *aktivt kommunicerande av strategi med syfte att uppnå organisationens mål* (Hallahan et al., 2007). Detta innebär att anställda medvetet kommer att delta i kommunikativa aktiviteter för företagets räkning (Hallahan et al., 2007).

Då implementering av en strategi är någonting som sker internt inom ett företag, är det endast strategisk kommunikation utifrån intern kommunikation som studeras närmre. Inom intern kommunikation finns ett antal dimensioner för hur kommunikation fungerar och därav hur kommunikation kan användas (Carrière & Bourque, 2009). Dimensionerna är; envägs- och tvåvägskommunikation, vertikal och horisontell kommunikation, samt formell och informell kommunikation (Bartels et al., 2010; Falkheimer & Heide, 2007; Hallahan et al., 2007).

2.2.1. Intern kommunikation. Intern kommunikation är den kommunikation som sker mellan medarbetare och ledning, eller medarbetare och medarbetare. Intern kommunikation sker alltså mellan ett företags *interna aktörer* och handlar om att bygga *relationer* mellan dem (Dolphin, 2005; Mishra, Boynton & Mishra, 2014).

Intern kommunikation används för att skapa *engagemang* bland medarbetare (Markos & Sridevi, 2010; Mishra, et al., 2014). Engagemang är ett tecken på passion och åtagande, vilket inom ett företag kan innefatta viljan att öka sin egen ansträngning för att arbeta i linje med företagets strategi (Markos & Sridevi, 2010). Markos och Sridevi (2010) utvecklar resonemanget kring relationer och engagemang genom att peka på att intern kommunikation på grund av detta kan medverka till ökade *prestationer* från medarbetare och därmed för företaget i stort. Då en förutsättning för att ett företag ska kunna prestera är att medarbetarna arbetar mot samma mål inbegriper intern kommunikation även skapandet av *målöverensstämmelse* (Guth & MacMillan, 1986; Ouakouak & Ouedrago, 2013).

2.2.2. Envägs- och Tvåvägskommunikation. Inom kommunikation görs det ofta skillnad mellan envägs- respektive tvåvägskommunikation. Envägskommunikation är av informativ karaktär, medan tvåvägskommunikation fokuserar dialog och återkoppling (Falkheimer & Heide, 2007; Hallahan et al., 2007).

Envägskommunikation beskrivs som en process där ett meddelande kodas och sänds för att sedan avkodas och tas emot (Ashcraft, Kuhn & Cooren, 2009; Kvernbekk, 2012; Shannon & Weaver, 1949). Utifrån detta präglas envägskommunikation av ett *asymmetriskt förhållande* mellan sändare och mottagare. Sändaren och själva budskapet sätts i fokus medan mottagaren i stort sätt negligeras. Kommunikation mellan chefer och medarbetare har historiskt präglats av envägskommunikation där förmedling av arbetsuppgifter har varit i

fokus (Simonsson, 2002). Falkheimer och Heide (2007) menar att det inom envägskommunikation snarare handlar om *informationsöverföring* än om kommunikation och skapande av dialog.

I situationer präglade av osäkerhet, som exempelvis införandet av en ny strategi, tenderar människan att aktivt söka efter information. Detta då information genom envägskommunikation ofta förutsätts vara tydligt formulerad redan innan mottagaren hunnit ta del av hela innehållet. Envägskommunikation kan här fungera som vägledande för förändring och det är därför viktigt att företag arbetar aktivt med information för att tillgodose anställdas informationsbehov (Falkheimer & Heide, 2007).

Negativa aspekter av envägskommunikation är att *påverkan på mottagare sker långsamt* då denne inte är aktiv i processen och att det som kommuniceras i större utsträckning kan *misstolkas* då det ej ges utrymme för återkoppling (Simonsson, 2002). Envägskommunikation kommuniceras ofta genom tryckt material, vilket försvårar möjligheten till återkoppling (Smith, 2005). Det bör poängteras att avsaknad av möjlighet till återkoppling inte alltid behöver vara något negativt så länge budskapet är av värde (Smith, 2005).

Tvåvägskommunikation beskrivs som en transaktion där meddelanden inte bara sänds utan också ges *återkoppling* på (Ashcraft et al., 2009; Bauer, 1964). Utifrån detta präglas tvåvägskommunikation av ett *symmetriskt förhållande* då det är *relationen* och utbytet mellan parterna som fokuseras istället för en enskild aktör och aktivitet. Båda parter förväntas både ge och ta av det *värde som skapas* genom deras samspel (Ashcraft et al., 2009; Bauer, 1964). Genom tvåvägskommunikation ges möjlighet till att ifrågasätta och ge respons vilket underlättar förståelse för det som kommuniceras då *missförstånd* reduceras. Det bör dock

beaktas att bara för att möjligheten till respons ges så skapas inget värde om chansen inte också tas till vara (Aaltonen & Ikävalko, 2002).

Simonsson (2002) argumenterar för att tvåvägskommunikation blir allt viktigare i takt med att *anställda ges mer ansvar och arbetar mer självständigt*. Det värdesätts att ta del av anställdas kompetens samt att skapa en miljö där visioner, värderingar och strategier ges utrymme för att kommuniceras och tillsammans med anställda utvecklas (Simonsson, 2002).

2.2.3. Vertikal och Horisontell kommunikation. Med utgångspunkt i företags organisationsstrukturer kan kommunikation kategoriseras utifrån vertikala liksom horisontella aspekter. Vertikal kommunikation sker mellan *olika hierarkiska nivåer* i ett företag, i kontrast till horisontell kommunikation vilken sker mellan *anställda inom samma hierarkiska nivå* (Bartels et al., 2010).

Vertikal kommunikation kan röra sig både uppifrån och ner, samt nerifrån och upp (Bartels et al., 2010). Från medarbetarens perspektiv bidrar den vertikala kommunikationen till att denne känner sig betydelsefull och delaktig i organisationen (Bartels et al., 2010; Postmes, Tanis & de Wit, 2001). Att få vara med och påverka gör att anställda känner sig mer motiverade och kommunikation med andra anställda tenderar att öka (Groysberg & Slind, 2009). Involvering av anställda i beslutsprocesser är ett exempel på hur medarbetare kan känna sig delaktiga (Bartels et al., 2010; Postmes et al., 2001).

Från chefens perspektiv bidrar den vertikala kommunikationen till tillvaratagande av individuella medarbetares kunskap och kompetens. Detta görs bland annat genom att feedback från anställda tas emot vilken sedan används i företaget som helhet (Simonsson, 2002). Att feedback från medarbetare värdesätts gör att medarbetare känner sig

delaktiga vilket i sin tur påverkar hur aktivt anställda kommunicerar med varandra (Kahn, 1990; May et al., 2004; Saks, 2006).

Horisontell kommunikation integrerar med graden av *samarbete* som sker mellan anställda i företag (Pärl, 2013). Då arbete och problemlösning tenderar att ske allt längre ner i organisationen, är horisontell kommunikation viktig för att koordinera arbete mellan företagets anställda (Alvesson, 2004; Falkheimer & Heide, 2011). Vidare är horisontell kommunikation grundläggande för skapandet av relationer och sammanhållning i företag (Bartels et al., 2010; Mishra et al., 2014; Welch & Jackson, 2007). Hur anställda interagerar och kommunicerar med varandra påverkar förutom skapandet av relationer också hur relationerna ser ut (Welch & Jackson, 2007). Genom horisontell kommunikation kan en ökad förståelse och respekt för varandras arbetsuppgifter infinna sig vilket underlättar för arbete mot ett gemensamt mål (Savaneviciene & Stankeviciute, 2011). Otillräcklig horisontell kommunikation mellan ansvariga ledare kan innebära att olika budskap av vad företaget står för förmedlas och att en enhetlig bild således inte infinner sig (Savaneviciene & Stankeviciute, 2011).

En kombination av vertikal och horisontell kommunikation är nödvändig för koordinering av centrala aktiviteter inom ett företag. Att de anställda kommunicerar både vertikalt och horisontellt är en förutsättning för samarbete samt skapande av en gemensam bild av företaget (Johansson, 2011; Savaneviciene & Stankeviciute, 2011).

2.2.4. Formell och Informell kommunikation. Med utgångspunkt i att sprida information och övertyga medarbetare om denna, kan kommunikation kategoriseras som formell eller informell kommunikation.

Formell kommunikation initieras på ledningsnivå från personer som innehar *formell auktoritet*, och sprids därefter vidare neråt mellan anställda (Bouckenooghe, 2012; Kandlousi et al., 2010; Price, 1997). Formell kommunikation minskar osäkerhet inför hur arbete ska utföras genom att möta anställdas *informationsbehov*. Detta anses extra viktigt vid förändringar i organisationer (Armenakis & Harris, 2002; Bouckenooghe, 2012; Hallahan et al., 2007). Chefers rädsla inför att inte ha den kunskap och förmåga som krävs för att nå ut till anställda kan leda till motsättningar då cheferna formellt ska kommunicera (Guth & MacMillan, 1986; Nielsen & Randall, 2012).

Syftet med formell kommunikation är att skapa en kollektiv förståelse och överensstämmelse för vad företagets står för. Detta ökar sannolikheten för att anställda arbetar mot samma mål (Bouckenooghe, 2012; Hallahan et al., 2007). För att säkerställa att en gemensam förståelse infinner sig och att denna förståelse inte förändras är kontinuerlig formell kommunikation viktigt (Markos & Sridevi, 2010; Ouakouak & Ouedrago, 2013; Rapert et al., 2002).

Formell kommunikation är ett sätt att *sprida information* samt att *övertyga* medarbetare om det budskap som sprids (Boucknooghe, 2012). För att övertyga medarbetare om ett budskaps vikt bör det i kommunikationen betonas vilka behov budskapet fyller och vilket värde det skapar (Garvin & Roberto, 2005; Nutt, 1987). För att nå fram med ett budskap krävs även att den formella kommunikationen relaterar till och anpassas utefter mottagaren (Markos & Sridevi, 2010; Ouakouak & Ouedrago, 2013).

Informell kommunikation skapas mellan anställda i situationer utan inverkan av formell auktoritet (Bouckenooghe, 2012; Falkheimer & Heide, 2007). Informell kommunikation fyller informationsbehov då formell kommunikation misslyckas med att förmedla hela budskap. Detta kan ske då formell kommunikation är svårförståelig eller

ofullständig (Crampton, Hodge & Mishra, 1998; Gilsdorf, 1998; Kandlousi et al., 2010). Till följd av bristande formell kommunikation uppstår osäkerhet hos medarbetare. Informell kommunikation minskar denna osäkerhet genom att skapa mening och förståelse för det som formellt kommuniceras. Informell kommunikation ses utifrån detta som ett forum för att ventilera osäkerhet (Crampton et al., 1998; Falkheimer & Heide, 2007; Gilsdorf, 1998; Kandlousi et al., 2010).

Människor tenderar att vända sig till sina personliga relationer då osäkerhet kring den formella kommunikationen uppstår (Falkheimer & Heide, 2007; Hargie, Dickson & Nelson, 2003; Kandlousi et al., 2010). Då informell kommunikation fungerar väl, kompletteras formell kommunikation genom rättelse av missförstånd och underlättar således tolkning. Samtidigt kan informell kommunikation också leda till missförstånd och felaktiga rykten då människor tenderar att tro på dem som de har en god relation till oavsett belägg (Falkheimer & Heide, 2007). Företagsledningar kan inte styra informell kommunikation. Det är dock viktigt att återkoppla på informell kommunikation för att säkerställa att inget feltolkats (Falkheimer & Heide, 2007). Feltolkningar och missförstånd kan annars leda till att medarbetare medvetet eller omedvetet arbetar emot det företaget kommunicerar (Falkheimer & Heide, 2007; Kandlousi et al., 2010).

En balans mellan formell och informell kommunikation är önskvärd. Detta då för mycket informell kommunikation kan leda till missförstånd och felaktigheter. Samtidigt behövs viss en grad av informell kommunikation för att få anställda att känna sig tillfreds med den information som tillhandahålls (Kandlousi et al., 2010).

2.3. Påverkansfaktorer för kommunikation

För att kunna studera påverkansfaktorn kommunikation måste även andra påverkansfaktorer på strategiimplementering till viss del beaktas då faktorerna verkar i integration och samspel (Miller, 1997; Saunders et al., 2008). För studien är det endast faktorer som integrerar med kommunikation som är av intresse. Enligt studerad litteratur är dessa följande; organisationsstruktur, ledarskap, incitament, och kultur (Aaltonen & Ikävalko, 2002; Bisel et al., 2012; Long & Shields, 2010; Savaneviciene & Stankeviciute, 2011).

2.3.1. Organisationsstruktur. Organisationsstruktur kan definieras som hur ansvar och beslutsfattande makt fördelas i företag (Germain, 1996; Nordin et al., 2011). Organisationsstruktur lägger den formella grunden för relationer mellan individer och påverkar därigenom hur och vad som kommuniceras i ett företag (Bisel, Messersmith & Kelley, 2012; Csaszar, 2012; Simon, 1976).

Det finns två distinkta ståndpunkter kring vilken organisationsstruktur som bäst stödjer kommunikation mellan anställda (Nordin et al., 2011). Nordin et al. (2011) förklarar att vissa forskare menar att en mer hierarkisk struktur reducerar missförstånd och tydliggör rollerna i en organisation. Andra anser att en hierarkisk organisation försvårar kommunikationsflöden medan en platt organisation ger utrymme för mer direkt kommunikation, vilket främjar kommunikationsflöden och idéer (Nordin et al., 2011).

Det går att urskilja en trend mot att företag tillämpar mer flexibla organisationsstrukturer (Galan & Sanchez-Bueno, 2009; Hedlund, 1994; Lewis, 2006; Thomas, 2007). Vidare minskar antalet chefer och deras påverkan i takt med att företag väljer att organisera medarbetare i mer självständiga arbetsteam (Thomas, 2007). Samarbete och

kommunikation mellan medarbetare tenderar spela en stor roll i dessa mer flexibla organisationer (Galan & Sanchez-Bueno, 2009; Hedlund, 1994; Johansson, 2011).

2.3.2. Ledarskap. Ledarskap utifrån en formell roll handlar om att ansvara för ett företags prestationer genom medarbetares ansträngningar. Det handlar även om att uppnå företagets mål genom att influera och motivera de anställda till ett aktivt handlande (Boseman, 2008; Stonehouse, 2013). Chefers förmåga att kommunicera är av betydelse för huruvida det som kommuniceras når ut till anställda (Aaltonen & Ikävalko, 2002). Hur de som beslutar kring företagets strategier uttrycker sig och agerar är därmed avgörande för implementering av strategi (Mei, Lee & Al-Hawamdeh, 2004; Thompson & Strickland, 1992). Anställda i ledande positioner måste också vara personligt engagerade för att skapa trovärdighet och förståelse för den strategi som kommuniceras (Aaltonen & Ikävalko, 2002; Thompson & Strickland, 1992). Medarbetare behöver uppmuntras av, samt känna att de har stöd ifrån, företagets ledning för att arbeta utefter företagets strategi (Aaltonen & Ikävalko, 2002; Thompson & Strickland, 1992). Om medarbetare känner att de har stöd uppföras främjas kommunikationen i företaget (Aaltonen & Ikävalko, 2002).

2.3.3. Incitament. Incitament definieras som motiv till att utföra en önskvärd handling (Long & Shields, 2010). Företag använder incitament för att förändra anställdas beteenden samt för att motivera anställda till att agera i linje med företagets mål (Long & Shields, 2010). Då incitamentet misslyckas med att skapa värde för individen ges inga motiv till att förändra beteenden (Busharth, Lambert & Duhon, 2007). Det är därav av betydelse att företag använder rätt typ av incitament för att få anställda att arbeta som önskvärt (Aguinis, Joo & Gottfredson, 2013; Long & Shields, 2010). Incitament påverkar också individer olika, varav företag inte alltid vet vilka beteenden de belönar. Detta kan resultera i att företag

omedvetet belönar andra beteenden än avsedda (Busharth et al., 2011; Kerr, 1975). Genom feedback från anställda kan återkoppling på hur incitamenten verkar ges, vilket kan förebygga att incitament används felaktigt (Aguinis et al., 2013; Long & Shields, 2010).

Incitament delas ofta in i monetära och ickemonetära incitament (Aguinis et al., 2013). Monetära incitament är oftast lönebaserade medan ickemonetära incitament är av mer social karaktär och kan exempelvis ta form av formella utmärkelser och lovord, eller uppmärksammande i interna kommunikationskanaler (Aguinis et al., 2013). Cascio och Capelli (2009) beskriver monetära incitament som att anställda kommer arbeta utifrån hur de avlönas, inte utifrån vad de ombeds att göra. Ickemonetära incitament lyckas ofta motivera anställda i större utsträckning än monetära (Aguinis et al., 2013; Long & Shields, 2010). Ickemonetära incitament kan även bidra till anställdas utveckling. Genom utbildning och nya arbetsuppgifter kan anställda motiveras till att utvecklas inom företaget och kunskaper samt färdigheter tas därmed till vara på inom organisationen (Aguinis et al., 2013; Long & Shields, 2010).

Incitament kan användas för att reglera informationsflöden mellan anställda (Severinov, 2001). Då incitament påverkar kommunikation mellan ett företags anställda är det viktigt att incitament används korrekt för att förhindra att de har negativ påverkan på kommunikationen i företag (Severinov, 2001).

2.3.4. Företagskultur. Företagskultur definieras som gemensamma föreställningar, normer och aktiviteter för företags strategiska orientering (Savaneviciene & Stankeviciute, 2011; Yahya & Goh, 2002). Kulturen påverkar hur medarbetare interagerar med varandra, varav företagskultur också påverkar kommunikationen i företaget (Savaneviciene & Stankeviciute, 2011). Definiering och skapande av gemensamma mål kan

motivera anställda till att kommunicera mer med kollegor och att arbeta i enlighet med företagets intresse (Adler, Heckscher & Prusak, 2011).

Kultur bör utvecklas i takt med att företags mål och strategiska riktning förändras (Busharth et al., 2011; Mühlbacher, Vyslozil & Ritter, 1987). Om anställda inte har en enhetlig bild av företagets kultur kan olika typer av kommunikationsbarriärer och missförstånd uppstå (Onea, 2012). Det är därmed av betydelse att ett företag arbetar aktivt med att skapa en företagskultur med ett klart och tydligt förhållningssätt som de anställda kan identifiera sig med (Onea, 2012; Porter, 1987).

Anställda behöver känna en samhörighet med företagets strategi och visioner för att utföra aktiviteter som skapar värde för företaget. För att framgångsrikt implementera en strategi är det därför viktigt att företagets strategi kopplas samman med de anställdas föreställningar, attityder och normer (Dobni, 2003; Mühlbacher et al., 1987; Thompson & Strickland, 1992). Ett företag kan genom sin kultur uppmuntra samarbete och kommunikation, samt lättare motivera anställda till att arbeta utefter företagets strategiska mål (Adler et al., 2011).

2.4. Analytiskt ramverk

Utifrån studiens litteraturgenomgång tillämpas följande syn på teori kring och relationen mellan strategiimplementering och kommunikationsdimensioner.

Strategiimplementering handlar om processen genom vilken företag kommer till att förstå, utveckla, acceptera och ta till sig en viss strategi eller strategiskt beslut (exempelvis Quinn, 1980). Processen innehåller både *emergent*, det vill säga framväxande, och *deliberate*, det vill säga avsiktliga, inslag. Detta då alla strategier behöver kombinera viss grad av

flexibilitet och lärande med rationellt och målinriktat tänkande (exempelvis Mintzberg, 1994; Slevin & Covin, 1997).

Strategiimplementering är en *dynamisk process* där formulering och implementering av strategi sker i interaktion med varandra. Skapandet av strategi utvecklas i samspel med hela organisationen varav strategier kan uppkomma varsomhelst och närsomhelst i företaget. Skapande av strategi står i nära relation till lärande då det speglar de erfarenheter och den kompetens företags anställda har (exempelvis Mintzberg, 1994).

Strategiimplementering är också en *kontinuerlig process* då företag ständigt utsätts för interna liksom externa förändringar varav det alltid finns rum för utveckling och förbättring (exempelvis Thompson & Strickland, 1992). Arbetet med implementering av en strategi kan därför inte anses avslutad så länge som strategin fortfarande är gällande.

En strategi är bara framgångsrik om den också går att implementera då implementering krävs för att strategin ska kunna generera värde till företaget (exempelvis Heide et al, 2002). Resultatet av implementeringen ska alltid utvärderas i förhållande till strategin i sig, vad strategin var ämnad att påverka, samt i förhållande till den kontext som omger implementeringen (exempelvis Miller, 1997).

Flertalet faktorer, interna liksom externa, påverkar hur implementeringsprocessen av en viss strategi ser ut, samt vilket resultat som implementeringen uppnår. En av dessa faktorer är *kommunikation*. Strategisk kommunikation handlar om att aktivt kommunicera ett företags strategi med syftet att uppnå företags mål (exempelvis Hallahan et al., 2007). Då det är kommunikation i förhållande till strategiimplementering som studeras kommer endast intern kommunikation innefattas i studien. Intern kommunikation inkluderar flertalet *kommunikationsdimensioner* definierade som; envägs- och tvåvägskommunikation, vertikal och horisontell kommunikation, samt formell och informell kommunikation (exempelvis Hallahan et al., 2007).

Då det är svårt att studera kommunikation i sin isolation kommer andra *påverkansfaktorer* på strategiimplementering i viss mån att beaktas. Dessa påverkansfaktorer kommer dock endast ses på utifrån hur de integrerar med faktorn kommunikation. De faktorer som har inverkan på kommunikation är definierade som; organisationsstruktur, ledarskap, incitament, och kultur (exempelvis Aaltonen & Ikävalko, 2002; Bisel et al., 2012; Long & Shields, 2010; Savaneviciene & Stankeviciute, 2011).

Nedan presenteras en grafisk illustration av hur studien ser på förhållandet mellan strategiimplementering, kommunikation och övriga påverkansfaktorer.

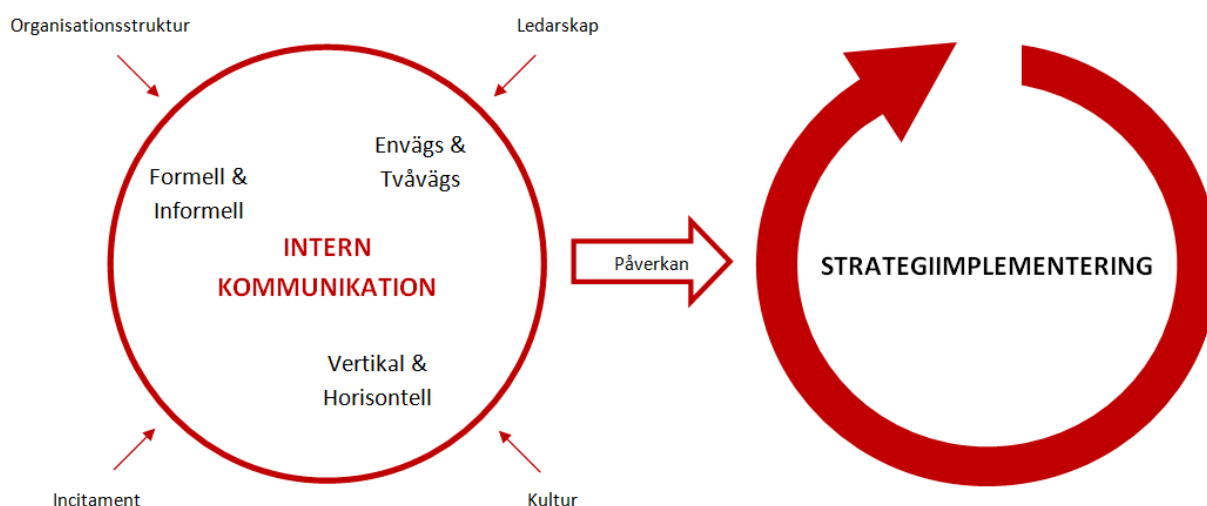


Bild 1. Grafisk illustration av analytiskt ramverk.

Utifrån den grafiska illustrationen (se bild 1. Grafisk illustration av analytiskt ramverk) åskådliggörs hur kommunikation påverkar strategiimplementering. Strategiimplementering ses som en dynamisk och ständigt pågående process. Hur strategiimplementeringsprocessen ser ut och vad för resultat som uppnås påverkas av strategisk kommunikation utifrån intern kommunikation. Intern kommunikation inbegriper kommunikationsdimensionerna; envägs- och tvåvägskommunikation, vertikal och horisontell

kommunikation, samt formell och informell kommunikation. Den interna kommunikationen influeras i sin tur av påverkansfaktorerna; organisationsstruktur, ledarskap, incitament, och kultur.

Kopplat till studiens forskningsfråga; *Hur påverkas strategiimplementering av olika kommunikationsdimensioner?* ses relationen mellan strategiimplementering och dimensioner enligt följande:

Envägs- och tvåvägskommunikation handlar om att skapa tydlighet i vad en strategi står för. Genom envägskommunikation ökar tillgänglighet och enkelhet för att tillgå information. Effektiv envägskommunikation minskar också osäkerhet då människan tenderar att söka efter information snarare än kommunikation i föränderliga situationer. Tvåvägskommunikation reducerar missförstånd genom möjligheten till återkoppling på vad som kommuniceras. Tvåvägskommunikation möjliggör även gemensam reflektion och bidrar till en större helhetssyn av den strategi som implementeras. Utifrån nämnda sätt att skapa tydlighet, påverkar envägs- och tvåvägskommunikation i vilken grad mottagaren förstår vad strategin står för. Detta ses som en förutsättning för implementering.

Vertikal och horisontell kommunikation handlar om att i företag skapa ett starkt engagemang för strategin. Vertikal kommunikation genom att uppmärksamma prestationer, ta tillvara kompetens och feedback, samt låta medarbetare vara med och påverka, skapar en känsla av betydelsefullhet och delaktighet. Detta gör i sin tur medarbetare mer engagerade till att arbeta i linje med företagets strategi. Genom horisontell kommunikation skapas detta engagemang utifrån en ökad förståelse för andra medarbetare och deras arbetsuppgifter. Detta främjar samarbete och vilja till att arbeta för helheten istället för efter individuella målsättningar. Utifrån nämnda sätt att skapa engagemang påverkar vertikal och horisontell kommunikation huruvida det är lätt för medarbetare att ta till sig nya strategier.

Formell och informell kommunikation handlar om att sprida information och med denna övertyga medarbetare om vikten med strategin, vilket ses som en förutsättning för att strategin ska genomföras. Formell kommunikation utifrån utbildning och kontinuerligt arbete med att informera skapar en enhetlig och gemensam bild av strategin. Formell kommunikation är följaktligen beroende av chefers engagemang och förmåga att kommunicera strategin för att övertyga om dess relevans. Informell kommunikation kompletterar den formella kommunikationen genom att tillgodose informationsbehov till följd av ofullständig formell kommunikation. Utifrån nämnda sätt att sprida och övertyga medarbetare om att strategin är viktig, påverkar formell och informell kommunikation huruvida en strategi också sätts i verkligt utförande.

Utifrån strategiimplementering kompletterar kommunikationsdimensionerna varandra. Detta då de verkar i integration och samspel. Att *tydligt* kommunicera vad en strategi står för, att skapa *engagemang*, samt att *sprida och övertyga* om strategins relevans är förutsättningar för en lyckad implementering.

För att besvara studiens forskningsfråga tar studien sin utgångspunkt i ovan analytiska ramverk. Det analytiska ramverket ligger till grund för hur studien väljer att se på teorin och relationen mellan strategiimplementering och kommunikationsdimensioner. Ramverket undersöks genom studiens fallstudie och återkopplas till i studiens analys och slutsatser.

3. METOD

3.1. Ansats

Aktuell studie tar utgångspunkt i tidigare forskning kring strategiimplementering och kommunikation och försöker genom att se till empiri förklara hur strategiimplementering påverkas av beaktade kommunikationsdimensioner. För att kunna spegla studiens problemformulering och forskningsfråga utefter detta resonemang har en abduktiv ansats valts. Abduktion har inslag av både induktiv och deduktiv ansats (Alvesson & Sköldberg, 2008). Induktion och deduktion handlar om att generera respektive bepröva teori (Bryman & Bell, 2013) medan abduktiv ansats handlar om att utveckla tidigare teorier och på så sätt generera förståelse (Alvesson & Sköldberg, 2008). Abduktiv ansats skildrar aktuell studie då tidigare teori kring ämnet har studerats för att urskilja eventuella mönster. Dessa mönster har sedan utvecklats, stärkts eller visat sig irrelevanta utefter insamling och analys av det empiriska materialet (Alvesson & Sköldberg, 2008). Det är således både den teori som nämns i teoriavsnittet samt studiens empiriska datainsamling som gemensamt ligger till grund för studiens analys och slutsats.

3.2. Datainsamling

Studien använder sig av en kvalitativ metod, vilken kännetecknas av ord, uttryck och tolkning (Bryman & Bell, 2013). Aktuell studie försöker skapa förståelse kring hur något fungerar, mer specifikt hur strategiimplementering påverkas av beaktade kommunikationsdimensioner. Utifrån teoristudien och insamlad empiri har tolkning gjorts utifrån respondenternas miljö och individuella syn på verkligheten. Syftet med en kvalitativ studie är att förstå bakomliggande mönster i förhållande till den kontext data är insamlad i,

och utifrån detta utveckla teori och förståelse för studiens forskningsfråga (Bryman & Bell, 2013).

Kritik mot användande av kvalitativ metod är riktad mot dess subjektiva karaktär, det vill säga att studien belyser det som anses viktigt av författarna (Bryman & Bell, 2013). En kvantitativ metod hade kunnat mildra nämnd kritik, samtidigt som det kan ifrågasättas i vilken grad en kvantitativ studie hade kunnat besvara aktuell studies forskningsfråga. Kritiken mot en kvantitativ studie är att mätning och kvantifiering ger en oriktig känsla över precision och riktighet, samt en statisk bild av verkligheten utan hänsyn till människors individuella uppfattningar (Bryman & Bell, 2013). Med hänsyn till dessa resonemang är motiveringen till valet av en kvalitativ metod att denna i större grad fångar det som studien ämnar undersöka.

3.3. Forskningsdesign

Studien grundar sig i en fallstudie som ser till hur strategin och arbetsmetodiken MI implementeras i fallföretaget Veidekke. Fallstudien har sin utgångspunkt i en teoristudie vilken innefattar forskningsfälten strategiimplementering och kommunikation. Teoristudien ligger till grund för problemlösningsidentifiering, definition och användande av begrepp, samt hur studien väljer att se på förhållandet mellan strategiimplementering, kommunikation och påverkansfaktorer. Fallstudien ligger sedan till grund för analys och slutsatser kring studiens forskningsfråga.

Fallstudie som forskningsdesign innebär en detaljerad och ingående analys av ett fall, samt berör den komplexitet och kontext som det specifika fallet uppvisar (Bryman & Bell, 2013). En fallstudie möjliggör en helhetssyn där verkliga händelser belyses och skapar mening för sammanhanget i stort (Yin, 2007). Det är fallet i sig som styr det som studien

intresserar sig för (Bryman & Bell, 2013). En fallstudie lämpar sig väl för att intensivt och detaljerat samla in empiriskt material och förklara och utveckla teoretiska samband (Bryman & Bell, 2013). Detta i enlighet med aktuell studie.

Fallstudier kan karaktäriseras utifrån olika aspekter där den fallstudie som här är av intresse är den *instrumentella fallstudien*. En instrumentell fallstudie ämnar använda ett specifikt fall för att nå förståelse kring en mer generell frågeställning (Bryman & Bell, 2013). I aktuell studie används MI som ett *representativt fall* för att studera hur kommunikation påverkar arbetet med strategiimplementering. Detta innebär att fallet representerar en vanligt förekommande situation (Bryman & Bell, 2013; Yin, 2007).

En styrka med att göra en enskild fallstudie är att det möjliggör en djupdykning i det som studeras (Easton, 2010). Kritik mot fallstudier handlar dock om undersökningens generaliserbarhet och kvaliteten i de resultat som framkommer (Bryman & Bell, 2013). Skillnaden mellan statistisk och analytisk generaliserbarhet behöver här beaktas. Statistisk generaliserbarhet handlar om att se till frekvensen och dra slutsatser om en population utifrån ett urval (Yin, 2007). Analytisk generaliserbarhet handlar om utveckling och generalisering av teorier (Yin, 2007). Då aktuell studies syfte är att skapa djupare förståelse och utveckla redan befintlig teori är analytisk generaliserbarhet det som studien bidrar till.

En fallstudie ska se till helheten av det som studeras så även om djupdykning möjliggörs bör den inte fokusera på allt för djupgående detaljer då detta tenderar resultera i skapandet av komplex teori (Bryman & Bell, 2013). Kritik har riktats mot att fallstudier tenderar att antingen förbise eller förstora vissa aspekter av ett fenomen. Försök till att ta hänsyn till denna kritik görs genom att vara medveten om detta och ta det i beaktning vid utförande av studien.

3.4. Metod för datainsamling

För att besvara studiens forskningsfråga med en abduktiv ansats och en kvalitativ datainsamling, har studien använt sig av både en teoristudie och en fallstudie.

Teoristudien redogör för relevant teori i förhållande till det studien undersöker. Akademiska artiklar vilka klassats som peer reviewed⁴ har i första hand använts. Detta för att stärka teoristudiens tillförlitlighet. Även böcker har tillämpats för viss teori och resonemang. Vid användande av specifika teorier har originalkällor använts i så stor utsträckning som möjligt. Detta för att minska missförstånd av teori samt för att få en förståelse kring den kontext som teorin kommer ifrån. Dubbelreferering har använts dels för att styrka argument genom att visa på att mer än en forskare kommit fram till samma sak, dels för att påvisa att äldre teorier fortfarande är relevanta. Det är viktigt att beakta att den litteratur som använts kan vara av subjektiv karaktär och omedvetet vinklad av författarnas referensramar och intressen (Bryman & Bell, 2013).

I fallstudien har semistrukturerade intervjuer utgjort grunden för datainsamling av empiri. Semistrukturerade intervjuer inbegriper en relativt fri dialog om i förväg specificerade ämnesområden (Bryman & Bell, 2013). Valet av semistrukturerade intervjuer passar studien då den ämnar skapa förståelse för hur något fungerar, i detta fall hur strategiimplementering påverkas av beaktade kommunikationsdimensioner. Dialog kring olika ämnesområden möjliggör följdfrågor, exemplifiering och reflektion vilket i sin tur underlättar den förståelse som behövs för att dra slutsatser kring studiens forskningsfråga (Bryman & Bell, 2013).

Med hjälp av en intervjuguide specificerades de ämnesområden som de semistrukturerade intervjuerna utgick ifrån. Frågor inom varje område formulerades för att

⁴ Peer review är en metod för referensgranskning vid publicering av akademiska och vetenskapliga artiklar. Referensgranskningen syftar till att vidmakthålla objektivitet och vetenskaplig standard (NE, 2014, Förhandsgranskning; NE, 2014, Peer review).

fungera som inspiration till dialog. Nedan följer en kort redogörelse för valda ämnesområden samt vad dessa syftar ge svar på (se tabell 1. Intervjuguide. För komplett intervjuguide se bilaga 1. Intervjuguide).

Ämnesområde	Svar
<i>Generella frågor</i>	Uppfattning av respondentens individuella referensram för att kunna sätta detta i relation till andra svar.
<i>Medarbetarinvolvering (MI)</i>	Hur pass medveten respondenten är kring MI och hur denne värderar strategin.
<i>Implementering och påverkansfaktorer</i>	Kartläggning av implementeringsprocessen. Förståelse för företaget samt hur olika påverkansfaktorer influerar företagets interna kommunikation.
<i>Intern kommunikation</i>	Hur olika kommunikationsdimensioner används i företaget och hur dessa har kunnat påverka implementeringsprocessen.
<i>Resultat av implementering</i>	Vad implementeringen hittills uppnått och varför. Att sätta i relation till andra svar.

Tabell 1. Intervjuguide.

Intervjuerna utfördes med en intervjuare, en medlyssnare och en respondent. Då den som intervjuade respondenterna varierade mellan olika intervjuer var den intervjuguide som utvecklats fördelaktig att använda. Genom intervjuguiden kunde varje intervjuare kontrollera att samtliga områden berördes och att fokus inte hamnade på endast ett ämnesområde. Detta möjliggör större jämförbarhet mellan insamlad empiri från olika respondenter och olika intervjuare.

I största möjliga mån utfördes intervjuerna på respondenternas arbetsplats. Detta möjliggjorde att intervjuare och medlyssnare kunde sitta mitt emot respondenterna, varav eventuella missförstånd lättare kunde identifieras och tydliggöras. Möjligheten att observera respondenten samtidigt som denne pratar underlättar tolkningen av de svar som ges (Bryman & Bell, 2013). Hur en person gestikulerar och vilket tonläge denne använder ökar förståelsen

för vad som är viktigt i det som dialogen berör (Bryman & Bell, 2013). Denna typ av direktkontakt med respondenter skedde i 9 av 11 intervjuer. För de andra två intervjuerna användes videokonversationer genom lync-teknologi⁵. Detta då de geografiska avstånden mellan intervjuare och respondent var stora. Trots avstånd gavs genom denna teknologi möjlighet till att både prata, se och bli sedd av respondenten.

Intervjuerna började med att intervjuaren redogjorde för syftet med intervjun samt upplägget av denna. Respondenten uppmuntrades också redan från början att fritt reflektera och exemplifiera kring de ämnen som berördes. Dialog utifrån detta möjliggjorde fördjupning inom områden som respondenten ville delge mer om, samt följdfrågor på områden som intervjuaren önskade veta mer om. Samtidigt tilläts följdfrågor som ett sätt att förtydliga oklarheter vilket är en fördel med semistrukturerade intervjuer.

Intervjuerna varade i drygt en timme. Inspelning av intervjuerna utfördes för att minska risken att gå miste om viktiga detaljer eller resonemang. Inspelning kan i vissa fall bidra till att respondenten känner sig hämmad att svara ärligt då respondenten inte ser sig själv som anonym (Bryman & Bell, 2013). Vid utförande av intervjuerna har respondenten därför alltid tillfrågats om inspelning är okej. Samtliga respondenter gav sitt samtycke till detta. Erbjudande om att exkludera specifika exempel från studien gavs då oro eller motvilja att svara noterats från respondenten. Detta utnyttjades inte av någon respondent. Samtliga inspelningar har i efterhand transkriberats med syfte att återge en korrekt bild av vad respondenterna svarat och underlätta analys av empirin.

⁵ Lync är ett program från Microsoft som tillåter kommunikation i realtid, inklusive röst- och videosamtal (Microsoft, 2014: Lync Server 2013).

3.5. Val av fallföretag, studieobjekt och respondenter

Valet av Veidekke som fallföretag, samt valet av implementeringen av MI som studieobjekt, argumenteras för utifrån de utvecklingstendenser som skett i samhälle och på företagsmarknad (se avsnitt 1.4. Studieobjekt, vilket kopplar samman studiens praktiska bakgrund med fallföretag, studieobjekt och respondenter). Utöver vad som i nämnt avsnitt argumenteras för anses det viktigt att vid val av fallföretag även beakta företagets storlek utifrån hur vanligt förekommande implementeringsprocesser och medvetenhet kring kommunikativa aktiviteter är. Detta då det i ett alltför litet företag kan finnas avsaknad av rutiner för strategiimplementering och kommunikation. I ett alltför stort företag kan det vara svårt att få kontakt med de respondenter som verkligen haft en koppling till det som undersökts. Utifrån detta resonemang lämpar sig Veidekke väl som fallföretag då anställda på företaget både påvisat medvetenhet kring strategiimplementering och kommunikativa aktiviteter samt att respondenter med anknytning till implementeringen av MI-metodiken varit lätta att få kontakt med.

Valet av MI som strategiimplementeringsprocess, och därav studieobjekt, grundar sig utöver tidigare argument (se avsnitt 1.4. Studieobjekt) i att vald strategiimplementering går att följa från start till att idag fortfarande utgöra ett kontinuerligt arbete, samt att resultat av det arbete som utförts går att urskilja. MI-metodiken började implementeras runt år 2005 och arbetas fortfarande aktivt med. Ovan resonemang underlättar för att kunna studera inte bara *att* utan också *hur* strategiimplementering påverkas av valda kommunikationsdimensioner. Dessutom ansågs det av Veidekke som självklart att det var just MI som skulle studeras utifrån studiens forskningsfråga.

Val av respondenter har gjorts utifrån ett bekvämlighetsurval. Bekvämlighetsurval handlar om att intervjuer sker med de respondenter som för tillfället finns tillgängliga (Bryman & Bell, 2013). Det är en fördelaktig urvalsmetod för att få prata med

många respondenter under en begränsad period (Bryman & Bell, 2013). Bekvämlighetsurvalet gjordes med hjälp av Emile Hamon, ansvarig för utvecklingen av MI på Veidekke. Emile bistod med att välja ut relevanta respondenter samt att initialt kontakta dessa. Det värderades högt att få tillgång till en varierande grupp respondenter med olika positioner samt med olika relationer till och erfarenheter av MI. Detta för att få olika perspektiv på implementering av strategin och företags förmåga att kommunicera. Totalt genomfördes 11 intervjuer (se tabell 2. Respondenter). Kritik har riktats mot huruvida resultat från bekvämlighetsurval kan generaliseras (Bryman & Bell, 2013). Återigen poängteras att studien inte syftar till att nå statistisk generaliserbarhet utan att uppnå djupare förståelse och bidra till analytisk generaliserbarhet.

Namn	Befattning	Datum	Plats
Terje Håkansson	Affärsutvecklare	05-05-2014	Lync: Uppsala - Lund
Håkan Stackebo	Arbetschef	05-05-2014	Veidekkes kontor Lund
Ulrika Persson	Arbetsledare	07-05-2014	Veidekke byggarbetsplats Malmö
Cecilia Eneberg	Projektchef	07-05-2014	Veidekke byggarbetsplats Malmö
Gert Svensson	Yrkesarbetare	07-05-2014	Veidekke byggarbetsplats Malmö
Bengt-Arne Eskilsson	Yrkesarbetare	07-05-2014	Veidekke byggarbetsplats Malmö
Jörgen Olsson	Platschef	08-05-2014	Veidekke byggarbetsplats Trelleborg
Tobias Olsson	Yrkesarbetare	08-05-2014	Veidekke byggarbetsplats Trelleborg
Emile Hamon	MI-ansvarig	09-05-2014	Veidekkes kontor Lund
Åsa Edman	Kommunikationschef	09-05-2014	Lync: Göteborg - Lund
Ulf Sterner	Regionchef	09-05-2014	Veidekkes kontor Lund

Tabell 2. Respondenter.

3.6. Dataanalys

Vid analys av kvalitativ data finns inga entydiga regler för hur materialet ska tolkas och analyseras (Bryman & Bell, 2013). Detta försvårar i vissa fall analysen, speciellt då materialet i kvalitativa studier ofta är ostrukturerat, stort och därmed relativt tidskrävande att arbeta med (Bryman & Bell, 2013). Dataanalys för aktuell studie har tagit sin utgångspunkt i en tematisk analys, vilket innebär att all insamlad empiri organiseras och delas in i olika kategorier (Bryman & Bell, 2013). De kategorier som använts grundar sig i studiens teoristudie och har definierats som; strategiimplementering, kommunikationsdimensioner och påverkansfaktorer. Under kategorin kommunikationsdimensioner har empirin tematiserats utefter envägs- och tvåvägskommunikation, vertikal och horisontell kommunikation, samt formell och informell kommunikation. Under kategorin påverkansfaktorer har empiri tematiserats utefter organisationsstruktur, ledarskap, incitament och kultur. Tematisering underlättar för jämförbarhet mellan teori och empiri, då mönster och samband lättare synliggörs (Bryman & Bell, 2013).

Vid analys av hur strategiimplementering påverkas av kommunikationsdimensionerna har empiri kring dimensionerna satts i relation till den implementeringsprocess som respondenterna beskrivit. Empiri kring påverkansfaktorerna har analyserats utefter hur de påverkar den kommunikation som sker inom företaget, och därmed huruvida de resultat som påvisats vid analys av kommunikationsdimensioner är beroende av faktorerna. Empiri från fallstudien har matchats med teori från teoristudien i syfte att stärka och utveckla befintlig teori.

Vid analys av studiens data har också användning av memon guidat och väglett arbetet. Memon utgörs av noteringar med syfte att beskriva vad som i studien menas med olika termer. Detta för att inte tappa fokus på vad studiens olika kategorier betyder då det använts genomgående både i studiens teoriavsnitt, analys och slutsatser (Bryman & Bell,

2013). Memon har också varit användbara för att skapa större överensstämmelse mellan studiens tre forskare.

3.7. Tillvägagångssätt

Studiens forskningsfråga är; *Hur påverkas strategiimplementering av olika kommunikationsdimensioner?* För att genom en fallstudie besvara forskningsfrågan påbörjades tidigt arbete med att finna rätt fallföretag och studieobjekt. Efter omfattande genomgång av flertalet företag och implementeringsprocesser föll valet på Veidekke och implementeringen av MI. Initial kontakt togs med Veidekkes Koncerndirektör vilket ledde till samarbete. Uppstartsmöte hölls med utsedd kontaktperson, där grund och planering lades för samarbetet.

Parallellt med det arbete som redogjorts för ovan utvecklades rapportens inledning, teoretiska ramverk och metod. Studiens problemformulering och forskningsfråga konkretiserades, en grundlig teoretisk studie utfördes för att kartlägga vad som tidigare sagts inom forskningsfältet, studiens teoretisering skapades, och metoden klargjordes. Efter skapande av en intervjuguide som relaterade till de ämnesområden som teoristudien definierat, påbörjades intervjuer med utvalda respondenter. Intervjuer genomfördes och transkribering skedde löpande.

Då teoristudie och intervjuer genomförts påbörjades arbete med att organisera den data som insamlats. Tematisering följt av mer ingående dataanalys skapade studiens resultat i form av slutsatser, diskussion och förslag till framtida forskning.

3.8. Validitet och Reliabilitet

För att bedöma studiens kvalitet och tillförlitlighet har utgångspunkt tagits i bedömningskriterierna validitet och reliabilitet (Bryman & Bell, 2013).

Reliabilitet beskrivs enligt Yin (2007) som att utförandet av fallstudien ska gå att upprepa och vid varje gång ge samma resultat oavsett vem forskaren är. Detta syftar inte till replikering, det vill säga utförandet av samma studie på nytt studieobjekt. Reliabilitet handlar istället om att minimera antalet fel och skevheter i undersökningen så att samma resultat kan nås oavsett forskare (Yin, 2007). Vägledande information angående utförandet av aktuell studie har dokumenterats i detta metodkapitel. Genom att följa samma metodik finns en förhoppning om att samma resultat och slutsatser ska kunna uppnås. Vid studiens datainsamling användes en intervjuguide (se bilaga 1. Intervjuguide) vilken kan utgöra en mall vid upprepning av fallstudiens intervjuer. För att säkerställa att analys utförts korrekt finns även samtliga intervjuer inspelade samt transkriberade, vilket gör det möjligt för utomstående att gå tillbaka och tolka insamlad data även i efterhand. Utifrån dessa resonemang är studiens reliabilitet relativt hög då studiens insamlade data har tolkats och hanterats så noggrant och objektivt som möjligt varav samma studie bör kunna utföras och uppnå samma resultat.

Intern validitet beskriver överensstämmelse mellan insamlad empiri och den teori som forskaren utvecklar (Bryman & Bell, 2013; Yin, 2007). Alternativa slutsatser eller rivaliserande förklaringar till sambandet mellan empiri och teori utgör ett hot mot intern validitet (Yin, 2007). Då det i studiens intervjuer funnits utrymme för dialog och reflektion har en relativt hög grad av överensstämmelse säkerställts. För att i största möjliga mån minimera felaktigheter och säkerställa intern validitet har alternativa samband försökt att beaktas samt följdfrågor och förtydliganden uppmuntrats.

Extern validitet beskriver huruvida man kan generalisera studiens resultat till andra sociala miljöer (Bryman & Bell, 2013). Studien använder sig av en kvalitativ metod där valet av fallstudie för datainsamling, samt att respondenterna är få i antal, kan utgöra ett hinder för hög extern validitet. Samtidigt är analytisk generaliserbarhet det studien ämnar bidra till, och extern validitet anses därmed inte vara ett problem för studien. För att en hög grad av analytisk generaliserbarhet ska uppnås, krävs att fler fallstudier drar liknande slutsatser (Yin, 2007).

4. ANALYS

4.1. Fallbeskrivning: MI som strategiimplementering

Fallstudien baseras på fallföretaget Veidekke Sverige AB, där studieobjektet är företagets implementering av arbetsmetodiken MI. MI är en förkortning för Medarbetarinvolvering vilket är ett LEAN-baserat arbetssätt som utgörs av de tre delarna *Teamet*, *VDC* och *Involverande planering* (Veidekke, 2014, MI). *Teamet* handlar om coachande ledarskap och skapandet av teamkänsla. *VDC* är ett arbetssätt hämtat från Stanford University som innefattar användandet av virtuella modeller vid projektering av byggprojekt. *Involverande planering* handlar om att skapa långa och korta tidsplaner tillsammans med dem som också utför de konkreta arbetsuppgifterna och är i direkt kontakt med projekten (Veidekke, 2014, MI). Utifrån de respondenter som tillgåtts för intervju har fokus legat på delarna *Teamet* och *Involverande planering* då dessa delar är vad majoriteten av respondenterna har varit mest i kontakt med.

Syftet med MI som strategi är att skapa en bättre arbetsmiljö som främjar hög produktivitet och god kvalitet. Veidekke menar att arbetsmetodiken MI är en av deras starkaste konkurrensfördelar gentemot andra byggföretag. Veidekke skapar denna konkurrensfördel genom involvering och stor delegering av ansvar ner i organisationen vilket gör att beslut tas och strategier skapas i närhet till kunder, leverantörer och vardagligt arbete (Veidekke, 2014, Fakta om Veidekke).

MI som strategi och arbetsmetodik introducerades i Veidekke runt år 2005. Implementeringen har skett stegvis med målet att det ska tillämpas i hela företaget, på kontor liksom byggen. Det är inte bara Veidekkes egna anställda som ska inkluderas och därmed involveras i strategin utan också underentreprenörer, och andra externa aktörer så som kunder

och leverantörer. MI handlar således om att skapa något som är gemensamt mellan alla projekt och som kan identifieras med Veidekke som företag.

Med utgångspunkt i hur Mintzberg (1994) ser på strategiimplementering kan MI utifrån vad respondenter berättar klassas som en *deliberate strategi* med *emergent inslag*. MI utvecklades utifrån ett behov av att skapa mer engagemang bland medarbetare. Utifrån detta började olika former av involverande planering att växa fram på vissa av Veidekkes byggarbetsplatser. En av respondenterna uttrycker det som att MI är en rörelse som i grund och botten startade nerifrån. Platschefer på byggen stod i närmre kontakt med behovet och hade också i större mån kunskap om hur exempelvis planeringsprocessen fungerade än vad högre positioner på kontoren hade. Utöver detta hade LEAN-inspirerade arbetssätt i viss mån börjat användas i företaget och medvetenhet om denna typ av arbetssätt hade börjat sprida sig även i branschen. Då behovet av ökat engagemang uppmärksammades i Veidekke, anlätades konsultbolaget Prolog för att tillgodose detta behov samt för att definiera och utveckla arbetsmetodiken som idag är MI. Utifrån dessa resonemang klassas Veidekkes implementering av MI-strategin som *deliberate*. Emergent inslag finns utifrån att uppkomsten av behovet, och därav visst användande av vad som senare definierades som MI, utvecklades parallellt med detta.

Implementeringen av MI kan sägas vara *dynamisk* då formulering och implementering skett i interaktion och där erfarenheter och lärande tagits till vara. Flertalet respondenter påpekar att man förändrar sättet att arbeta utifrån input från medarbetare om hur det fungerar i praktiken. De menar på att det hade varit svårt att komma ut med ett helt färdigt MI-koncept och säga att detta ska följas. Medarbetare har i Veidekkes fall till viss del fått vara med och utveckla MI allt eftersom det fortskridit.

Då MI som strategi och arbetssätt var definierat startade aktivt arbete med att implementera metodiken i företaget. Implementeringen beskrivs av respondenter som en

stegvis process vilken medarbetare successivt tagit till sig. I flertalet intervjuer belyses vikten av att arbeta med implementering *kontinuerligt*. Respondenterna menar på att arbetet med att implementera MI aldrig kommer att kunna anses färdigt, bland annat på grund av att det i varje nytt projekt kommer in nya individer som inte arbetat efter samma metodik tidigare. Vikten av att alla ska ha en gemensam bild över hur man arbetar på Veidekke anses viktigt för att kunna uppnå MI:s syfte. Vidare påpekar respondenter att det utöver ett beslut också krävs aktivt handlande för att få något att hända.

”Det hjälper ju inte att fatta ett beslut och säga att nu jobbar vi på det här sättet, det ska sättas i verkligt utförande också” - Håkan Stackebo.

Även riskerna med att inte arbeta kontinuerligt belyses i intervjuerna. Några av de exempel som togs upp handlade om att tappa energi och fokus på implementeringen eller att endast fokusera på de medarbetare som tagit MI till sig. Några respondenter beskriver också att det var lättare att hålla ett högre engagemang uppe i starten av implementeringsprocessen då det gav en större känsla av tillfredsställelse när de tydligt kunde se förändring. Idag ser respondenterna istället risken med att slappna av då arbetet med MI kan bli slentrian.

Resultatet av det implementeringsarbete som fram tills idag utförts måste sättas i relation till *strategin i sig*, samt vad *den ämnat påverka*. MI som strategi beskrivs som något medarbetare på lägre nivå tycker är ganska diffust då MI kommunicerats i sin helhet istället för enligt de aspekter medarbetaren själv arbetar med. Exempelvis arbetar kontor och byggen olika med MI men definitionen är den samma. Samtidigt som MI kan anses diffust ges svar på att MI i stort ger de effekter som Veidekke genom implementeringen ämnade uppnå. Bland respondenterna tas flera exempel på resultat upp kring bättre arbetsmiljö och högre produktivitet. Detta går i linje med det syfte MI-strategin ämnar uppnå. Det är viktigt att

tillägga att resultatet också bör ses i förhållande till den *kontext* som omger implementeringen. Flertalet respondenter uttrycker det som att implementeringen av MI kommit en bra bit på vägen men fortfarande har en del att arbeta med. Att införa en strategi i ett företag med relativt många anställda och med stor personalomsättning tar tid. En av respondenterna uttrycker sig enligt följande som svar på en fråga om implementeringens resultat:

”Detta är ett komplext ämne, och även om man inte kommit till 100% så är de procent man uppnått fortfarande väldigt bra. Det handlar om ständig utveckling, det finns alltid något som kan bli bättre” - Håkan Stackebo.

En bra strategi är en som också går att implementera då implementering är nödvändigt för att strategin ska *generera tänkt värde* till dess företag (Hahn & Powers, 2010; Heide, et al., 2002). Utifrån ovan citerad respondent har det implementeringsarbete av MI som hittills utförts genererat värde för Veidekke. Samtidigt har konstaterats att skapande av strategi samt implementeringen av denna är både ett dynamiskt och kontinuerligt arbete. Därav finns alltid något att arbeta vidare med.

4.2. Intern kommunikation

Intern kommunikation är den kommunikation som sker mellan ett företags *interna aktörer*. Det handlar om att skapa *målöverensstämmelse*, bygga *relationer* och skapa *engagemang*, samt utifrån detta öka *prestationer* (Dolphin, 2005; Guth & MacMillan, 1986; Markos & Sridervi, 2010; Mishra et al., 2014; Ouakouak & Ouedrago, 2013). Intern kommunikation inbegriper kommunikationsdimensionerna; envägs- och tvåvägskommunikation, vertikal och horisontell kommunikation, samt formell och informell kommunikation (Bartels et al., 2010; Falkheimer & Heide, 2007; Hallahan et al., 2007). Nedan analys av kommunikationsdimensionerna utifrån Veidekkes respondenter visar på

starka kopplingar till de punkter som intern kommunikation inkluderar. Därav styrks sättet som studien förhåller sig till dimensionerna.

4.3. Envägs- och Tvåvägskommunikation

4.3.1. Envägskommunikation. Envägskommunikation, ofta förknippat med information, präglas enligt teorin av ett *asymmetriskt förhållande* där fokus ligger på sändaren och budskapet samtidigt som mottagaren till stor del negligeras (Ashcraft et al., 2009; Kvernbekk, 2012; Shannon & Weaver, 1949). Flertalet av respondenterna på Veidekke menar att de har lätt för att kommunicera ut ett budskap men är mindre bra på att ta tillbaka, varav det är lätt att hamna i envägskommunikation med dem som de kommunicerar med. Även om MI syftar till att skapa involvering menar flera respondenter att bristande engagemang från medarbetare och effektiviseringar från ledningen automatiskt leder till ett större flöde av *information* istället för kommunikation.

”På MI-mötena⁶ talar man ofta till folk istället för med folk” - Håkan Stackebo.

Ingenting säger att detta är något negativt så länge som budskapet är av värde (Smith, 2005). Just gällande MI uttrycker sig en av respondenterna enligt följande;

”MI kan uppfattas som mycket fina ord men vi har jobbat hårt med att fylla det med aktiviteter och innebörd” - Emile Hamon.

Kopplat till strategiimplementering finns ett behov av att tydligt redogöra för vad strategin står för och innebär. En positiv aspekt av envägskommunikation är i relation till detta att människor ofta söker en högre grad av information än kommunikation i de situationer där osäkerhet råder, som exempelvis vid införande av nya strategier (Falkheimer & Heide,

⁶ MI-möten är en del av MI-metodiken där samtliga anställda och underentreprenörer på varje bygge möts för att gemensamt och veckovis gå igenom projektets planering och fortskridande.

2007). En respondent redogör för att det är viktigt med information när man kommer som ny till en arbetsplats, samt att tydlighet är avgörande för att budskapet inte ska komma bort i mängden av annan information. Respondenten menar att det handlar om att genom information tydliggöra och specificera *vad* strategin betyder, i detta fall MI-metodiken, samt meningen med denna.

Envägskommunikation förutsätts ofta vara tydligt formulerad redan innan mottagaren hunnit ta del av hela innehållet. Detta gör att mottagaren vid osäkerhet tenderar att vända sig till meddelanden som kommunicerats enkelriktat då de har funderingar som inte kräver involvering av andra aktörer (Falkheimer & Heide, 2007). En respondent menade på att denne vid frågor om exempelvis vilka arbetsuppgifter som ska utföras, inte behöver fråga sina kollegor eftersom denne vet att detta kommunicerats på byggets MI-tavlor⁷. Med andra ord förutsätter respondenten att den information denne letar efter finns i den envägskommunikation som företaget använder. Utifrån detta resonemang belyses vikten av att kommunicera nya strategier enkelriktat. Envägskommunikation kan med andra ord användas som ett medel föra att öka tillgänglighet och därmed tydlighet av den strategi som implementeras.

Något som uppmärksammats av flertalet respondenter är att mängden information som kommuniceras skapar svårigheter med att urskilja vad som är mer viktigt än något annat. En respondent uttrycker sig enligt följande:

”Det finns en gräns för vad man kan ta till sig. Exempelvis vid 30 till 40 mail om dagen så vet jag inte hur man ska hantera flödet” - Cecilia Eneberg.

Utifrån detta resonemang konstateras att det vid kommunicerande av information är viktigt att klargöra relevansen av innehållet i det som kommuniceras då viktiga

⁷ MI-tavlor finns på byggarbetsplatser och visualiserar beslut och tidplaner för samtliga involverade.

meddelanden annars kan försvinna i mängden av information. Att vara tydlig kopplas därav till i vilken grad mottagaren tar emot budskapet.

En respondent menar på att något positivt med MI-möten är att alla hör allting samtidigt. Bara för att man hört någonting så betyder det dock inte att man påverkas av det och kommer rätta sig efter det. Negativa aspekter av envägskommunikation är bland annat att utrymme för återkoppling inte ges och att mottagaren till följd av detta inte är aktiv i processen. På grund av detta är envägskommunikation ett relativt *långsamt sätt för att skapa påverkan* på mottagare (Simonsson, 2002). Flertalet respondenter beskriver att flera medarbetare på MI-mötena sitter med ryggen till och ägnar sig åt annat. De som lyssnar kommer dessutom sällan med respons på vad som kommunicerats ut. Anledningarna till varför kan vara många, exempelvis rädslan för att prata inför stora grupper eller tron på att om man ger respons också åtar sig att utföra aktiviteten. Oavsett anledning styrker denna empiri tesen om att envägskommunikation i flera situationer är ett långsamt verktyg för att påverka redan satta rutiner. Envägskommunikations långsamma påverkan bedöms utifrån detta som en svårighet för implementering av strategi. Samtidigt diskuterar två av respondenterna att man för att vara effektiv behöver dra en gräns för hur mycket man ska involvera andra. Då det ges möjlighet till återkoppling förlängs också besluts- eller implementeringsprocessen. Vid mindre betydelsefulla beslut är det därför inte alltid nödvändigt att involvera fler än de som direkt berörs av frågan. Envägskommunikation blir således ett verktyg för att informera om de strategiska beslut som tas, där vikt läggs vid att vara tydlig i det som kommuniceras.

4.3.2. Tvåvägskommunikation. Tvåvägskommunikation präglas av ett *symmetriskt förhållande* där *relationen* och utbytet av värde mellan sändare och mottagare fokuseras (Ashcraft et al., 2009; Bauer, 1964). Vid tvåvägskommunikation är respons och skapande av dialog viktigt (Falkheimer & Heide, 2007; Hallahan et al., 2007).

En förutsättning för tvåvägskommunikation är möjligheten för mottagaren att kunna *återkoppla* på det meddelande som sändaren kommunicerar (Ashcraft et al., 2009; Bauer, 1964). På frågan om respondenterna anser att det på Veidekke ges chans till att ge respons svarar majoriteten att chansen ges men att den sällan tas till vara.

”Vi säger att kom gärna med frågor och synpunkter, men det är ytterst sällan det faktiskt kommer något. Det känns mer som en fras” - Håkan Stackebo.

En annan respondent poängterar vikten av att man måste vara tydlig med att kommunicera att man vill ha respons och menar att sändarens önskan om återkoppling kan existera även om detta inte tydliggjorts. Tydlighet i att respons efterfrågas kan tänkas extra viktigt i en bransch där företag historiskt präglats av relativt hierarkiska organisationsstrukturer och där kommunikation till följd av detta till stor del utgörs av information (Nordin et al., 2011). Organisationsstruktur ses här som en påverkansfaktor vilken inverkar på hur kommunikationen i företaget fungerar. Den hierarkiska organisationsstrukturen kan därmed vara en av anledningarna till att efterfrågan på respons mer känns som en fras än något som har faktisk mening. En annan anledning kan vara sättet som önskan framförs på. Att endast kommunicera att medarbetare gärna får svara men sedan inte ge tydligt utrymme för detta motstrider varandra. Flertalet respondenter uttrycker att MI-mötena ska fungera som forum för respons men att detta inte alltid fungerar. Två av respondenterna berättar att då planeringen för ett bygge ofta är tajt, går det ut över MI-mötena. Chefer försöker effektivisera mötena varav utrymme för respons ibland bortprioriteras. Samtidigt argumenterar två andra respondenter för att även den som man kommunicerar med har ett ansvar i att efterfråga möjligheten till att få ge respons i de situationer som är informativt präglade. Det ska här tilläggas att bara för att chansen till respons ges eller efterfrågas av någon part skapas inget värde om chansen inte också tas till

vara (Aaltonen & Ikävalko, 2002). Mängden tvåvägskommunikation som sker har alltså att göra med hur aktiva individerna som kommunicerar vill vara.

En viktig aspekt av tvåvägskommunikation är att *missuppfattningar reduceras* då mottagaren av det som kommuniceras ges möjlighet till att ställa följdfrågor (Aaltonen & Ikävalko, 2002). Vid diskussion kring tolkningar av meddelanden resonerar en respondent enligt följande:

”Information är skitsvårt, någon sa till mig att det är det svåraste som finns. Skickar man ett meddelande kan man läsa det på så många olika sätt” - Jörgen Olsson.

På grund av mottagarens individuella referensramar kan samma sak tolkas olika av olika mottagare. Då möjlighet till återkoppling ges, kan tydlighet skapas för vad sändaren menar med det denne kommunicerar (Aaltonen & Ikävalko, 2002). Att tydligt kommunicera och klargöra *vad* en strategi, liksom MI, innebär är en viktig aspekt vid strategiimplementering. En hög grad av tvåvägskommunikation leder utifrån ovan resonemang till tydlighet i form av färre missuppfattningar.

En annan typ av återkoppling som går att definiera som tvåvägskommunikation är utvärdering och feedback. Vissa respondenter nämner att Veidekke utför ett revisionsarbete för att återkoppla på det arbete som utförs. Bland annat jämförs byggprojekts MI-arbete med de krav som företaget satt upp för MI. Enligt respondenterna menar Veidekke att med revisionsarbetet visa på de framsteg och den nytta som MI-arbetet resulterar i, samt på de brister och därmed förbättringspotential som förekommer. Utvärdering och feedback är ytterligare ett sätt att skapa tydlighet i vad som menas med aktuell strategi, i detta fall MI. Tre respondenter menar dock att återkoppling på arbete nästan bara sker de gånger då saker går mindre bra och att man på Veidekke i vissa fall är mindre aktiva med att uppmärksamma de gånger när något görs bra. Utifrån detta påvisas att tvåvägskommunikation i form av

återkoppling på arbete med förbättringspotential används i större utsträckning för att skapa tydlighet än tvåvägskommunikation i form av återkoppling på väl utfört arbete.

Syftet med tvåvägskommunikation är att *skapa värde* som samtliga involverade parter kan ta del av (Ashcraft et al., 2009; Bauer, 1964). Flertalet respondenter beskriver att genom att öppna upp för respons kan ny kunskap och nya insikter kring det arbete som utförs skapas. Respondenterna uttrycker att det på många arbetsplatser finns en jargong om att ”så här har vi alltid gjort” där arbetssätt sällan ifrågasätts. Detta betyder dock inte att man är negativt inställd till frågor, respondenterna menar att man många gånger kunnat se fördelar med att reflektera över varför man gör på ett visst sätt. Det handlar om att genom tvåvägskommunikation kunna skapa större värde tillsammans än vad var och en kan åstadkomma individuellt.

”Att få veta vad andra tänker ökar vår förståelse” - Cecilia Eneberg.

Tvåvägskommunikation utifrån att involverade parter skapar värde tillsammans kan enligt ovan citerad respondent öka förståelse för vad något är, i detta fall MI-metodiken. Detta i sin tur gör att den strategi som implementeras förtydligas bland de som ska använda den.

Tvåvägskommunikation anses enligt teori också allt viktigare i takt med att anställda ges mer ansvar och arbetar mer självständigt. Detta då det värdesätts inom företag att ta del av anställdas erfarenhet och kompetens (Simonsson, 2002). Resonemanget stämmer överens med den empiri som framkommit av fallstudien. En respondent betonar vikten av erfarenhetsåterföring genom följande resonemang:

”Kan jag få hjälp med min planering av någon som vet istället för att jag ska gissa så är det bra (...) Yrkesarbetare som varit med ett tag har erfarenheter där jag har luckor”

- Jörgen Olsson.

Genom att kommunicera med varandra och ta tillvara på andra personers kunskap, uppnås en större helhetssyn över det som kommuniceras. Kopplat till strategiimplementering kan än en gång vikten av att genom tvåvägskommunikation tydliggöra strategin påvisas.

4.4. Vertikal och Horisontell kommunikation

4.4.1. Vertikal kommunikation. Vertikal kommunikation sker mellan *olika hierarkiska nivåer* i företag och har betydelse för hur och i vilken grad information förmedlas mellan dessa nivåer (Bartels et al., 2010).

Hur och med vem man kommunicerar inom en organisation påverkas av ett företags organisationsstruktur (Bisel et al., 2012; Csazar, 2012; Simon, 1976). Byggbranschen har historiskt betraktats som hierarkisk, men med anledning av MI-metodiken beskrivs Veidekke som en relativt platt organisation i förhållande till andra byggföretag. Organisationsstruktur som påverkansfaktor, men även att Veidekke arbetar i projektform, har inverkan på hur kommunikationen i företaget verkar. Exempelvis beskriver flera respondenter att de som de kommunicerar mest med arbetar i samma projekt som de själva, och att kontakt mellan olika projekt och med kontor inte sker i lika stor utsträckning. Den vertikala kommunikationen inom ett och samma projekt är däremot stor då medarbetare och chefer anser sig ha bra relationer med varandra. Dessa resonemang påverkar såväl vertikal som horisontell kommunikation på Veidekke, och kan därmed ha en indirekt påverkan på strategiimplementeringen.

Vertikal kommunikation handlar utifrån medarbetarens perspektiv om huruvida anställda känner sig *delaktiga* och *betydelsefulla* (Bartels et al., 2010; Postmes et al., 2001). Att medarbetare ges möjlighet till att få vara med och påverka beslut har identifierats som en

drivkraft till motivation och engagemang (Groysberg & Slind, 2009). Flertalet respondenter har uttryckt att de värderar möjligheten till att framföra åsikter som viktig. Det framkom att respondenterna känner sig uppskattade då beslutsfattare tar sig tid till att lyssna på deras åsikter. Flera respondenter beskriver att denna uppskattning gör dem mer engagerade till att göra bra ifrån sig. Medarbetare behöver känna uppmuntran och stöd från ledningen för att vilja var delaktiga och därmed genomföra strategin (Aaltonen & Ikävalko, 2002; Thompson & Strickland, 1992). Chefers individuella ledarskap kan utifrån detta resonemang ses som en påverkansfaktor vilken har inverkan på vertikal kommunikation inom ett företag.

Vertikal kommunikation handlar utifrån chefens perspektiv om huruvida *kunskapsöverföring* sker inom företaget (Simonsson, 2002). Möjligheten att få input från medarbetare ses som viktig då strategier utvecklas i samspel med hela organisationen. Ledningens roll är att ta tillvara på och skapa en helhet utifrån den input medarbetare frambringar (Mintzberg, 1994; Poister et al., 2013). På Veidekke ses tillvaratagande av medarbetares kunskap som vitalt för att skapa bästa möjliga projektresultat. En respondent uttrycker sig enligt följande:

”Yrkesarbetarna har en otrolig kunskap om material eller varför man gör olika saker, de har en erfarenhet av själva arbetet som en ingenjör saknar, så det tillför otroligt mycket”
- Åsa Edman.

Den vertikala kommunikationen utifrån hur chefer tar tillvara på medarbetares kunskap beskrivs vidare påverka de förutsättningar medarbetare har för att ta till sig strategin. Då MI-strategin har utvecklats i samspel med företagets medarbetare är den också enklare att implementera utifrån att medarbetare lättare relaterar till det strategin innebär. Vidare beskriver flertalet respondenter att då de känner att deras kunskaper blir tillvaratagna också är mer engagerade till att arbeta i linje med strategin och därav i linje med sin kompetens.

Skapandet av en kultur och arbetsmiljö som uppmuntrar till samarbete och kommunikation motiverar anställda till att arbeta utefter företagets mål (Adler et al., 2011). Det kan utifrån detta diskuteras huruvida påverkansfaktorn kultur har inverkan på den vertikala kommunikationen. Kulturen och arbetsklimatet på Veidekke beskrivs som relativt öppet och flertalet respondenter menar att det är lätt att föra en dialog mellan chef och medarbetare. Detta uttrycks av respondenter bidra till en lättsam känsla vilken främjar kommunikation och informationsutbyte. Att både få yttra sina åsikter och bli lyssnad på gör att engagemang har lättare för att skapas och tas tillvara på. Det kan utifrån detta konstateras att oavsett påverkan av kultur, spelar vertikal kommunikation en avgörande roll för skapandet av engagemang och följaktligen genomförandet av en strategi.

Flera respondenter beskriver att det är viktigt att skapa en medvetenhet hos de anställda om att de får vara en del av processen och att synpunkter välkomnas. Ett arbetsklimat där feedback värdesätts är en förutsättning för hur delaktiga medarbetare känner sig och skapar förutsättningar för hur aktivt anställda kommunicerar med varandra (Kahn, 1990; May et al., 2004; Saks, 2006). Hur man väljer att bjuda in medarbetare för synpunkter och tydligheten i hur man förmedlar att de får vara en del av beslutsprocessen beskrivs i intervjuerna som avgörande för vertikal kommunikation. Exempelvis diskuterades skillnaden mellan att en chef vänder sig till en grupp yrkesarbetare med en generell fråga, eller ställer en fråga till en specifik person. Respondenterna menar att en fråga som är direkt riktad till en viss person gör att denne känner sig uppmärksammad vilket skapar en känsla av betydelsefullhet. Att anställda känner sig mer betydelsefulla bidrar till att de i större utsträckning är engagerade till att vara med och påverka samt att arbeta i linje med MI.

4.4.2. Horisontell kommunikation. Horisontell kommunikation sker till skillnad från vertikal kommunikation mellan *anställda på samma nivå* i en organisation (Bartels et al.,

2010). Samtliga respondenter beskriver att de tar hjälp av och kommunicerar med sina kollegor för att utföra sitt dagliga arbete. Veidekke har genom MI-möten skapat ett forum där alla Veidekkes yrkesarbetare och underentreprenörer i ett byggprojekt ges möjlighet att mötas. Denna möjlighet främjar horisontell kommunikation mellan anställda.

Horisontell kommunikation integrerar med graden av *samarbete* mellan anställda (Pärl, 2013). Flertalet respondenter upplever att de genom att kommunicera med varandra får en ökad förståelse och respekt för varandras arbetsuppgifter vilket i sin tur förbättrar relationer och samarbete dem emellan (Savaneviciene & Stankeviciute, 2011). Genom en ökad förståelse för varandras arbetsuppgifter känner de sig mer motiverade till att hjälpa varandra. Ett arbetsklimat som stödjer horisontell kommunikation leder med andra ord till att medarbetare blir mer engagerade och därav har lättare för att ta till sig en ny strategi. Implementeringsarbetet sker med mindre motstånd till följd av ökat samarbete.

Utifrån intervjuer med respondenter ute på Veidekkes byggarbetsplatser framkom att yrkesarbetares ackordbaserade lönesystem har en tendens att dela upp medarbetarna i olika grupper. De yrkesarbetare som arbetar i samma lag tjänar lika mycket och tenderar att samarbeta och kommunicera mer för att tillsammans höja sin timlön. Olika lag kan däremot tjäna olika mycket varav grupperna tenderar att samarbeta och kommunicera mindre mellan varandra. Detta behöver nödvändigtvis inte ses som *konkurrens* mellan grupperna men däremot skapas en ökad distans dem emellan. En av respondenterna förklarade att då denne tidigare varit involverad i ett projekt som tillämpade ett lönesystem med huvudsakligen fast lön, det vill säga avsaknad av löneincitament, skedde samarbete och kommunikation i större utsträckning. Även MI-möten fungerade bättre och de anställda var mer engagerade för projektet i stort varav MI-metodiken efterföljdes i större utsträckning. Utifrån vad som redogjorts för kan det konstateras att lön, i form av monetärt incitament,

fungerat som en påverkansfaktor vilken har haft inverkan på horisontell kommunikation och därav samarbete mellan grupperna.

För att öka det horisontella utbytet har Veidekkes Koncerndirektör instiftat ett pris som ges till de som introducerar nya arbetssätt eller idéer. Priset uppmuntrar medarbetare till att engagera sig och delge andra sina idéer. Utifrån Aguinis et al. (2013) beskrivning av incitament kan priset ses som ett ickemonetärt incitament, en påverkansfaktor som i detta fall positivt påverkar graden av horisontell kommunikation inom Veidekke. Genom att medarbetarna uppmuntras till att komma med idéer och utbyta dessa med kollegor skapas ett arbetsklimat som främjar kommunikation samt ett arbetsklimat där kunskaper i större utsträckning tas till vara på. Flertalet respondenter menar på att då deras idéer sprids till och uppskattas av andra medarbetare känner de sig också betydelsefulla, vilket skapar engagemang för att vilja arbeta för mer än bara sig själv. Detta gör att implementering, liksom införandet av MI, underlättas då anställda vill vara en del av processen och helheten.

Veidekke har också arrangerat olika kurser vilka främjat skapandet av nya kontakter mellan medarbetare. Det uttrycks att det tack vare detta blivit lättare att dra nytta av andras tips och erfarenheter. Kurserna har således, precis som priset, underlättat för ett horisontellt utbyte. En respondent uttrycker sig enligt följande angående kurserna:

”Jag känner att det leder till att man lättare kan ta kontakt. Jag har gjort detta mycket mer på senare år. Att ta nytta av vad andra kan och ge tillbaka av vad jag kan” - Cecilia Eneberg.

Arbetsklimatet på Veidekke stödjer alltså en hög grad av horisontell kommunikation, någonting flera medarbetare menar ökar engagemanget för arbetet i stort.

4.5. Formell och Informell kommunikation

4.5.1. Formell kommunikation. Formell kommunikation tar ofta sin utgångspunkt hos en person som besitter *formell auktoritet*, och syftar till att sprida information och övertyga medarbetare om den information som sprids (Boucknooghe, 2012; Falkheimer & Heide, 2007). Syftet är att skapa en kollektiv förståelse samt att möta anställdas *informationsbehov* för hur arbete ska utföras. Detta för att minska anställdas osäkerhet kring hur förändringar påverkar deras arbete (Armenakis & Harris, 2002; Boucknooghe, 2012; Hallahan et al., 2007). Flertalet respondenter beskriver svårigheten med att få med sig alla i arbetet med MI. De menar att den formella kommunikationen alltid kan bli bättre och att det sker mycket inom Veidekke som inte alltid sprids till samtliga. Samtidigt räcker det inte med att information når alla medarbetare då de även måste övertygas om och tro på strategins relevans för att ta den till sig och kontinuerligt arbeta med den.

För att *sprida information* och kunskap om MI-strategin använder sig Veidekke av en introduktionsutbildning i hur MI ska arbetas med. På detta sätt presenteras MI-metodiken för nyanställda på ett tidigt stadium. Genom att skapa en enhetlig och gemensam bild över hur arbetet med MI ska genomföras, underlättas vidare implementering av MI. Flertalet respondenter har dock uppmärksammat problematiken kring att de yrkesarbetare som är anställda av underentreprenörer i byggprojekten inte alltid tar till sig Veidekkes arbetsmetodik. På frågan om varför menar en av respondenterna att det finns brister i den formella kommunikationen då de ansvariga från underentreprenörerna inte alltid för information om MI-metodiken vidare. Samtidigt belyses vikten av att arbeta kontinuerligt med formell kommunikation då det inte bara handlar om att informera om MI i ett tidigt stadium, utan också om att hålla engagemanget för arbetet uppe. För att implementera en strategi behöver med andra ord information om strategin kontinuerligt förmedlas till anställda.

Flertalet respondenter menar att i de fall där den formella kommunikationen faktiskt når samtliga anställda och underentreprenörer är det ändå inte alla som tar till sig budskapet. En respondent uttrycker sig enligt följande:

”Alla ser ej vinningen med MI även fast man jobbat med det länge” - Cecilia Eneberg.

Utifrån detta samt vad andra respondenter redogör för poängteras att medarbetarna behöver *övertygas* om strategins relevans och betydelse av att genomföra den. Med andra ord måste de som involveras av en strategi förstå det bakomliggande syftet med strategin för att också ta den till sig och sätta den i utförande.

För att övertyga någon om något, exempelvis en strategi, kan man med fördel koppla strategin till något som individen också kan relatera till (Falkheimer & Heide, 2007; Markos & Sridevi, 2010; Ouakouak & Ouedrago, 2013). Detta är även något som fallstudiens respondenter menar har underlättat för införandet av MI i organisationen. Ett exempel på hur Veidekke har arbetat med att koppla MI till medarbetarnas dagliga arbete är att visa upp goda exempel på projekt där MI fungerat väl för att inspirera andra till att uppnå liknande resultat. I de fall där detta gjorts har man kunnat se att MI-metodiken i större utsträckning efterföljts. Detta då en djupare förståelse för strategin har tyckts infinna sig då medarbetare har kunnat identifiera fördelar med att arbeta i linje med MI-strategin.

För att implementera en strategi är det av stor vikt att chefer på kontor och byggen aktivt stödjer strategin då detta signalerar vilken betydelse strategin har för företaget samt skapar trovärdighet för vad den innebär (Aaltonen & Ikävalko, 2002, Thompson & Strickland, 1992). I de byggprojekt på Veidekke där chefer uppvisat bristande engagemang för MI, har MI också varit svårare att förankra hos medarbetare. De respondenter som reflekterar kring detta menar att engagemanget hos chefer och arbetsledare beror på

personliga faktorer, men att det indirekt påverkar hur den formella kommunikationen om MI sprids sig i organisationen.

”Kommer det inte tydliga krav uppifrån är det inget man tar tag i” - Jörgen Olsson.

Flertalet respondenter redogjorde för att den formella kommunikationen kring MI skiljer sig åt mellan arbetsplatserna och att det led av chefer som saker kommuniceras igenom emellanåt brister varav hela budskapet kring MI inte alltid förmedlas. Att den ledare som ska föra formella kommunikation vidare inte själv är övertygad om strategins relevans och betydelse beskrivs som en anledning till varför den formella kommunikationen inte når alla. Arbetet med att övertyga de personer som sitter på betydande positioner blir därmed ytterst avgörande för strategins genomförande.

”Man måste börja med att jobba sig nedåt och skaffa sig ambassadörer som sprider det positiva budskapet så att folk förstår”- Åsa Edman.

Således kan det konstateras att chefers individuella övertygelse och ledarskap påverkar i vilken grad något kommuniceras. Ledarskap kan följaktligen ses som en påverkansfaktor på formell kommunikation. Samtidigt menar flera respondenter att företaget till viss del kan påverka chefers beteenden och att Veidekkes arbete med att få med sig medarbetare till att arbeta utefter MI är så pass konsekvent och genomgående att framgången inte endast kan grunda sig i individuellt ledarskap.

Bristande kunskap i hur man för vidare en strategi beskrivs av respondenter som en annan anledning till att formell kommunikation inte alltid når hela vägen ner i organisationen. Anställdas rädsla inför att inte ha den kunskap som behövs kan leda till motsättningar (Guth & MacMillan, 1986; Nielsen & Randall, 2012). En av respondenterna menar att chefer inte behöver mer utbildning i vad MI är utan snarare i hur de ska presentera

det för andra medarbetare. Vid de tillfällen då ledare har fått utbildning och vägledning i hur de sprider informationen och övertygar medarbetare om MI:s relevans, ses en positiv koppling till hur väl MI-metodiken genomförts i projektet. Utifrån detta resonemang konstateras att chefers förmåga i att kommunicera och övertala är betydelsefullt för att en ny strategi också ska genomföras av medarbetare.

4.5.2. Informell kommunikation. Informell kommunikation infinner sig i situationer då de som kommunicerar *inte påverkas av någon formell auktoritet*, utan kommunicerar utifrån personliga relationer (Bouckennooghe, 2012; Falkheimer & Heide, 2007; Hargie, et al., 2003; Kandlousi et al., 2010). Den informella kommunikationen fyller medarbetares *informationsbehov* då formell kommunikation är ofullständig eller svår att förstå. På så vis skapas mening med det som kommuniceras (Crampton et al., 1998; Falkheimer & Heide, 2007; Gilsdorf, 1998; Kandlousi et al., 2010). Överlag anses den formella kommunikationen vara tillfredsställande på Veidekke. Respondenterna uttrycker sig som tillräckligt införstådda med vad som händer på företaget. Dock förekommer situationer då den formella kommunikationen inte nått ända fram och därmed uppfattas som oklar och svårtolkad. Respondenterna uttrycker även att det förekommer situationer då de får höra om saker på annat håll innan formell kommunikation nått dem. Gällande båda resonemangen menar respondenterna att informell kommunikation är viktig för att komplettera det som inte tidigare förstås eller som inte tidigare nått dem.

Informell kommunikation kan ses som ett *forum för att uttrycka osäkerhet*, exempelvis vid förändringar så som införande av nya strategier (Crampton et al., 1998; Falkheimer & Heide, 2007; Gilsdorf, 1998; Kandlousi et al., 2010). Utifrån intervjuerna har det framkommit att det efter MI-möten sker mycket prat i korridorerna. Personer på chefspositioner uttrycker till viss del frustration kring detta och ifrågasätter varför

medarbetare inte ställer de frågor de har under mötet. Flertalet respondenter påpekar att vissa medarbetare känner sig obekväma med att prata och ställa frågor inför större grupper. Därav uppkommer informationsluckor till följd av att medarbetare inte fullt förstått den formella kommunikationen under själva mötet. Informell kommunikation som forum för att uttrycka osäkerhet hjälper dem att i ett mer avslappnat sammanhang ta till sig det som kommuniceras. Att de som involveras av strategin också förstår och tar till sig den är viktigt för att strategin ska implementeras. Här utgör informell kommunikation en central roll för att detta ska ske. En risk då informell kommunikation fyller i luckor för formell kommunikation är att *missförstånd och felaktiga rykten* kan skapas (Falkheimer & Heide, 2007). En respondent uttrycker sig enligt följande:

”En del saker hör man på omvägar innan man själv får info. Vissa får info innan alla andra och då börjar ryktena” - Jörgen Olsson.

Från ett ledningsperspektiv går informell kommunikation inte att påverka eller styra. Det är dock viktigt för företag att arbeta med att *återkoppla på den informella kommunikationen* för att säkerställa att saker inte uppfattas felaktigt. Risken är annars att medarbetare, medvetet eller omedvetet, arbetar emot det som kommuniceras (Falkheimer & Heide, 2007). Två av respondenterna beskriver vikten av att personer med ledande positioner är kvar efter MI-mötena och lyssnar in på vad medarbetare pratar om. Då motsättningar mellan vad som kommunicerats och vad medarbetare uppfattat förekommer, anser respondenterna att ledningen är duktiga på att agera. En respondent menar på att det gäller att ta tag i problem direkt när man uppmärksammar dem även om det handlar om att avbryta personliga konversationer. Att Veidekke upplevs som ett företag med ett arbetsklimat som till stora delar präglas av goda relationer mellan chef och medarbetare underlättar den direkta återkopplingen på informell kommunikation. Flertalet respondenter poängterar att graden av engagemang från ledare i situationer liksom ovan beskriven har en inverkan på hur de tar till

sig olika budskap så som MI-strategin. Utifrån detta konstateras att för att informell kommunikation ska ge positiv effekt vid strategiimplementering krävs också att personer på högre positioner aktivt lyssnar av och återkopplar på det som informellt kommuniceras. Detta för att säkerställa att rätt strategi uppfattats av de medarbetare som involveras i strategin vilket är en förutsättning för att dessa också ska ta strategin till sig.

Fallstudiens respondenter uttrycker att informell kommunikation förekommer i relativt stor utsträckning på Veidekke. Anställda på lägre positioner upplever att informell kommunikation sker i större utsträckning än vad anställda på högre positioner upplever. Detta kan ha sin grund i hur formell information tenderar att successivt försvinna då den ska förmedlas genom ett led av anställda. Dock upplevs chefer och medarbetare på Veidekke som väldigt medvetna om detta och arbetar för att alla i så stor utsträckning som möjligt ska nås av korrekt formell kommunikation.

”Vi menar på att alla ska vara med. Den sista planeraren är faktiskt den som ska göra arbetet. Det finns risk för att det annars blir viskleken där vi tappar information på vägen”
- Emile Hamon.

En *balans mellan formell och informell kommunikation* är dock önskvärd då formell kommunikation motarbetar misstolkningar samtidigt som viss grad av informell kommunikation är nödvändig för att anställda ska känna sig tillfreds med hur företaget arbetar. Kopplat till strategiimplementering konstateras att det är viktigt att se formell och informell kommunikation som komplement till varandra. Den formella kommunikationen behövs för att sprida och övertyga medarbetare om strategins relevans (se avsnitt 4.5.1. Formell kommunikation). Den informella kommunikationen behövs för att fylla i de luckor där formell kommunikation brister, och därmed involvera samtliga av företags medarbetare i strategin.

5. SLUTSATS OCH DISKUSSION

5.1. Slutsats

Studiens syfte är att skapa större förståelse kring hur kommunikation kan användas som verktyg vid införande av nya strategier i företag. Detta genom att besvara studiens forskningsfråga; *Hur påverkas strategiimplementering av olika kommunikationsdimensioner?*

Kopplat till studiens analytiska ramverk konstateras att det sätt som studien valt att se på teori kring, och relationen mellan, strategiimplementering och kommunikationsdimensioner också är applicerbart i verkligheten. Följande slutsatser kan dras:

Intern kommunikation inbegriper dimensionerna; envägs- och tvåvägskommunikation, vertikal och horisontell kommunikation, samt formell och informell kommunikation. Studien har funnit belägg för att samtliga dimensioner påverkar strategiimplementering.

Att de som involveras av en ny strategi vet vad strategin står för är en förutsättning för strategiimplementering. *Envägs- och tvåvägskommunikation* handlar om att skapa *tydlighet* i vad en strategi står för. Envägskommunikation skapar tydlighet genom att öka tillgängligheten och enkelheten för medarbetare att tillgå information om vad strategin innebär. På detta sätt reduceras osäkerhet då människor tenderar att söka efter information mer än efter kommunikation i situationer präglade av förändring. Tvåvägskommunikation skapar tydlighet genom att möjliggöra återkoppling på det som kommuniceras och utifrån det reducera missförstånd. Vidare möjliggörs gemensam reflektion för involverade parter och därav en större helhetssyn av den strategi som implementeras. Det är alltså genom skapandet av tydlighet i vad strategin står för och innebär som strategiimplementering påverkas av

kommunikationsdimensionerna envägs- och tvåvägskommunikation. Detta då tydlighet avgör i vilken grad de som involveras av strategin också förstår strategin.

Att de som involveras av en ny strategi är engagerade till att ta till sig strategin är en annan förutsättning för strategiimplementering. *Vertikal och horisontell kommunikation* handlar om att skapa ett starkt *engagemang* för strategin. Vertikal kommunikation skapar engagemang genom att uppmärksamma medarbetare och deras prestationer, ta tillvara kompetens och feedback, samt inkludera medarbetare i beslutsprocesser. På detta sätt skapas känslor av betydelsefullhet och delaktighet vilket i sin tur gör medarbetare engagerade i att ta till sig strategin. Horisontell kommunikation skapar engagemang genom att öka förståelse för andra medarbetare och deras arbetsuppgifter. Vidare främjas samarbete och viljan för att arbeta för företaget som helhet istället för utefter individuella målsättningar. Det är alltså genom skapandet av engagemang som strategiimplementering påverkas av kommunikationsdimensionerna vertikal och horisontell kommunikation. Detta då engagerade medarbetare avgör i vilken grad de som involveras av strategin också tar den till sig.

Att de som involveras av en ny strategi också övertygas av dess betydelse är en tredje förutsättning för strategiimplementering. *Formell och informell kommunikation* handlar om att sprida information och med denna *övertyga* medarbetare om strategins betydelse. Formell kommunikation övertygar genom att kontinuerligt informera och sprida information för att skapa en gemensam bild av strategin. Vidare är formell kommunikation beroende av chefers engagemang och förmåga att kommunicera strategin. Informell kommunikation övertygar genom att fylla i informationsluckor där formell kommunikation är ofullständig eller inte når samtliga medarbetare. Det är alltså genom att övertyga medarbetare om strategins betydelse som strategiimplementering påverkas av kommunikationsdimensionerna formell och informell kommunikation. Detta då medarbetares övertygelse är vad som krävs för att de också ska sätta strategin i verkligt utförande.

Kommunikation som verktyg för strategiimplementering kan utifrån ovan slutsatser användas för att skapa tydlighet, engagemang och övertygelse för den strategi som ska implementeras. Utifrån detta konstateras att kommunikationsdimensioner kompletterar varandra varav man måste se till helheten av den påverkan kommunikation har.

Utöver slutsatsen att studiens resultat i hög grad överensstämmer med det analytiska ramverket kan följande förhållanden konstateras:

Kommunikationsdimensionerna är svåra att studera i isolation då starka belägg finns för att de integrerar med varandra. Samtliga kommunikationsdimensioner bidrar till både tydlighet, engagemang och övertygelse även om vissa dimensioner är mer kopplade till vissa av dessa resultat. Dimensionerna ska således inte förknippas med olika aktiviteter för hur dessa resultat uppnås. Detta då kommunikativa aktiviteter har inslag av samtliga dimensioner. Att se till hur de olika dimensionerna bidrar till hur kommunikation påverkar strategiimplementering, skapar istället förståelse för vad som är viktigt vid kommunikation i anknytning till införandet av nya strategier. Med andra ord förenklar dimensionerna förståelsen för hur kommunikation som helhet påverkar och därmed kan användas vid införande av nya strategier.

Att studera kommunikation i isolation från andra faktorer som påverkar strategiimplementeringsprocessen är problematiskt. För att få en uppfattning om hur kommunikation verkar behöver även andra omständigheter och faktorer beaktas. Detta då kommunikation inte ensamt kan ligga till grund för och förklara resultatet av en strategiimplementeringsprocess. Det kan konstateras att dessa påverkansfaktorer verkar i integration med kommunikation och därmed påverkar hur kommunikationen ser ut och fungerar. Detta spelar således en betydande roll för hur kommunikation kan användas som verktyg vid införandet av nya strategier.

Av studien har också framkommit att något som har stor betydelse för hur kommunikation verkar är de personliga referensramar de personer som kommunicerar med varandra har. Det går därmed aldrig att explicit säga att kommunikation påverkar på ett visst sätt. Vad och hur något kommuniceras är beroende av den person som utför kommunikationen. Likaså är vad och hur något uppfattas beroende av den person det kommuniceras med.

Utifrån dessa resonemang konstateras att det analytiska ramverket kan appliceras i verkligheten men det behöver också ses i förhållande till större sammanhang. Detta då teori inte alltid kan fånga den komplexitet som omger hur människor kommunicerar och hur företag implementerar strategier.

5.2. Diskussion och förslag till framtida forskning

Med utgångspunkt i att empiriskt undersöka hur strategiimplementering påverkas av kommunikation, menar studien utveckla tidigare teorier och generera förståelse för de kausala samband som påvisats. Studien bidrar till analytisk generaliserbarhet och förhoppningen är att studiens slutsatser till viss del är applicerbara även på andra företag.

Att studien utgår ifrån en enfallsstudie innebär vissa begränsningar i huruvida slutsatserna kan generaliseras till företag i andra branscher eller i annan kontext. I framtida forskning vore det intressant att ytterligare belysa de bakomliggande anledningarna till hur kommunikation påverkar strategiimplementering. Förslagsvis kan en multipel fallstudie med ett flertal företag ge möjlighet till jämförelse mellan olika branscher eller olika kontexter, och därigenom eventuellt bidra till större generaliserbarhet.

Vid framtida studier inom ämnet bör dock beaktas att specifika omständigheter råder för olika fallföretag. För Veidekke har exempelvis påverkansfaktorerna

organisationsstruktur, ledarskap, incitament och kultur haft betydelse för hur kommunikationen i företaget ser ut och hur denna påverkat företags strategimplementering. Vidare kan olika faktorer påverka beroende på valet av fallföretag varav möjligheterna till att dra generella slutsatser försvåras. Strategins innebörd och omfattning, det vill säga hur många den riktar sig till och vilka tidsperspektiv den inrymmer, kan också göra att resultat mellan företag skiljer sig åt. Utifrån att det ämne som undersökts är stort, kan en djupare studie av hur strategimplementering påverkas av kommunikation anses ha goda möjligheter att utveckla redan befintliga teorier.

REFERENSER

Artiklar

Aaltonen, P. & Ikävalko, H. 2002. Implementing strategies successfully. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 13(6): 415-418.

Adler, B., Heckscher, C. & Prusak, L. 2011. Building a collaborative enterprise: Four keys to creating culture of trust and teamwork. *Harvard Business Review*, 89(7): 94-101.

Aguinis, H., Joo, H. & Gottfredson, R. K. 2013. What monetary rewards can and cannot do: How to show the employees the money. *Business Horizons*, 56(2): 241-249.

Armenakis, A. A. & Harris, S. G. 2002. Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2): 169-183.

Arriagada, D. R. & Alarcón, C. L. 2014. Knowledge management and maturation model in construction companies. *Journal of Construction Engineering & Management*, 140(4): 1-10.

Ashcraft, K. L., Kuhn, T. & Cooren, F. 2009. Constitutional amendments: “Materializing” organizational communication. *Academy of Management Annals*, 3(1): 1-64.

Bartels, J., Peters, J., de Jong, M., Pruyn, A. & van der Molen, M. 2010. Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organizational identification. *Personnel Review*, 39(2): 210-226.

Bauer, R. A. 1964. The obstinate audience: The influence process from the point of view of social communication. *American Psychologist*, 19(5): 319-328.

Bisel, R. S., Messersmith, A. S. & Kelley, K. M. 2012. Supervisor-subordinate communication: Hierarchical mum effect meets organizational learning. *Journal of Business Communication*, 49(2): 128-147.

Bouckenooghe, D. 2012. The role of organizational politics, contextual resources, and formal communication on change recipients' commitment to change: A multilevel study. *European Journal of Work and Organization*, 21(4): 575-602.

Boseman, G. 2008. Effective leadership in a changing world. *Journal of Financial Service Professionals*, 62(3): 36-38.

Bourgois, L. J. & Brodwin, D. R. 1984. Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon. *Strategic Management Journal*, 5(3): 241-264.

Busharth, S. C., Glascoff, D.W. & Doty, D. H. 2011. Organizational culture, formal reward structure, and effective strategy implementation: A conceptual model. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 15(2): 57-69.

- Busharth, S. C., Lambert, J. & Duhon, D. L. 2007. Selecting a better carrot: Organizational learning, formal rewards and culture: A behavioral perspective. *Journal of organizational Culture, Communications and Conflict*, 11(2): 67-79.
- Carrière, J. & Bourque, C. 2009. The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1): 29-49.
- Cascio, W. F., & Cappelli, P. 2009. Lessons from the financial services crisis: Danger lies where questionable ethics intersect with company and individual incentives. *HR Magazine*, 54(1): 46-50.
- Chari, S., Katsikeas, C. S., Balabanis, G. & Robson, M. J. 2014. Emergent marketing strategies and performance: The effects of market uncertainty and strategic feedback systems. *British Journal of Management*, 24(2): 145-165.
- Crampton, S. M., Hodge, J. W. & Mishra, J. M. 1998. The informal communication network: Factors influencing grapevine activity. *Public Personnel Management*, 27(4): 569-584.
- Csaszar, F. A. 2012. Organizational structure as a determinant of performance: Evidence from mutual funds. *Strategic Management Journal*. 33(6): 611-632.
- Cudanov, M., Jasko, O. & Savoiu, G. 2010. Interrelationships of organization size and information and communication technology adoption. *Journal of Applied Quantitative Methods*, 5(1): 29-40.
- Dobni, B. 2003. Creating a strategy implementation environment. *Business Horizons*, 46(2): 43-46.
- Dolphin, R. R. (2005). Internal communications: Today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3): 171-190.
- Easton, G. 2010. Case research as a method for industrial networks. A realist apologia. *Industrial Marketing Management*, 39(1): 118-128.
- Galan, J. I. & Sanchez-Bueno, M. J. 2009. The continuing validity of the strategy-structure nexus: New findings, 1993-2003. *Strategic Management Journal*, 30(11): 1234-1243.
- Garvin, D. A. & Roberto M. A. 2005. Change through persuasion. *Harvard Business Review*, 83(2): 104-112.
- Germain, R. 1996. The role of context and structure in radical and incremental logistics innovation adoption, *Journal of Business Research*, 35(2): 117-127.
- Gilsdorf, J. W. 1998. Organizational rules on communicating: How employees are - and are not - learning the ropes. *The Journal of Business Communication*, 35(2): 173-201.
- Groysberg, B. & Slind, M. 2012. Leadership is a conversation: How to improve employee engagement and alignment in today's flatter, more networked organizations. *Harvard Business Review*, 90(6): 76-84.

- Guth, W. D. & MacMillan, I. C. 1986. Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strategic Management Journal*, 7(4): 313-327.
- Hahn, W. & Powers, T. L. 2010. Strategic plan quality, implementation capability, and firm performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 9(1): 63-81.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D. & Sriramesh, K. 2007. Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1): 3-35.
- Hambrick, D. C. & Cannella, A. A. Jr. 1989. Strategy implementation as substance and selling. *The Academy of Management Executive*, 3(4): 278-285.
- Hargie, O., Dickson, D. & Nelson, S. 2003. Working together in a divided society: A study of intergroup communication on the northern Ireland workplace. *Journal of Business and Technical Communication*, 17(3): 285-318.
- Hedlund G. A. 1994. A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, 15: 73-90.
- Heide, M., Grønhaug, K. & Johannessen, S. 2002. Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy. *Skandinavian Journal of Management*, 18(2): 217-231.
- Hobday, M. 2000. The project based organization: An ideal form for managing complex products and systems? *Research Policy*, 29(7-8): 871-893.
- Håkansson, L. & Dow, D. 2012. Markets and networks in international trade: On the role of distances in globalization. *Management International Review*, 52(6): 761-789.
- Kahn, W. A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4): 692-724.
- Kandlousi, N. S. A. E., Ali, A. J. & Abdollahi, A. 2010. Organizational citizenship behavior in concern of communication satisfaction: The role of the formal and informal communication. *International Journal of Business and Management*, 5(10): 51-61.
- Kerr, J. L. & Jackofsky, E. F. 1989. Aligning managers with strategies: Management development versus selection. *Strategic Management Journal*, 10: 157-170.
- Kerr, S. 1975. On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Journal*, 18(4); 769-83.
- Kor, Y. Y., Mahoney, J. T. & Michael, S. C. 2007. Resources, capabilities and entrepreneurial perceptions. *Journal of Management Studies*, 44(7): 1187-1212.
- Kvernbekk, T. 2012. Revisiting dialogues and monologues. *Educational Philosophy and Theory*, 44(9): 966-978.

- Leonardi, P. M., Treem, J. W. & Jackson, M. H. 2010. The connectivity paradox: Using technology to both decrease and increase perceptions of distance in distributed work arrangements. *Journal of Applied Communication Research*, 38(1): 85-105.
- Long, R. J. & Shields, J. L. 2010. From pay to praise? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms. *International Journal of Human Resource Management*, 21(8): 1145-1172.
- Markos, S. & Sridevi, M., S. 2010. Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business Management*, 5(12): 89-96.
- Mascalu, E., Todericiu, R., Fraticiu, L. 2013. Efficient organizational communication - A key to success. *Studies in Business and Economics*, 8(2): 74-78.
- May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. 2004. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1): 11-37.
- Meagher, R. 2003. Putting strategic into information management. *The Information Management Journal*, 37(1): 51-57.
- Mei, Y. M., Lee, S. T. & Al-Hawamdeh, S. 2004. Formulating a communication strategy for effective knowledge sharing. *Journal of Information Science*, 30(1): 12-22.
- Miller, S. 1997. Implementing strategic decisions: Four key success factors. *Organization Studies*, 18(4): 577-602.
- Mintzberg, H. 1994. The rise and fall of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1): 107-114.
- Mishra, K., Boynton, L. & Mishra, A. 2014. Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2): 183-202.
- Mosley, C. & Matvuik, S. 2010. Impact of leadership on identifying right organizational designs for turbulent times. *The IUP Journal of Soft Skills*, 1(1-2): 57-67.
- Mühlbacher, H. Vyslozil, W. & Ritter, A. 1987. Successful implementation of new market strategies: A corporate culture perspective. *Journal of Marketing Management*, 3(2): 205-217.
- Napshin, S. A. & DeCarolis, D. 2011. The ability to change or the willingness to change: Stakeholder interpretation of adversity. *Journal of Emerging Knowledge on Emerging Markets*, 3(1): 1-28.
- Nielsen, K. & Randall, R. 2012. The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. *Work & Stress*, 26(2): 91-111.
- Noble, C. H. 1999. The eclectic roots of strategy implementation research. *Journal of Business Research*, 45(22): 119-134.

- Nordin, S. M., Halib, M. & Ghazali, Z. B. 2011. The impact of formalization and centralization on organizational communication: A study on a highway concessionaire in the Klang Valley, Malaysia. *Review of Management Innovation & Creativity*, 4(9): 70-78.
- Nutt, P. C. 1987. Identifying and appraising how managers install strategy. *Strategic Management Journal*, 8(1): 1-14.
- Onea, A-H. 2012. Levels of culture and barriers in organizational communication. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 12(2): 123-128.
- Ouakouak, M. L. & Ouedrago, N. 2013. The mediating role of employee strategic alignment in the relationship between rational strategic planning and firm performance: A European study. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 30(3): 143-158.
- Poister, T. H., Hamilton Edwards, L., Pacha, O. Q. & Edwards, J. 2013. Strategy formulation and performance. *Public Performance & Management Review*, 36(4): 585-615.
- Porter, M. E. 1987. From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 65(3): 43-59.
- Postmes, T., Tanis, M. & de Wit, B. 2001. Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3): 227-246.
- Price, J. L. 1997. Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18(4-6): 305-558.
- Pärl, Ü. 2013. The role of dialogue between executives and ground-level employees mediated by MACS. *Baltic Journal of Management*, 9(2): 189-212.
- Quinn, J. B. 1980. Managing strategic Change. *Sloan Management Review*, 21(4): 3-20.
- Raes, A. M. L., Heijltjes, M. G., Glunk, U. & Roe, R. A. 2011. The interface of the top management team and middle managers: A process model. *Academy of Management Review*, 36(1): 102-126.
- Rapert, M. I., Velliquette, A. & Garretson, J. A. 2002. The strategic implementation process: Evoking strategic consensus through communication. *Journal of Business Research*, 55(4): 301-310.
- Saks, A. M. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7): 600-619.
- Saunders, M., Mann, R. & Smith, R. 2008. Implementing strategic initiatives: A framework of leading practices. *International Journal of Operations and Production Management*, 28(11): 1095-1123.
- Savaneviciene, A. & Stankeviciute, Z. 2011. The interaction between top management and line managers implementing strategic directions into praxis. *Engineering Economics*, 22(4): 412-422.

- Slevin, D. P. & Covin, J. G. 1997. Strategy formation patterns, performance and the significance of context. *Journal of Management*, 23(2): 189-209.
- Seth, A. & Thomas, H. 1994. Theories of the firm: Implications for strategy research. *Journal of Management Studies*, 31(2): 165-191.
- Severinov, S. 2001. On information sharing and incentives in R&D. *RAND Journal of Economics*, 32(3): 542-564.
- Stonehouse, D. 2013. You are a manager: Should you be a leader? *British Journal of Health Care Management*, 19(8): 391-393.
- Svensson, L. 2005. Arbetstagares lärandemiljöer i kunskapsintensiv innovativ verksamhet. *Pedagogisk Forskning i Sverige*, 10(3-4): 195-208.
- Thomas, G., F. 2007. How can we make our research more relevant? Bridging the gap between workplace changes and business communication research. *Journal of Business Communication*, 44(3): 283-296.
- Todorović, M., Mitrović, Z. & Bjelica, D. 2013. Measuring project success in project-oriented organizations. *Management Journal for Theory and Practice Management*, (68): 41-48.
- Venkateswaran, V. & Aundhe, S. 2013. Managing knowledge in a construction company-A process model. *Knowledge & Process Management*, 20(2): 59-70.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications*, 12(2): 177-198.
- Yahya, S. & Goh, W-K. 2002. Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5): 457-468.
- Yammarino, F. J. & Naughton, T. J. 1988. Time spent communication: A multiple levels of analysis approach. *Human Relations*, 41(9): 655-676.

Böcker

- Alvesson, M. 2004. *Knowledge work and knowledge intensive firms*. Oxford: Oxford University Press.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. 2008. *Tolkning och Reflektion, vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (2:a upplagan). Danmark: Studentlitteratur.
- Bryman, A. & Bell, E. 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2:a upplagan). Polen: Liber AB.

- Falkheimer, J. & Heide, M. 2007. *Strategisk kommunikation: En bok om organisationers relationer* (8:e upplagan). Lund: Studentlitteratur AB.
- Falkheimer, J. & Heide, M. 2011. *Strategisk kommunikation: Forskning och praktik*, Lund: Studentlitteratur AB.
- Grant, R. M. 2013. *Contemporary strategy analysis* (8:e upplagan). Cornwall: John Wiley & Sons Ltd.
- Johansson, C. 2011. Förändringskommunikation. I Falkheimer, J. & Heide, M. (Red.), *Strategisk kommunikation: Forskning och praktik*: 257-282. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lewis, G. 2006. *Organizational crisis management: The human factor*. Boca Raton: Auerbach Publications.
- Marklund, G. 2007. *Underlagsrapport nr 2 till globaliseringsrådet: Globaliseringen och konkurrensen om kunskapsintensiva jobb*. Västerås: Edita.
- Shannon, C. E. & Weaver, W. 1963. *The mathematical theory of communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- Simon, H. A. 1976. *Administrative Behavior: A study of decision-making processes in administrative organization* (3:e upplagan). New York: Macmillan Publishing.
- Simonsson, C. 2002. *Den kommunikativa utmaningen: En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Lund: Sociologiska institutionen, Lunds universitet.
- Smith, L. 2005. *Effective internal communication*. Sterling, VA: Kogan Page Limited.
- Thompson, A. A. & Strickland, A. J. 1992. *Strategy formulation and implementation: Tasks of the general manager* (5:e upplagan). Boston, M.A: Irwin.
- Yin, R. K. 2007. *Fallstudier: Design och genomförande*. Slovenien: Liber AB.

Elektroniska källor

- Microsoft, 2014, Lync Server 2013:
<http://office.microsoft.com/sv-se/lync/funktioner-i-lync-server-2013-videokonferenser-och-snabbmeddelanden-FX103789592.aspx>
 Hämtad 2014-05-30.
- Veidekke, 2014, Detta är Veidekke:
http://www.veidekke.se/om_veidekke/detta-ar-veidekke/article66785.ece
 Hämtad 2014-05-02.

Veidekke, 2014, Fakta om Veidekke:
[Http://www.veidekke.no/om-veidekke/fakta-om-veidekke/](http://www.veidekke.no/om-veidekke/fakta-om-veidekke/)
Hämtad 2014-05-02.

Veidekke, 2014, Involvering gav Veidekke jobb:
<http://www.veidekke.se/nyheter-och-media/pressrom/pressmeddelanden/article85731.ece?q=stigbergsgaraget&source=3634>
Artikel publicerad: 2013-06-24.
Hämtad 2014-05-02.

Veidekke, 2014, MI:
http://www.veidekke.se/om_veidekke/detta-ar-veidekke/vardeskapande_samspel/article60705.ece
Hämtad 2014-05-02.

Veidekke, 2014, Samverkansentreprenad:
http://www.veidekke.se/om_veidekke/detta-ar-veidekke/vdc/article66729.ece
Hämtad 2014-05-02.

Veidekke, 2014, Veidekke uppmärksammas för sitt involverande arbetssätt:
<http://www.veidekke.se/nyheter-och-media/pressrom/pressmeddelanden/article87980.ece?q=lean&source=3634>.
Hämtad 2014-05-02.

Byggindustrin, 2014, Involverade medarbetare ger Veidekke försprång:
<http://byggindustrin.se/artikel/nyhet/involverade-medarbetare-ger-veidekke-f%C3%B6rspr%C3%A5ng-10058>
Hämtad 2014-05-02.

Nationalencyklopedin (NE), 2014, Peer review:
<http://www.ne.se/peer-review>
Hämtad 2014-05-30.

Nationalencyklopedin (NE), 2014, Förhandsgranskning:
<http://www.ne.se/lang/förhandsgranskning>
Hämtad 2014-05-30.

Personliga intervjuer

Edman, Å. Intervjuad av: Sarner, M. (09 Maj, 2014).

Eneberg, C. Intervjuad av: Andén, K. (07 Maj, 2014).

Eskilsson, B-A. Intervjuad av: Öberg, A. (07 Maj, 2014).

Hamon, E. Intervjuad av: Andén, K. (09 Maj, 2014).

Håkansson, T. Intervjuad av: Öberg, A. (05 Maj, 2014).

Olsson, J. Intervjuad av: Sarner, M. (08 Maj, 2014).

Olsson, T. Intervjuad av: Öberg, A. (08 Maj, 2014).

Persson, U. Intervjuad av: Sarner, M. (07 Maj, 2014).

Stackebo, H. Intervjuad av: Andén, K. (05 Maj, 2014).

Sterner, U. Intervjuad av: Öberg, A. (09 Maj, 2014).

Svensson, G. Intervjuad av: Öberg, A. (07 Maj, 2014).

BILAGOR

Bilaga 1 - Intervjuguide

Introduktion: Denna intervju görs som underlag för en kandidatuppsats inom strategic management på Ekonomihögskolan, Lunds universitet. Syftet är att se på hur företag arbetar med att implementera strategier och arbetssätt i organisationer, specifikt hur de kommunicerar. För detta har ett samarbete med Veidekke Sverige AB skapats med fokus på företagets arbete med MI.

Upplägg: Intervjun utgår från respondentens personliga erfarenheter men också från vad denne tror om företaget. Exemplifiering och eget resonemang uppmuntras. Intervjun beräknas ta cirka en timma, och utförs av en intervjuare och en medlyssnare. Om respondenten samtycker kommer intervjun att spelas in.

Tips till intervjuaren:

- Skapa dialog kring rubriker och använd specificerade frågor som inspiration.
- Be om exemplifiering.
- Undersök bakomliggande faktorer till givna svar genom följdfrågor och varför-frågor.

GENERELLA FRÅGOR

Personliga frågor

- Ålder?
- Tidigare arbete?

Veidekkefrågor

- Position på Veidekke idag?
- Hur länge har du haft nuvarande position?
- Hur länge har du arbetat för Veidekke?
- Varför Veidekke?

MEDARBETARINVOLVERING (MI)

Veidekkefrågor

- Hur definierar Veidekke MI?
- Varifrån kommer MI? Vem har formulerat MI? Vem är involverad i besluten?
- Varför tror du att företaget har valt att arbeta med MI?
- Vad tror du att MI betyder för företaget?
- Hur påverkar MI arbetet på Veidekke?

Personliga frågor

- Vad betyder MI för dig?
- Vad anser du är bäst respektive mindre bra med MI?
- Tror du att MI betyder detsamma för alla i företaget?
- Tror du att MI verkar så som det är tänkt?
- Hur påverkar MI ditt dagliga arbete?

IMPLEMENTERING OCH PÅVERKANSAKTORER

<i>Allmänt om implementering</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Hur implementeras MI i företaget? - Vem är involverad i implementeringsprocessen? - Vilka mer specifika aktiviteter använder ni för implementering? - Varifrån kommer förslagen på de olika aktiviteterna? - Kan det finnas underliggande faktorer som påverkar implementeringen? Ex. Annat arbete underlättar också arbetet med MI? Arbetsmiljö och stämning? - Har MI lika stor betydelse i alla projekt?
<i>Påverkansfaktorer</i>	
<i>Organisationsstruktur</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Uppfattar du Veidekke som ett platt eller hierarkiskt företag? - Vad för typ av beslut får du vara med och påverka? - Hur lång tid skulle du uppskatta att en förändring tar att genomföra? Ex. Nya rutiner.
<i>Ledarskap</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Hur gör ledning/beslutsfattare för att visa de anställda sitt stöd? - Hur aktivt arbetar ledningen/beslutsfattare med MI? Ex. Är ute i organisationen.
<i>Incitament</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Hur belönas anställda? Generellt när anställda gör ett bra jobb, samt då de följer MI-stadga? - Hur tror du att detta påverkar arbetet på Veidekke?
<i>Kultur</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Vad definierar er företagskultur? - Känner du att ni har en kultur som stödjer/går i linje med MI? - Tror du att andra utanför företaget känner till Veidekkes kultur?

INTERN KOMMUNIKATION

<i>Allmänt</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Vad innebär kommunikation för dig? - Hur kommunicerar ni inom företaget? Vad kommuniceras? - Finns det bestämda rutiner kring kommunikation? Ex. Möten, nyhetsbrev etc. - Vilka kommunikationssystem finns tillgängliga? Ex. Mail, interna sidor, förslagsboxar etc. - Hur snabbt kan du tänkas få respons på frågor/information? - Om du hade något som du snabbt behövde nå ut med, hur hade du gått till väga?
<i>Envägs- & tvåvägskommunikation</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Hur skulle du beskriva att ett normalt möte går till? Är syftet att informera eller skapa diskussion? - Ges involverade chansen att ge respons? Tar dessa den chans som ges? Vad gör ni med medarbetares input? - Hur värderas chansen bland medarbetare till att ge respons?
<i>Vertikal & horisontell kommunikation</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Vem/vilka skulle du säga att du kommunicerar mest med i ditt arbete? Vilka positioner innehar dessa? Varför är det så? Ex. Arbetsklimat eller uppgiftsrelaterat. - Om något specifikt ska kommuniceras ut i organisationen, hur skulle du beskriva att era kommunikationsled ser ut?

- Är det lätt för en medarbetare att kommunicera uppåt/neråt i företaget?
- Hur mycket får medarbetare vara med och påverka? Hur och vad? Generellt och MI-relaterat.
- Är det lätt för en medarbetare att kommunicera mellan kollegor som innehar samma position på företaget? Ex. Samarbete vs konkurrens.
- Tar du hjälp av kollegor som inte är direkt involverade i ditt arbete för att utföra ditt arbete?

Formell & informell kommunikation

- Hur mycket av det som kommuniceras är direkt kopplat till arbete?
- Vad gör ni för att övertyga medarbetarna om att MI är bra? Hur har ni förankrat MI bland medarbetarna?
- Har detta varit tillräckligt?
- Finns utrymme för att även ventilera personliga saker på arbetsplatsen, eller är arbetstid mer strikt uppgiftsorienterat?
- Vad kommuniceras mest en vanlig dag? Ex. Formell kontra informell.
- Händer det att du får höra om nya saker från kollegor innan du själv blivit formellt informerad? Ex. Nya rutiner.

RESULTAT AV IMPLEMENTERING

Problematik

- Har ni någon gång stött på problem eller motstånd i arbetet med MI?
- Vad tror du att den generella bilden är av MI bland medarbetare?
- Visas åsikter öppet, eller kommuniceras det i smyg mellan medarbetare? Ex. Informellt.
- Hur hanteras åsikter?
- Vad gör ni för att motarbeta problematik vid implementering av MI?
- Ser du några andra/framtida risker med MI? Ex. Vad det står för eller hur det arbetas med.

Positiva resultat

- Vad kan du se för resultat av ert MI-arbete? Positiva, negativa?
- Hur förhåller sig resultatet till vad ni syftat uppnå? Hur kommer detta sig?
- Är ni nöjda med vad ni åstadkommit?

Framtid

- Vad finns det idag för tankar om MI? Utvecklingsmöjligheter?
 - Hur planerar ni fortsätta med implementeringsarbetet?
-

Avslut: Respondenten tillfrågas om denne har något att tillägga sina svar eller om respondenten har något annat som denne tror kan vara av intresse för undersökningen. Respondenten tackas därefter för sin medverkan.