

Kurskod: SKOK01  
Termin: Vårterminen 2015  
Handledare: Marja Åkerström  
Examinator: Asta Cepaite Nilsson

**Enkelt och tydligt räcker långt**  
en kvalitativ studie om hur förändringsarbete bedrivs i offentliga sektorns  
kommunikations- och informationsverksamhet

**LOVISA FREDÉN & VICTORIA METTÄLÄ**

---

Lunds universitet  
Institutionen för strategisk kommunikation  
Examensarbete för kandidatexamen



# Tack!

*Ett stort tack till alla er som gett intervjuer och som delat med er av era upplevelser och erfarenheter. Tack också till Helsingborgs stads som har låtit oss låna era lokaler under uppsatsskrivandet.*

*Tack Lunds Universitet, Campus Helsingborg och Institutionen för strategisk kommunikation. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Marja Åkerström som varit uppriktig och haft tålamod under denna studie.*

*Vi vill även rikta ett varmt tack till våra nära och kära som har varit ett stort stöd för oss under studiens gång.*

Arbetet kring detta examensarbete har till lika stora delar utförts av båda författarna.

## Abstract

### **Simple and clear is far enough**

This qualitative study intends to deepen the understanding of research in multifunctional organizations in change. The study is based on a case-study, where we have been studying a change in the communication activities in Helsingborg city. The study is based on a hermeneutic perspective and has been conducted through 11 individual interviews. The empirical data has been analyzed through a qualitative content analysis and then explained by relevant theories and concepts. The analyses have primarily been based on Bakka, Fivesdal and Lindqvist (2011) theory of organization. The researchers divide organizations into three parts; structure, culture and process. In the study we have applied the stakeholder theory, which is based on organization's stakeholders in change (Lewis, 2011). The study shows that the stakeholders, the communicators in the case-organization, in many respects feel neglected by the central communications department in the change. An image which is partly confirmed by the communications department, where interviewees believe that they have not been sufficiently clear with what can be expected of the department. The study also shows that the stakeholders are asking for a common direction and clearer objectives for the communications work in the case-organization.

*Keywords: public organization; multifunctional; change process; organization theory; Helsingborg city; communication*

# Sammanfattning

## **Enkelt och tydligt räcker långt**

Denna kvalitativa studie ämnar fördjupa forskningens förståelse om multifunktionella organisationer i förändring. Studien har genomförts med utgångspunkt i Helsingborgs stad som fallorganisation, där en förändring inom kommunikations- och informationsverksamheten har undersökts. Utifrån det hermeneutiska perspektivet har empiriinsamling skett genom 11 enskilda intervjuer. Empirin har sedan analyserats genom en kvalitativ innehållsanalys och kontextualiserats utifrån relevanta teorier och begrepp. Studien utgår primärt från Bakka, Fivesdal och Lindqvist (2011) organisationsteori, inom vilken organisationer förklaras utifrån tre delar: struktur, kultur och process. I studien tillämpas vidare intressentmodellen, vilken är baserad på organisationers intressenter vid förändring (Lewis, 2011). Vid tillämpning av intressentmodellen har vi utgått från att den centrala kommunikationsavdelningen leder förändringen, varpå de kan betraktas som implementerare. Därtill har vi avgränsat oss genom att undersöka kommunikatörer i förvaltningarna i studiens fallorganisation som en gemensam intressentgrupp. Studien visar på att intressenterna i flera avseenden känner sig förbisedda i förändringen som helhet. En bild som bekräftas av implementerarna, där de menar att de i processen inte har varit tillräckligt synliga och tydliga med vad som kan förväntas av avdelningen. En form av motstånd som har identifierats utifrån upplevd otydlighet och då intressenterna inte har blivit delaktiga i den utsträckning de önskar är ett avståndstagande från den centrala kommunikationsavdelningen. Samtidigt visar studien att det finns en önskan om att få större kraft i det gemensamma kommunikationsarbetet, varvid intressenterna efterfrågar en gemensam riktning och tydligare mål.

*Nyckelord: Offentlig verksamhet; multifunktionell; förändringsprocess; organisationsteori; Helsingborgs stad; kommunikation*

*Antal tecken (med blanksteg): 105 525 tecken*

# Innehåll

<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrund och problembeskrivning .....	1
1.2 Fallorganisation: Helsingborgs stad .....	3
1.3 Syfte och frågeställningar .....	3
1.4 Disposition .....	4
1.5 Avgränsning .....	4
<b>2. Tidigare forskning</b> .....	<b>6</b>
<b>3. Teoretisk referensram</b> .....	<b>9</b>
3.1 Organisationer .....	9
3.1.1 Struktur .....	10
3.1.2 Kultur .....	11
3.1.3 Process .....	11
3.2 Organisationsförändring .....	12
3.2.1 Intressentmodellen .....	12
3.2.2 Syn på förändring .....	12
3.2.3 Former av förändringar .....	14
3.2.4 Motstånd och strategier för organisationsförändringar .....	14
3.2.5 Att hitta sin roll vid förändringar .....	15
<b>4. Metod</b> .....	<b>17</b>
4.1 Vetenskapsteoretisk ansats .....	17
4.2 Kvalitativ metod .....	17
4.2.1 Intervjuer .....	18
4.2.2 Urval av intervjupersoner .....	18
4.3 Genomförande .....	19
4.4 Metodreflektion .....	20
4.4.1 Tillförlitlighet .....	21
<b>5. Analys</b> .....	<b>22</b>
5.1 Skapande av en ny avdelning i en multifunktionell organisation .....	22
5.2 En förändrad riktning och nytt mandat .....	23
5.2.1 Utmaningarna med att driva förändringar .....	24
5.2.2 Otydliga roller och ansvarsfördelning .....	26
5.2.3 Efterfrågan av tydligare kommunikation om förändringen .....	29
5.2.4 Önskan om att vara delaktiga .....	32
5.3 Förväntningar gällande arbete och riktning .....	34

5.3.1 En tydlig riktning .....	34
5.3.2 Att arbeta som en gemensam verksamhet .....	35
<b>6. Diskussion och slutsatser .....</b>	<b>39</b>
6.1 Resultat och diskussion av frågeställningar .....	39
6.2 Reflektioner kring forskningsprocessen samt förslag på fortsatt forskning .....	40
<b>7 Referenslista .....</b>	<b>42</b>
Bilaga 1 – Intervjuguide (centrala kommunikationsavdelningen).....	46
Bilaga 2– Intervjuguide (kommunikatörer i förvaltningarna) .....	47

# 1. Inledning

*Studien har genomförts inom forskningsfältet strategisk kommunikation och har som syfte att undersöka upplevelsen av förändringsprocesser i en offentlig organisation. I studiens inledande avsnitt ges en bild av ett förändrat samhälle, vilket också ställer allt större krav på organisationer att anpassa sig. Därtill problematiseras komplexiteten i offentliga organisationer, följt av en beskrivning av intressentmodellen som handlar om hur organisationer kartlägger olika roller vid förändringar. I nästkommande avsnitt beskrivs närmare den organisation som undersökts i studien, följt av en mer utförlig beskrivning av syfte och frågeställningar.*

## 1.1 Bakgrund och problembeskrivning

Vi lever i ett samhälle som är under ständig förändring. Då samhället förändras ställs det även krav på organisationer att förändras för att kunna uppfylla de behov som finns hos olika intressenter (Cohen, 1999; Johansson & Heide, 2008; Saruhan, 2014; Sliburyte, 2014). Konkurrensen mellan organisationer lyfts oftast fram inom den privata sektorn men finns även inom den offentliga sektorn där krav på målstyrning, besparingar, privatiseringar etcetera blir allt högre. Organisationer i den offentliga sektorn kan ses som multifunktionella då de i sitt arbete tillvarar delvis motstridande aspekter från organisationens både interna och externa intressenter.

*Utgångspunkten är att offentliga organisationer är invävda i ett komplext politiskt och samhälleligt nätverk av organiserade intressen, medborgare, användargrupper och klienter. Vi står inför konkurrerande logiker, lojaliteter, och förhållanden för påverkan, förankrade i organisationernas politiska och administrativa ledning, inbakade i organisationernas kultur och tradition och förankrade i yttre handlingsmiljö och omgivning (Christenssen m.fl, 2005:20).*

Förändringar inom organisationer är en process som allt fler forskare intresserar sig för då det i dagens organisationer finns en förändringspress i form av en kamp att få vara kvar (Bakka m.fl. 2011; Elving, 2005; Lewis, 2011; Saruhan, 2014). Enligt Cornelissen (2011) är förändring en konstant faktor i många organisationer och inte minst inom offentliga organisationer där det sker alltifrån plötsliga förändringar till kontinuerliga förändringar som tar tid att implementera. Morgan (1999) för liknande resonemang där han instämmer i uppfattningen att organisationer är under ständig förändring, vilket han i sin tur menar kan förklaras med hjälp av metaforer. Utifrån metaforerna skapas en metaforisk referensram som gör det möjligt för oss att "förklara och förstå hur den explicita verkligheten i organisationerna formas och omformas av bakomliggande processer som styrs av sin egen logik" (Morgan, 1999:277). Förändringar kan liknas vid en virvel i en flod, där virveln har en relativt bestämd form men som inte kan existera utan

vattnets rörelse. Det vill säga att en organisation har en relativt bestämd form, men att den inte kan existera utan dess förändringar (Morgan, 1997). Enligt Lewis (2011) kan förändringar vara bra och är ibland ett måste för att rätta, lära sig och förbättra tidigare misslyckanden. Trots att organisationsförändringen är en känd vetenskap idag så sker det fortfarande många misslyckade förändringar (Elving, 2005). Dessa misslyckanden beror bland annat på att förändringar ofta möts av motstånd som beror på osäkerhet inför framtiden, rädsla för vad som komma skall och missförstånd (Armenakis & Harris, 2002; Kotter & Schlesinger, 2008; Lewis, 2011; Saruhan, 2014). Kronvall och Sköldborg (1987) talar mer ingående om tre vanliga svårigheter som offentliga organisationer i förändringar kan bemöta. Den första handlar om att vi uppfattar och agerar på olika sätt beroende på vilken bakgrund och verklighetsbild vi har, vilket gör att förändringar uppfattas på olika sätt. Den andra svårigheten är att många intressenter inte uppfattar sambanden mellan förändringsmålen och de medel och verktyg som ska användas för att uppnå målen. En av orsakerna till denna svårighet är att verktygen inte tenderar att vara behovsanpassade utan hämtade från standardiserade modeller eller förebilder. Den sista svårigheten som forskarna lyfter fram handlar om effektiv kommunikation inom organisationen, vilket innebär att informationen som ska ges bör vara förbered, ge stöd och återkoppling till organisationens olika delar (Kronvall & Sköldborg, 1987).

Laurie K. Lewis (2011), docent i kommunikation, har tagit fram en teori som bland annat hjälper en att skapa förståelse för hur organisationer introducerar förändringar. Förändringar som kan påverka hur medarbetare mår, hur de relaterar sig själva med organisationen och på vilket sätt de kan ge och ta till sig organisationsförändringen (Se vidare avsnitt 3.2.1). I vår studie har strävan varit att nå en förståelse för multifunktionella organisationer i förändring, varvid vi har tillämpat Lewis (2011) intressentmodell. Detta har vi gjort genom att undersöka Helsingborgs stad som fallorganisation, där vi mer specifikt har inriktat oss på en förändring inom kommunikations- och informationsverksamheten. I studien har vi utgått från att den centrala kommunikationsavdelningen leder förändringen och därmed kan betraktas som implementerare. Vi har vidare gjort ett medvetet val att fokusera på personer med någon uttalad kommunikatörsroll i någon av organisationens övriga förvaltningar. Detta då vi betraktar dem som en gemensam intressentgrupp i förändringen. I nästkommande avsnitt presenteras en närmare beskrivning av fallorganisationen och den förändring som undersökts. Därefter en redogörelse för studiens syfte och frågeställningar.



## **1.2 Fallorganisation: Helsingborgs stad**

Helsingborgs stads övergripande ansvarsområde innefattas av kommunstyrelsen, nämnder, förvaltningar samt helägda bolag (Så styrs Helsingborg, 2015). I denna studie har vi uteslutande fokuserat på förvaltningarna. Vi har närmare utgått från kommunikationsavdelningen på stadsledningsförvaltningen och dess uppdrag att ”leda, utveckla och samordna kommunens kommunikations- och informationsverksamhet” (Helsingborgs stad, 2015). Hädanefter benämnd som kommunikationsverksamheten. Den förändring som belyses i studien handlar om ett förändrat mandat och en ny riktning för kommunikationsarbetet som följde i samband med att en ny kommunikationsdirektör tillsattes att leda den centrala kommunikationsavdelningen 2013 (Mynewsdesk, 2013). Genomgående i studien har vi beskrivit och utgått från att förändringar har blivit ett måste för organisationers existens (Bakka m.fl., 2011; Elving, 2005; Lewis, 2011; Saruhan, 2014). Ett krav vi även upplever i studiens fallorganisation, där vi betraktar implementeringen av den nya kommunikationsavdelningen samt ny kommunikationsdirektör, som en del i ett större förändringsarbete i organisationen (se vidare kapitel 5.1).

I studien har vi utgått från ett processperspektiv på förändring, där vi ser att implementeringen av den nya avdelningen och tillsättandet av en ny kommunikationsdirektör kan beskrivas genom flera parallella processer. I samband med skapandet av den nya kommunikationsavdelningen skedde en omorganisering. Denna innebar att en del av de personer som tidigare arbetat på kommunikationsavdelningen förflyttades till andra delar av den centrala kommunikationsverksamheten. Kommunikationsavdelningen ändrade också karaktär, då den i samband med omorganiseringen fick flera nya uppdrag med ett annat fokus än vad den tidigare avdelningen hade haft. I kommunikationsavdelningens verksamhetsplan för 2015-2017 (Öppna Helsingborg, 2015) beskrivs närmare den nya riktningen varvid avdelningen beskrivs ha sex övergripande uppdrag: vara drivande i förändringsresan mot Helsingborg 2035, att öka Helsingborgs attraktionskraft, ansvara för stadens kommunikationsprocesser, utveckla mötesplatser och plattformar, vara drivande i Internet först och ge såväl strategiskt som operativt stöd till verksamheten. Då avdelningen ändrat karaktär och riktning har även personer i nya roller tillkommit på kommunikationsavdelningen.

## **1.3 Syfte och frågeställningar**

Vårt syfte har varit att undersöka hur kommunikatörer upplever förändringsprocesser gällande hur Helsingborgs stads kommunikationsverksamhet bedrivs i praktiken. Genom att applicera intressentmodellen har vi undersökt relationen mellan implementerare och intressenter, varigenom vi har ämnat att fördjupa forskningens förståelse om multifunktionella organisationer i

förändring. Studiens syfte har konkretiserats i två övergripande frågeställningar vilka presenteras här nedan:

- Hur upplever kommunikatörerna att förändringen bedrivs i studiens fallorganisation utifrån respektive roll?
  - Vilken syn finns hos implementerarna gällande deras roll i förändringen?
  - Hur upplever intressenterna att implementerarna bedriver och kommunicerar förändringen?
- Vilka förväntningar finns hos kommunikatörerna i organisationen gällande kommunikationsverksamhetens arbete och riktning?

#### **1.4 Disposition**

Studien är uppdelad i sex avsnitt: inledning, tidigare forskning, teoretisk referensram, metod, analys samt diskussion och slutsatser. I det inledande avsnittet introduceras det valda forskningsområdet: organisationsförändringar, med inriktning mot multifunktionella organisationer i förändring. Vidare följer en redogörelse av studiens fallorganisation och närmare den förändring som har undersökts utifrån studiens syfte och frågeställningar, vilka beskrivs därefter. I det andra avsnittet presenteras tidigare forskning, vilket görs utifrån vetenskapliga studier. I den teoretiska referensramen beskrivs de teorier och begrepp som valts för att contextualisera det empiriskt insamlade materialet. I metodavsnittet presenteras vidare studiens vetenskapsteoretiska ansats, val av metod och genomförande. Därtill förs en diskussion kring studiens tillförlitlighet. I nästkommande avsnitt analyseras studiens empiriska material utifrån den teoretiska referensramen. I studiens sista avsnitt, diskussion och slutsatser, sammanfattas studiens resultat utifrån syfte och frågeställningar. Avslutningsvis förs reflektioner kring forskningsprocessen samt vidare forskning.

#### **1.5 Avgränsning**

I studien har vi undersökt en offentlig organisation i Sverige, vilket har gjorts utifrån en tillämpning av intressentmodellen. Mer specifikt har vi koncentrerat oss på den centrala kommunikationsavdelningen som implementerare och kommunikatörer i förvaltningarna som intressenter (Lewis, 2011). Det hade varit intressant att studera fallorganisationen ur ett större perspektiv, men utifrån studiens begränsade omfattning har vi sett behovet av att begränsa urvalet. Vi är införstådda med att intressentmodellen hade kunnat appliceras på många olika sätt, inte minst med hänsyn till att studien har genomförts i en multifunktionell organisation med flera

olika verksamhetsområden och hierarkiska nivåer. Intressentmodellen hade exempelvis kunnat appliceras enbart på den centrala kommunikationsavdelningen, då kommunikationsdirektören i sin roll hade kunnat betraktas som implementerare och medarbetarna på avdelningen som intressenter i förändringen. Vi menar att den tillämpning av intressentmodellen som gjorts i denna studie har en högre relevans, då strävan har varit att fördjupa forskningens förståelse om multifunktionella organisationer i förändring.

## 2. Tidigare forskning

*I detta avsnitt presenteras fyra olika studier. Dessa är valda utifrån kriterierna att det ska handla om organisationsförändringar/förändringsprocesser i stora organisationer i kombination med offentlig organisation eller/och att det är en svensk organisation.*

För snart två decennier sedan, år 1997, skrev doktoranden Elinor Edvardsson Stiwne en studie under rubriken: *Förändringsprocesser i kommunala organisationer; en studie av organisering och meningsskapande i två förvaltningar*. I studien inriktade sig Stiwne (1997) på planeringsfasen i en planerad förändring. Studien visar på att det under planeringsfasen skapas oro och turbulens i organisationer, varvid osäkerheten handlar om hur olika verksamheter och grupper ska definieras, värderas och positioneras i den nya organisationen. Utifrån de resultat som kom fram konstaterar Stiwne (1997) att det som sker i en organisation under en planeringsfas engagerar många fler än cheferna. I studien påvisas vidare att planeringsfasen upplevdes olika hos olika grupper och därigenom att tids- och rumsdimensioner är betydelsefulla i forskning om förändringsprocesser. Forskaren har med sin studie bidragit till att fokusera betydelsen av social påverkan och identitetsskapande i förändringsprocesser i kommunala organisationer. Identitetsskapande, meningsskapande och organisering är ömsesidiga, reflexiva sociala processer som möjliggörs och begränsas av de organisatoriska strukturerna. När de formella och fysiska strukturerna är i förändring så utgör de ideologiska strukturerna stabiliteten, det som håller samman organisationen och därför får dessa särskilt stor betydelse. I studien blir det tydligt hur organisationens ideologi och kultur gestaltas och återskapas i konkreta situationer vilket påverkar identiteterna. Tillhörighet och gränser har viktig symbolisk betydelse för föreställningarna om hur en själv och andra värderas i organisationen. När resurser är begränsade och man upplever konkurrens mellan grupper förstärks identifikationen med den egna gruppen och avståndet eller klyftan till andra vidgas (Stiwne, 1997).

År 2003 publicerades den vetenskapliga artikeln: *Change management: the role of internal communication and employee development*, skriven av Tony Proctor och Ioanna Doukakis. I artikeln beskrivs hur en ledning i en stor offentlig organisation lägger fram förändringar genom mellanchefer på flera hierarkiska nivåer. Förändringen som lyfts i fallorganisationen är en strukturförändring, som skedde då organisationen behövde göra en budgetnedskärning. Studien tar upp de svårigheter som väcktes i den offentliga organisationen då förändringen skulle ledas. Efter nedskärningen anlätade ledningen konsulter för att undersöka hur medarbetarna upplevde sin arbetsplats. Det visade sig att medarbetarna gillade sitt arbete och att de ville erbjuda en

hög service-nivå och att andra skulle lita på dem. Men på grund av förändringen och nedskärningarna var medarbetarna nu osäkra, kände sig pressade och underskattade. Förändringen skapade en kultur av rädsla inom organisationen och folk var rädda att de var nästa på listan att behöva sluta. Proctor och Doukakis (2003) menar att det vid förändringar är vanligt med motstånd, i synnerhet från de som påverkas av förändringen på ett negativt sätt. Vidare menar forskarna att motstånd skapas då människor känner att de inte har kontroll och kan påverka det som sker:

*People like to feel that they are in control of what is happening to them and the more that change is imposed from the outside by others the more they will see it as something to feel threatened about and the more they will resist it (Proctor & Doukakis, 2003:268).*

Proctor och Doukakis (2003) studie visar att en av de huvudsakliga faktorerna för de negativa känslorna var dålig kommunikation kring förändringen. Medarbetarna kände varken att ledningen hade en tydlig vision eller att kommunikationen var öppen eller ärlig. I fallorganisationen menar forskarna att problemet uppkom då mellancheferna var dåligt förbereda för att ta rollen som förändringsförmedlare. Studien visar vidare att det vid förändringar är viktigt med förtroende inom organisationen. När man inte har förtroendet för någon skapas det lätt missförstånd då man antar istället för att ta reda på rätt information. Proctor och Doukakis (2003) menar vidare att det finns ett ansvar hos de som har makt då de har befogenheten att agera, vilket är en motiverande faktor för att få människor engagerade för det de gör. Makt handlar om att kommunicera, erkännande och motivation och att våga låta medarbetarna göra fel. "The key to effecting change is to involve people in the process early, to consult with them and to get them to take ownership of the new ideas that are to be introduced for themselves" (Proctor & Doukakis, 2003:275).

Tre år senare, år 2006, publicerade Emmanuel Jossierand, Stephen Teo och Stewart Clegg den vetenskapliga artikeln: *From bureaucratic to post-bureaucratic: the difficulties of transition*. I denna studie har forskarna undersökt svårigheterna med "renoveringar" av stora komplexa organisationer. I studien undersöktes en renovering gällande en organisations HR-verksamhet där strävan var att gå från byråkratisk struktur, en struktur där ledningen är i fokus och man utgår från vad de tycker och tänker, till post-byråkratisk struktur där organisationer lyfter medarbetarna och öppnar upp för större inflytande från dem. Forskarna beskriver att det vid förändringar krävs att mindre grupper inom en organisation anpassar eller förändrar sina roller, vilket innebär att det kan finnas behov av att utveckla den egna kunskapen. Vidare menar de att utmaningen med att skapa nya roller när det tillkommer en ny avdelning är att det sker

rollkonflikter mellan den nya och tidigare avdelningen. I fallorganisation visade det sig vara svårt för medarbetarna att släppa den förståelse som fanns sedan tidigare och “börja om från nytt” då de gärna höll fast vid den tidigare bilden av HR-verksamheten. I studien framkom det att även denna organisation hade brister i kommunikationen gällande förändringen och den strategiska riktningen. Studien visade också att då mellancheferna, som var ansvariga för att driva förändringen, inte hade förtroende från medarbetarna och förståelse för HR-rollen skapades ytterligare svårigheter med övergången (Josserand, Teo & Clegg, 2006).

År 2006 publicerade Sara von Platen studien: *Internkommunikation och meningsskapande*. Studien utgår från SVT som fallorganisation, där syftet närmare var att undersöka hur chefer och företagsledning hanterade och utformade den interna kommunikationen vid en större strategisk förändring. Studien lyfter fram två dilemman, vilka berör internkommunikation och meningsskapande i organisationer. Von Platen (2006) menar att många faktorer spelar in vid en förändringsprocess, där kommunikation bör betraktas som en del. Forskaren menar att det i fallorganisationen fanns forum och kanaler men att de inte användes i önskvärd utsträckning samt att ansvarsfördelningen, det vill säga vem som skulle hantera dessa, var otydliga. I studien beskrivs transmissionsmodellen, där Von Platen (2006) menar att den interna kommunikationen hanteras som en enkel förflyttning av information. I studien framkom det att det inte förts någon dialog, varefter medarbetarna inte kände sig delaktiga i förändringsarbetet. Studien visar också att när man inte har koll på vad som händer så skapar man sin egen verklighet, där de egna tolkningarna blir framträdande. I studien utgår Von Platen (2006) från teorier som menar att information inte är en tillräcklig förutsättning för förståelse. Den interna kommunikationen är viktig för att skapa engagemang och förståelse från medarbetarna, men den är inte avgörande. Intressekonflikter och sociokognitiva aspekter har därtill betydelse för hur man upplever förändringar. Samtidigt tydliggör Von Platen (2006) att sämre kommunikation ger större utrymme för egna tolkningar vilket motverkar den gemensamma tolkningen och kan försvåra implementeringen av en förändring.

Med denna studie ämnar vi att fördjupa forskningen förståelsen av multifunktionella (och offentliga) organisationer i förändring. Detta då vi utifrån sökning av tidigare forskning och dessa studier har insett att det främst finns forskning om förändringar i privata organisationer.

### 3. Teoretisk referensram

*Inledningsvis presenteras organisationsteori som begrepp, vilket handlar om att förklara hur organisationer kan förstås. Sedan presenteras begreppen struktur, kultur och process. Därefter följer en fördjupning i organisationsförändring, varvid vi går igenom: skilda synsätt på förändring, olika former av förändring, motstånd och strategier för förändringar samt rollsökning vid förändringar.*

#### 3.1 Organisationer

För att kunna förstå organisationsteorier är det viktigt att först förstå vad en organisation är (Bakka m.fl., 2011). En organisation består av mål, människor, struktur, aktivitet och kultur (Abrahamsson & Andersen 2005). Vidare kännetecknas organisationer genom ”arbetsdelning och en administrativ apparat som med olika regler, värderingar och avtal som grund försöker säkra koordinering, kontinuitet och måluppfyllelse” (Bakka m.fl. 2011:18). En organisation kan således inte drivas av en enskild person då den har mål som endast kan uppnås av en grups gemensamma arbete (Abrahamsson & Andersen 2005; Bakka m.fl., 2011).

Organisationer brukar delas in i offentliga organisationer, vilka även kallas för institutioner och ämbetsverk, och privata organisationer som även kallas för företag (Bakka m.fl., 2011). Denna studie tar avstamp i den offentliga sektorn och därför kommer vi enbart kommer att beskriva kännetecknen för offentliga organisationer. Det finns tre kännetecknen, varvid det första är att organisationen har en folkvald ledning. Ledningen har ett ansvar inför medborgarna, som demokratiskt röstat fram ledningen. Detta kräver att det finns en öppenhet och likabehandling då organisationens funktion är att arbeta för både enskilda individer och samhället i stort. Det andra kännetecknet är att offentliga organisationer är multifunktionella, då det finns en kombination av många olika styrformer, till exempel tjänstemannastyre och majoritetsstyre. Således innebär det att organisationen måste ta hänsyn till olika aspekter i deras arbete, oberoende i vilken position och verksamhet arbetet sker. Detta i sin tur gör det svårt att göra alla tillfredsställda i organisationen eftersom det är flera olika aktörer inblandade, samtidigt som det skapas flexibilitet, inflytande och godtycklighet för de anställda. Vi kan härmed konstatera att offentliga organisationer är multifunktionella vilket innebär att de behöver hantera varierande och motstridiga krav. Det sista kännetecknet för offentliga organisationer är att de inte bedriver sin verksamhet på en ekonomisk marknad med fri konkurrens såsom privata organisationer gör (Christensen m.fl. 2005).

### 3.1.1 Struktur

Alla organisationer har någon form av struktur vilket är ett måste för att verksamheten ska hållas levande (Cheney m.fl., 2010). Struktur står för ”hur arbetet har arrangerats och fördelats mellan de personer som arbetar i organisationerna” och kan även beskrivas i enlighet med metaforen: “organisationens skelett” (Abrahamsson & Andersen, 2005:60;75). Fil. Dr Stephen P. Robbins (1990) menar att organisationsstrukturer har tre huvudbeståndsdelar: komplexitet, formalisering och centralisering.

Komplexitet kan beskrivas genom graden av differentiering inom organisationen, ju mer specialiserat och flera hierarkinivåer det finns desto mer komplex är organisationen (Robbins, 1990). Vidare lyfts det inom organisationsteori att större organisationer tenderar att vara komplexa då det är många olika enheter som är sammankopplade på många olika sätt. Om en organisation är komplex menar Robbins (1990) att kommunikation är ett särskilt viktigt verktyg i strävan efter att uppnå en effektiv organisation.

En organisations formalisering bestäms utifrån hur mycket organisationen förlitar sig på regler och procedurer för att styra medarbetarnas beteende (Robbins, 1990). En formell organisation består av en uppsättning regler och fasta rutiner. Inom mer informella organisationer beskrivs medarbetarna vara mer flexibla och inte bundna till regler i samma utsträckning (Grey, 2009). Grey (2009:61) är emellertid av uppfattningen att organisationer inte enbart är formella eller informella:

*Den formella organisationen är inte frikopplad från den informella organisationen och de utgör inte två separata sfärer; de är ömsesidigt beroende av och en förutsättning för varandra. Den ena kan inte existera utan den andra och det sätt på vilket den ena är beskaffad kommer alltid att påverka den andra.*

Den tredje komponenten är centralisering, vilken kan beskrivas som det beslutsfattande organet i en organisation (Robbins, 1990). När en organisation är centraliserad sker beslutsfattandet i de högsta nivåerna av ledningen. Motsvarande innebär decentralisering att beslutsfattandet sker i lägre nivåer av en organisation (Schilling, 2008). Seeds och Khade (2008) menar att det finns ett tredje alternativ: hybrid, som enligt dem är en eftersträvansvärd kombination av centralisering och decentralisering. Inom forskningen finns det en diskussion om vilket av de tre alternativen som är det bästa. Seeds och Khade (2008) anser att alla tre alternativ har sina för- och nackdelar men tror att organisationer i framtiden generellt sätt kommer vara decentraliserade. Vilket är ett mönster som kan ses i studiens fallorganisation. Abrahamsson och Andersen



(2005) hävdar dock att organisationer aldrig kan ha en struktur helt utan några hierarkiska nivåer då det i en organisation alltid kommer vara någon som har mer ansvar, inflytande och makt över någon annan.

### *3.1.2 Kultur*

I tidigare avsnitt framkom det att offentliga organisationer kan beskrivas som komplexa och multifunktionella. Detta innebär bland annat att organisationerna är uppdelade, som i studiens fallorganisation där det finns olika förvaltningar, inom vilka det finns avdelningar, enheter och så vidare. Flera forskare menar att det inte är ovanligt att varje ”del” har arbetat fram och utvecklat sin egen kultur utifrån den kultur som råder i en organisation som helhet. (Abrahamsson & Andersen, 2005; Bakka m.fl. 2011; Cheney m.fl. 2011). Organisationskultur kan beskrivas som “något som sitter i väggarna” och som tar tid att lära sig och komma in i (Christensen m.fl. 2005). En av anledningarna till att det tar tid att lära sig och ta till sig en ny kultur är då kulturen kan betraktas som en organisations gemensamt uppsatta värderingar (Grey, 2009). Alvesson (2002) beskriver kultur som en central del i organisationer, särskilt i de fall där strävan är att söka förståelse för beteenden, sociala tillställningar, institutioner och processer.

### *3.1.3 Process*

Flera forskare menar att strukturen är ett måste för att kunna beskriva hur och vad processer är i en organisation (Alvesson & Sveningsson, 2007; Cheney m.fl. 2011; Christensen m.fl. 2005). Vi har i denna studie utgått från Bakka, Fivedals och Lindqvist (2011) och deras syn, vilka förutom strukturen lyfter fram kulturen som en viktig aspekt i strävan efter att beskriva de processer som sker i en organisation. Närmare menar de att struktur och kultur används som hjälpmedel för att förstå processerna i organisationer. Forskarna menar vidare att: “det är de direkta processerna - arbetet och växelspelet (interaktionen) som utgör organisationens egentliga livsfunktioner” (ibid, 2011:33).

I detta avsnitt har vi presenterat vad en organisation är för något, en samlingsplats där en grupp människor arbetar för gemensamma mål. Därefter presenterade vi en specifik typ av organisationer, offentliga organisationer där vi presenterade tre kännetecken varav en av dem är att offentliga organisationer är multifunktionella vilket innebär att arbetsuppgifterna kan vara väldigt varierande och motstridiga då medarbetarna måste anpassa sig efter ett flertal aktörer. I studien har vi undersökt en förändring, vilken vi ser kan förklaras genom flera parallella förändringsprocesser. För att kunna förstå och förklara processer behöver vi även känna till vad kultur och struktur är för något. I denna strävan beskrev vi först vad struktur är genom att presentera dess tre huvudbeståndsdelar; komplexitet, formalisering och centralisering. Sedan

beskrev vi begreppet kultur, vilket bland annat handlar om en organisations värderingar och normer. Slutligen beskrev vi begreppet process, vilket gjordes väldigt kortfattat. Detta då vi härnäst kommer att vidareutveckla och fördjupa oss i ämnet organisationsförändringar, vilka till stor del handlar om processer som sker i organisationer.

## **3.2 Organisationsförändring**

### *3.2.1 Intressentmodellen*

Vi har tidigare nämnt att vi i studien tillämpat intressentmodellen, en teori som är framtagen av Lewis (2011). Teorin är baserad på organisationens intressenter, både interna och externa, och beskriver hur organisationer kartlägger potentiella intressenter och bestämmer hur relationerna med dessa hanteras vid förändringar. I intressentmodellen talas det om olika typer av intressenter vid förändringar. Det finns bland annat implementeraren, som kan beskrivas som huvudaktör i organisationsförändringar. Implementeraren har en formell roll och har som uppgift att kommunicera om förändringen för och med intressenterna. Sedan finns det de som definieras som intressenter i intressentmodellen och det är de som på något sätt tar del av förändringen (Lewis, 2011). Intressenterna kan mycket förenklat förklaras som mottagare av den ”färdiga” förändringen. Trots detta bör man ta hänsyn till intressenterna då de har värdefulla insikter och perspektiv som bör beaktas, vilket innebär att förändringar bör ske genom förhandling mellan intressenterna och implementerarna (Lewis, 2011). I denna studie har vi som tidigare nämnt valt att endast undersöka en av intressenterna, vilket är kommunikatorerna i förvaltningarna. Vidare har vi applicerat rollen som implementerare på hela kommunikationsavdelningen i fallorganisationen, där kommunikationsdirektören står som ytterst ansvarig.

### *3.2.2 Syn på förändring*

Organisationsteoretikern Mary Jo Hatch (1997) beskriver att de flesta fallstudier och teoretiska diskussioner om organisationsförändringar har genomförts inom den tradition som socialpsykologen Kurt Lewins modell för organisationsförändring bidrog till att skapa. Modellen skildrar förändring i tre steg: upptining, förändring eller rörelse och slutligen nedfrysning (Hatch, 1997). Upptiningsfasen innebär att organisationen förbereder för en förändring, där det enligt Lewin (1951) handlar om att skapa en förståelse hos medarbetarna gällande syftet med förändringen. Forskaren (1951) beskriver vidare att upptiningsfasen kan vara problematisk på så sätt att den handlar om att hantera redan etablerade vanor, beteenden och eventuella fördomar. En viktig komponent beskrivs därför vara att arbeta med motivation som verktyg och därigenom

få medarbetarna att känna för förändringen och bli villiga att ta till sig det nya. Efter upptagningsfasen följer själva förändringsfasen, där det centrala kretsar kring att forma nya attityder och beteenden. Det tredje och sista steget i en förändring handlar om att de förändrade beteendena, attityderna och strukturerna ska stabiliseras, så kallad nedfrysningsfasen (Lewin, 1951). Hatch (1997) beskriver Lewins modell för organisationsförändring och de tre faserna närmare:

*Förändring är resultatet av störningar i det kraftfält som upprätthåller organisationens stabilitet. När de krafter som understödjer förändringen är starkare än de krafter som motverkar den, kommer organisationen att förflytta sig från ett tillstånd till ett annat. Vid en planerad förändring kan rörelsen framkallas genom upptining av det gamla jämviktstillståndet och en nedfrysning av ett nytt jämviktstillstånd. (Hatch, 1997:386).*

Harvey och Broyles (2010) beskriver utifrån Lewin (1951) att det finns två krafter gällande förändringar, vilka handlar om att driva framåt eller att hålla tillbaka. Harvey och Broyles (2010) menar att det är onaturligt att inte känna motstånd mot förändringar, där en central fråga är hur man själv som individ lönsas av förändringen. Utifrån Lewin (1951) menar Harvey och Broyles att det finns två sätt att få till en förändring, antingen att öka de drivande krafterna eller att minska de krafter som håller tillbaka. De förespråkar det förstnämnda men lyfter samtidigt fram att mer tryck på de drivande krafterna kan utmynna i större motstånd från de som håller tillbaka. Här menar Harvey och Broyles (2010) att det är av stor vikt att diagnostisera vad motståndet handlar om.

Lewins (1951) modell för organisationsförändring har kritiserats, bland annat av Lewis (2011) som menar att modellen ger en förenklad syn på förändringsprocesser. Lewis (2011) är bland annat av uppfattningen att det alltid finns en dialektik, det vill säga ett spänningsförhållande, mellan förändring och stabilitet. Utifrån ett dialektiskt förhållningssätt behöver motstånd nödvändigtvis inte handla om att en person är emot en förändring, då det är fullt möjligt att känna oro på grund av låg nivå eller frånvaro av stabilitet, samtidigt som det kan finnas en önskan om förändring (Lewis, 2011). Kotter och Schlesinger (2008) menar att motstånd även kan vara bra då de kan ses som förslag på hur förändring kan ske. På så sätt kan det vara så att det inte är förändringen i sig som är problematiskt, utan snarare hur den hanteras och kommuniceras. Weick och Quinns (1999) menar att förändringar inte har en början då det inte finns något slut. Den stora utmaningen med ständiga förändringar är att få alla att acceptera omställningarna för att kunna utveckla organisationen (Weick & Quinn, 1999). I studien delar vi Weick och Quinns (1999) synsätt på förändring då vi ser att förändring i organisationer handlar om ständigt pågående processer som går in och avlöser varandra. I nästa avsnitt kommer vi

beskriva ett par olika former av förändringar, vilka har valts utifrån de förändringsprocesser som vi har identifierat i studiens fallorganisation.

### *3.2.3 Former av förändringar*

Organisationsförändringar kan delas in i olika former. Däribland kan de kategoriseras utifrån olika kriterier, såsom storlek, om de är planerade/oplanerade, om det är en kultur- eller möjligtvis strukturförändring (Lewis, 2011; Robbins, 1990). Med utgångspunkt i den empiri vi har fått fram i studien har vi i detta avsnitt valt att presentera planerade förändringar och strukturförändringar. I avsnitt 3.1.3 Kultur beskriver vi även kort om kulturförändringar, vilka också har framkommit i empirin.

Målet med planerade förändringar är att behålla aktuella och praktiska organisationer (Robbins, 1990). Planerade förändringar sker oftast då ett problem uppstår alternativt när en eller flera personer vill förändra organisationen. Dessa förändringar består av planerade aktiviteter som ska leda till ett mål, vilket exempelvis kan handla om en ny struktur (Jacobsen, 2005). Vid strukturförändringar som innebär att organisationen går från en hierarkisk struktur till en mer grupp-dynamisk struktur krävs tålamod, inte minst med hänsyn till att strukturer ofta är djupt rotade hos medarbetarna (Seeds & Khade, 2008; Lewis, 2011). Wallander (2002, refererad av Alvesson & Svenningsson, 2007) är av samma uppfattning och konstaterar att förändringar ofta förstör det komplicerade nätverk av relationer som bygger upp en organisation, och att det kan dröja länge innan det skapas ett nytt.

### *3.2.4 Motstånd och strategier för organisationsförändringar*

Inom förändringar betraktas de operativa och ekonomiska komponenterna som en självklarhet, medan en tredje viktig komponent tenderar att glömmas bort, kommunikation (Barret, 2002). Det har visat sig att en av de främsta faktorerna till att planerade organisationsförändringar tenderar till att misslyckas är just på grund av otillräcklig internkommunikation (Johansson & Heide, 2008). Bristfällig kommunikation vid förändringar har en tendens till att skapa motstånd från de anställda, vilket är ett av organisationsförändringarnas största problem som måste bekämpas (Saruhan, 2014). En annan anledning till att den interna kommunikationen bör lyftas fram är:

*När medarbetarna inte får tillräckligt med information om vad som är på gång försöker de själva komma fram till en realistisk bild av det som händer. När olika pusselbitar läggs ihop kan tolkningarna skilja sig mycket åt. Det blir lätt så att felaktiga rykten sprids. (Johansson & Heide 2008:25)*

Barret (2002) lyfter fram hur viktigt det är med tydlig och förtroendegivande kommunikation vid en förändring. Den förtroendegivande kommunikationen handlar bland annat om att ge relevant information och inte undanhålla något viktigt när det efterfrågas, få känna tillit och att det som har sagts hålls. Vid otydlig kommunikation och då vi alla tolkar allting på olika sätt är det lätt att det skapas missförstånd (Johansson & Heide, 2008). Kotter och Schlesinger (2008) menar att det trots denna kunskap är få chefer som tar sig tiden att förklara och gå genom processen med sina medarbetare för att försöka få bort motståndet som annars kan leda till större problem. Kotter och Schlesinger (2008) presenterar olika strategier som kan användas för att motverka motstånd vid förändringar. Vilken strategi som är bäst beror på vilken typ av förändring det är och vilken form av motstånd förändringen bemöter (ibid, 2008). En av de strategier som Kotter och Schlesinger (2008) lyfter fram handlar om att utbilda och kommunicera med medarbetarna och informera dem om vad som kommer att hända. Alvesson och Svenningsson (2007) beskriver vidare att man från ledningens sida kan använda olika tekniker för att minska motståndet, till exempel att låta organisationens medlemmar vara med i planeringen av förändringen, vara allmänt öppen för delaktighet, försöka minska otryggheten genom information och uppmuntra till experimenterande. Kotter och Schlesinger (2008) betonar dock att motstånd kan vara bra, exempelvis om det hanteras konstruktivt genom att bjuda in och välkomna förslag på hur en förändring kan ske.

### *3.2.5 Att hitta sin roll vid förändringar*

Roller är uppsättningar av beteenden som andra förväntar sig av individer i speciella sammanhang. Alla positioner i en organisation är associerade med vissa roller och arbete som speglar de förväntningar kring positionens bidrag till operativa uppgifter och mål (Merton, 1957). De förväntningar som finns kring roller utvecklas av ett ömsesidigt beteende och förväntningar som sker i ett socialt samspel (Biddle, 1979 refererad i Floyd & Lane, 2000). Miller, Johnsons och Grau (1994) menar att medarbetare som känner osäkerhet kring roller kan få en annan attityd gentemot organisationsförändringar. Medarbetarnas osäkerhet beror oftast på att de inte är tillräckligt informerade kring deras och andras nya roller. Forskarna menar på att alla känner någon grad av oro vid förändringar men att oron inte behöver vara negativ. Att känna lite oro kan vara fördelaktigt då det motiverar medarbetarna att utvecklas, utan någon oro alls finns det en risk att man tar förändringen för lätt och inte utvecklas i takt med förändringen (Miller m.fl. 1994).

I avsnittet kring organisationsförändring presenterade vi först intressentmodellen, vilken vi har tillämpat genomgående i studien då vi undersökt relationen mellan implementerare och

intressenter i en förändring. Därefter presenterades olika synsätt på förändring, varvid vi lyfte fram att vi i studien utgått från att förändring är någonting som sker ständigt och därmed kan beskrivas genom olika processer. Vidare beskrevs olika former av förändringar, där vi utifrån studiens fallstudie lyfte fram planerade- och strukturförändringar. Därtill beskrevs att otillräcklig information och kommunikation vid förändring tenderar att bemötas av motstånd och oro. Samtidigt lyfte vi fram att det kan vara bra med lite motstånd och oro då det motiverar och engagerar medarbetare till att utvecklas.

## 4. Metod

*I detta avsnitt redogörs hur vi metodologiskt har gått tillväga. Inledningsvis beskrivs studiens vetenskapsteoretiska ansats, där vi utgår ifrån ett hermeneutiskt perspektiv. Därefter beskrivs den kvalitativa metoden och mer specifikt den kvalitativa fallstudien. Vidare behandlas insamlingsmetod för empiriskt material, där vi har genomfört 11 kvalitativa intervjuer. Därefter följer en redogörelse kring urval samt genomförande av den empiriska insamlingen. Sedan presenteras val av analysmetod och avslutningsvis förs en diskussion kring metodval och studiens tillförlitlighet.*

### 4.1 Vetenskapsteoretisk ansats

Vid uppsatsskrivande är det viktigt att författarna är medvetna om att synen på världen (ontologi) och hur vi når kunskap om denna (epistemologi) är avgörande för resultatet (Merriam, 1994; Åkerström, 2014). I vår studie har vi utgått från ett hermeneutiskt perspektiv, där strävan är att få förståelse för hur människor uppfattar världen (Hartman, 2004). Närmare har vi influerats av den tyske filosofen Hans-Georg Gadamer (1900-2002), som menar att all kunskap beror på tolkning, oavsett om det gäller vardagskunskap eller vetenskaplig kunskapsbildning. Birkler (2008) menar att de hermeneutiska principerna med fördel kan användas som utgångspunkt i forskningsprojekt för den metod som ska användas i undersökningen. En av de mest väsentliga av dessa principer är att förståelse av någonting alltid baseras på det som man har med sig sedan tidigare.

Vi som uppsatsförfattare gick in i studien med likvärdiga kunskaper gällande det utvalda teoretiska fältet. Då den ena uppsatsförfattaren arbetar inom studiens valda fallorganisation gick hon in med mer kunskap om organisationen och dess arbete. För närmare beskrivning kring hur vi har hanterat vår förståelse som uppsatsförfattare se avsnitt: 4.4, metodreflektion.

### 4.2 Kvalitativ metod

Med grund i det hermeneutiska perspektivet har vi utfört en kvalitativ studie, vilken handlar om att söka förståelse för innebörden av ett fenomen (Merriam, 1994). Den förståelse vi har sökt i denna studie har handlat om multifunktionella organisationer i förändring, där vi har upplevt ett behov av ytterligare forskning. Vår studie har präglats av en induktiv logik, där analyser och slutsatser skett löpande och grundats i de belägg som samlats in (Denscombe, 2013). Med studien har vi ämnat få en bild av olika gruppers upplevelser kring förändringsprocesser och hur de bedrivs i praktiken och utifrån denna strävan har vi tagit del av ett fall i praktiken, det Bryman (2012) benämner som en fallstudie. Valet att göra en fallstudie stöds av

Patel och Davidson (2011), vilka beskriver att fallstudier ofta kommer till användning när man vill studera processer och förändringar. Heide och Simonsson (2014) beskriver fallstudien vidare:

*Inom ramen för en fallstudie studerar man vanligtvis olika grupper som har olika bilder och föreställningar, och det intressanta är då inte att fastställa vems verklighet som är den rätta, utan just att visa på varierande och ibland motsägelsefulla verkligheter (Heide & Simonsson 2014:219–220).*

#### 4.2.1 Intervjuer

I studien har vi utgått från kvalitativa intervjuer, vilka Patel och Davidson (2011) beskriver görs i strävan att upptäcka och identifiera egenskaper och beskaffenheten hos någonting. Då studiens syfte har varit att undersöka hur kommunikatorer upplever förändringsprocesser ser vi att den kvalitativa intervjun som metod har kunnat tillföra en djupare förståelse hos varje enskild intervjuperson. En kvalitativ intervju kan vidare vara mer eller mindre strukturerad (Patel & Davidson, 2011, Ryen, 2004). I studien har vi utgått från semistrukturerade intervjuer, även kallade för delvis strukturerade intervjuer. Vi har haft en intervjuguide som stöd för vilka frågor vi skulle ställa under intervjuerna men har även anpassat frågorna utifrån intervjupersonerna och vad som sagts (Merriam, 1994; Ryen, 2004). På så sätt har vi gett större utrymme för intervjupersonerna att presentera sådant som vi kanske hade missat om vi hade haft mer strukturerade intervjuer.

#### 4.2.2 Urval av intervjupersoner

Hartman (2004) menar att urval i kvalitativa undersökningar handlar om att finna individer som kan ge den information man är ute efter. Med vår studie har strävan varit att fördjupa forskningens förståelse om multifunktionella organisationer i förändring genom att undersöka hur kommunikatorer upplever förändringsprocesser gällande hur fallorganisationens kommunikationsverksamhet bedrivs i praktiken. Vid val av urvalsstrategi har vi följt Pattons (1980) rekommendationer för kvalitativa studier och genomfört ett icke-sannolikhetsurval där urvalen är ändamålsenliga. Hartman (2004) beskriver att icke-sannolikhetsurval måste vara genomtänkta och därtill att det ofta kräver någon kännedom om de personer som är möjliga att undersöka. Då en av författarna sedan tidigare har en närhet till fallorganisationen och kontakt med personer med relevans för studiens syfte gör vi bedömningen att vi har haft den kännedom som krävts.



Då utgångspunkten i studien har varit den centrala kommunikationsavdelningens uppdrag har vi gjort bedömningen att avdelningen leder förändringen och därmed kan betraktas som implementerare. Vid urval av intervjupersoner från kommunikationsavdelningen har vi intervjuat personer i olika roller och på olika hierarkiska nivåer. Detta i strävan att få en djupare förståelse för avdelningen som helhet. Vidare har vi gjort ett medvetet val att fokusera på personer med någon uttalad kommunikatörsroll i någon av fallorganisationens åtta övriga förvaltningar. Detta då vi betraktar dem som en gemensam intressentgrupp vid förändringen. Med hänsyn till studiens begränsade tidsomfattning valdes ett par förvaltningar ut, vilket gjordes utifrån skillnader i storlek och verksamhetsinriktning med ambitionen att få en spridning i organisationen. De intervjupersoner som valts ut från förvaltningarna har varit i olika roller med skilda befogenheter samt varierande grad av ansvar. Detta för att få in fler perspektiv och röster från olika delar av kommunikationsverksamheten i fallorganisationen.

### **4.3 Genomförande**

Utifrån studiens syfte skapade vi två intervjuguider, en för den centrala kommunikationsavdelningen (bilaga 1) och en för kommunikatörerna i förvaltningarna (bilaga 2). Efter att ha tagit fram intervjuguider gjordes ett urval av intervjupersoner, som sedan kontaktades via ett mejl-utskick. I kontakten med intervjupersoner har vi följt Patel och Davidsons (2011) rekommendationer om att ge information i flera steg. I utskicket redogjorde vi för syftet med intervjuerna, vem som stod bakom undersökningen och att studien gjordes med godkännande av kommunikationsdirektören. Vi inledde intervjuerna med att återigen redogöra för syftet med studien och intervjun samt att låta respondenterna skriva under ett informerat samtycke (Ryen, 2004). I samtycket preciserades hur intervjupersonens bidrag skulle användas, var uppsatsen skulle publiceras och att det utifrån studien skulle skrivas en rapport för kommunikationsavdelningen med syftet att presentera resultaten från studien med ett mer internt och lösningsorienterat fokus. Ryen (2011) beskriver att vissa etiska aspekter återkommer i forskningen, förutom samtycke lyfter hon bland annat konfidentialitet och tillit. I vår studie har vi följt Ryens (2004) rekommendationer, vilket vi anser har varit av särskilt stor vikt då en av uppsatsförfattarna arbetar på kommunikationsavdelningen i fallorganisationen. Detta har vi gjort genom att i ett första steg be om tillåtelse att få spela in intervjuerna. Utifrån inspelningar har vi sedan transkriberat intervjuerna varpå intervjupersonerna anonymiserades. Med detta garanterar vi transparens i studien.

Intervjuerna genomfördes i Helsingborgs stads lokaler under perioden 19/3- 29/4 2015 och tog omkring 30-60 minuter. Uppsatsförfattaren som arbetar för fallorganisationen var intervjuare vid samtliga intervjuer då vi ansåg att hennes förförståelse kunde bidra till bättre följdfrågor. Den andra uppsatsförfattaren tog rollen som observatör, dels för att anteckna reflektioner utifrån det som sades och dels för att se till att balansen mellan närhet och distans mellan intervjuaren och den som intervjuades upprätthölls (se vidare avsnitt 4.4, metodreflektion).

Inför studien hade vi planerat att göra mellan 10-15 intervjuer, då vi genomfört vår elfte intervju upplevde vi att vi nått en informationsmättnad. Det vill säga att empirin upprepade sig och inte framhöll någon ny fakta (Bryman, 2011). Efter empirinsamlingen analyserade vi vår empiri genom att göra en kvalitativ innehållsanalys. Vid en innehållsanalys görs en mer eller mindre djup tolkning av innehållet i en text (Granheim & Lundman, 2004), i vårt fall med fokus på att göra en tolkning av intervjupersonernas upplevelser kring förändringsprocesser. Vi utgick från Granheim och Lundmans (2004) fem steg då vi analyserade intervjutexterna. Därvid började vi med att läsa igenom transkriberingarna ett flertal gånger för att få en känsla för innehållet. Därefter urskildes fraser med koppling till frågeställningarna, så kallade meningsbärande enheter. De meningsbärande enheterna kortades ner varefter de kodades och kategoriserades. Utifrån dessa formulerades teman. Parallellt med innehållsanalysen genomfördes literatursökning. Litteraturen, vetenskapliga artiklar, tidigare uppsatser och avhandlingar togs fram med hjälp av Lunds universitets sökmotor, LUBsearch, LUP Student Papers och sökmotorn Google Scholar.

Studiens syfte var inledningsvis att undersöka relationen mellan den centrala avdelningen och kommunikatörerna i förvaltningarna enbart utifrån kommunikationsavdelningens uppdrag att leda, samordna och utveckla kommunens kommunikationsverksamhet. Vid intervjuer med personer från den centrala avdelningen såväl med kommunikatörer i förvaltningarna kom det ganska snart fram att implementeringen av den nya kommunikationsavdelningen och tillsättandet av en kommunikationsdirektör stod i fokus. Utifrån detta korrigerades syftet och fick ett tydligare fokus mot förändring inom organisationer.

#### **4.4 Metodreflektion**

I avsnitt 4.2 beskrevs studiens metod, här följer en reflektion gällande den valda metoden. Utifrån Patel och Davidson (2011) menar vi att ingen forskare börjar som ett tomt blad, utan hänvisar till hermeneutiken och att förförståelsen utgör en naturlig utgångspunkt i tolkningsprocessen. Därvid instämmer vi med de resonemang som Patel och Davidson (2011) för kring

den kvalitativa intervjun, såsom att den innefattas av de teoretiska kunskaper såväl som subjektiva och känslomässiga erfarenheter som forskaren har med sig sedan tidigare. Med detta som utgångspunkt har vi sett både fördelar och nackdelar med att ha en uppsatsförfattare som arbetar i den fallorganisation som vi undersökt. Den främsta fördelen har varit förförståelsen för organisationen och dess verksamheter. Samtidigt så har förståelsen varit utmanande i fråga om att skapa distans till rollen som arbetade i fallorganisationen. Ryen (2004) beskriver att den kvalitativa intervjun kännetecknas av närhet, samtidigt som det kan finnas behov av distans i strävan efter att upprätthålla forskarrollen. Därvid har författaren med mindre förförståelse haft ett större fokus på att ifrågasätta de tolkningar som gjorts. Genom att ta en ifrågasättande roll har författaren bidragit till processen genom att låta den andra författarens förförståelse provoceras och omskakas (Birkler, 2008). På så sätt menar vi att vi har funnit en balans mellan närhet och distans - varefter forskarrollen har upprätthållits (Ryen, 2004). Samtidigt är vi medvetna om att ju längre in i processen vi har kommit desto mer färgad har också den andra uppsatsförfattaren blivit.

#### *4.4.1 Tillförlitlighet*

Patel och Davidson (2011:105) beskriver att kvalitet i kvalitativ forskning handlar om att "upptäcka företeelser, att tolka och förstå innebörden av livsvärlden, att beskriva uppfattningar eller en kultur". Validitet (giltighet) som begrepp kan därmed ses som någonting som genomgår hela processen i den kvalitativa forskningen (Patel & Davidson, 2011). I denna studie har vi beaktat detta genom att så utförligt som möjligt beskriva processen vilket möjliggör för läsaren att ta del av de val som gjorts. Vi har därtill strävat efter att ge fylliga beskrivningar, så kallade thick descriptions, för att visa en vidare bild av det vi har studerat. I analysen balanserar vi mellan citat från intervjupersonerna och egen kommenterad text. Detta har gjorts i strävan att uppnå en högre validitet, med förhoppningen om att läsaren ges större utrymme att bedöma trovärdigheten i den tolkning vi som författare har gjort (Patel & Davidson, 2011).

## 5. Analys

*I följande avsnitt ämnar vi att redogöra och analysera studiens empiriska material och resultat utifrån studiens syfte att undersöka hur kommunikatörer upplever förändringsprocesser gällande hur Helsingborgs stads kommunikationsverksamhet bedrivs i praktiken. Närmare ämnar analysen lyfta fram studiens två övergripande frågeställningar, där den första berör hur kommunikatörer upplever att förändringen bedrivs i studiens fallorganisation utifrån respektive roll, medan den andra frågeställningen lyfter fram vilka förväntningar som finns hos kommunikatörerna i organisationen gällande kommunikationsverksamhetens arbete och riktning. I analysavsnittet varvas beskrivningar och tolkningar som gjorts utifrån empiriinsamlingen, med citat från studiens intervjupersoner samt en tillämpning av teori och begrepp utifrån den teoretiska referensramen.*

### 5.1 Skapande av en ny avdelning i en multifunktionell organisation

Utifrån empiriinsamling har vi, som tidigare nämnt, gjort en kvalitativ innehållsanalys (se avsnitt 4.3 för vidare beskrivning). Genom att följa Granheim och Lundmans (2004) fem steg har vi utifrån transkriberingarna identifierat olika kategorier som sedan har utmynnat i två övergripande teman. Dessa har vuxit fram i växelverkan med att studiens frågeställningar har formats. De teman vi har tagit fram i innehållsanalysen är följande:

- **Tema 1:** *Upplevelsen av förändringen.*

I detta tema har det inledningsvis handlat om att utifrån ett implementerar-perspektiv åskådliggöra skapandet av den nya kommunikationsavdelningen. Detta har gjorts genom att presentera vilken syn som finns hos implementerarna gällande deras roll i förändringen. Därefter har fokus varit på intressenterna och hur de upplever att implementerarna bedriver och kommunicerar förändringen. Gällande upplevelsen av förändringen visar studien på att det saknas tydlighet gällande kommunikationsavdelningens roller, ansvar och mandat. Därtill råder det hos intressenterna en viss oklarhet kring på vilket sätt kommunikationsavdelningen finns till för och lyssnar in de behov som finns hos dem (Se vidare avsnitt 5.2).

- **Tema 2:** *Förväntningar från kommunikatörerna angående kommunikationsverksamhetens arbete och riktning.*

Studien visar att intressenterna och implementerarna många gånger hade liknande tankar kring vilka förväntningar som finns gällande kommunikationsverksamhetens arbete

och riktning, men att de talade om dem på olika sätt. De kategorier som vi tog fram i detta tema handlar främst om en önskan efter en gemensam riktning och att arbeta tillsammans i ökad utsträckning för att få större kraft i kommunikationen (Se vidare avsnitt 5.3).

Utöver nämnda kategorier har vi identifierat ytterligare en kategori som passar in i båda teman. Denna kategori handlar om motstånd vid förändring. I det första temat lyfter vi fram motstånd utifrån att intressenterna inte har blivit tillräckligt delaktiga i processen, där det bland annat handlar om att de inte har en förståelse för förändringen. I detta fall menar vi att motståndet hindrar och håller tillbaka förändringen. I tema två lyfter vi fram motståndsaspekten igen, men denna gång utifrån att motstånd kan ses som ett sätt att skapa delaktighet och engagemang i förändring. Detta då intressenterna tillåts vara med i processen och förhandla om hur förändringen kan ske.

## **5.2 En förändrad riktning och nytt mandat**

Studiens syfte har varit att undersöka kommunikatörernas upplevelse kring en förändring i fallorganisationens kommunikationsverksamhet. Den förändring som belysts handlar om implementeringen av fallorganisationens nya kommunikationsavdelning samt dess nya kommunikationsdirektör. Kommunikationsavdelningen har sedan skiftet ändrat karaktär, då det dels har tillkommit nya uppdrag med annat fokus än vad den tidigare avdelningen hade och dels att det har tillkommit personer i nya roller. Som vi ser det kan den övergripande förändringen som undersökts i studien ses som en del av ett större förändringsarbete som sker i fallorganisationen som helhet. I ett pressmeddelande inför den nuvarande kommunikationsdirektörens tillträde beskrev arbetsgivaren, fallorganisationens stadsdirektör, att den blivande kommunikationsdirektören var ”väl insatt i stadens visionsarbete och målsättningar” (Mynewsdesk, 2013). Utifrån detta tolkar vi att implementeringen av den nya kommunikationsavdelningen och tillsättandet av en ny kommunikationsdirektör grundar sig i de behov av förändring som identifierats på en högre ledande nivå inom organisationen.

I den förändring vi har undersökt applicerar vi, som tidigare nämnt, kommunikationsdirektören och den centrala kommunikationsavdelningen som implementerare och personer med någon form av kommunikatörsroll i förvaltningarna som intressenter. Då kommunikationsdirektören är avdelningschef samt ytterst ansvarig för att leda, samordna och utveckla kommunens kommunikationsverksamhet kommer vi i det inledande avsnittet att presentera hans bild av förändringen; hans tillträde och arbetet med att ta fram en ny kommunikationsavdelning. I

avsnittet presenteras även ytterligare röster från medarbetare på kommunikationsavdelningen. Med detta som bakgrund har vi i efterföljande avsnitt inriktat oss på hur intressenterna, kommunikatorerna i förvaltningarna, upplever att implementerarna bedriver och kommunicerar förändringen i studiens fallorganisation.

### 5.2.1 Utmaningarna med att driva förändringar

Den nuvarande kommunikationsdirektören tillsattes hösten 2013 för att leda den centrala kommunikationsavdelningen. En organisation som kommunikationsdirektören beskriver var van vid ett hierarkiskt ledarskap med väldigt tydlig struktur och tydliga instruktioner (Personlig kommunikation, 2015). Det vill säga en organisation med hög grad av komplexitet, formalisering och centralisering (Robbins, 1990). I intervjun med kommunikationsdirektören fördes ett samtal kring hans inställning till förändringar, där hans syn är att det enda som är konstant är förändring. Vidare menar direktören att förändringstakten i samhället i stort är så snabbt varför människor och organisationer behöver lära sig finna trygghet i förändring.

*Den största utmaningen när jag började var egentligen ovanan att ta eget ansvar – jag tror ju väldigt mycket på distribuerat ansvar. Men för att vi ska kunna ta eget ansvar behöver vi bli mindre fel-rädda. Och vi måste förstå att förändring är positivt i grunden, det är inte farligt eller läskigt (Personlig kommunikation, 2015).*

I intervjun med kommunikationsdirektören framgick det att han vid sitt tillträde stod inför ett flertal utmaningar. Denis, Langley och Pineault (2000) menar att det är en utmaning i sig att komma in som ny chef i en komplex organisation. Om vi sedan lägger till att det i samband med chefsbytet skedde en omorganisering av delar av kommunikationsverksamheten, såsom formandet av en ny kommunikationsavdelning, har vi skapat den kontext som den nuvarande kommunikationsdirektören befann sig i då han tillträdde sin nya tjänst. En kontext som innebar särskilt stora utmaningar då kommunikationsdirektören skulle få förtroende och bli accepterad av medarbetarna på avdelningen. Samtidigt som han tillsammans med medarbetarna på avdelningen i den gemensamma rollen som implementerare skulle kommunicera om förändringen med intressenterna. Som vi ser det består den förändring som undersökts i denna studie av flera underliggande förändringsprocesser. Vid intervju med kommunikationsdirektören berättade han om sin bild av skapandet av den nya kommunikationsavdelningen: ”Första steget var kulturen, andra våra processer – alltså vad vi gör, och sista steget är strukturen – det vill säga hur vi ska organisera oss. Det är sista steget, det börjar vi med nu” (Personlig kommunikation, 2015). Seeds och Khade (2008) menar att detta är förändringar som tar tid och kräver en öp-

penhet och tålmod från samtliga parter. Vid intervjuerna med personer från den centrala kommunikationsavdelningen beskrevs förändringen utifrån en medvetenhet om att det är en process som är pågående. En del av de personer som arbetar på den nya avdelningen är kvar sedan tidigare medan andra har tillkommit, samtidigt som avdelningen genom sina nya uppdrag har fått ett annat fokus. Här nedan ger två personer på den centrala avdelningen sin syn på processen, varvid det framgår att kommunikationsavdelningen genomgått och delvis fortfarande är i en uppbyggnadsfas.

*Sen kommunikationsdirektören kom har vi varit i en förändringsperiod och en uppbyggnadsfas, vi har varit ganska otydliga tycker jag. (...) Han har hållit på och skapa den här avdelningen och det är först nu som jag tycker att vi börjar sätta ner foten och säga att det är såhär vi ska se ut ett tag i alla fall (Personlig kommunikation, 2015).*

*Vi har en historia, det måste jag säga: den här kommunikationsavdelningen är inte gammal. Den är verkligen inte gammal. Vi måste ha det i minnet, vi är i en uppbyggnadsfas på ett sätt. För den kommunikationsavdelning som fanns, där en del av våra kollegor var med tidigare under en annan chef, hade ju en annan inriktning (Personlig kommunikation, 2015).*

I multifunktionella organisationer finns det många olika aktörer att ta hänsyn och förhålla sig till (Christensen m.fl., 2005; Robbins, 1990). En av intressenterna som kommunikationsavdelningen måste förhålla sig till är kommunikatörerna i förvaltningarna. I intervjun med kommunikationsdirektören fördes ett samtal kring de olika förändringar som planerades i samband med hans tillträde där vissa, som redan nämnts, introducerades direkt medan andra snart ska påbörjas. Även om den mer formella strukturförändringen inte var påbörjad fanns det redan från start en grundtanke kring den egna rollen och hur kontakten med andra intressenter i organisationen skulle utformas, såsom kommunikatörerna i förvaltningarna som undersökts i denna studie. Kommunikationsdirektören beskriver att hans ansvarsområden täcker flera områden. Dels har han ett ansvar som avdelningschef, att se till att avdelningen på ett så effektivt sätt som möjligt levererar den effekt som önskas vad gäller att leda, utveckla och samordna kommunikationsverksamheten. Dels handlar det om att direktören i form av processägare ska utveckla staden som helhet vad gäller kommunikation. En roll som handlar om att arbeta med kommunikation ur ett stadsövergripande perspektiv, vilket innebär att han har mer kontakt med förvaltningschefer än med kommunikatörer. Här följer en beskrivning av kommunikationsdirektörens syn på medarbetarnas roller på kommunikationsavdelningen i förhållande till intressenterna i studien:

*Tanken är att utvecklingsledarna på kommunikationsavdelningen ska driva stadsövergripande förändringsprocesser inom sina respektive områden. Och att kommunikatörerna på avdelningen ska jobba i projekt med kommunikatörer eller andra ute i verksamheterna (Personlig kommunikation, 2015).*

I detta avsnitt har vi presenterat huvuddragen i förändringen i studiens fallorganisation utifrån ett implementerar-perspektiv. I nästa avsnitt kommer vi närmare inrikta oss på att besvara hur kommunikatörerna i förvaltningarna, intressenterna, upplever att förändringen bedrivs och kommuniceras av implementerarna i studiens fallorganisation.

### *5.2.2 Otydliga roller och ansvarsfördelning*

Vi har tidigare nämnt att den övergripande förändringen består av flera förändringprocesser i olika steg. När intressenterna pratade om förändringen framgick det tydligt att den nya kommunikationsavdelningen jämförs med den tidigare, samtidigt som det fanns en överensstämmelse om att den nya kommunikationsavdelningen har en annan inriktning. Utifrån intervjuer med såväl intressenter som implementerare framgick det att den nya avdelningen har ett tydligare externt fokus gentemot vad den tidigare avdelningen hade. Detta är någonting som bekräftas i kommunikationsavdelningens verksamhetsplan för 2015-2017 (Verksamhetsplan, 2015), där det framgår att avdelningen har flera uppdrag som har en extern koppling, samtidigt som avdelningen utifrån sitt övergripande uppdrag ansvarar för att leda, samordna och utveckla den gemensamma kommunikationsverksamheten. Vi menar att i den process som pågått sedan omorganiseringen – den nya direktören tillsattes, riktningen delvis ändrades genom nya uppdrag, en annorlunda syn på struktur och kultur presenterades – så har kommunikatörerna i förvaltningarna som intressenter hamnat i skymundan. Vid intervjuer med intressenterna beskrevs en bild att det görs mycket och att man vill mycket på kommunikationsavdelningen. Samtidigt finns det en osäkerhet kring avdelningens nya riktning och inte minst hur denna tar hänsyn till de behov som finns hos dem kopplat till de verksamheter som de i sin tur ska stödja. Återkommande i studien har utmaningen att se till de varierande verksamheterna, de verkligheter som råder och de målgrupper som finns där lyfts, varvid flera av intressenterna beskriver att avståndet till kommunikationsavdelningen upplevs för stort. Här nedan följer ett par röster från intressenterna gällande implementeringen av den nya avdelningen.

*Min bild. Det är väl att det görs mycket, men det görs mycket centralt. Just det här, det görs än så länge inte så mycket som är nytta för oss (Personlig kommunikation, 2015).*

*Den är lite mer nischad, lite mer byråtänk. Det har kommit in en del nya begrepp som man inte riktigt känner igen sen innan. Mer svengelska termer, lite den här målgruppsfokuseringen*



*unga kreativa som, som sagt fungerar för att marknadsföra folket att komma hit och bo här och bo kvar här men som inte funkar i vanliga service- kommunikation-medborgare (Personlig kommunikation, 2015).*

*Jag undrar om man inte tror att det ska bli för bra, att man på något sätt ska lösa världsproblemen där uppe istället för att ta hjälp av oss då, det sitter faktiskt kompetenta folk som känner förvaltningarna, men man vill lösa världsproblemen (Personlig kommunikation, 2015).*

Vid studiens samtliga intervjuer, med personer från den centrala kommunikationsavdelningen såväl med kommunikatörer i förvaltningarna har det tydligt framgått att fallorganisationen är multifunktionell (Christensen m.fl., 2005). Christensen med flera (2005) beskriver att det i multifunktionella organisationer är svårt att göra alla tillfredsställda då det är flera olika aktörer att ta hänsyn till. Det multifunktionella kan förklaras i flera olika steg, om vi till exempel endast utgår ifrån intressenterna har de utifrån sina roller många olika aktörer och aspekter att förhålla sig till. Däribland har de dubbla lojaliteter, då de dels utgår från de uppdrag som finns i den egna förvaltningen och dels att de utifrån professionen ingår i organisationens gemensamma kommunikationsverksamhet. I studien har vi undersökt en del av en större förändring inom fallorganisationen, vilket gör situationen ännu mer komplex, då förändringar rubbar den stabilitet som finns i organisationer. Enligt Lewis (2011) kan förändringar vara bra och är ibland ett måste för att rätta, lära sig och förbättra tidigare misslyckanden. Samtidigt är det viktigt att vara medveten om att olika personer tar till sig förändringar på olika sätt (Kotter och Schlesinger, 2008). Vid samtliga intervjuer i studien, både med implementerare och intressenter, har vi upplevt att det finns ett tydligt driv och en vilja att vara med och utveckla och förbättra det gemensamma kommunikationsarbetet i organisationen. Då vi uppfattar att intressenterna inte känner att deras behov tas hänsyn till och då de inte ser hur de gynnas av förändringen så ser vi att de tenderar att hålla tillbaka. Harvey och Broyles (2010) beskriver att det är naturligt att känna motstånd mot förändringar, där de likt Proctor och Dokuakis (2003) menar att en central fråga hur man själv som individ lönsas av förändringen. Detta går i linje med Hatch (1997:386) som beskriver att: ”när de krafter som understödjer förändringen är starkare än de krafter som motverkar den, kommer organisationen att förflytta sig från ett tillstånd till ett annat”. Kopplat till kommunikationsavdelningens uppdrag och rollen som implementerare menar vi att en upplevelse av bristande delaktighet från intressenterna försvårar en önskvärd förflyttning.

Vid intervju med intressenterna diskuterades vidare kommunikationsavdelningens roller och ansvarsområden, där det framgår att det i skapandet av den nya kommunikationsavdelningen inte har kommunicerats tillräckligt om vilka roller som kommer finnas och vilka ansvarsområden de kommer att täcka. Ett par intressenter beskriver det på följande sätt:

*Kommunikationsavdelningen är jag lite oklar över rent organisatoriskt (Personlig kommunikation, 2015).*

*Det är ganska spretigt. Man vet inte vem som har mandat och har överblicken, som kan säga så här ska vi prioritera, så här gör vi. Det är väldigt många olika människor som man får tampas med (Personlig kommunikation, 2015).*

*Att man vill väldigt mycket, men att det spretar en del. Att man kanske själv inom avdelningen inte riktigt vet vem som gör vad eller hur man har tänkt jobba (Personlig kommunikation, 2015).*

*Vi har ju inte riktigt stenkoll på vilken person som gör vad alltid men det brukar hamna någorlunda rätt annars så får man ju hjälp (Personlig kommunikation, 2015).*

Barret (2002) talar om att kommunikationen är viktig vid förändringar men att denna tenderar till att glömmas bort. I ovanstående utdrag framgår det att intressenterna upplever otydlighet kring avdelningens arbete och uppdrag. Några av dem var mer kritiska, medan flertalet påpekade att de ville lyfta fram konstruktiv kritik och förslag på förbättring. Flera av intressenterna beskrev en bild av att det säkert finns mycket som görs på kommunikationsavdelningen men som inte berör dem, och att det främst är betydelsefullt att se de delar som direkt påverkar dem i deras arbete. Här ser vi att intressenterna i första hand inte vill se kommunikationsavdelningen; vilka de är och vad de gör, utan snarare att de vill se det övergripande arbetet och hur de berörs av detta. Samtidigt menar vi att då det inte är tydligt för intressenterna på vilket sätt satsningarna, såsom tillsättandet av nya personer, genererar effekter för det gemensamma arbetet i kommunikationsverksamheten som helhet skapas misstänksamhet gentemot avdelningen.

Genomgående i intervjuerna med intressenterna i studiens fallorganisation har det förts ett samtal kring omvandlingen av den tidigare kommunikationsavdelningen. Kommunikationsavdelningen har under den period den nuvarande kommunikationsdirektören varit i sin roll ändrat karaktär. En roll som tillkommit i samband med att den nya kommunikationsavdelningen introducerades är utvecklingsledaren. Tidigare redogjorde vi för kommunikationsdirektörens beskrivning av rollen, där han menade att utvecklingsledarna på kommunikationsavdelningen ska driva stadsövergripande förändringsprocesser inom olika områden. Dessa områden är press och

media, varumärke, internet och arbetet med stadens vision: Helsingborg 2035. Områden som på olika sätt och i olika utsträckning påverkar intressenterna och deras arbete. I intervjuer med kommunikatörerna i förvaltningarna presenteras en upplevelse där det inledningsvis var svårt att förstå rollen. En intressent berättar om hur det var när en utvecklingsledare kom till deras förvaltning, där personen inledningsvis ställde sig kritisk. Kotter och Schlesinger (2008) menar att motstånd kan vara bra, exempelvis då medarbetarna kan komma med nya idéer om hur förändringen ska fortskrida. I fallet med den nya utvecklingsledaren var intressenten öppen med sin kritik och upplever att det togs emot väl och att det utmynnade i ett bättre samarbete och resultat. Studien visar genomgående att det forum som har vuxit fram under ledning av denna utvecklingsledare är mycket omtyckt, då det i forumet ges utrymme att konkret arbeta och diskutera ihop kring gemensamma frågor på en jämlik nivå.

### *5.2.3 Efterfrågan av tydligare kommunikation om förändringen*

I intervju med kommunikationsdirektören beskriver han en problematik att ärva en benämning eller titulatur som fanns förut, då den tidigare kommunikationsavdelningen egentligen bara gjorde en del av det som kommunikationsavdelningen gör idag. Därvid har mandatet förändrats och blivit betydligt större. Kommunikationsdirektören menar att en del av problematiken är att förväntningarna från den tidigare avdelningen tenderar att följa med trots att riktningen och vidden på det som görs på den nuvarande kommunikationsavdelningen är någonting annat. Kommunikationsdirektören beskrev tidigare att förändringen är planerad i olika steg, där de nu står inför den slutliga förändringen, som handlar om kommunikationsavdelningens struktur. Abrahamsson och Andersen (2005:60;75) beskriver att struktur står för ”hur arbetet har arrangerats och fördelats mellan de personer som arbetar i organisationerna” och kan även beskrivas i enlighet med metaforen: ”organisationens skelett”. I intervjun med kommunikationsdirektören framgick det att han istället för en centraliserad struktur förespråkar en decentraliserad struktur. Seeds & Khade (2008:104) beskriver den decentraliserade strukturen som ”an excellent recipe for success” då medarbetarna får en större frihet att vara kreativa och utvecklas genom att utmana sina egna gränser. Någonting vi uppfattar går i linje med kommunikationsdirektörens syn på distribuerat ansvar och att varje person ska känna ansvar för kommunikationen i sin egen verksamhet. Samtidigt betonar Lewis (2011) att förändringar av strukturer är någonting som tar tid och är svårt då strukturer tenderar till att vara djupt rotade i oss.

Då kommunikationsavdelningen har rollen som implementerare i studiens undersökta förändring är de ansvariga för att kommunicera samtliga delar av förändringen och vad den inne-

bär. Utifrån studiens empiriinsamling gör vi tolkningen att det i skapandet av den nya kommunikationsavdelningen inte har kommunicerats i önskad utsträckning om vilka roller som kommer finnas och vilka ansvarsområden de kommer att täcka. Med utgångspunkt i att kommunikationsavdelningen roller och uppgifter håller på att sätta sig menar vi att det uppstår en problematik: hur ska implementerarna kommunicera om något som de ännu inte känner till? Denna problematik kan vidare leda till att intressenterna känner att ledningen inte har en tydlig vision med förändringen eller att information om förändringen undanhålls (Proctor & Doukakis, 2003).

Genomgående har vi beskrivit att kommunikationsverksamheten som helhet i sitt arbete påverkas av de förändringar som sker. Utifrån intervjuer med intressenterna gör vi tolkningen att det vid skapandet av den nya kommunikationsavdelningen förutom roller och ansvarsområden saknas kommunikation kring mandat och om vem som beslutar vad. I förändringen har, som tidigare nämnt, delar av den tidigare kommunikationsavdelningen vid omorganiseringen utmynnat i andra enheter och avdelningar på stadsledningsförvaltningen. Med hänsyn till studiens begränsade omfattning har vi valt att inte undersöka dessa i studien. Samtidigt har det i samtliga intervjuer med intressenterna lyfts att den centrala omorganiseringen av kommunikationsverksamheten har påverkat och ibland försvårat arbetet. Studien visar på att intressenterna i sitt dagliga arbete påverkas på ett negativt sätt då de inte får klartecken kring vad som ska gälla. I detta avseende visar den samlade bilden att det skapas frustration, då intressenterna menar att de får olika information och direktiv från olika avdelningar och enheter inom den centrala kommunikationsverksamheten. Vi menar att då förändringen är pågående och är därmed svår för intressenterna, som befinner sig lite på håll, att se hur förändringen kommer gynna dem. Studien visar på att det förs diskussioner kring roller, ansvarsfördelning etcetera på central nivå, men utifrån de upplevelser som getts av intressenterna är detta ingen information som har delgetts dem. Den bild som beskrivs kommer uteslutande från de uppfattningar som skapats i kontakten med respektive avdelningar på stadsledningsförvaltningen. Där intressenterna menar att kontakten i alltför hög grad kommit att få felaktigt fokus, då upplevelsen är att avdelningarna inte är överens i vilken riktning man ska gå. Josserand, Teo och Clegg (2006) menar på att det vid omorganisering av avdelningar kan ske rollkonflikter mellan nya och tidigare avdelningar. Därtill kan det vara svårt för medarbetare som är i kontakt med avdelningarna att släppa den förförståelse som funnits sedan tidigare. I studiens fallorganisation gör vi dels tolkningen att det i processen pågår en rollsökning och ett samtal om vilket mandat som hör hemma var mellan de olika avdelningarna centralt, och dels att det i organisationen finns en förförståelse

sedan tidigare som påverkar bilden på så sätt att personer har lämnat tidigare roller och fått nya. Wallander (2002, refererad av Alvesson) konstaterar att förändringar ofta förstör det komplicerade nätverk av relationer som bygger upp en organisation och att det kan dröja länge innan det skapas ett nytt.

I fråga om hur intressenterna upplever förändringen i studiens fallorganisation har, som redan framkommit, rollfördelningen haft en central del. Vi har precis beskrivit att intressenterna saknar en tydlighet gällande mandat i olika kommunikationsfrågor i fallorganisationen. Något som vi tror försvåras av en upplevd otillräcklig kontakt med den nuvarande kommunikationsdirektören, där flera av intressenterna beskriver att han upplevs som lite anonym för dem. Så här beskriver en person:

*Det har vi inte tagit upp sen kommunikationsdirektören tillträdde så vi har inte riktigt fått samma kontakt med honom känner jag. Han är lite anonym för oss, utan det är mer de här utvecklarna vi har haft kontakt med (Personlig kommunikation, 2015).*

Vid intervjun med kommunikationsdirektören talade han själv om att han inte varit en särskilt synlig ledare för kommunikatörerna i förvaltningarna, en roll som vi tidigare nämnde att han delvis delegerat till kommunikationsavdelningens utvecklingsledare genom att de ansvarar för att driva stadsövergripande förändringsprocesser inom sina respektive områden. Trots att direktören har delegerat en del ansvar till utvecklingsledarna menar vi att han som ytterst ansvarig för kommunikationsverksamheten behöver ta hänsyn till att hans kommunikation med intressenterna är avgörande i förändringen (Daily m.fl. 2003; Elving, 2005; Ford & Ford, 1995; Johansson & Heide, 2008). Kommunikationsdirektören beskriver att han i sina olika roller har varit tvungen att välja, där han menar att han har fokuserat på att jobba stadsövergripande och lyfta kommunikationen som ett verksamhetsutvecklings sätt. I intervjun talar direktören om att det finns en kunskapsglapp kring vad kommunikation egentligen är. Direktören beskrev att det finns många väldigt duktiga kommunikatörer i organisationen som kan mycket om kommunikation och att problemet generellt handlar om att stärka kommunikationens roll i verksamhetsutvecklingen. Som ett grovt förenklat exempel menade kommunikationsdirektören att chefernas kunskap är bättre i personal-/HR samt ekonomifrågor. Härvid pratade kommunikationsdirektören om vikten att öka kunskap och färdigheter hos cheferna i strävan att lyfta kommunikationen i verksamheterna. Direktören menar att han genom att prata kommunikation och vara delaktig i det som sker på en övergripande nivå i kommunen, genom att vara med i olika former av lednings- och styrgrupper, så visar han på hur viktig kommunikationsaspekten är i varje verksamhet. Samtidigt beskriver kommunikationsdirektören att detta har fått konsekvensen att

han inte har kunnat vara tillräckligt synlig och närvarande för kommunikatorerna i förvaltningarna. Härvid menar han dock att detta är någonting som håller på att lösas genom skapande av strukturer som gör att det frigörs mer tid. Utifrån intervjuerna upplever vi att denna information inte varit tillräckligt tydlig vilket bidrar till att det finns en osäkerhet kring kommunikationsdirektörens roll och arbete. Vi menar vidare att det kan ha försvårat processen att få förtroende som ledare för den gemensamma kommunikationsverksamheten.

#### 5.2.4 Önskan om att vara delaktiga

Vi beskrev tidigare att det finns en osäkerhet kring på vilket sätt kommunikationsavdelningen finns till för och tar hänsyn till de behov som finns hos intressenterna, kommunikatorerna i förvaltningarna. Vid intervjuer med implementerarna framkom det att också de funderar kring hur de ska finnas till för sina intressenter. Utifrån studiens intervjuer gör vi tolkningen att deras upplevelse är att det handlar om utmaningen om att tydliggöra vilka förväntningar som bör vara gällande, dels vad som kan förväntas av kommunikationsavdelningen och dels vilka förväntningar som avdelningen har på intressenterna i olika sammanhang. Ett par implementerare uttrycker sig såhär:

*Vi är inte tydliga med vad man ska ha oss till (Personlig kommunikation, 2015).*

*Sen för helheten så är vi inte särskilt bra tycker jag, jag tycker att vi är otydliga på, och det är inte bara vad man kan få hjälp med, utan vad är önskemålen och vad är bestämmelser (Personlig kommunikation, 2015).*

I intervjuerna med både implementerare och intressenter framkom det att det även tidigare har funnits en osäkerhet kring ”vad man ska ha avdelningen till”. Studien visar också på att det fanns ett antal förväntningar på den tidigare kommunikationsavdelningen som inte uppfylldes, men som har hängt kvar. Här kommer vi tillbaka till det här med att ärva en titulatur och en benämning, vilket kan bli problematiskt på så sätt att inriktningen är annorlunda nu. Morgan (1999) menar att organisationer är under ständig förändring. Seeds och Khade (2008) beskriver att en del av en förändring handlar om att se till att medarbetarna känner till att en förändring kommer ske. Ett sätt att göra detta är genom att använda Kotter och Schlesingers (2008) strategi: att utbilda och kommunicera, där det handlar om att informera medarbetarna om vad och hur förändringen kommer ske. Utifrån Kotter och Schlesinger (2008) menar vi att intressenterna i studiens fallorganisation inte har blivit tillräckligt inbjudna i processen, varpå vi tror att osäkerhet kring ”vad man ska ha avdelningen till” tenderar att bli ihållande.

Inledningsvis beskrevs att kommunikationsavdelningens omvandling innefattades av ett förändrat mandat och en ny riktning för kommunikationsarbetet. Även om förändringen primärt berör medarbetarna på kommunikationsavdelningen så innebär det att kommunikatörerna i förvaltningarna påverkas, dels genom övergripande beslut för den gemensamma kommunikationsverksamheten och dels i gemensamma projekt. Studien visar att intressenternas upplevelser kring kommunikationsavdelningens arbete är positivt på så vis att de anser att det finns en hög kompetensnivå och att de vill väl. Problematiken uppstår då intressenterna inte känner sig delaktiga i förändringsarbetet i den utsträckning de önskar. Däribland handlar det om att implementerarna, kommunikationsavdelningen, inte ger den information som efterfrågas av intressenterna. En intressent beskriver att hon i tidigt skede av förändringen försökt att ta reda på vilka förväntningar som hon kunde ha på avdelningen, men att hon inte fick något tydligt svar. En annan intressent berättar om sin upplevelse av kontakten med den centrala avdelningen i ett gemensamt projekt, vilken också denna tyder på att implementerarna inte har gett den information eller bjudit in intressenterna att vara delaktiga i förändringsprocessen i den utsträckning de önskar:

*Vi har inte hört ett ljud, jag skrev till X: vad vill ni att vi ska göra och sen gick jag in på den webbplatsen och då såg jag att det fanns en tidsplan men X har ju inte kommunicerat den direkt till oss och där kan jag känna en jättestor brist. Amen vill de verkligen att vi ska använda den och arbetet ska komma igång då måste de ju kommunicera under tidens gång, men vi har inte hört någonting sen kommunikationsnätverket (Personlig kommunikation, 2015).*

*Jag får ingen information, men ändå vet jag att det är viktigt för staden så då blir man ju lite lojal och vi kommer ju att göra det. Men processen dit blir ju lite infekterad om man känner att, inte så roligt det ska bli för man är inte så peppad under vägen (Personlig kommunikation, 2015).*

Von Platen (2006) menar att flera faktorer spelar in vid en förändringsprocess, där kommunikation bör betraktas som en del. Johansson och Heide (2008) menar att då medarbetarna inte får tillräckligt med information om vad som är på gång så försöker de själva komma fram till en realistisk bild av det som händer. Däribland finns risken att felaktig information sprids, vilket vidare kan skapa onödiga missförstånd och frustration. I studien ser vi liknande tendenser där vi är av uppfattningen att bristande information påverkar förtroendet, i detta fall för kommunikationsavdelningen, negativt. Ett lågt förtroende kan i sin tur resultera i ryktesspridning eller visa sig i form av motstånd. Mer konkret kan det innebära att intressenterna tenderar att inte söka kontakt och istället jobbar på utifrån egen förmåga.

### 5.3 Förväntningar gällande arbete och riktning

I förgående avsnitt undersökte vi hur kommunikatorerna upplever att förändringen bedrivs i studiens fallorganisation utifrån respektive roll. I studiens andra frågeställning undersöker vi vilka förväntningar som finns hos kommunikatorerna i fallorganisationen gällande kommunikationsverksamhetens arbete och riktning. Eftersom mycket av det som kom fram i studiens första frågeställning kretsade kring behov, menar vi att frågeställningarna överlappar varandra, då frågeställning två fokuserar på hur önskemålen ser ut. Med frågeställning ett som bakgrund kommer vi först att presentera implementerarnas bild gällande vilka förväntningar de tror finns hos intressenterna och därefter presenteras de reella förväntningarna.

#### 5.3.1 En tydlig riktning

I studiens första frågeställning fördes ett resonemang kring kommunikatorernas upplevelse av kommunikationsavdelningens roller och ansvar, som i processen beskrivs som otydliga. Med koppling till kommunikationsavdelningens uppdrag och den än så länge inte helt definierade strukturen var flera av de intervjuade implementerarna i studien av uppfattningen att det finns önskemål om en tydligare struktur. Vid intervjuerna med personer från kommunikationsavdelningen beskrevs vidare en bild där man tror att intressenterna efterfrågar en tydligare riktning som underlättar vid olika vägval.

*De vill kunna vara självständiga så att de kan arbeta självständigt så mycket som möjligt, för de har i sin tur stöd till verksamhet. Men det finns ju då, eftersom vi då hävdar att vi ska styra vissa saker så vill de ju ha klartext kring de frågorna och där tror jag inte att vi har varit tillräckligt tydliga om man nu ska sätta en etikett på oss (Personlig kommunikation, 2015).*

Implementeraren talade här om vad denne tror är intressenternas önskan om att kunna jobba decentraliserat, varvid det innebär att kunna jobba fritt utifrån riktlinjer och anpassa kommunikationsarbetet utifrån den förvaltning de arbetar på. Dock så påpekade implementeraren att kommunikationsavdelningen inte har varit tillräckligt tydliga med vilka riktlinjer som ska gälla för organisationens kommunikationsarbete. En annan person från avdelningen beskrev en liknande bild gällande vilka förväntningar denne tror finns hos intressenterna, där ordet ledstänger användes istället för riktlinjer:

*Frågar man en del tror jag att många i organisationen vill ha mer ledstänger, de vill ha en annan typ av – de vill ha struktur och veta när saker och ting händer, att vi skapar lite infra och så (Personlig kommunikation, 2015).*



Utifrån samtliga intervjuade implementerare framgick det samtidigt att de tror att förväntningarna varierar beroende på vem man frågar, då intressenterna befinner sig i olika verkligheter och har olika behov. Därtill menade intervjupersonerna från den centrala avdelningen att faktorer som hur långt man har kommit i respektive förvaltning vad gäller kommunikationsarbetet, hur många resurser som finns på plats och varierade kompetenserna påverkar vilka förväntningar som skapas. Återigen blir det tydligt att studiens fallorganisation är multifunktionell och att det finns flera olika röster och skilda önskemål att ta hänsyn till. En person från den centrala kommunikationsavdelningen menar att det är viktigt att inte generalisera utan att ta hänsyn till att det inom respektive förvaltning finns olika tank. Såhär uttrycker sig personen vid intervjun:

*Jag tänker såhär att man får ha olika tank för olika förvaltningar. Det är klart att tittar man till exempel på skol- och fritidsförvaltningen så ber de nästan aldrig om hjälp därför att de redan har de resurserna och den kompetensen själva. Sen finns det andra förvaltningar där man sitter som ensam informatör i en liten mindre förvaltning och då kan det ju vara jätteviktigt att man har någon att bolla med (Personlig kommunikation, 2015).*

Här ser vi att personen lyfter utmaningen att i en multifunktionell organisation, såsom studiens fallorganisation, se till olika intressenters behov och förväntningar. I avsnitt 5.2.2. gav vi exempel på vilket sätt organisationen är multifunktionell, vilket enkelt beskrivet handlar om att det finns många olika aspekter att förhålla sig till i sitt arbete. En ytterligare komplexitet i det här är att varje del har sin egen process, struktur och kultur vilket försvårar det gemensamma arbetet då de ständigt arbetar ”över gränser”.

### 5.3.2 Att arbeta som en gemensam verksamhet

Implementerarna tror att intressenterna önskar mer strikta och formella riktlinjer kring vad som ska göras. Studien visar att de ledstänger som intressenterna främst efterfrågar, utifrån vår tolkning, handlar om en önskan om att ha ett bollplank och bli engagerade i arbetsprocesserna i ett tidigare skede. Genom att kommunicera med intressenterna under processen får de möjligheten att påverka och vara delaktiga (Kotter & Schlesinger, 2008).

Kommunikatörerna ute i organisationen beskriver att de arbetar som i deras förvaltningar – det vill säga nära verksamheterna. En kommunikator på skol-och fritidsförvaltningen arbetar exempelvis nära skolan – rektorer och lärare. Flera av intressenterna instämde och menar att det samtidigt är viktigt att ha överblick kring hur resten av organisationen arbetar så att alla drar åt samma håll. Detta motiveras på så sätt att då målgruppen – invånarna – ser organisationen som en avsändare är det nödvändigt att också agera och kommunicera som en sådan. En intressent i studien betonade dock att det finns en utmaning kring att agera som en gemensam

avsändare och det är att det inom organisationen finns människor som ibland har väldigt skilda verkligheter. Ett vårdbiträde och en strategisk planerare nämns som mer konkreta exempel, vilka visar på bredden av människor som arbetar i organisationen och att det finns många olika utmaningar att ta hänsyn till. Flera intressenter förde liknande resonemang, där vikten av att arbeta tillsammans lyfts fram:

*Så att vi agerar som en för att medborgarna ser oss som en. Och backar vi inte upp varandra så ses vi inte som en, då blir vi olika förvaltningar om vi sitter och ska göra allting själva här (Personlig kommunikation, 2015).*

*Kommunikationen i arbetet spretar. Jo men det gör den lite för att vi tänker olika vi som sitter ute på förvaltningarna för att vi har olika uppdrag. Så är det ju bara. Om vi inte träffas och pratar genom det så är det klart att det spretar lite utåt. Det är klart vi pratar olika språk och snart kommer varumärkesplattformen som på något sätt kommer att rulla in idet, förmodligen, så att det blir lite mer enhetligt (Personlig kommunikation, 2015).*

Utifrån studiens empiriinsamling kan vi se att det finns en vilja att skapa en gemensam riktning och tydligare mål för kommunikationsarbetet i organisationen. Det handlar dels om att ha gemensam riktning och dels om att arbeta mer ihop. Utifrån det uppdrag och den roll som den centrala kommunikationsavdelningen har gör vi bedömningen att det finns en förväntan om att de ska skapa förutsättningar för ett mer gemensamt arbete där flera röster ges utrymme. Ett par intressenter beskriver sina förväntningar på implementerarna på följande sätt:

*De ska ju leda kommunikationsarbetet. Och då har de sin enhet. Och under så ligger det stuprör liksom och hur får vi ihop det här så att det inte är stuprör utan får dem att gå åt samma håll samtidigt som vi kan utvecklas tillsammans och bli starkare (Personlig kommunikation, 2015).*

*Jag har efterfrågat ganska många gånger att jag tycker att staden som helhet borde ha kommunikationsmål och det vore ganska enkelt att få fram det. Jag pratat med olika personer på stadsledningsförvaltningen om det och jag tror att kraften i vår andras kommunikation skulle bli mycket större än om alla springer på de bollar de själva vill (Personlig kommunikation, 2015).*

Seeds och Khade (2008) ger en liknelse mellan den decentraliserade strukturen och ett träd. Där de menar att stammen representerar grunden i en organisation, den del där allting startar och består av det gemensamma målet eller ideologin – vilket i studien kan liknas med den centrala kommunikationsavdelningen, implementerarna, som är stammen i fallorganisationens kommunikationsverksamhet. Trädkronan och grenarna representerar kommunikatörerna i respektive förvaltning, intressenterna, där man utifrån de gemensamma målen kan arbeta fritt och

anpassa sig efter sina specifika sakfrågor. I studien har det vidare förts resonemang om hur man vill att kommunikationsarbetet ska bedrivas i riktning mot ett mer gemensamt förhållningssätt. Det gemensamma arbete som önskas från intressenterna handlar bland annat om att det ska föras fler samtal och diskussioner kring kommunikationsarbetet i fallorganisationen vilket kan göras genom workshops eller motsvarande träffar. Det gemensamma arbetet beskrevs som bland det viktigaste för att en organisation ska vara i rörelse. En organisation har vidare mål som endast kan uppnås av en grups gemensamma arbete (Abrahamsson & Andersen, 2005; Bakka m.fl., 2011). Med koppling till kommunikationsavdelningens uppdrag är vår tolkning att det finns en önskan från kommunikatorerna i förvaltningarna om att kommunikationsavdelningen ska samordna arbetet i ökad utsträckning. Närmare ser vi att det handlar om en förväntan på den centrala avdelningen att lyssna in och agerar möjliggörare. Genom att ha den övergripande bilden av vad som sker är det möjligt att se vilka behov som finns och i vilka fall det kan finnas synenergieffekter av att arbeta tillsammans. Ett par intressenter uttryckte sig på följande sätt:

*Skapa den gemensamma synen tillsammans för vi gör inte det riktigt. Vi träffas inte och jobbar ihop målen (...), ja men nu ska vi börja jobba med det här och sätta vad vi gör, och så kommer vi ut på avdelningarna med det. Är det inte bättre att fråga oss först? Så att vi är involverade när vi tar fram det, vilka behov har vi eller vad kan vi, alltså jobba tillsammans med? (Personlig kommunikation, 2015).*

*Det kanske skulle vara mer diskussion. Ja vad ska man säga, lite mer strategiskt gemensamt arbete. Nu kommer det lite, lite ovanifrån och vi presenteras inför förslag och sen ska vi diskutera kring dem men vi är inte med och bygger upp tänkandet bakom (Personlig kommunikation, 2015).*

I forskningen lyfts det att det inom en organisation, inte minst i multifunktionella organisationer, likt vår fallorganisation, kan finnas flera olika kulturer. Kulturen beskrivs som en viktig komponent då den kan vara avgörande för medarbetarnas sammanhållning och samarbete (Abrahamsson & Andersen, 2005; Bakka m.fl, 2011; Cheney m.fl, 2011). Alvesson (2002) menar att kulturförändringar inte handlar om att ledningen ska försöka införskaffa nya beteenden utan om att förändring ska vara grunden till nya idéer, värderingar och betydelser av människor. I studien har flera intressenter lyft fram att det finns bra forum men att de i alltför hög utsträckning fokuserar på ovanifrån nyheter och sådant som främst utgår från implementerarnas intressen. Flera av intressenterna presenterade vid intervjuerna olika scenarion på hur de önskar att det gemensamma arbetet ska formas:

*Man kanske skulle ses mer i vissa funktioner egentligen för att vi sitter dagligen i våra gemensamma kanaler och gör saker och säkert finns det saker som man skulle kunna prata ihop sig mer om, saker som man hade kunnat kommunicera tillsammans. Man gör om en sak som någon annan har gjort (Personlig kommunikation, 2015).*

*Vi kan ha workshops, kanske i tio delar. Vad betyder det här målet liksom för oss. Hur jobbar du och hur tänker du, för har vi inte en samlad bild där så blir det ju spretigt sen. Och sen kan man ju fortsätta med olika diskussioner då (Personlig kommunikation, 2015).*

*Jag tycker att vi har bra forum, men vi använder dem inte fullt ut. Vi hade kunnat göra mycket mer på nätverksträffarna – kommunikatörsnätverket (...) det hade varit ett perfekt tillfälle för mig att berätta och nästa gång så hade någon annan kunnat berätta, dela med oss – dela kulturen i IRL. Så här jobbar vi. Ex. socialförvaltningen hade kunnat berätta ännu mer om hur de jobbar med att bemöta olika grupper, jätteintressant vid ett kommunikatörsnätverk. Istället får vi de här ovanifrån nyheterna. Det är ju bra, men man hade kunnat blanda det (Personlig kommunikation, 2015).*

I studiens fallorganisation har vi kunnat påvisa att implementeringen av den nya kommunikationsavdelningen hittills inneburit många förändringar. Studien visar på att det finns planer och en vision kring vad man vill uppnå med förändringen. En del i detta är en vilja och en ambition att varje kommunikatör ska känna för den egna verksamheten och kommunikationen i den samma. Vi har genomgående sett att kommunikatörerna i fallorganisationen är kunniga, drivna och har väldigt många idéer och förslag på hur det gemensamma kommunikationsarbetet kan formas. Problematiken uppstår då implementerarna, i detta fall den centrala kommunikationsavdelningen, inte tagit sig tid att förklara, kommunicera och göra intressenterna delaktiga i processen. Samtidigt visar studien att förändringar tar tid inte minst i multifunktionella organisationer som i sitt arbete tillvaratar delvis motstridande aspekter från organisationens både interna och externa intressenter.

## 6. Diskussion och slutsatser

*Studiens syfte har varit att undersöka hur kommunikatörer upplever förändringsprocesser gällande hur Helsingborgs stads kommunikationsverksamhet bedrivs i praktiken. Genom att tillämpa intressentmodellen har vi undersökt relationen mellan implementerare och intressenter, varigenom vi har ämnat fördjupa forskningens förståelse om multifunktionella organisationer i förändring. I detta avsnitt sammanfattas resultaten utifrån studiens två övergripande frågeställningar. Därefter redovisas reflektioner kring forskningsprocessen samt förslag på vidare forskning.*

### 6.1 Resultat och diskussion av frågeställningar

I studiens första frågeställning undersökte vi hur kommunikatörerna upplever att förändringsprocessen bedrivs i studiens fallorganisation utifrån respektive roll. Närmare utgick vi från de två underliggande frågeställningarna: 1) Vilken syn finns hos implementerarna gällande deras roll i förändringen? 2) Hur upplever intressenterna att implementerarna bedriver och kommunicerar förändringen?

Studien visar på att kommunikatörerna i förvaltningarna i flera avseenden känner sig förbisedda som intressentgrupp i förändringen som helhet. En bild som bekräftas centralt, där studiens intervjupersoner lyfter fram att de i processen inte har varit tillräckligt synliga och tydliga med vad som kan förväntas av avdelningen. Dels visar studien på att det i skapandet av den nya kommunikationsavdelningen i fallorganisationen har varit otydligt vilka roller som kommer finnas och vilka ansvarsområden de kommer att täcka samt vem som har mandat i vilka frågor. Dels visar studien att intressenterna inte känner sig delaktiga i förändringsarbetet i den utsträckning de önskar. Däribland menar vi att det råder en viss oklarhet gällande hur kommunikationsavdelningens ”nya” riktning tar hänsyn till de behov som finns hos kommunikatörerna i förvaltningarna kopplat till de verksamheter som de i sin tur ska stödja. En form av motstånd som vi har identifierat utifrån upplevd otydlighet och då intressenterna inte har blivit delaktiga i den utsträckning de önskar är ett avståndstagande från den centrala kommunikationsavdelningen. Mer konkret kan det innebära att de tenderar att inte söka kontakt och att de istället jobbar på utifrån egen förmåga. Proctor och Doukakis (2003) beskriver utifrån sin studie att det vid förändringar är särskilt viktigt med förtroende inom organisationen. Då vi utifrån analys av studiens empiri kommit fram till resultatet att kommunikatörerna i förvaltningarna i flera avseenden känner sig förbisedda som intressentgrupp i förändringen menar vi vidare att förtroendet för den centrala kommunikationsavdelningen kan ha påverkats negativt.

I studiens andra övergripande frågeställning undersöktes: Vilka förväntningar finns hos kommunikatorerna i organisationen gällande kommunikationsverksamhetens arbete och riktning? Studien visar att intressenterna efterfrågar en gemensam riktning och tydligare mål för kommunikationsarbetet i fallorganisationen. Vidare visar studien att intressenterna vill vara självständiga men utifrån en gemensam stam, där grunden ska sättas gemensamt med ledning av kommunikationsavdelningen som tar rollen som samordnare av arbetet.

Utifrån studiens första frågeställning beskrevs att vi identifierat motstånd från kommunikatorerna i förvaltningarna i den pågående förändringsprocessen som helhet. Likt Kotter och Schlesinger (2008) menar vi att motstånd kan vara bra, exempelvis om det hanteras konstruktivt genom att bjuda in och välkomna förslag på hur en förändring kan ske. Vid samtliga intervjuer i studien har vi upplevt att det finns ett tydligt driv och en vilja att vara med och utveckla och förbättra det gemensamma kommunikationsarbetet i organisationen. I detta fall ser vi att motstånd verkligen bör ses som någonting att dra fördel av, då det finns många kunniga personer, som utifrån sina skilda perspektiv kan bidra till en bättre helhet. Problematiken i studiens fallorganisation är att motståndet vuxit fram utifrån en känsla av att inte tas på allvar i förändringsprocessen. I detta fall snarare bromsar motståndet än främjar utvecklingen av det gemensamma kommunikationsarbetet i organisationen. I strävan efter att driva processen mot ett mer gemensamt förhållningssätt och därigenom få större kraft i kommunikationsarbetet menar vi, med stöd i empiriinsamlingen och tidigare forskning, att det handlar om att hitta sätt att arbeta med befintliga forum så att de i högre utsträckning bjuder in till delaktighet och engagemang. På så sätt tror vi att personer inom kommunikationsverksamheten kan utveckla en gemensam kultur, vilket vi tror kan underlätta strävan att uppnå ett ömsesidigt förtroende och en mer gemensam riktning för kommunikationsarbetet i organisationen. Utifrån de resultat vi har kommit fram till i studien menar vi att vi kan bekräfta tidigare forskning, vilken lyfter fram vikten av enkel och tydlig kommunikation i förändringar.

## **6.2 Reflektioner kring forskningsprocessen samt förslag på fortsatt forskning**

Vid genomförande av studien upplever vi som uppsatsförfattare att vi har fått fram tydliga resultat på de uppsatta frågeställningarna. Med ambitionen att fördjupa forskningens förståelse om multifunktionella organisationer i förändring upplever vi dock att vi emellanåt återgett en något förenklad bild. Detta då samtalen i studien har visat på att den förändring som undersökts på många sätt är betydligt mer komplex än vad vår studie har haft utrymme att lyfta fram. Däribland har vi sett att den förändring som undersökts är en del av ett större förändringsarbete

i fallorganisationen som helhet. Här menar vi att det finns ytterligare aspekter och perspektiv att undersöka i strävan att få en bättre förståelse för hur den undersökta förändringen hänger samman med andra övergripande förändringsprocesser i organisationen. Något som i sin tur kan fördjupa forskningens förståelse om multifunktionella organisationer i förändring ytterligare.

I studien har vi utifrån vald förändring även berört kommunikation som verksamhetsområde, varvid vi ser att det finns behov av ytterligare forskning då vi har identifierat en viss problematik gällande vad som bör/inte bör innefattas inom verksamhetsområdet kommunikation. Som ett mer konkret exempel så har det i studien lyfts fram förväntningar och önskemål som vi bedömer ligger i gränslandet mellan olika verksamhetsområden. Däribland har det förts diskussioner kring ledarskapsutbildning, utifrån vilka vi ställer oss frågan om det är en kommunikations- eller HR-fråga, eller kanske rentutav att det handlar om att det i vissa fall är nödvändigt att olika områden/professioner närmar sig varandra och arbetar ihop? Här ser vi dels att det behövs mer forskning om kommunikation som verksamhetsområde och dels att det behövs mer forskning om på vilket sätt olika verksamhetsområden inom organisationer kan/bör arbeta gränsöverskridande.

## 7 Referenslista

- Abrahamsson, B. & Andersen, J.A. (2005). *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber
- Armenakis, A. A. & Harris, S. G. (2002). Crafting a Change Message to Create Transformational Readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15, (2), 169-183.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Lunds: Studentlitteratur
- Bakka, J. F., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. (2006). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. (5., rev. och aktualiserade uppl.) Malmö: Liber
- Birkler, J. (2008). *Vetenskapsteori: en grundbok*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.
- Cheney, G., Christensen, L. T., Ganesh, S. & Zorn, Jr. T.E (2011). *Organizational Communication in an Age of Globalization – Issues, Reflections, Practices*. Second Edition. Long Grove: Waveland Press Inc
- Christensen, T., Laegreid, P., Roness, P. G. & Rovik, K. A. (2005). *Organisationsteori för offentlig sektor*. Malmö: Liber
- Cohen, M. (1999). Commentary on the Organization Science Special Issue on Complexity. *Organization Science* (3). 373.
- Denis, J., Langley, A., & Pineault, M. (2000). Becoming A Leader In an Complex Organization. *Journal Of Management Studies*, 37(8), 1063-1099
- Elving, W. J. L. (2005), "The role of communication in organisational change", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10 Iss 2 pp. 129 – 13
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal. *Academy Of Management Review*, 25(1), 154.
- Graneheim, U.H. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24(2), 105-112.
- Grey, G. (2009). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. Lund: Studentlitteratur
- Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande: från kunskapsteori till metodteori*. (2., [utök. och kompletterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Harvey, T., R. & Broyles, E., A (2010). *Resistance to change: a guide to harnessing its positive power*. Plymouth: Rowman & Littlefield Education



- Hatch, M. J. (1997). *Organisationsteori: Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur
- Heide, M. & Simonsson, C. (2014). Kvalitet och kunskap i fallstudier. I Eksell, J. & Thelander, Å. (Red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (s. 315-232). Lund: Studentlitteratur
- Helsingborgs stad, *Stadsledningsförvaltning*, <http://www.helsingborg.se/startside/kommun-och-politik/kommunens-organisation/forvaltningar/stadslednings-forvaltningen/> hämtad 2015-04-06
- Jacobsen, D. I. (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur
- Johansson, C. & Heide, M. (2008). *Kommunikation i förändringsprocesser*. Malmö: Liber
- Josserand, E., Teo, S. & Clegg, S. (2006). From bureaucratic to post-bureaucratic: the difficulties of transition. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 19 Iss: 1, pp.54 - 64
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, July–August, 130–138.
- Kronvall, K. & Sköldborg, T. (1987). *Vem kan segla utan vind? – Personalen som resurs i kommunalt förändringsarbete*. Arbetslivscentrum, Stockholm
- Lewin, K. (1951) *Field theory in social science; selected theoretical papers*. D. Cartwright (ed.). New York: Harper & Row
- Lewis, L. K. (2011) *Organizational Change: Creating Change Through Strategic Communication*, First edition. Chichester: John Wiley & Sons
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur
- Merton, R. K. (1957). The Role-Set: Problems in Sociological Theory. *The British Journal of Sociology*, (2). 106.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to Willingness to Participate in a Planned Organizational Change. *Journal Of Applied Communication Research*, 22(1), 59.
- Morgan, G. (1997). *Images in organizations* (2nd Ed.). Thousand Oaks, London: Sage Publications.
- Morgan, G. (1999). *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur

- Mynewsdesk, *Helsingborgs stad får en ny kommunikationsdirektör*, publicerat 2013-06-05  
<http://www.mynewsdesk.com/se/helsingborg/pressreleases/helsingborgs-stad-faar-ny-kommunikationsdirektoer-873702> hämtad 2015-05-11
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (4. [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Patton, M.Q. (1980). *Qualitative Evaluation Methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Proctor, T. & Doukakis, I. (2003). Change management: the role of internal communication and employee development, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 8 Iss: 4, pp.268 - 277
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: structure designs and applications* (Third edition). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber ekonomi.
- Saruhan, N. (2014). The role of Corporate Communication and Perception of Justice during Organizational Change Process. *Business & Economics Research Journal*, 5(4), 143-166
- Schilling, M. (2008) *Strategic Management of Technological Innovation* (2nd Edition). Boston: McGrawHill/Irwin
- Seeds, D., & Khade, A. S. (2008). Transforming a multi-national corporation from a centralized organization to a decentralized organization. *Journal Of International Business Strategy*, 8(3), 99
- Sliburyte, L. (2004). Internal Communication in Organizations Undergoing Change. *Management Of Organizations: Systematic Research*, (29), 189-200
- Stiwne, E. E. (1997) *Förändringsprocesser i kommunal organisation*. Linköping University, Department of Education and Psychology
- Så styrs Helsingborg. <http://styrning.helsingborg.se/> hämtad 2015-08-22
- Von Platen, S. (2006) *Intern kommunikation och meningsskapande*. Studies in Media and Communication Örebro Universitet
- Weick, K. E & Quinn, R. E. (1999) Organizational change and development. *Annual Review Of Psychology*, 50(1), 361.
- Åkerström, M. (2014) Olika vetenskapsteoretiska perspektiv ger olika kunskap: Leave the gun - take the cannoli. I J. Eksell & Å. Thelander (Red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (s. 249-268). Lund: Studentlitteratur

Öppna Helsingborg. *Dokument: Verksamhetsplan 2015-2017 – Kommunikation.*

<https://oppna.helsingborg.se/oppna-allt/verksamhetsplan-2015-2017-kommunikation/>  
hämtad 2015-08-22

## **Bilaga 1 – Intervjuguide (centrala kommunikationsavdelningen)**

### *Frågeunderlag*

1. Kommunikationsavdelningen i Helsingborgs stad har i uppdrag att: "ansvara för ledning, utveckling och samordning av kommunens kommunikations- och informationsverksamhet". Vilket är ditt ansvar i arbetsplatsens gemensamma uppdrag?
2. I Helsingborgs stads kommunikationsavdelnings verksamhetsplan för 2015 lyfts det i en av målformuleringarna vidare fram att avdelningen ska erbjuda strategiskt såväl som operativt stöd till verksamheterna när det gäller kommunikation. Vad innebär strategiskt respektive operativt stöd för dig?
3. Hur arbetar ni på avdelningen för att uppfylla mål om att erbjuda strategiskt och operativt stöd anser du?
4. Hur upplever du att behovet av kommunikativt stöd är inom organisationen?
5. I vilken utsträckning upplever du att ni som avdelning svarar på det behov som finns?
6. Anta att du fick välja helt fritt, vilket område skulle du prioritera att förändra/utveckla/förbättra inom er verksamhet gällande stöd?
7. Finns det några förändrings-, utvecklings- eller förbättringsområden som du känner till just nu?
8. Med fokus på kommunikatörer ute i verksamheterna, ser du att deras behov av stöd skiljer sig från övrigas gällande kommunikation?
9. Hur skulle du beskriva relationen mellan den centrala kommunikationsavdelningen och kommunikatörer ute i verksamheterna?
10. I fråga om stöd till kommunikatörerna, vad ser du som er verksamhets (kommunikationsavdelningens) största utmaningar?

## **Bilaga 2– Intervjuguide (kommunikatörer i förvaltningarna)**

### *Frågeunderlag*

1. Hur skulle du beskriva ditt uppdrag?
2. Hur skulle du beskriva din roll?
3. Sitter du med i någon särskild grupp, exempelvis ledningsgrupp/styrgrupp?
4. Vilken typ av stöd efterfrågar du i din roll/ditt arbete?
5. I Kommunikationsavdelnings verksamhetsplan för 2015 lyfts det i en av målformuleringarna att avdelningen ska erbjuda strategiskt såväl som operativt stöd till verksamheterna när det gäller kommunikation. Vad är operativt respektive strategiskt stöd för dig?
6. I vilken utsträckning anser du att det framgår vilken hjälp/stöd som finns att få från den centrala Kommunikationsavdelningen?
7. Hur går du tillväga när du eller någon i ditt team behöver kommunikativt stöd?
8. Anta att du fick välja helt fritt, vilket område skulle du prioritera att Kommunikationsavdelningen förändrade/utvecklade/förbättrade gällande stöd?
9. Vilken är din bild av Kommunikationsavdelningen?
10. Hur skulle du beskriva relationen mellan den centrala Kommunikationsavdelningen och er kommunikatörer ute i verksamheterna?
11. I fråga om stöd till kommunikatörer, vad ser du som Kommunikationsavdelningens största utmaningar?