

Kurskod: SKOK01
Termin: Vårterminen 2017
Handledare: Sara Von Platen
Examinator: Emma Svensson

Mellanchefer som dubbelagenter

En kvalitativ studie av mellanchefers roll som meningsskapare och meningsgivare i en förändring

REBECCA HJERPE & SOFIA KAPPELIN

Lunds universitet
Institutionen för strategisk kommunikation
Examensarbete för kandidatexamen



Abstract

In a constantly changing world with digitalization and multiple channels for consumers to explore and purchase new things through, a need for change in business has occurred for many companies. External pressure sets new demands for organisations to meet and the need for knowledge of organisational change and how to execute it has grown. In this changing environment, the risk for fear and worry in an organisation's staff is palpable therefore it is important to consider how co-workers and leaders within an organisation create meaning in change. Based on the assumption that reality is socially constructed, collective meaning becomes important to reduce confusion and create engagement in change. The purpose of this paper is to study how middle managers within a big organisation, going through a big change, create and give meaning and how that process is affected by different tools and messages they are given from top governance. The paper is based on a qualitative case study which has been executed through document analysis, interviews and observation. The result shows that different activities for sensemaking and sensegiving, such as different forms of framing, has been identified and are used by the organisation to create meaning for middle managers and equip them to give meaning to their co-workers. Through these findings, the study aims to contribute to the field of strategic communication and specifically the middle manager's role in change processes.

Keywords: leadership, change, sensemaking, sensegiving, change process, communication, middle managers, change communication

Number of characters, including space: 104 861

Sammanfattning

I en konstant förändrande värld med digitalisering och en variation av kanaler som konsumenter kan upptäcka och handla nya saker genom, har ett behov för att förändra sin verksamhet uppstått för många företag. Externa påtryckningar sätter nya krav som organisationer måste möta och därmed växer behovet för kunskap om organisatoriska förändringar och de genomförs. I denna föränderliga miljö är risken för rädsla och oro bland en organisations medarbetare påtaglig, det är därför viktigt att ha i åtanke hur medarbetare och ledare inom organisationer skapar mening i en förändring. Baserat på antagandet att verkligheten är socialt konstruerad blir kollektiv mening viktigt för att reducera förvirring och skapa engagemang i förändringen. Syftet med denna uppsats är att studera hur mellanchefer inom en stor organisation, som går igenom en stor förändring, skapar och ger mening och hur den processen påverkas av olika verktyg och budskap som de ges från ledningen. Uppsatsen är baserad på en kvalitativ fallstudie som har utförts genom dokument analys, intervjuer och observation. Resultatet visar att olika aktiviteter för meningsskapande och meningsgivande, till exempel olika former av inramning, har identifierats och används av organisationen för att skapa mening hos mellancheferna och för att utrusta dem att sedan ge mening till sina medarbetare. Genom dessa resultat ämnar studien bidra till fältet strategisk kommunikation och specifik mellanchefers roll i förändringsprocesser.

Nyckelord: ledarskap, förändring, meningsskapande, meningsgivande, förändringsprocess, kommunikation, mellanchefer, förändringskommunikation

Antal tecken, inklusive mellanslag: 104 861

Vi vill med detta stycke tacka vår handledare Sara Von Platen som varit till stor hjälp genom hela denna process. Vi vill även tacka samtliga bidragande inom IKEA, ett extra tack till Kalle Löqvist som gett oss betydande hjälp i insamlingen av vårt empiriska material. Till sist vill vi tacka de personer som under vägen assisterat oss med vägledning, och ett extra tack till Joel Tran och Olle Wemne som har funnit som bollplank under hela processen.

Vi vill understryka att båda författarna har bidragit lika mycket i arbetet av uppsatsen.

Kontakt

rebeccahjerpe@gmail.com

sofia.kappelin@gmail.com

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	5
1.1 Problemformulering	2
1.2 Syfte och frågeställningar.....	2
1.3 Bakgrund och case	3
1.4 Avgränsningar	5
2. Tidigare forskning	5
2.1 Att leda i förändring	6
3. Teoretisk referensram.....	8
3.1 Organisationsförändring	9
3.1.2 Förändringskurvan.....	10
3.2 Ledarskap i moderna organisationer	12
3.2.1 Mellanchefens roll i förändring	13
3.3 Förändringskommunikation	14
3.3.1 Meningsskapande	14
3.3.2 Meningsgivande.....	16
3.3.3 Inramning.....	17
4. Metod och material.....	18
4.1 Forskningsansats och vetenskapsteoretisk utgångspunkt.....	19
4.2 Kvalitativ fallstudie	19
4.3 Triangulering - urval, metod och material	20
4.3.1 Observation som insamlingsmetod.....	21
4.3.2 Dokument som empiriskt material	22
4.3.3 Intervju.....	22
4.3.4 Urval	24
4.4 Analysmetod.....	25
4.5 Metodkritik.....	25
5. Analys.....	27
5.1 Ledarskap i förändringen	27
5.1.2 Identifiera förändringsbehov och skapa en vision	30

5.2 Meningsskapande	32
5.2.1 Retrospektivt meningsskapande	35
5.2.2 Meningsskapande genom ledtrådar	37
5.2.3 Meningsskapande genom rimlighet	38
5.3 Mellancheferers meningsgivande	40
5.3.2 Visionär inramning	43
5.3.3 Kontextuell inramning	44
5.3.4 Steg-för-steg inramning	45
6. Diskussion och slutsatser	48
6.1 Förslag på vidare forskning	51
Referenser	52
Bilagor	56
Bilaga 1 - Ikeas workshops	56
Bilaga 2 - Hayes förändringsprocess	57
Bilaga 3 - Intervjuguide 1	58
Bilaga 4 - Intervjuguide 2	59
Bilaga 5 - Intervjuguide 3	60
Bilaga 6 - Intervjuguide 4	61

Förteckning över bilder och figurer

Bilder

Bild 1: Karta över IKEAs förändringsprocess	4
Bild 2: Förslag till ny förändringsmodell	50

Figurer

Figur 1: Förändringskurvan (Monstad, 2008)	11
--	----

1. Inledning

Globaliseringen av världens marknader är idag en verklighet som öppnar upp för organisationer att expandera sin verksamhet. Digitalisering och ny teknologi har även öppnat upp möjligheten för företag att erbjuda nya, snabba tjänster som i sin tur har drivit upp kraven hos konsumenter och intressenter. Kraven i sin tur påverkar de nya målen hos de flesta organisationer och detta leder till ett konstant förändringsbehov för att kunna möta dessa nya krav (Levitt, 1984). Detta betyder att organisationer idag behöver ha kunskap om organisationsförändringar, hur man implementerar förändringarna samt hur man arbetar med medarbetarnas reaktioner i förändringar. Organisatoriska förändringar kan enligt Lewis (2011) bero på både yttre och inre faktorer, men även här markeras pressen på organisationer att faktiskt genomföra dem. När en organisation måste genomföra olika förändringar står de inför problematiken att göra detta på ett bra sätt. Mycket forskning har genomförts kring ämnet men trots detta misslyckas fortfarande implementeringen av de flesta organisatoriska förändringarna i dagsläget (Gilley, Gilley & McMillan, 2009). Enligt Lewis (2011) misslyckas hela 80% av alla implementeringsförsök.

Några anledningar till misslyckanden av implementeringsförsök beror på informationsbrist, ryktesspridningar och negativa känslor som kan uppstå hos anställda inom organisationen. Det finns en direkt påverkan på förändringens lyckandegrad om medarbetare i organisationen inte är positivt inställda till den (Lewis, 2011). För att medarbetare ska ha möjlighet att bli positivt inställda behöver de genomgå en process av meningsskapande som utmynnar i acceptans och engagemang för den kommande utvecklingen (Elrod & Tippett, 2002). Det blir därför viktigt i planeringen av en förändring, att ta hänsyn till medarbetarnas meningsskapande. Att ha en meningsskapande syn på förändring innebär att se på världen som socialt konstruerad och att det genom interaktion och kommunikation kan skapas mening av ett fenomen. Baserat på detta antagande finns det även möjlighet att genom kommunikation påverka meningsskapandet hos andra med hjälp av kommunikativa insatser (Lewis, 2011), dessa kommer att presenteras och utvecklas i teoretiska referensramen.

1.1 Problemformulering

En förändring kan som ovan nämnt bidra med mycket förvirring och oro och medarbetarnas meningsskapande process blir därmed central. Under en förändring är det vanligt att medarbetaren söker svar hos sin närmaste chef och mellanchefer inom organisationen får en viktig roll i och med detta (Heide & Simonsson, 2016). Tidigare forskning inom fältet bidrar med mycket kunskap kring hur ett effektivt ledarskap ser ut under en förändring samt vilka olika uppgifter en mellanchefer erhåller (Balogun, 2003; Gilley m fl., 2016). En mellanchefer innehar en dubbel roll som både meningsskapare och meningsgivare under en förändring då de själva är mottagare av förändringen men även förmedlare av den. Det uppstår härmed en utmaning för mellanchefer, då deras meningsskapande blir avgörande för hur de sedan kan förmedla förändringen vidare. Om de inte skapat förståelse för förändringen själva blir det problematiskt att försöka vara behjälplig för sina medarbetare (Gioia & Chittipeddi, 1991). Forskning kring mellanchefers roll i förändring med perspektivet av denna dubbla roll har dock berörts föga.

1.2 Syfte och frågeställningar

Studiens syfte är att utvinna fördjupade kunskaper om mellanchefers dubbla roll som meningsskapare och meningsgivare i en förändring och på så sätt bidra till fältet strategisk kommunikation. För att uppfylla detta syfte antar studien både ett mottagar- och sändarperspektiv. Detta genom att undersöka hur en organisation arbetar med meningsskapande hos mellanchefer samt vilka förutsättningar de ger mellanchefer att sedan agera meningsgivare för sina medarbetare. Vi ämnar uppfylla studiens syfte genom att svara på följande frågeställning:

- Hur påverkas mellanchefernas roll som meningsgivare i en förändring med hjälp av olika kommunikativa insatser?

1.3 Bakgrund och Case

IKEA är ett multinationellt möbelföretag grundat i Sverige av Ingvar Kamprad, år 1943 och är verksamma i 28 länder med 340 varuhus (IKEA, 2017). Just nu genomför IKEA den största förändringen inom retailbranschens historia. En förändring som går under benämningen “Multichannel Transformation Programme”. Denna förändring är omfattande och innefattar hela IKEA. Vad detta innebär för IKEA är en omorganisering och en stor digital satsning (Multichannel Transformation Programme, 2016). Förändringen går ut på att försöka uppnå en och samma standard av service världen över, i alla kanaler, hela tiden. Multichannel är ett begrepp IKEA använder för att benämna att man använder multipla kanaler för att nå sina kunder och förändringen som kommuniceras ut benämns som Multichannel mindset förklarar Erik (2017), Kommunikationsspecialist på IKEA, och är en inställning som behöver spridas för att göra medarbetarna beredda på de praktiska förändringar som kommer påverka deras jobb i framtiden. Den nya satsningen innebär en omfattande digitalisering, inte minst för de regioner och varuhus som inte kommit så långt sedan tidigare. Målet är att kunna ge sina konsumenter en helhetsupplevelse som går i linje med IKEAs vision “att skapa en bättre vardag för de många människorna”. Med den nya förändringen hoppas man kunna leverera varor, tjänster och snabb kundservice genom alla kanaler. Förändringen betyder också att medarbetare i organisationen kommer möta kunderna med hjälp av digitala verktyg. Detta i sin tur innebär både nya arbetsuppgifter och ny upplärning för de anställda (Erik, 2017).

Förändringsbeslutet tas på global nivå av ledningsgruppen, sedan börjar det operativa arbetet med förändringen på regional nivå (se bild 1 nedan). Den regionala nivån utgörs av en indelning i regioner, där en ansvarig grupp för förändringen befinner sig och denna studie tar plats i regionen norra Europa. På den regionala nivån skapas styrdokument av den ansvariga gruppen för förändringsledningen och processen, som sedan lämnas vidare till ansvariga på landsnivå. Landsnivån är den andra uppdelningen som görs av alla länder där IKEA är aktiva, här tar vår undersökning plats i Sverige. På denna nivå börjar ledningsarbetet för de ansvariga i respektive land och två workshops hålls med de olika ansvariga för implementeringen av förändringen. Efter detta går processen vidare till organisationsnivå och det innefattar alla IKEA:s varuhus. På denna nivå genomförs två till workshops, en med olika ambassadörer och ledare för förändringen

och sedan ytterligare en där dessa ambassadörer och ledare går igenom förändringen med alla medarbetare i varuhuset. Förändringsprocessen bygger på en utbildning skapad av IKEA sedan tidigare som heter Enable Change, som alla relevanta ledare för diverse förändringar har genomgått.

<p style="text-align: center;">GLOBAL NIVÅ</p> <p>Här görs intervjuer med 2 personer som utformat IKEAs Enable Change utbildning som alla ledare går</p> <p style="text-align: center;">Här tas beslutet om att förändringen ska ske, här finns även programledningen</p>
<p style="text-align: center;">REGIONAL NIVÅ</p> <p>Här finns uppdelningar över alla aktiva regioner. Vår undersökning tar plats i norra Europa, intervjuer görs med tidigare och nuvarande Regional Förändrings- och kommunikationschef för norra Europa</p> <p style="text-align: center;">Här börjar det operativa arbetet med förändringen</p> <p>Ansvariga: Regional Implementeringschef, Regional Förändrings- och kommunikationschef, Regional Logistikchef och Regional Kommersiell chef</p>
<p style="text-align: center;">LANDSNIVÅ</p> <p>Här sker nästa uppdelning från regionalnivå till landsnivå, till alla länder där IKEA är aktiva. Vår undersökning tar plats i Sverige och här gör vi en dokumentanalys av de styrningsdokument givna till landsansvariga samt intervju med en ledare som faciliterar workshop 3</p> <p style="text-align: center;">Här börjar arbetet med workshop 1 och 2</p> <p>Ansvariga: Sveriges Implementeringschef, Sveriges Förändrings- och kommunikationschef, Sveriges Logistikchef och Sveriges Kommersiella chef</p>
<p style="text-align: center;">ORGANISATIONS- OCH VARUHUSNIVÅ</p> <p>Här sker nästa uppdelning i organisationer och varuhus som finns i landet. Vår undersökning tar här plats i Älmhult och observation av workshop 3 görs samt intervju med en deltagande ambassadör</p> <p style="text-align: center;">Här sker arbetet med workshop 3 och 4</p> <p>Ansvariga: Sveriges implementeringsgrupp och nominerade ambassadörer från varuhus och organisationer</p>

Bild 1. Karta över IKEAs förändringsprocess

1.4 Avgränsningar

Eftersom vi ämnar undersöka vilka kommunikativa aktiviteter som kan identifieras för att skapa mening för mellancheferna samt vilka förutsättningar mellancheferna får för att vara meningsgivare kommer vi att använda oss av både ett sändar- och mottagarperspektiv. Det är även viktigt då vi vill skapa förståelse kring hur meningsgivande samt meningsskapande byggs upp med hjälp av kommunikation. På grund av den stora omfattningen på IKEAs organisatoriska förändring avgränsas vår studie som ovan nämnt till ledare, då tiden för att delta i förändringsarbetet hela vägen till det når de anställda i de olika varuhusen inte finns. Vi kommer även att avgränsa oss till att fokusera på förändringen “Multichannel mindset” och inte de praktiska förändringarna som kommer i samband med denna förändring. Vi likställer de medarbetare som deltar i workshops med mellanchefer då de utgörs av både formella och informella ledare i organisationen och verkar som både meningsskapare och meningsgivare.

2. Tidigare forskning

I detta avsnitt kommer vi att belysa den tidigare forskning och de dominerande diskurserna som är relevanta för ämnesområdet, för att skapa en kunskapsgrund och bredare förståelse för läsaren. Vi kommer även att diskutera kunskapsgap relaterad till våra forskningsfrågor.

2.1 Att leda i förändring

Gilley med flera (2009) har undersökt hur effektiva ledare är i implementeringen av förändring inom deras organisation och vilka specifika beteenden hos dessa ledare som är mest nödvändiga för att på ett lyckat sätt genomföra förändringsinitiativ. Resultatet visade att de flesta medarbetarna sällan upplevt att organisationens ledare effektivt kunnat implementera en förändring. De hävdar till och med att ledarskapet är en stor barriär för den. De har sedan identifierat sex stycken positiva egenskaper hos ledare som är associerade till effektivt ledarskap i förändring. Dessa är: vägledande, kommunikativ, involverande, motiverande, belönande och förespråkande av lagarbete. Alla dessa pekar på en ledares förmåga att arbeta med den mänskliga faktorn. De hävdar även att misslyckade förändringar, ofta grundas i dåligt ledarskap. Till sist menar de att det finns en signifikant relation mellan specifika egenskaper hos ledare och om en förändring blir lyckad, specifikt förmågan att motivera andra och att kommunicera effektivt (Gilley m fl., 2009).

Även Luo, Song, Zhang, Feng och Gebert (2016) har forskat om vikten av ledares kommunikation och hur ledare effektivt kommunicerar ut förändring till sina anställda. De har i sin tur skapat en konceptuell modell baserad på teorin, att en bedömning av en situation påverkar vilka känslor vi får av den. Detta för att förstå varför olika kommunikationsstilar kan påverka anställdas emotionella engagemang för förändring. De fann i sin studie att ledares kommunikationsstilar utgörs av fem dimensioner; hopp-orienterad, verklighetsorienterad, underordnad-orienterad, stödorienterad och påtvingadeorienterad. Dessa olika dimensioner är baserade på vilka anledningar för förändringsmotstånd som fanns hos de anställda. Beroende på vilka negativa känslor som uppstår hos de anställda väljs därefter strategi. Studien visar att vissa av dimensionerna är mer effektiva för att engagera medarbetare, dessa är; hopp-, underordnad-,

och stöd-orienteringarna. Detta betyder i sin tur att förändringsledaren bör fokusera på att belysa de potentiella gynnsamma utfallen så att hoppet hos medarbetarna stärks. De bör även stötta dem genom förändringen och kommunicera på ett sätt så att medarbetarna förstår hur förändringen blir fördelaktig för dem själva inte bara för organisationen (Luo, Song, Zhang, Feng, & Gebert, 2016).

Balogun (2003) har undersökt implementeringsprocessen, av förändring, med fokus på mellancheferers perspektiv genom att titta på hur mellanchefer upplever implementeringen av strategisk förändring, olika aspekter av deras roll under förändringens gång och vad som hjälper och hindrar dem från att uppfylla sin roll i förändringen. Studien utgår ifrån antagandet att mellanchefer ofta är motvilliga till förändring och att de som ovan nämnts till och med ofta hindrar den. Resultatet av hennes forskning visar att det finns felaktiga antaganden vad gäller mellancheferers roll i förändring på grund av dålig insikt i deras faktiska uppgifter under en förändring. Mellanchefer erhåller enligt Balogun (2003) fyra typer av roller under implementeringen; de ska genomgå personlig förändring, hjälpa sina anställda genom förändringen, implementera förändringen i sin del av organisationen och hålla verksamheten igång (Balogun, 2003). Teulier & Rouleau (2013) menar även att mellanchefer ofta måste delta i meningsskapande arbete mellan organisationer på grund av många förändringar som sker genom hela industrier. Författarna har därför undersökt, med hjälp av mellanchefer från olika organisationer, hur de skapar mening av en ny fiktiv digital förändring. De fann i sin forskning att vikten av mellanchefer som strategiska översättare har ökat idag och de har även identifierat översättningsluckor där mellanchefer skapar mening baserat på tidigare kunskap och en uppsättning av redigeringsmetoder (Teulier & Rouleau, 2013).

Det finns alltså mycket tidigare forskning som belyser ledarskap i förändring, exempelvis vilket typ av ledarskap som anses vara mest effektivt under en förändring samt vilka kommunikationsstilar som är mest lämpade att använda när motstånd hos medarbetare uppstår. Även forskning om mellancheferens roll och hur de själva ser på sin roll under en strategisk förändring belyses. Vi kan även utläsa i den tidigare forskningen att det finns ett flertal olika uppgifter för mellancheferna att genomföra samtidigt, och när det uppstår översättningsluckor skapar mellancheferna egen mening som de sedan delar med sina medarbetare. Som tidigare nämnt

är deras roll i förändringen samt organisationen komplex och vi har identifierat forskning kring ledarskap och förändring, och upplever därmed att ett gap finns vad gäller forskning kring mellancheferens roll som både meningsskapare och meningsgivare.

3. Teoretisk referensram

För att skapa förståelse och lägga en grund för analysen kommer vi i denna sektion att behandla de teorier och modeller som är relevanta för att kunna analysera den insamlade empirin. Först behandlas organisationsförändring, förändringsprocessen enligt Hayes samt förändringskurvan. Sedan går vi vidare med teorier kring ledarskap och specifikt ledarskap i förändring och mellanchefernas roll i denna process. Till slut behandlas förändringskommunikation och teorier kring meningsskapande och meningsgivande.

3.1 Organisationsförändring

Tidigare i uppsatsen har vi berört det faktum att förändring idag är omöjligt att undvika. På grund av teknologisk och social utveckling förändras organisationer och intressenters förväntningar på dem i en rasande fart (Levitt, 1984). I detta kontinuerliga förändringstillstånd har en skiftning skett i synen på hur det är möjligt att hantera utfallet av förändringarna. Den mänskliga faktorn har stor betydelse i organisatoriska förändringar och så länge människor är involverade i en förändringsprocess är utfallet omöjligt att förutse i förväg då mänskliga faktorer när som helst under processen kan påverka dess fortsatta riktning (Ahrenfelt, 2001).

Ett vanligt sätt att genomföra en planerad organisationsförändring är att dela in förändringsprogrammet i olika faser och genomföra förändringen en fas i taget (Alvesson & Sveningsson, 2014). Hayes (2010) diskuterar några nyckelsteg som fungerar som ett ramverk för ledaren som arbetar med förändringen för att effektivisera förändringsprocessen. Modellen består av olika faser och faktorer som börs tänka på för att effektivisera och genomföra en lyckad förändring (se bilaga 2). Modellen börjar med att interna eller externa krav ställs på organisationen om att en förändring är nödvändig. I detta stadi är det viktigt att bestämma vilka som ska vara involverade i förändringen, vad som ska kommuniceras och vem som har huvudansvaret för förändringen. I steg två ska man diagnostisera den verkliga organisationen befinner sig i idag och sedan skapa en vision om var man vill vara i framtiden (Hayes, 2010). För att lyckas med att kommunicera ut visionen är det viktigt att "tina upp" mottagarna av

förändringen genom att kommunicera ut varför den är viktig och destabilisera organisationens värderingar och normer (Lewin & Cartwright, 1951).

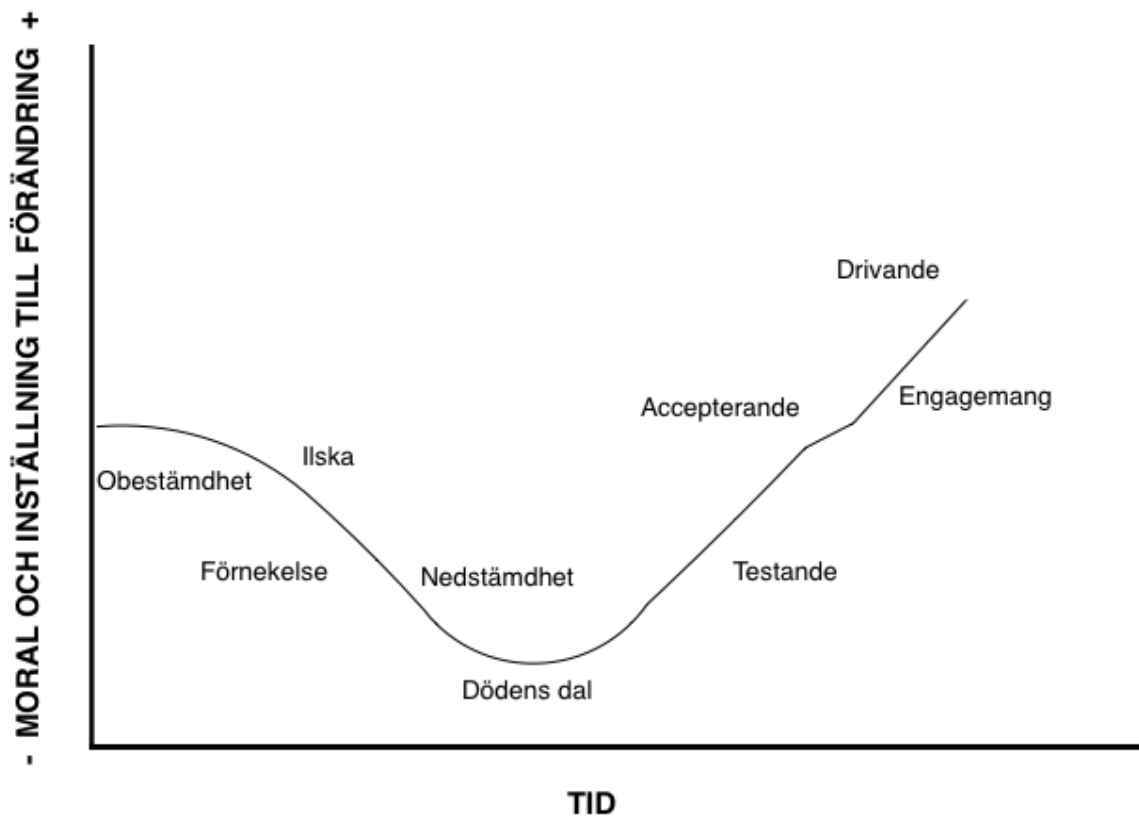
Steg tre av modellen utgörs av att planera och förbereda för förändringen. Detta innefattar att skapa implementeringsstrategier och förändringsplaner. Under skapandet av en förändringsplan måste dessa faktorer vara med; fördela ansvar, identifiera vad som måste göras, producera en implementeringsplan med tydliga mål, schemalägga aktiviteter, försäkra resurser, implementera belöningsystem för förändringen och utveckla ett återkopplingssystem. I detta steg ingår också att bestämma hur man ska närma sig förändringen, alltså vilka angreppssätt som behövs. Här finns fyra olika möjligheter; experter som tas in för att lösa specifika problem, grupper som samarbetar och löser sina egna problem skapas, experter tas in för att lösa systematiska problem eller att alla arbetar tillsammans för att förbättra systemet inför framtiden (Hayes, 2010).

Det fjärde steget av modellen är implementeringen av förändringen som handlar om att man går från att planera förändringen till att faktiskt genomföra förändringen. Det finns inte alltid en tydlig bild av hur det kommer se ut när man är klar med förändringsmålet, utan man ser snarare processen som något levande som uppstår och utvecklas förändringens gång. Baserat på vilken typ av förändring som behöver genomföras väljs olika aktiviteter för att implementera den (Hayes, 2010). Det sista steget i Hayes modell är att hålla kvar förändringen. Det handlar om att kommunicera ut förändringen till medarbetare i organisationen och att det finns rum för återkoppling för att bevara det nya önskade beteendet (Hayes, 2010). Det här är också vad Alvesson & Sveningsson (2014) kallar för återfrysning där man arbetar med att stabilisera det nya tillståndet genom kunskap, lärande och engagemang. Detta leder också till att motståndet hos anställda minskar och skapar en vilja till förändring (Alvesson & Sveningsson, 2014).

3.1.2 Förändringskurvan

I en organisationsförändring uppstår det känslor och oro hos medarbetare, och som tidigare nämnt påverkar medarbetarnas inställning till förändring dess utfall. Hur människor ser på en förändring påverkas till stor del av vart i förändringsprocessen de befinner sig. Elrod och Tippett (2002) har gjort en sammanställning av olika forskares modeller av förändringsreaktioner (se figur 1) som förklarar vilka stadier en person kan gå igenom under en förändring. Kurvan visar

relationen mellan tiden och inställningen till förändringen. De går sedan vidare genom att förklara att ledare på grund av detta har vissa ansvar i förändringen. De måste förstå att för att uppnå förändring så innebär det en svacka för organisationens prestation. De måste även förbereda medarbetarna för förändringen på ett bra sätt så att inte förväntningarna motsäger verkligheten och agera som vägledare genom förändringen så att deras medarbetare håller ut. De menar även att förändringens ledare måste kommunicera förväntningar och sanningsenlig information och uppmuntra dem att föra sina medarbetare genom kurvan och skapa en fundamental förståelse för förändringen. Genom att göra detta minimerar man tiden i “dödens dal”, vilket innebär den fas av lägst engagemang från medarbetaren, även benämnt som likgiltighet (Elrod & Tippett, 2002).



Figur 1. Förändringskurvan (Monstad, 2008)

Monstad (2008) tar upp det faktum att kurvan kritiserats av många då den anses vara motsägelsefull för en meningsskapande syn på förändring. Detta för att medarbetare reagerar olika baserat på sina egna erfarenheter och tolkningar. Däremot menar Monstad (2008) även att

denna förändringskurva, trots att alla medarbetare inte reagerar likadant, kan bidra med förståelse för känslorna i förändringen och skapa förutsättning för att under den perioden välja en passande kommunikationsväg. Hon menar till exempel att i de tidiga faserna eller under en tid som medarbetaren känner ilska kanske kommunikationen bör förmedlas genom någon nära medarbetaren istället för genom en högt uppsatt chef som är långt ifrån medarbetaren inom organisationen, detta för att på bästa sätt hjälpa medarbetaren att skapa mening. Till exempel är det viktigt för medarbetaren att i den tidiga fasen av kurvan få kommunicera i sammanhang som erbjuder dialog, då de kan få snabba svar och återkoppling när de upplever negativa känslor. Hon menar även att det är först när kurvan har vänt, medarbetaren har accepterat förändringen och känner engagemang som förändringen har störst möjlighet att genomföras (Monstad, 2008).

3.2 Ledarskap i moderna organisationer

Under en förändringsprocess har ledare en nyckelroll då de ska leda förändringsprocessen, vägleda medarbetarna igenom den och hantera de olika faser medarbetarna befinner sig i. I framväxten av kunskapsintensiva organisationer så har deras roll förändrats. Ledaren ses mer som en påverkare och meningsskapare än ordergivare. Detta påverkar i sin tur hur ledare i dagens organisationer måste förhålla sig till sin arbetsroll. Större fokus läggs på att skapa social sammanhållning för att stärka en gemensam organisationsidentitet. Det är nämligen när en gemensam identitet skapas inom organisationen som framställandet av gemensamma tolkningsramar kan förenklas. Även att arbeta mer med att förstärka gemensamma värderingar och föreställningar hjälper att skapa en gemensam organisationsidentitet. Utöver detta ligger ett fokus hos ledare idag att arbeta med att identifiera, utveckla och stärka kompetens hos dem som besitter den. Ledaren i en organisation är inte längre allvetande utan erkänner specifik kunskap hos dem som har den och låter dem använda den i utvecklandet av nya tanke- och arbetssätt (Sveningsson & Alvesson, 2010).

3.2.1 Mellancheferens roll i förändring

Som ovan nämnt har synen på ledarskap förändrats och detta skifte blir eventuellt mer påtagligt under en organisationsförändring. På grund av oro och rädsla som kan uppstå krävs ett ledarskap som vägleder och stöttar medarbetare genom förändringen (Gulette & Vandenbempt, 2017).

Genom att skapa en vision, identifiera förändringsbehov och implementera själva förändringen blir mellanchefer förändringsagenter. Gilley med flera (2009) belyser vikten av en ledares goda kommunikativa förmåga under förändring. Bristande kommunikativa insatser från ledare har direkt effekt på inställningen hos medarbetare till förändring (Gilley m fl., 2009).

På grund av många mellancheferens position i stora organisationer, där de har människor både över och under sig i hierarkin, innehar de en unik roll som både meningsskapare och meningsgivare. Detta innebär att de liksom alla andra inom organisationen skapar mening av förändringen som mottagare, men även att de på grund av sin maktposition har möjlighet att påverka andra organisationsmedlemmars meningsskapande process som sändare. Detta görs genom kommunikation (Gioia & Chittipeddi, 1991). Simonsson (2002) poängterar ledarens roll som strategisk kommunikatör då det i dagens organisationsklimat finns en stor risk för informationsöverflöd, vilket kan försvåra meningsskapande eftersom överflöd av information försvårar sällandet och sorterandet relevant fakta för sig själv. Som ovan nämnt belyser även en mängd andra forskare vikten av att en ledare är en god kommunikatör, speciellt i en förändring (Simonsson, 2002).

Lewis (2011) tar upp fem olika dimensioner en mellanchefer bör tänka på i en förändring. Dessa är: sprida information och erbjuda olika infallsvinklar till den, lyssna efter ryktesspridning, förklara planer, besvara frågor och aktivt delta i konversationer. Därefter välja ensidiga eller tvåsidiga argument, som handlar om att antingen skapa ett informerande argument eller tillsammans med mottagaren bygga ett argument genom återkoppling och diskussion. Följaktligen, rama budskapet in, och mellancheferen bör i detta skede välja om förändringen ska framställas som en vinst eller förlust för organisationen. Detta, för att sedan välja ett generellt eller riktat budskap där det antingen formas ett generellt budskap som ska nå alla inom organisationen eller ett specificerat budskap till dem som berörs av det. Den sista dimensionen

handlar om hur budskapet framställs, det vill säga genom att antingen fokusera på den brådskande karaktären av förändringen eller att den är genomförbar (Lewis, 2011).

3.3 Förändringskommunikation

Kommunikationen har en fundamental roll i förändringar då det är det som beskriver vad som ska förändras och kan bidra till att förändringen lyckas eller misslyckas. Förändring rör sig inte enbart i en bestämd riktning, det finns plats för människor att tolka och handla utifrån referensramen som man bygger upp genom tolkningsprocessen (Heide, Johansson & Simonsson, 2012). Organisationsmedlemmarna har även en stor betydelse i förändringar då de skapar mening, tolkar förändringen samt kommunicerar utifrån egna referensramar och tolkningar (Alvesson & Sveningsson, 2014). I förändringar är det viktigt att ledare informerar och skapar gemensam förståelse i förändringen tillsammans med sina medarbetare, samt instruerar människor om vad och när saker kommer ske, allt för att minska det eventuella motståndet. Medarbetare är nämligen mer mottagliga för informationen om den kommer från deras närmaste chef. I kommunikationen uppstår tolkningsramarna och hur man förstår förändringen. Kommunikation ses som ett verktyg i förändringar för att motivera medarbetarna, förklara fördelarna med förändringen och på så sätt minska det eventuella motståndet (Heide m fl., 2012).

3.3.1 Meningsskapande

Som tidigare nämnt påverkar den meningsskapande processen utfallet av en förändring. Den inledande fasen av meningsskapande består av uppmärksammande och sammanförande av olika faktorer. Detta kan i sin tur påverkas av hur en person blivit upplärd i sin arbetsroll eller vilka situationer personen har erfarenhet av sedan tidigare (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). Detta betyder att ledarens tidigare utbildning eller erfarenhet av förändring på sin nuvarande eller tidigare arbetsplats kan komma att påverka hur denne uppmärksammar och sammanför olika faktorer. Man menar även här att i det tidiga stadiet av meningsskapande så måste "fenomenet" tvingas ur det odifferentierade flödet av erfarenheter för att sedan konceptuellt fixeras och sättas namn på. Detta för att det ska kunna användas i ett kommunikativt utbyte. När dessa faktorer sammanförts blir världen förenklad, lättare att förstå. Detta skulle till exempel kunna vara när en

ledare inom en organisation får reda på en nyhet. Ett sökande av faktorer hen kan relatera till börjar då hos personen, och om hen varit med om fenomenet förut, även om det sett annorlunda ut, kan det konceptualiseras och berättas vidare av ledaren för att det ska skapas mening (Weick m fl., 2005).

Steigenberger (2015) förklarar att en förändring bidrar till osäkerhet och i den osäkerheten tvingas människor att tänka över sin nuvarande situation och hur de sedan ska gå vidare. För att avgöra hur de ska gå vidare utvecklar människor en subjektivt sannolik historia av vad meningen av, orsaken till och konsekvenserna av förändringen är. Denna tolkningsprocess kallas meningsskapande. Han går vidare med att förklara att beroende på hur tolkningsprocessen ser ut hos en medarbetare skapas ett utgångsläge för inställningen till en organisatorisk förändring. Denna inställning, som kan skapas i grupp såväl som individuellt, bidrar till om utfallet av förändringen blir lyckad eller inte. Den meningsskapande processen kan vara subjektiv och kollektiv. När den sker människor emellan, är kollektiv och socialt konstruerad, uppstår den genom dialoger och berättelser (Steigenberger, 2015).

Weick (1995) har identifierat sju karaktärsdrag som den meningsskapande processen består av. Dessa är identitet, retrospektivt, ledtrådar, sociala relationer, medskapande, pågående händelser och rimlighet. Att processen är grundad i identitet bygger på att man skapar sin identitet utifrån hur man ser på sig själv och andra och den uppfattningen påverkar hur en person ser på sin omvärld och hur den i sin tur skapar mening. Meningsskapandet är retrospektivt, vilket betyder att den är tillbakablickande och att det sker efter att någonting har hänt. För att skapa mening av en oviss situation letar människor efter ledtrådar som hjälper dem att lättare förstå helheten. Meningsskapande uppstår ur sociala relationer när människor interagerar och delar berättelser med varandra. Att processen är medskapande betyder att människor tillsammans reflekterar kring omgivningen de befinner sig i och delar saker med varandra för att det hjälper dem att förstå den. Alltså skapas mening ofta när en person säger något eller gör något, inte innan. De sista karaktärsdragen för den meningsskapande processen är att den är pågående, den händer alltså hela tiden och att den måste vara rimlig. Om människor inte anser fenomenet vara rimligt försvårar det möjligheten att skapa mening av det (Weick, 1995).

3.3.2 Meningsgivande

I inledningen av denna studie berör vi det faktum att den meningsskapande processen påverkas av social interaktion, och baserat på detta antagande kan meningsskapandet hos medarbetare påverkas av andra. Meningsgivande är en process där en sändare ämnar påverka meningsskapandet hos en mottagare i önskad riktning (Gioia & Chittipeddi, 1991). Medan den meningsskapande processen handlar om att själv processa och tolka information för att skapa en verklighet så handlar meningsgivande om att använda ledarskap och förhandling för att utöva makt (Steigenberger, 2015). Detta betyder att meningsgivande är kopplat till aktiviteter utförda av till exempel ledare. Många gånger genom att en ledare skapar en uppfattning om verkligheten som han eller hon sedan "spelar upp" för sina medarbetare. På det här sättet skapar omgivningen och olika intressenter förståelse genom ledarens tolkning av verkligheten (Gilstrap, Gilstrap, Holderby, & Valera, 2016). Gioia och Chittipeddi (1991) tar upp olika sätt en ledare kan underlätta en förändring inom organisationen genom att; samla information genom observationer både utanför och inom organisationen, för att sedan bygga kunskapsramar för organisationen baserat på de observationerna. Till sist delas kunskapsramarna mellan organisationens medarbetare för att möjliggöra ny förståelse för organisationen, deras medarbetarskap, omgivningen och nödvändiga förhållningssätt till förändringen. Detta kan till exempel handla om att skapa ett narrativ kring bakgrunden till en förändring som går att relatera till för organisationens medarbetare, alla får samma berättelse och då samma kunskapsram.

Den meningsgivande processen uppstår när ledare är proaktiva och deltar i medarbetarnas meningsskapande. Framförallt skapas den med hjälp av språk, alltså hur ledare kommunicerar ramverk och visioner om organisationens tillstånd för att skapa specifik förståelse och uppfattning hos medarbetare. För att dessa visioner och ramverk ska bli allmänt accepterade och därför delade (Gilstrap m fl., 2016). Det är nämligen när en vision eller ett budskap delas som det skapas gemensam mening som behövs för att en förändring ska kunna genomföras. Detta eftersom mening är nödvändig för att skapa den motivation som sedan leder till handling (Steigenberger, 2015).

3.3.3 Inramning

Inramning är ett exempel på de symboliska handlingar som en chef eller ledare kan använda för att påverka meningsskapandet hos mottagaren. Inramning innefattar både språk och symbolik, som kan vara till exempel berättelser eller metaforer kring förändringen som förändringsledaren kan använda för att påverka tolkningen. Det kan även handla om att relatera förändringen till en viss kontext. Detta på grund av att många händelser först får mening i relation till något annat. Inramning är alltså en taktik ledare kan använda sig av för att påverka meningsskapande hos andra (Heide & Simonsson, 2016).

Det finns olika metoder för användandet av inramning; visionär inramning, operativ inramning och steg-för-steg-inramning (Eddy, 2003; Hamilton, 2016). Visionär inramning innefattar att kommunicera visionen på ett sätt som fokuserar på de möjliga utfallen och inte nödvändigtvis de aktuella. Det handlar om att utnyttja kontextuella osäkerheter för att leverera ett budskap skapat av ledare om en specifik vision. Trycka på möjligheter, blicka framåt och knyta framtida mål till vad som kan göras nu är olika sätt att använda visionär inramning på (Eddy, 2003). Detta är ett kraftfullt sätt för ledare att hjälpa medarbetare förstå var man är och vart man måste nå som organisation (Hamilton, 2016). Operativ inramning handlar istället om att bedöma problemen organisationen står inför och sedan bygga upp diskreta idéer och planer för att framkalla förändring. Detta betyder att ledaren verbaliserar problemen organisationen står inför och lägger tyngd vid dem som en drivkraft för att förändringen är nödvändig (Eddy, 2003). Till sist är steg-för-steg-inramning något en ledare kan använda sig för att belysa utfallen av förändringen stegvis. Denna taktik är användbar när det gäller kortare mål. När många steg måste tas för att genomföra en förändring kan processen och meningsskapandet förenklas av att det kommuniceras steg för steg (Hamilton, 2016).

En betydelsefull del av inramning är berättelser och de har en viktig funktion inom det här ämnet, då en väl utformad berättelse är svår att ignorera. Det är ett narrativ som för medarbetare blir meningsgivande och kan handla om allt från personliga erfarenheter till en organisations historia. Berättande innefattar tre byggstenar; en utgångspunkt, en händelse eller handling och det därmed följande tillståndet (Czarniawska-Joerges, 1998; Lewis, 2011). Men det finns ett

annat sätt att förhålla sig till berättande och det är medskapande av berättande. Bird (2007) menar att medskapande av berättelser hjälper de deltagande att sortera bland fakta, erfarenheter och händelser för att kunna skapa delad förståelse av det som har varit och tillsammans kunna förutsäga hur framtida händelser ska hanteras på bästa sätt (Bird, 2007; Lewis, 2011).

4. Metod och material

För att uppfylla syftet med studien har vi genomfört en kvalitativ fallstudie med en triangulerande metod som består av intervjuer, dokument och observation. Det insamlade empiriska materialet har kategoriserat och tematiseras och kopplats till centrala teman i organisationsförändring, ledarskap och förändringskommunikation.

4.1 Forskningsansats och vetenskapsteoretisk utgångspunkt

Widerberg beskriver att kvalitativ forskning syftar till att redogöra ett fenomenens egenskap eller karaktär samt att redogöra för ett fenomenens mening och innebörd (Widerberg, 2002). Då vi har undersökt hur kommunikativa aktiviteter kan användas för att skapa mening och hur dessa skapar förutsättningar för att vara meningsgivare i organisationen är denna vetenskapliga utgångspunkt relevant för vår studie. Vi har även utgått från det ontologiska synsättet att världen är socialt konstruerad och att mening skapas utifrån interaktion, och fokuserar på mening människor tillskriver verkligheten, och där forskaren tolkar dessa interaktioner (Bryman & Nilsson, 2011). Detta på grund av att social interaktion är en nyckelkomponent i både meningsskapande och meningsgivande (Weick, 1995). Den insamlade empirin har sedan kodats och teman har tagits fram både genom det empirinära och teorinära förhållningssättet (Eksell & Thelander, 2014) för att inte begränsa vår studie.

4.2 Kvalitativ fallstudie

Att genomföra en fallstudie innebär att undersöka en specifik företeelse som till exempel en organisation, en händelse eller en social grupp. Då vi undersöker kommunikativa aktiviteter, hur dessa möjliggör meningsskapande samt hur dessa skapar förutsättningar för meningsgivande i en förändring, är en kvalitativ fallstudie tillämpbar. Genom att fokusera på en specifik händelse önskar vi, genom den kvalitativa fallstudien, att förstå relationen mellan situationen och viktiga faktorer (Merriam & Nilsson, 1994). För oss utgörs den specifika företeelsen av IKEAs Multichannel Transformation Programme. Detta på grund av att organisationens storlek innebär

en omfattande mängd mellanchefer som ska agera meningsgivare i förändringen. Då antalet är så stort anser vi det vara ett intressant fall att studera. Detta eftersom ett utförligt arbete av planerad kommunikation måste genomföras för att möjliggöra ett meningsgivande arbete för så många aktörer. Målet är sedan att med hjälp av denna metod skapa förståelse för problemet av mellanchefernas roll i denna förändring, och kunna generalisera kring resultatet för att sedan kunna bidra med teorier till fältet strategisk kommunikation. Många forskare hävdar att det inte går att generalisera teorier baserat på forskning av ett specifikt fall, men Flyvbjerg (2004) hävdar att detta inte är sant. För att förstå och skapa kunskap kring ett komplext problem är det nödvändigt att undersöka ett fall i praktiken för att kunna observera vad som faktiskt händer och hur problemet hanteras. Detta för att sedan kunna bygga hypoteser baserade på fynden av fallstudien (Flyvbjerg, 2004).

4.3 Triangulering - urval, metod och material

Vi använder i denna studie en triangulerande insamlingsmetod vilket innebär att vår empiri samlas in med hjälp av tre olika metoder; dokument, observation och intervjuer. Syftet med att använda en triangulerande metod är att närma sig empirin från tre olika håll samt för att få förståelse för fenomenet som undersöks. Anledningen till valet av denna insamlingsmetod är baserad på komplexiteten i vårt syfte. Vi ämnar undersöka meningsskapande hos mellanchefer inom IKEA och vi anser därför att till exempel endast utföra intervjuer kan vara otillräckligt för att sedan kunna generalisera kring resultaten. När vi istället använder oss av en dokumentanalys och observation också, är förhoppningen att det ska bidra med nyansering till fenomenet vi undersöker. Vi hävdar alltså inte att denna metod skulle ge oss tydligare fynd utan fler infallsvinklar som kan öka vår förståelse för komplexiteten i fenomenet (Alvehus, 2013). Denna metod är även vald för att i största möjliga mån försäkra validitet och reliabilitet till studien då fler insamlingsmetoder kan bidra med mer sanningsenliga och överförbara resultat. Till skillnad från användandet av endast observation till exempel, då risken för att vår egna tolkning kan komma att påverka resultatet i större mån (Merriam & Nilsson, 1994).

4.3.1 Observation som insamlingsmetod

Observatören som deltagare är när observatören behåller sin observationsroll men samtidigt kan interagera och samtala med resterande av deltagarna (Eksell & Thelander, 2014). Observation gör det möjligt att iaktta och analysera vad som händer i stunden utan att ställa specifika frågor som innebär att det blir möjligt att observera fenomen och faktorer som inte var förutsedda (Merriam & Nilsson, 1994). Syftet med observationen var att undersöka hur förändringen kommuniceras till mellanchefer som är meningsskapare och ska agera som meningsgivare. Vi kunde på IKEA i Älmhult observera hur förändringen mottogs av ledarna som ska kommunicera vidare förändringen på respektive enhet till medarbetare. Genom denna insamlingsmetod kunde vi mer konkret identifiera och bidra med forskning om hur deltagarna såg på sig själva som meningsgivare och hur mening skapas genom social interaktion.

Observationen genomfördes av workshop tre (se bilaga 1) under en heldag på IKEAs varuhus i Älmhult den fjärde maj 2017. Under observationen deltog vi inte i workshopen, utan satt i bakgrunden som observatörer. Detta innebär att vårt syfte med observationen och vår närvaro var känd för deltagarna (Merriam & Nilsson, 1994). Detta kan leda till att deltagarna anpassar sina svar då vår närvaro var känd, men vi berättade att alla i workshopen skulle komma att vara anonyma så att det skulle kännas att de kunde säga vad de ville. Vi upplevde inte under observationen att deltagarna kändes påverkade av vår närvaro, men om så var fallet är omöjligt för oss att veta.

Valet av observationstillfälle var baserat på konceptet av workshop 3. Under denna workshop så "tränades tränarna", vilket betyder att de deltagande mellancheferna skulle agera facilitatorer i nästa workshop. Observationen varade från klockan 10 på förmiddagen till klockan 16:30 på eftermiddagen och under hela tiden förde vi fältanteckningar över det vi observerade.

Workshopen leddes av två facilitatorer och deltagarna var cirka femton personer. Dagen var uppdelad i två pass, ett förmiddags- och ett eftermiddagspass, där vi blev introducerade för deltagarna i början av första passet och var sedan som tidigare nämnt passiva under resten av workshopen.

4.3.2 Dokument som empiriskt material

Merriam (1994) beskriver dokument som huvudsakligen skriftliga källor och innefattar all form av kommunikation. Dokument är informationsrika och är ett bra komplement för observation och intervjuer när man utför en fallstudie då de två sistnämnda datainsamlingsmetoderna kan vara begränsade till deltagarnas villighet att medverka i studien (Merriam & Nilsson, 1994). Vi har valt att analysera tre olika dokumentsamlingar som är relevanta för vår studie. Den första dokumentsamlingen är Enable Change, som är en byggsten i förändringsprocessen samt en utbildning som alla ledare i denna förändring har gått. Utbildningens syfte är att ge ledare i organisationen verktyg för att leda en förändring. Det andra dokumentet gavs ut under workshop 3, där information om hur mellancheferna ska agera meningsgivare och hjälpa medarbetarna att skapa mening beskrivs. Den tredje dokumentsamlingen vi har valt att analysera är styrdokumentet som detaljerat beskriver Multichannel Transformation Programme processen, där detaljerad information om alla steg i processen beskrivs och riktlinjer som beskriver vilka kommunikativa insatser som bör sättas in och när. Syftet dokumenten uppfyller är att kunna undersöka vilka förutsättningar som gavs för mellanchefernas meningsgivande genom att analysera det material de fått ta del av. Vi har analyserat och tematiserat texterna som kom från organisationen genom att identifiera återkommande kategorier och mönster. Då texterna är producerade av organisationen är de inte vetenskapliga texter kopplat till olika existerande teorier vilket kan skapa problem i forskningen och äktheten i texterna kan ifrågasättas (Merriam & Nilsson, 1994). Men då vi avser att använda oss av texterna för att på ett induktivt sätt bygga upp teorier anser vi att detta inte kommer att vara något problem. Genom att använda dokument skapar vi oss en överblick och insyn i planeringen av kommunikationen och kan därför med hjälp av den se och analysera om den utförs planerat eller inte och vad det har för betydelse.

4.3.3 Intervju

För att skapa en djupare förståelse kring Multichannel Transformation Programme, Enable Change och workshopen har vi kompletterat vårt empiriska material med intervjuer. Syftet med detta var att genom intervjuerna kunna ta del av personliga reflektioner och svar från sändare och mottagare av den planerade kommunikationen och då meningsskapande uppstår via sociala relationer ansåg vi att detta var nödvändigt. För att kunna göra detta använde vi oss av

semistrukturerade intervjuer, vilket innebär att vi skrivit övergripande, breda frågor för att undvika ett fast manus och därmed möjlighet till djupare svar. Vi har lämnat plats för intervjurespondenterna att utveckla sina svar och oss själva att ställa motfrågor (Eksell & Thelander, 2014).

Intervjuerna har genomförts med:

- Camilla, Regional Förändrings- och kommunikationschef, norra Europa
- Erik, För detta Regional Förändrings- och kommunikationschef, norra Europa, nuvarande Kommunikationsspecialist
- Mohammed, Förändrings- och kommunikationschef, utformade Enable Change
- Julia, Förändrings- och kommunikationschef, utformade Enable Change
- Angelica, Förändrings- och kommunikationschef, Multichannel Transformation Programme
- Gustav, Avdelningschef Kundservice Älmhult, deltagare i workshop 3

Av sekretessskäl och hänsyn till deltagarna är alla namn fingerade och ersatta. När vi kontaktade IKEA angående förändringsarbetet fick vi tillgång till Camilla, som sedan satte oss i kontakt med Erik, Mohammed och Julia som tillsammans med hen varit ansvariga under processen. Efter dessa intervjuer fick vi hjälp av Camilla att boka in observationstillfället, där vi sedan kom i kontakt med resterande intervjurespondenter.

Intervjufrågorna anpassades efter respondenten för att skapa bredare kunskap kring personens erfarenhet av fenomenet. Intervjufrågorna till Camilla och Erik kretsade kring utformandet av Multichannel Transformation Programme (se bilaga 3), medan frågorna till Mohammed och Julia handlade om utformandet av Enable Change utbildningen (se bilaga 4). Till sist kretsade frågorna till Angelica om upplägget av workshop 3 (se bilaga 5) och till Gustav om hur hen upplevt situationen som deltagare i den workshopen (se bilaga 6). Detta med syftet att få en helhetsbild av kommunikationen och vilka förutsättningar som ges mellan cheferna för att kunna

bli meningsgivare. Alla intervjuer var mellan 30 minuter till en timme långa och genomfördes på IKEAs kontor i Malmö eller Älmhult.

Då vi söker en djupare förståelse för hur medarbetare i organisationen ser och uppfattar förändringen har vi utformat vår intervjuguide utifrån ett semistrukturerat förhållningssätt. För att möta de etiska krav som finns när intervjuer används erbjöd vi varje intervjurespondent möjligheten att vara anonyma samt informerade noggrant om vad intervjuerna skulle användas till och att vi spelade in dem. Vid inspelningen informerade vi även om att endast vi skulle komma att lyssna på dem. När intervjuerna var klara har även transkriberingar erbjudits skickas till intervjuobjektet för godkännande, detta även för att försäkra den inre validiteten av resultatet (Merriam & Nilsson, 1994).

4.3.4 Urval

För att uppfylla syftet med vår forskning har vi utfört intervjuer med chefer inom organisationen, observationer av workshopen som utgör den centrala pelaren för förändringskommunikation och dokumentanalys av IKEAs skriftliga kommunikation om förändringen. All insamling av det empiriska materialet skedde löpande under april och maj månad 2017. Observationen gjordes av workshop 3 i förändringsprocessen (se bilaga 1) och skedde den fjärde maj 2017 i Älmhult. Detta på grund av att den workshopen innefattade deltagare som agerar både meningsskapare och meningsgivare i processen. Intervjuerna har genomförts med ledare som utformat workshopen, en ledare som har deltagit i workshop 3 samt ledare som har utformat utbildningen Enable Change, vilket betyder att den urvalsprocess som skett i framtagandet av intervjupersoner inte är slumpmässig (Bryman & Nilsson, 2011). Detta på grund av att vi fokuserat vår forskning på ledarnivåerna av förändringsprocessen och måste därför intervjua chefer som faktiskt deltagit i förändringsprocessen. Syftet med urvalet av intervjupersoner är att få inblick i hur chefer på global nivå resonerat kring utformandet av kommunikationen samt hur mellancheferna uppfattar den, detta för att skapa en bild av vilka förutsättningar det ger till mellanchefernas meningsskapande och givande. Dokumenten utgörs av de styrningsdokument och anvisningar som skapats av IKEA på global nivå och sedan getts till den ansvariga gruppen i Sverige, samt dokument som utgör anvisningar för IKEA:s Enable Change utbildning. Detta med syfte att se

hur materialet ser ut som ligger som grund för utformandet av förändringskommunikationen och på så sätt lägger grund för tolkningen av den.

4.4 Analyismetod

I vår analysmetod använde vi oss av en tematisk analys, och detta betyder att när empirin genomarbetades och kodades så togs teman fram (Eksell & Thelander, 2014). Som ovan nämnt använde vi oss av både det empirinära och teorinära förhållningssättet, när vi valde teman. I den teorinära förhållningssättet baseras de valda teman på förutbestämda begrepp och teorier, i detta fall från vår teoretiska referensram. Men för att undvika att begränsa våra upptäckter och resultat till förutbestämda inramningar så tillämpade vi även det empirinära förhållningssättet. Detta betyder att upptäckter i den insamlade empirin även kommer att forma teman. Detta då oförutsedda mönster eller fenomen kan komma att hittas i empirin som är av vikt för analysen (Widerberg, 2002). Samma analysmetod användes för samtlig empiri. Enligt Widerberg (2002) så används dessa förhållningssätt till fördel tillsammans i kvalitativ forskning.

När det empiriska materialet kodats och tematiserats, fann vi centrala komponenter inom meningsskapande och meningsgivande i förändringsprocessen. Dessa teman utgjordes av; retrospektivt meningsskapande, meningsskapande genom ledtrådar, meningsskapande genom rimlighet, visionär inramning, kontextuell inramning och steg-för-steg inramning. Inledande i analysen berör vi även mellanchefernas roll i denna förändringsprocess då vi fann att det lade en grund för meningsskapande och meningsgivande. Bland de identifierade teman som fanns i empirin var den kontextuella inramningen samt mellanchefernas roll i förändringen empirinära, medan de andra identifierades med hjälp av ett teorinärt förhållningssätt.

4.5 Metodkritik

Merriam (1994) talar om att resultatet av en intervju kan komma att påverkas av intervjuobjektet. Vi har i detta fall intervjuat människor av chefsposition inom IKEA, vilket kan komma att betyda att de möjligtvis erhåller en större lojalitet gentemot organisationen och att deras svar kan

komma att påverkas av det. Det kan även påverka intervjuresultatet ifall personen har stor erfarenhet av att bli intervjuad sedan tidigare eller i detta fall hur stor erfarenhet av förändring inom IKEA ledaren har. För att reducera denna risk intervjuade vi fler chefer som låg bakom utformandet av förändringen och fick då olika infallsvinklar av de olika intervjuobjekten till informationen.

Det är viktigt när man genomför en kvalitativ studie att hela tiden vara medveten om sin subjektivitet. Vi studerar här en förändring inom IKEA, detta betyder att resultaten av vår studie och våra tolkningar kan komma att från början påverkas av vår bild och våra åsikter kring IKEA som företag. När man sedan genomför en fallstudie deltar man aktivt i situationer såsom intervjuer eller observationer på och inom företaget vilket kan leda till att vi som författare kommer nära in på företaget och skapar en annan relation till det än vad till exempel läsaren har. Det uppstår alltså en närhet till organisationen som kan påverka vår tolkning (Eksell & Thelander, 2014). Detta innebär att det i analysen var viktigt för oss att vara transparenta kring den insamlade empirin. Vi genomförde även en observation där vårt deltagande var känt för de andra medverkande. Det finns en risk i detta att utförandet av workshopen påverkades av vår närvaro då de hade vetskap om vårt syfte av att studera situationen. Denna risk var omöjlig för oss att påverka i sig men vi gjorde ansträngningar kring att hålla oss i bakgrunden och i största möjliga mån inte störa workshopen samt försöka skapa en sådan trygg miljö som möjligt genom passivitet.

5. Analys

I detta avsnitt presenteras de teman som identifierats i den insamlade empirin. Först redogörs för och analyseras ledarskapet i förändringen. Sedan meningsskapande där en uppdelning skett efter olika karaktärsdrag av meningsskapande av Weick (1995), dessa är; retrospektivt meningsskapande, meningsskapande genom ledtrådar och meningsskapande genom rimlighet. Till sist behandlas mellancheferns meningsgivande med uppdelning efter följande typer av inramning; visionär, kontextuell och steg-för-steg inramning.

5.1 Ledarskap i förändringen

Vi börjar med att analysera ledarskap i förändringen och vad som förväntas av mellancheferna i förändringen. Ledarna i förändringen skapar först egen mening och ska sedan vara meningsgivare i förändringen samt hjälpa deras medarbetare att skapa mening. Ledarna blir förändringsagenter i förändringen (Gilley m fl., 2009) och har ansvar för att kommunicera och skapa material som passar just deras medarbetare. Föredetta Regional Förändrings- och kommunikationschef, säger:

De ska själva komma på key-messages och message houses tillsammans. Så när processen går vidare neråt ska det vara deras egna ord så att de står bakom det till hundra procent. Det ska inte vara högsta ledningens ord, och då blir förändringen successfull

Efter att de har tagit emot förändringen ska de anpassa kommunikationen och kommunicera vidare nedåt i organisationen. Rollen som mellanchefer och förändringsagent är komplex, då den innefattar att först skapa mening i förändringen, sedan anpassa materialet och till sist agera meningsgivare. Mellanchefer besitter en maktposition och har möjlighet att påverka de andra medarbetarnas meningsskapande process då de har tolkningsföreträde och väljer vad de kommunicerar vidare i organisationen (Gioia & Chittipeddi, 1991). Camilla, Regional Förändrings- och kommunikationschef, säger:

Om du känner ansvar för det du gör och om dina idéer om hur man kan förändra din roll och hur du kan jobba annorlunda, om de tas om hand om på ett bra sätt så blir vi mycket mer effektiva

Vi kan urskilja att IKEA anser att om medarbetare i organisationen känner ägandeskap för arbetet de utför kommer förändringen att bli lyckad. Att involvera mellanchefer och medarbetare i förändringen och beslutsfattandet har en direkt positiv påverkan på förändringens utfall (Gilley m fl., 2009). Genom att låta mellancheferna i organisationen vara med och utforma förändringen som de själva ska kommunicera vidare, kan det ge en positiv påverkan på resultatet av förändringen. Det är viktigt att alla mellanchefer i organisationen tar ansvar över sitt egna arbete för att detta sätt att arbeta på ska fungera. Riskerna med detta arbetssätt är att förändringen inte kommuniceras vidare eller att mellancheferna har olika uppfattningar om vad förändringen är och vad det betyder för just dem då de har tolkningsföreträde. Detta kan bidra till att budskapet i förändringen inte är enhetligt och kan leda till förvirring i organisationen. Vi frågade Camilla hur de kontrollerar att alla mellanchefer säkerställer att förändringen är enhetlig, varpå han svarade:

Vi tror inte att vi behöver kontrollera det, utan kontrollen har inget egenvärde egentligen utan vad vi tror på är att om vi rekryterar de här personerna på frivillig basis och vi får in folk som är intresserade av frågan och vi tar om hand, tar väl hand om dem och får ett bra samtal och vi känner att de brinner för uppgiften och är intresserade av och tycker likadant så räcker det

Mellancheferna som är ansvariga för att kommunicera vidare förändringen har rekryterats av HR-ansvariga inom organisationen och de rekryterade har från början ett intresse av förändringen (Angelica, 2017). Mellanchefer kan välja att rama in förändringen som en vinst för organisationen, för att nå en lyckad förändring (Lewis, 2011). Genom att IKEA har valt ut mellanchefer som har ett intresse av detta ämne, kan det betyda att de lättare kan motivera och engagera deras medarbetare. Detta betyder också att de har en positiv inställning till förändringen och att de snabbare kan komma till engagemang- och drivandefasen i förändringen, vilket är viktigt för att kunna kommunicera den vidare till andra medarbetare i organisationen (Elrod & Tippett, 2002).

Medarbetare är mer mottagliga för information om den kommer från deras närmaste chef (Heide, m fl., 2012) och vi kan se att enligt Multichannel Transformation Programme (2016) ska informationen om förändringen på IKEA komma från medarbetarens närmaste chef:

A preferred sender is the most trusted source of information for a target group. In most cases the preferred senders are the direct manager and the top manager of the unit. Direct manager is the best choice for messages concerning the changes affecting the individual or the team directly, while the top manager will deliver messages on the strategy and overall direction

Erik styrker detta och säger:

Vi tror på direktkommunikation och genom cheferna, som jag sa innan, du vill höra att något händer från din direkta chef. Så vi har satt upp det på det sättet att det är alltid chefen som berättar om vad som ska hända

Mellancheferna i organisationen blir en viktig kommunikationskanal i förändringen. Detta kan bli ett problem då, det är en stor organisation och det tar ett tag att först bearbeta förändringen, att anpassa förändringen till medarbetarna i respektive organisation samt att komma till engagemang- och drivandefasen. Det tar även extra lång tid då det är fyra workshops och fyra grupper av ledare som ska genomgå denna process innan medarbetarna i varuhuset får information om förändringen. Detta kan också skapa oro för mellanchefer som ska agera meningsskapare och sedan meningsgivare, ifall rykten kring rollen de förväntas ha i framtiden sprids. Vi kan även identifiera en övertro till mellanchefernas roll i förändringen. De förväntas som ovan nämnt från ledningsnivå att, genom att känna ansvar för förändringen ska mellancheferna på ett lyckat sätt kunna förmedla den, vilket inte nödvändigtvis är tillräckligt. Ett sätt att undvika detta kan vara att man sätter ihop en förändringsgrupp med människor från alla organisationer i varje land som får vara med från förändringsprocessens start, där man börjar med att identifiera de externa kraven och skapar en gemensam vision (Hayes, 2010). På detta sätt skulle även visionen bättre kunna anpassas till alla medarbetare i organisationen, då man har människor med från alla enheter som känner medarbetarna i varuhuset bäst.

5.1.2 Identifiera förändringsbehov och skapa en vision

När externa krav ställs på en organisation är det viktigt att identifiera verkligheten organisationen befinner sig i idag och skapa en gemensam vision (Hayes, 2010). Ledarnas roll i förändringen blir just då att skapa en gemensam vision och identifiera var organisationen vill vara i framtiden (Gilley m fl., 2009). Beslutet att IKEA behövde ändra sättet att arbeta på, kom från ledningen på global nivå, där de kom fram till att de skulle möta kundernas behov närsomhelst och varsomhelst. Detta ledde i sin tur till beslutet att bli en ”Multichannel Retailer”. Förändringsprocessen började med att organisationen inte kunde möta kundernas krav och sedan skapades en gemensam vision som delas med alla i organisationen (Hayes, 2010). Förändringsprocessen är uppbyggd genom olika workshops där man kommunicerar om förändringen och aktivt får delta och komma fram till hur förändringen kommer påverka specifikt deltagarna. Något som funnits gemensamt på alla undersökta nivåer i denna studie, redan från global nivå är historien bakom förändringen. Erik, säger:

Allt beror på att världen förändras väldigt mycket, det är för det första globalisering, så väldigt många som flyttar från landet till städerna och det betyder också att folk inte har bil, de behöver komma snabbare till varuhuset, sen är det att man shoppar online mycket mer, man är bekväm, och det är, väldigt stor del av det är man väljer service mycket mer idag än vad man gjort förr, man har väldigt lite tid, vi jobbar mycket mer och när vi har tid vill vi spendera den på ett annat sätt än i ett varuhus eller med logistik och bygga upp möbler. Det är enligt research man ha gjort också vilket har lett till att man behöver de här förändringarna. För det är inte bara en ny webbsida för att shoppa online det är också services som är inkluderat i det

Denna bakgrund som Erik berättar om skapar ett narrativ för förändringen samt en förståelse för den. Gioia och Chittipeddi (1991) belyser vikten hos ledare att bygga gemensamma kunskapsramar för alla inom organisationen, för om alla erhåller samma kunskap ökar det möjligheten att skapa gemensam förståelse, som i sin tur innebär en större möjlighet för engagemang inför förändring. Det här är även en historia som Camilla, delar med sig av:

Nu förändras kundernas beteende och våra förväntningar som konsumenter på företag på lite olika plan eh och de innebär att man som konsument oftare och i större grad förväntar sig att ett

företag även om det finns fysiskt också är tillgängligt via massa andra kanaler och som i bästa fall eh om företaget som vi har ett starkt varumärke så bryr man sig inte så mycket vilken kanal man handlar i, tidigare var det mer utstuderat så att man 10 år sen valde att handla saker på nätet då var det liksom kanaler som var det viktigaste att man var liksom någon som som handlade grejer på nätet. Nu är det mer så att man faktiskt man gillar en produkt eh ett märke eller en produkt och sen så förväntar man sig att bara kunna få tag på det vart man än befinner sig.

De båda väljer att fokusera på att berätta om konsumenterna och hur människor arbetar mer idag än vad de gjort förut och att det förändrar deras behov, på ett sätt som för oss går att relatera till. De beskriver en vilja av att spendera sin lediga tid på andra sätt än på ett varuhus och att flytten till staden kan innebära ett liv utan bil. Orsakerna till förändringen blir därmed personliga, till skillnad från om IKEA valt att förklara förändringen ur ett vinstperspektiv. På grund av kundernas ändrade beteende ställs externa krav på att IKEA skulle förändra sin affärsmodell. Denna berättelse delas med alla inom organisationen och förmedlar en bild som sedan blir gemensam, och då kan kollektiv mening skapas kring anledningen bakom förändringen (Weick, 1995). Genom att skapa en gemensam värdering stärks organisationsidentiteten (Sveningsson & Alvesson, 2010) och vår tolkning är att IKEA väljer att berätta just den här historien om förändringen då många medarbetare kan relatera till det digitala skiftet som har skett i Sverige. Utanför jobbet är medarbetarna själva kunder och ställer nya krav på andra företag vilken bidrar till att de kan förstå varför kunder även ställer nya krav på IKEA. Om denna berättelse accepteras av medarbetarna som en anledning till förändring, kan den vara behjälplig för mellanchefernas meningsgivande.

Vi har här identifierat att IKEA skapat en personifierad bakgrundsberättelse och vision till förändringen som kan hjälpa mellancheferna i deras meningsgivande. Vi kan även se att mellancheferna ges en omfattande ansvarsroll i förändringen och för kommunikationen, vilket kan innebära en problematik för budskapens tillförlitlighet. Då inga insatser finns för att kontrollera budskapet genom processen kan det hända att det ändras eftersom mellancheferna har ett tolkningsföreträde. Om ambassadörskapet fanns med på högre nivåer finns möjlighet att budskapet kan formuleras tidigare och inte behöver samma anpassning senare i processen.

5.2 Meningsskapande

Som nämnt i den teoretiska referensramen så är den meningsskapande processen hos chefer och medarbetare viktig i förändring på grund av dess möjlighet att skapa engagemang. Den inledande fasen av meningsskapande består utav faktorer som uppmärksammas och sammanförs och detta kan påverkas av tidigare erfarenheter och utbildning (Weick, m fl., 2005). Alla mellanchefer som agerar som meningsgivare och meningsskapare ska ha gått en utbildning som heter "Enable Change". Utbildningen utgörs av samma byggstenar som förändringsprocessen; förbereda förändring, planera förändring, leda förändring och upprätthålla förändring (Enable Change, 2016). Detta innebär att, när mellancheferna involveras i förändringsprocessen är de redan införstådda med de olika stegen av förändringen, vilket kan bidra till att de lättare kan förstå processen medarbetare går igenom i en förändring och därmed möta medarbetarnas reaktioner och behov. Ryggraden i Enable Change, som genomsyrar hela förändringsprocessen, handlar om att veta hur människor genomgår den emotionella och psykologiska processen i en förändring, om hur snabbt de anpassar sig till en förändring. Ryggraden innehåller även en fyrstegsmodell som innefattar medvetenhet, intresse, prövande och adoptering (Enable Change, 2016). Genom att få verktyg i att förstå dessa steg kan mellanchefer också anpassa kommunikationen till vart medarbetare befinner sig. Mohammed, Förändrings- och kommunikationschef, anser att den viktigaste komponenten för att skapa en lyckad förändring är att förstå just varför vi ska förändras, och att kunna peka på problem som organisationen har (Mohammed, 2017). Erik, säger att:

Alla våra ledare har gått Enable Change utbildningen, det är del av en ledarskapsutbildning, så de är medvetna om det här och vi har också gjort det i början när vi började prata med management-teamen i länderna om hur det ser ut med Enable Change utbildningen i landet. Om de inte har genomfört utbildningen nyligen så har vi bett dem att göra en genomgång till. Så vi har sett till att den kompetensen finns

Detta bidrar till att mellanchefer och ledare bättre kan hantera återkoppling, medarbetares känslor och anpassa budskap och kommunikativa aktiviteter efter medarbetares olika positioner i förändringsprocessen. Samtidigt som det kan skapa goda förutsättningar för förändringsledarskap

att Enable Change utbildningen finns, kan det vara svårt att förutspå reaktioner då alla förändringar är olika och påverkar medarbetare olika – beroende på vad det är för förändring. Utbildningen innefattar till exempel förändringskurvan som, som tidigare nämnt, kartlägger känslor medarbetare kan gå igenom under en förändring (Elrod & Tippett, 2002).

Enable Change utbildningen bygger på att utbilda ledare kring förändringar generellt. Detta betyder att de får lära sig ett sätt att förhålla sig till sitt ledarskap i en förändring och vad det innebär för ansvar, men eftersom det är på en generell nivå så kan det svårt för ledaren att utläsa specifika reaktioner på just den förändring som sker nu. Under workshopen samt i dokumenten för Enable Change, identifierade vi inte en genomgång av potentiella motreaktioner till förändringen som pågår nu, något som tyder på en lucka i kommunikationen som kan försvåra för mellancheferna att möta medarbetarna i ett senare skede.

Under workshopen vi observerade, kunde vi identifiera att det fanns en önskan att få mer specifikt material och kommunikativa aktiviteter som är användbara när medarbetare inte accepterar eller förstår förändringen. Detta kan vara ett tecken på att deltagarna potentiellt känner att Enable Change utbildningen inte förberett dem för eventuellt motstånd som kan uppstå i denna förändring. Workshopen fokuserade mycket på att kommunicera förändringens vision och resan som IKEA befinner sig i. Den tog upp mellanchefernas roll i förändringsresan men det fanns inget specifikt material för hur man som mellanchefer hanterar olika situationer som kan uppstå. IKEA arbetar med frihet under ansvar, Camilla säger att:

Generellt sett så förväntas varje medarbetare ha ganska stort mått av eget ansvar över sin situation så det innebär ju att vi har ett sätt att jobba på som inte handlar om direkt ordergivning utan du måste förstå varför du ska göra ett uppdrag och varför du gör det du gör och det spelar ingen roll ifall du jobbar med affärsjuridik eller om du kör gaffeltruck, det är samma grej

Till detta kan det finnas både fördelar och nackdelar. Weick (1995) menar att mening skapas genom sociala relationer, och genom samtal med sin närmaste chef så finns möjlighet att genom interaktion skapa mening gemensamt och med hjälp av svar från chefen kan medarbetaren potentiellt minska sin oros känsla. Att då tillåta dessa mellanchefer ha makten över mötet med medarbetarens potentiella motstånd tillsammans i en egen interaktion, gör det möjligtvis mer personligt. Detta till skillnad från om mellanchefer haft fasta riktlinjer i hur en medarbetare måste bemötas som kan minska möjligheten för ledaren att identifiera medarbetarnas individuella behov. Risken som finns är dock, att ledaren inte har någon uppfattning om hur psykologin bakom motstånd ser ut på grund av bristen på specifika exempel i utbildningen och trots att chefen känner medarbetaren inte vet hur motståndet bemöts på bästa sätt, vilket i sin tur kan försvåra meningsskapandet för medarbetaren och därmed mellancheferns meningsgivande.

Gustav, deltagare i workshopen, svarar på frågan om Enable Change utbildningen gett hen verktyg för att hantera potentiellt motstånd i förändringen:

Det finns många olika metoder och mallar för detta. Viktigt är att medarbetarna förstår varför vi genomgår förändringen, sedan är det också viktigt att vi inte utgår från att de har lika mycket kött på benen som oss som till exempel deltagit på denna workshop utan för vissa kanske det är något helt nytt och då måste vi ha förståelse för detta. Även viktigt att lyssna in medarbetarna och höra vad de har att säga, för deras input kan ändra mycket gällande till exempel tillvägagångssätt och så vidare. Det finns alltid några som är motståndare och slow adopters och då gäller det att använda dessa på rätt sätt. Kanske också ta någon extra genomgång/möte för att förklara mer då de kanske behöver ett ännu tydligare varför

Det blir här tydligt att IKEA förbereder sina mellanchefer med passande metoder för att bemöta motstånd såsom att lyssna in, ha förståelse och informera mer (Lewis, 2011). Vi har identifierat att svaret på frågan om hur mellanchefer ska bemöta motstånd, ett flertal gånger fått svaret att de ska fortsätta förklara varför. Vi ser därmed att det kan finnas en övertro till bakgrundsberättelsen och dess betydelse. Vi har tidigare konstaterat att en gemensam kunskapsram kring anledningen

bakom förändringen kan underlätta ett gemensamt meningsskapande men om inga andra hjälpmedel finns riskerar detta att bli otillräckligt.

Även under workshopen observerade vi instruktioner om att tydligt informera om varför förändringen sker. Om en medarbetare däremot skulle uppleva oro inför förändringen trots förståelse kring varför den sker finns inte konkreta taktiker för mellancheferna att använda. Detta kan vara en följd av att de konkreta förändringarna som ska genomföras inte händer samtidigt som det nya "mindsetet" kommuniceras. Det kan uppstå svårigheter för en mellanchefer att bemöta oro som uppstår kring något som är abstrakt. Anledningen bakom detta förklarar Angelica (2017), som höll i workshopen, vara att de stora digitala förändringarna är försenade men att IKEA ändå vill göra allt de kan för att förbereda innan de stora förändringarna kommer. Detta kan potentiellt skapa större förvirring än hjälpsamhet. Som tidigare nämnt, om medarbetare eller mellanchefer inte kan knyta det nya mindset som kommuniceras till något konkret som exempelvis en ny hemsida och hur den ska användas, kan det försvåra meningsskapandet.

5.2.1 Retrospektivt meningsskapande

IKEA har i sina riktlinjer uttryckt att genom varje steg av förändringsprocessen ska det gå fyra till sex veckor då mellancheferna ska ha en chans att bearbeta förändringen innan man för den vidare nedåt i organisationen (Multichannel Transformation Programme, 2016). Erik säger att:

Det tar tid för medarbetare att gå igenom en sådan här process, så vi har lagt upp det så att det ska gå några veckor innan nästa workshop så de kan ställa frågor tillbaka till oss

Mohammed, berättar också att:

När du väl har förstått och bearbetat förändringen kan du sedan kommunicera den vidare i organisationen

Meningsskapande är retrospektivt och mening sker efter någonting har hänt (Weick, 1995) och genom att låta det gå några veckor innan mellancheferna ska kommunicera vidare förändringen

skapas bättre förutsättningar för att skapa mening. För att kunna engagera andra medarbetare i organisationen är det viktigt att mellancheferna är i engagemang- och drivandefasen och att man som mellanchefer själv står bakom förändringen (Elrod & Tippett, 2002). Om en mellanchefer inte tror på det som hen kommunicerar till andra medarbetare är det svårt att engagera andra medarbetare i organisationen. Detta sätt att kommunicera förändringen på är tidskrävande och risk för rykten finns då förändringen ska färdas långt innan den kommuniceras på varuhuset.

Möjligheten att ge mellanchefer lång tid för sitt eget processande av förändringen förutsätter att rykten inte sprids innan. Vid frågan om det talats något på hans arbetsplats om förändringen svarar Mohammed:

Nej inte alls mycket hos medarbetarna, mer än att de kanske är oroliga kring hur vi kommer vara organiserade i framtiden och vilka arbetstider som kommer gälla

Här kan vi urskilja att viss information om att förändringen ska ske redan i viss mån har nått medarbetarna, utan att de delgetts information om vad det specifikt kommer att innebära för dem. Då intervjun med Mohammed genomfördes fyra dagar efter workshoppen kan detta innebära att hon själv inte hunnit skapa mening av budskapet ännu eftersom meningsskapande sker retrospektivt (Weick, 1995). IKEA menar dessutom att minst fyra veckor ska ges mellan de olika workshopparna för att ge mellancheferna möjlighet att processa informationen själv (Multichannel Transformation Programme, 2016). Detta kan vara en indikation på att det finns brister i planeringen av kommunikationen och ryktesspridning har tagit plats. Detta kan i sin tur innebära en problematik i mellanchefernas meningsgivande, då de inte hunnit bearbeta informationen själva innan medarbetarna söker svar hos dem.

Under workshoppen rekommenderades deltagarna att genomföra en workshop med alla ledare inom deras enhet innan sommaren för att sedan genomföra en med resterande medarbetare efter sommaren. Detta upplägg tyder på ytterligare brister i planeringen, då sommaruppehållet riskerar lämna plats för ytterligare ryktesspridning. Dessutom finns risken att ledare inte finns på plats på grund av semestertider och därför inte kan besvara frågor. Det långa sommaruppehållet kan även innebära problematik åt andra hållet också. Om medarbetarna har frågor efter de deltagit i en

egen workshop, har det gått tre månader sedan alla ledare hade sin, vilket betyder att informationen möjligen inte längre är ny i minnet och kan därför vara svår att förklara.

5.2.2 Meningsskapande genom ledtrådar

Under workshopen delades material ut till samtliga deltagare. Detta hade som syfte att vägleda dem genom de workshops de själva ska genomföra och innefattade en handbok kring hur workshop fyra ska läggas upp. Den workshop som deltagarna själva ska genomföra planeras ta två timmar till skillnad från workshopen de själva deltog i som var en heldag. Handboken startar med att presentera introduktionen, bakgrunden och upplägget för workshopen. Sedan behandlas allmän information som innefattar syftet med workshopen som lyder:

Att förstå vad multichannel är och varför det är viktigt för kundupplevelsen på IKEA. Att få reda på hur IKEA jobbar med multichannel och vilken utveckling vi befinner oss i kopplat till detta. Att tillsammans utforska hur IKEA genom att skapa en bättre kundupplevelse i alla kanaler kan bli 'The Leading multichannel Home Furnishing Retailer' och hur var och en av oss har en möjlighet att påverka detta. Att närma oss ett mindset i vår organisation där vi är engagerade och inspirerande eftersom vi ser möjlighet att utvecklas när IKEA utvecklas

En aspekt av meningsskapande är kopplat till ledtrådar, att en medarbetare känner igen faktorer som de har tidigare erfarenhet av och därför kan koppla ihop, och skapa mening av (Weick, 1995). En ledares uppgift kan därefter innebära att göra medarbetaren medveten om vissa ledtrådar (Gioia & Chittipeddi, 1991). Vi identifierar i denna summering av workshopens syfte att ledtrådar tas upp som mellancheferna gjorts medvetna om sedan tidigare, antingen i sin utbildning eller i workshopen. Upprepningen av ledtrådar såsom multichannel, kundupplevelsen och vi-användandet, skulle kunna bilda en mening och gemensam förståelse kring IKEAs utveckling. Vi kan se att just den gemensamma ramen för kunskap är genomgående i materialet, samma information som ges till deltagarna i workshopen ber de dem förmedla vidare. Samma ledtrådar, samma berättelser och samma vision. Frågor och funderingar kommer troligtvis att uppstå men sannolikheten att de kommer härstamma från samma kunskapsram blir större när samma ledtrådar används hela tiden. Genom att ge mellanchefer och medarbetare samma

förkunskaper kring förändringen i alla inledningar skapar man en grund för vidare utveckling. Med detta menar vi att denna taktik är fördelaktig jämfört med ett helt öppet diskussionsforum där potentiellt vilken fråga som helst skulle kunna uppstå. Att använda denna metod skapar ett narrativ som uppkomna frågor efterhand troligtvis kommer utgå ifrån (Lewis, 2011).

Ponera att ett öppet diskussionsforum skulle kunna tillåta mycket oro och motstånd att höras medan en workshop, där bakgrunden till förändringen förklaras noggrant med hjälp av berättelser, snarare skulle leda följande diskussion in på frågor kring just dessa berättelser. På detta vis sätter de alltså agendan för tolkningen (Lewis, 2011). En risk som kan uppstå när detta sker är att verklig oro eller rädsla inte framkommer och därför inte blir bemött på grund av att mellancheferna inte tror att responsen är relevant i situationen. Då deltagarna bestod av mellanchefer från ett flertal olika enheter och varuhus så innebär det att tid inte avsattes för att behandla varje enskild enhet för sig vilket i sin tur kanske hade skapat större mening kring vad som just behöver ske inom den enheten. När informationen blir för allmän kan den vara svår att ta till sig då de kanske inte vet vad detta kommer att innebära för just dem. Detta betyder att när frågorna möjligtvis dyker upp hos medarbetare så har mellancheferna allt ansvar för att besvara dem och översätta den allmänna informationen till specifik information för sin specifika enhet (Balogun, 2003). Om mellancheferna då inte kan det, riskeras det att en större oro uppstår på grund av informationsbristen.

5.2.3 Meningsskapande genom rimlighet

Under workshopen behandlades även deltagarnas roll som facilitatorer, målen med workshopen, tidsplanen, materialet som kan användas och hur de ska förbereda rummet genom att exempelvis placera stolarna i formen av en hästsko, detta för att möjliggöra rörelse och dialog. Handboken är alltså i förberedandet väldigt omfattande. Deltagarna informeras av facilitatorerna att de har makt och möjlighet att avgöra hur de vill ändra varje del men om de inte skulle vilja göra det finns alltså utförliga instruktioner för hur de ska gå tillväga. Vad den ansvariga landsgruppen, som facilitatorerna ingår i, gör här är meningsgivande då de har skapat en detaljerad handbok om hur deltagarna ska gå tillväga med raka uppmaningar till andra meningsgivande handlingar (Gioia & Chittipeddi, 1991). Detta kan vara ett effektivt sätt att ge deltagarna goda förutsättningar för sitt

förändringsledarskap, men ett detaljerat ramverk riskerar att stå i vägen för meningsskapandet hos mellancheferna. En förutsättning för meningsskapande är att människan behöver uppleva rimlighet i fenomenet (Weick, 1995). Låt säga att en av mellancheferna inte upplever att något inom handboken inte känns rimligt, då kan det innebära ett hinder att den är så pass detaljerad eftersom en känsla att avvika ifrån den är fel riskerar att uppstå. Workshopen som sedan ska genomföras av dem själva förväntas dock göras i par om minst två personer. I workshopen som vi observerade deltar ungefär fyra personer från varje enhet. Detta betyder att de tillsammans med minst en annan person kommer att diskutera materialet inför sin egna workshop, vilket kan härleda till meningsskapande genom den interaktionen. Om de inte har lyckats skapa mening av materialet själva finns en chans att det sker tillsammans med de andra mellancheferna.

Slutligen ger handboken en detaljerad vägledning genom workshopen och alla presentationsbilder och en checklista för att försäkra sig om att man förberett alla delar inför workshopen samt allt material som ska skrivas ut till den. Detta tror vi som ovan nämnt, kan riskera att frambringa en känsla av att detta är så det "ska" göras och möjligtvis hindra egna kreativa lösningar och tillvägagångssätt. I tidigare forskning tar vi upp Teulier och Rouleaus (2013) resultat av deras studie kring mellancheferns meningsskapande och att mening där ofta skapas när det uppstår översättningsluckor. Under workshopen belyser facilitatorerna genomgående det faktum att deltagarna har möjlighet att själva ändra i materialet och upplägget men om all information redan finns där uppstår en möjlighet att de inte gör det. Då de själva får genomgå det och samtidigt får förberedande material som ser likadant ut skapar det en kunskapsram kring utförandet för dem. Detta riskerar att minimera chansen att de själva tänker utanför ramverket för att förändra kommunikationen inför deras workshops eftersom alls information finns redan där för dem att hämta. Om de istället hade gått igenom workshopen med endast rubrikerna som vägledning hade gruppen kunnat diskutera fram passande innehåll inom översättningsluckorna och på det sättet bli medskapare av budskapet och ramverket hade fortfarande i viss mån kvarstått. På detta sätt hade möjligtvis en större chans till meningsskapande funnits för deltagarna (Teulier & Rouleau, 2013), men detta kan också innebära ett ännu större tidsengagemang som kanske inte finns. Detta tillvägagångssätt som handboken ger, innebär dock större chans för att budskapen förändras mindre genom processen, om det har en positiv eller negativ inverkan för förändringen är dock svårt att avgöra.

Vi har här identifierat olika faktorer i IKEAs förändringsprocess och kommunikation som kan påverka meningsskapandet hos mottagarna. Det mest centrala för detta avsnitt rör IKEAs Enable Change utbildning vars syfte är att förbereda mellancheferna inför deras förändringsledarskap. Vi identifierade här att det kan fungera som ett stöd för deras meningsskapande och i sin tur deras meningsgivande. Däremot kan vi även se en problematik i att utbildningen kan vara för generell och att det finns för få redskap för att möta potentiellt motstånd. Även en övertro till bakgrundsberättelsen identifierades, då det var det enda faktiska redskap mellancheferna gavs för att möta motstånd.

5.3 Mellanchefers meningsgivande

I en förändring är det viktigt att man skapar en gemensam förståelse (Heide m fl., 2012) men när det blir många led av tolkning och bearbetning av materialet kan det gemensamma budskapet förändras och därmed inte bli intakt. Under workshopen benämndes exempelvis ”Leading Multichannel Home Furnishing Retailer” och detta är ett begrepp som har använts flitigt på global nivå. Något som framkom under workshopen var att en del deltagare ansåg att meningen var diffus och kände att det är problematiskt att kommunicera vidare det nya begreppet till deras organisationer. Efter det diskuterades det vad ”Leading Multichannel Home Furnishing Retailer” verkligen betyder och då kom de fram till att det handlar om sömlöshet, då kunderna inte tänker i kanaler utan tänker på ett IKEA. Då mening skapas utifrån sin egna referensram som man bygger upp under tolkningsprocessen (Heide & Simonsson, 2012) kan vi se att budskap och mål behöver förändras från global nivå ner till varuhusnivå, då medarbetare har olika arbetsuppgifter och skapar tolkning utifrån egna unika referensramar. Meningen och budskapet behöver då anpassas till varuhusnivå där frasen inte kommer upp lika flitigt som det gör på de olika kontoren. Detta för att de verkligen ska kunna koppla förändringen till sina egna referensramar och formulera budskapet till en kontext medarbetarna lättare kan associera till. Mellancheferna identifierar alltså här ett behov av omformulering för att anpassa budskapet till varje enhet och medarbetarna inom dem. Problematiken som kan uppstå här innefattar det faktum att dessa omformuleringar inte skedde på plats under workshopen och kontrolleras därför inte av ledningsgruppen.

I början av workshopen fick alla deltagarna tillsammans kartlägga sina egna shoppingprocesser som började med var man hittar produkten, hur och var man handlar produkten, samt om, hur och vart en eventuell retur sker. Det diskuterades hur kunder och deltagare valde bort företag som inte kunde möta deras behov samt det faktum att tidsaspekten är allt viktigare idag. Resultatet av denna övning var att man tydligt kunde se att medarbetarna, som även är konsumenterna utanför jobbet, handlar och hittar mer varor online idag än förr. Genom att konkretisera att även deltagarnas beteende har förändrats blev det lättare att relatera till IKEAs kunders digitala transformation, det skapar ett narrativ för medarbetarna som kan koppla förändringen till personliga erfarenheter (Czarniawska-Joerges, 1998); Lewis, 2011). Vi kan se att deltagarna genom denna övning fick förståelse för varför man genomför förändringen. Genom att ha ett tydligt ”varför” så kan de snabbare koppla ihop företagets brister till vad man själv som konsument förväntar sig av andra företag. Detta kan driva medarbetare till att verkligen vilja förändra organisationen eftersom de vill att företaget de arbetar för ska representera sina egna förväntningar på snabbhet och service. Vi lade även märke till, specifikt under denna övning, hur det med hjälp av de målande exempel som använts skapade mycket aha-upplevelser för deltagarna. När de tittade på tavlan och såg hur deras egna vanor såg ut kombinerat med budskapet att IKEA inte är där idag, inte kan fylla deras egna behov, skapades visuell förståelse. De kunde då direkt i den övningen knyta an sina egna upplevelser med problembakgrunden till förändringen. Vi kunde se att användandet av denna övning och detta verktyg underlättade meningsskapande på grund av att förändringen IKEA behöver genomgå som återförsäljare är något alla deltagarna redan är vana vid i sina privatliv, alltså att det av dem upplevs rimligt (Weick, 1995). Vi tycker att detta är ett gott exempel på en meningsgivande aktivitet då syftet av den tog plats på en gång. Alla deltagare observerade, deltog och förstod övningen. Facilitatorerna använde deltagarnas egna erfarenheter och vanor som verktyg för att berätta om bakgrunden till förändringen, något som ramade in budskapet.

Under workshopen lade facilitatorerna ut IKEAs värderingar på golvet och uppmanade deltagarna att ställa sig vid en värdering och berätta hur de kan bidra till att förbättra kundupplevelsen och vid vilken värdering man hittar inspiration för att genomföra detta. En deltagare ställde sig vid värderingen ”Tillsammans” och förklarade att om hen som chef kan få medarbetare att arbeta tillsammans och skapa ett kunskapsutbyte mellan medarbetarna kan de

genomföra en bättre förändring och skapa större förståelse för kollegornas arbete. En annan deltagare ställde sig vid värderingen ”Leda med gott exempel” och förklarade att hen som chef kan leda, inspirera och engagera medarbetare i förändringen som organisationen befinner sig i. När alla deltagare hade berättat vad de kan bidra med skulle deltagarna logga in på ett digitalt verktyg via deras telefoner och skriva in vad de arbetar med och hur de kan bidra i förändringen. Resultatet visades sedan på en skärm framme vid facilitatorerna. Genom att låta deltagarna vara med och visa på vad de själva faktiskt kan bidra med skapar man tillsammans med facilitatorn mening eftersom man skapar en identitet (Weick, 1995) och ser sin egna roll, och hur man kan bidra till förändringen. Facilitatorernas meningsgivande i den här aktiviteten var att de styrde deltagarna till att engagera sig i aktiviteten och fick dem att känna sig viktiga och betydelsefulla i förändringen (Gilstrap m fl., 2016). Genom att själv delta och konkret visa på hur man är en del av förändringen, kan det skapa goda förutsättningar för meningsskapande och engagemang. Som tidigare nämnt, är detta ett sätt som IKEA arbetar i förändringen och detta är bestämt på global nivå. Camilla, berättar:

Man kan inte skicka ut information uppifrån och säga att förändringen ska ske. Därför måste alla själva och tillsammans med de som de jobbar med att identifiera vad denna förändring betyder för dem och sedan ta vidare detta neråt i organisationen

Vi kan se att detta förhållningssätt för hur man kommunicerar förändringen genomsyrar detta delmoment i workshopen. Genom detta moment kommuniceras det att alla i organisationen har en viktig roll i förändringen och att de tillsammans kan genomföra detta, de blir därmed medskapare av förändringen (Weick, 1995). Detta är något som kan motivera ambassadörerna till att föra vidare förändringen i organisationen, då de konkret har tänkt på hur de kan bidra till att förändringen ska bli lyckad. Genom motivation kan man få medarbetare att bete sig i önskad riktning som behövs för att förändring ska genomföras (Gilley m fl., 2009). Detta sätt att kommunicera kan också motivera medarbetare att jobba mot organisationens mål eftersom de knyter an till organisationens bestämda värderingar. Här skapas alltså en egen tolkning och identitet och man sätter ambassadörerna i en kontext i förändringen, vilket är av stor vikt för meningsskapandet som man måste gå igenom innan man kan bli meningsgivare (Steigenberger, 2015). Detta moment skulle dock kunna bli problematiskt om någon ambassadör i workshopen är

en motståndare till förändringen. Detta är bland de första gångerna ambassadörerna exponeras för förändringen och det kan vara svårt att motivera hur man själv ska bidra till förändringen om man inte vill vara delaktig i den.

När deltagarna går från workshopen får de cirka en månad på sig att processa informationen de tagit in för att sedan utforma materialet så det passar just deras medarbetare i organisationen. Som tidigare nämnt finns det en risk att rykten börjar spridas om förändringen och att det kan vara svårt att hantera när personen från workshopen inte har hunnit processa förändringen och inte är i engagemang- och drivandefasen. Även om tidsaspekten kan skapa motstånd, då det kan bli förvirring och ryktesspridning i organisationen, är det viktigt att låta deltagaren gå igenom förändringen i sin egen takt för att verkligen kunna känna sig trygg i sin roll som förändringsagent (Elrod & Tippett, 2002).

5.3.2 Visionär inramning

Under observationen identifierade vi ett antal nyckelord som används kontinuerligt av facilitatorerna, dessa var; tillsammans, kundupplevelsen, customer experience, agile, ambassadörer och ansvar. Under genomgångarna fokuserade facilitatorerna mycket på att belysa det gemensamma ansvar organisationen bär tillsammans. Genom denna retorik kan en gemenskap skapas bland IKEA:s anställda. Organisationens är nämligen uppbyggd av många olika linjeorganisationer som till exempel IT, Services eller Sälj, som alla ska genomgå egna förändringar inom detta stora projekt. Med hjälp av budskap som "tillsammans", "fokus på kundupplevelsen" och "vi måste vara agila" kan vi se att de försöker minimera klyftorna mellan enheter genom att skapa en gemensam målbild.

Att skapa en gemensam målbild med fokus på kundupplevelsen är en typ av visionär inramning (Eddy, 2003). Då IKEA inte är i tid med alla förändringar, har de valt att kommunicera multichannel mindset först (Erik, 2017). De använder alltså det faktum att ledare och medarbetare ännu inte riktigt vet vad förändringarna kommer att innebära för att förmedla visionen om att vara "Leading Multichannel Home Furnishing Retailer" som hoppfull och positiv. De fokuserar på budskap som inte har med själva förändringarna och vad de innebär att göra, utan endast vad de kommer att resultera i. De använder också ordet "Leading" i sitt

budskap vilket kan betyda att de tävlar mot existerande företag i samma bransch och har som mål att bli ledande inom sitt område. Detta kan motivera vissa medarbetare genom att kommunicera förändringen som en tävling. Detta är ett effektivt sätt att använda sig av kommunikation i tid av förändring då ovetskapens effekt möjligen kan reduceras av beskedet om en ljus framtid.

Däremot så kvarstår ovetskapen och IKEA:s medarbetare har fortfarande inte konkret information om vad förändringen helt kommer att innebära för dem vilket kan leda till oro och rädsla.

5.3.3 Kontextuell inramning

Under workshopen fanns ett omfattande och genomgående fokus på kundens upplevelse och IKEA:s ansvar att möta deras behov. Man väljer här att sätta förändringen i kontext till kundernas behov och använder det som en anledning till att man måste genomföra förändringen. De väljer inte att kommunicera till deltagarna att förändringen kommer att generera vinst för IKEA, utan att endast att möta kunderna och deras behov. De ramar in förändringen på ett sätt som kan skapa förståelse hos mottagaren, att detta sker för deras skull och inte för IKEAs, trots att en utökning av köpkanaler antagligen kommer generera ekonomisk vinst till IKEA och det troligtvis är den egentliga anledningen till att man genomför denna förändring. En del av inramning innefattar att sätta ett fenomen i en kontext för att skapa specifik mening av och förståelse för fenomenet (Heide & Simonsson, 2016) och på detta sätt framställer de IKEA på ett osjälviskt sätt som i sin tur kan generera positiva känslor inför insatserna och därmed skapa en diskurs som ledarna själva kan använda i sin workshop. Möjligen väljer IKEA att rama in förändringen på detta sätt då deltagarna i workshopen ska kommunicera vidare förändringen till medarbetare som ofta möter kunder i varuhuset eller över kundtjänst. Då kan medarbetarna lättare ta till sig förändringen och förstå hur viktig förändringen är i mötet med kunden över alla olika kanaler.

Vi kan också se att IKEA la mycket fokus på att förklara och visualisera den digitala transformationen som sker i hela världen. Deltagarna fick se hur komplext det digitala landskapet är idag och facilitatorerna visade en bild på hur mobiltelefonerna har utvecklats under de senaste 20 åren. När de visade bilderna på mobiltelefonens utveckling förklarade de också att för 15 år sedan kunde man inte förutspå hur framtidens telefoner skulle se ut, och på samma sätt är det på

IKEA. Man vet att världen har förändrats mycket och just nu måste organisationen arbeta för att möta kundernas behov, men att man inte riktigt vet hur det kommer att se ut i framtiden. Här ramar de in förändringen och sätter den i kontexten att hela samhället har utvecklats och är mer digitalt än vad det var förut. Vi ser då att genom att visuellt rama in förändringen i den digitala transformationen och kontexten av samhällsutveckling, möjliggör det för deltagarna i workshopen att förstå varför förändringen är nödvändig (Heide & Simonsson, 2016). Genom att genomgående visa på exempel som deltagarna i workshopen kan relatera till, även utanför arbetet, tillåts medarbetarna gå vidare i förändringskurvan till drivande- och engagemangfasen. Det kan vara effektivt att sätta förändringen i olika kontexter så att medarbetarna kan relatera till förändringen både på jobbet, hur man själv har ändrat sitt beteende och hur samhället har förändrats. Det kan däremot vara problematiskt om det inte sker konkreta förändringar på arbetsplatsen under tiden, då medarbetarna inte har något att applicera kontexten till. Under workshopen diskuterade man att de olika projekten som ska genomföras för att bli "Leading Multichannel Homefurnishing retailer", som exempelvis innebär en ny webbsida och lättare sätt att betala och få leveranser hem, är försenade. Kommunikationen och de praktiska förändringarna ligger därmed inte i fas med varandra. Risken är då att de får information om att något ska hända, och sen händer det inget. Då uppstår även risken att medarbetarna inte tar informationen de fått på allvar och detta kan leda till att de fastnar i fasen som kallas förnekelse (Elrod & Tippett, 2002).

5.3.4 Steg-för-steg inramning

Under workshopen valde facilitatorerna även att förmedla ett specifikt sätt att se på förändringen genomgående under hela dagen. Detta var att inte tänka på att genomföra en stor förändring utan flera små förändringar i rätt riktning. Hamilton (2016) benämner detta som steg-för-steg inramning. Om medarbetarna får kortare mål att jobba mot, och insikt i hur de små stegen är betydelsefulla för helheten, så hjälper det dem skapa mening i förändringen (Hamilton, 2016). Vi kunde observera att just detta fokus gav positiv respons hos deltagarna i workshopen, då de själva berättade att det kändes bra att de alla kunde bidra med något, även om det rörde små saker. Den positiva responsen kan bero på att förändringar ofta känns jobbigt och att facilitatorerna konkret visade på hur man tillsammans kan genomföra förändringen på enkla sätt.

De reflekterade sedan över hur de skulle förmedla detta i sina workshops och kom fram till att de skulle använda sig av målande exempel på små förändringar inom just deras enhet. Exempel som kom upp under workshopen var att det kunde handla om att berätta för säljpersonalen om de små förändringar de redan genomgått i form av nya verktyg och informera om att de då redan tagit ett steg på vägen, för att sedan påminna om att nästa förändring kan innefatta något så litet som att använda detta verktyg på nya sätt. Ioannou, berättar hur hon planerar att kommunicera detta vidare i hennes organisation:

Vi kommer först kommunicera detta till ledarna och sedan till medarbetarna. Men vi kommer förmodligen ge en heads up i tidigt skede så man vet vad som komma skall. Viktigt också att vi inte förstorar upp det som en stor förändring då det faktiskt inte är det för oss

Detta kan vara ett tecken på att IKEA har lyckats med steg-för-steg inramningen och får deltagarna i workshopen att tro att detta inte är en så stor förändringen som sker, trots att detta är en av de största förändringarna som genomförs inom retailbranschen. Facilitatorerna fokuserar som sagt genomgående i workshopen på att visa på att små förändringar har implementerats i organisationen de senaste åren och jämför säljverktyg från tio år sedan med hur de ser ut idag. De fokuserar även mycket på att visa hur samhället har förändrats och hur elektroniken har utvecklats. Dock, kan det också vara så att personen vi intervjuat inte har hunnit processa förändringen och informationen från workshopen och fortfarande befinner sig i en fas i förändringskurvan som är obestämthet eller förnekelse. Då vi intervjuade personen fyra dagar efter workshopen kan det vara fallet.

Under workshopen identifierades som ovan nämnt olika typer av inramning för att styra mottagarens tolkning av förändringen i önskad riktning. Den första delen av workshopen fokuserade på att informera deltagarna om förändringen, därmed möjliggöra meningsskapande för dem. För att sedan vägleda dem genom den workshopen de själva ska genomföra. De olika inramningarna skulle kunna vara behjälpliga för deltagarnas meningsskapande på samma gång som de kan vara verktyg för deras meningsgivande. Det som fick bäst respons hos deltagarna var steg-för-steg inramningen, då de menade att det skulle kunna minska oron som potentiellt kan uppstå av ovetskap kring de praktiska förändringarna. Problematiken vi upptäckte var att

mellancheferna upplevde svårigheter att förmedla riktade budskap till sina medarbetare som de skulle kunna relatera till. Anledningen vi kunde identifiera till detta var att de praktiska förändringarna som ska genomföras ligger längre fram i tiden och är därför svåra att informera om.

6. Diskussion och slutsatser

Inom en organisation erhåller mellanchefer en dubbel och komplex roll, även så i förändring (Steigenberger, 2015). Därför ämnade denna studie utreda hur denna dubbla roll kan stärkas i ett förändringsarbete med hjälp av kommunikativa aktiviteter. Till att börja med identifierade vi ett övergripande narrativ som IKEA använde sig av för att skapa mening för alla mottagare inom organisationen, även mellanchefer. Detta var bakgrundshistorien till förändringen som de skapat en personifierad berättelse av, vilket innefattade en beskrivning av konsumenters tidsplanering och behov. Denna berättelse fanns med, genomgående, genom alla ledarnivåer denna studie berörde. Även de deltagande mellancheferna utgick från bakgrundshistorien i sina reflektioner av workshopen. Slutsatsen vi kan dra av detta är att ett starkt och personligt narrativ är gynnsamt för meningsskapandet inom en förändring, dock bör det inte finnas övertro till historien. Det finns anledning att tro att den gör sig bäst som en grundläggande kunskapsram inte för att bemöta motstånd, då den endast bör ses som ett komplement.

Vi fann att IKEAs huvudsakliga forum för kommunikationen var fyra workshops. I den tredje av dessa workshops tränades olika mellanchefer för att kunna gå vidare till sina respektive enheter och hålla i egna workshops. IKEA arbetar genomgående, även i dessa workshops, med eget ansvar. Detta är även något som kan fungera stärkande för en mellanchefs meningsgivande. På grund av möjligheten att forma ett budskap på egen hand och därmed kunna anpassa det till sina medarbetare innebär en makt som är grundläggande för meningsgivande (Gioia & Chittipeddi, 1991). Vi har dock även här identifierat en risk för IKEA, i egenskap av stor organisation, som lägger mycket tillit i sina mellanchefer. Detta är att det inte finns några instanser för att kontrollera att budskapet är intakt medan de färdas vidare inom organisationen. Det finns därför belägg för att anse att blandade grupper av medarbetare och chefer bör bildas i början av processen. Detta för att försäkra sig om att det finns ambassadörer från alla enheter med från första början och budskapen kan byggas och formuleras rätt på en gång.

Innan förändringsarbetets början har alla chefer inom IKEA genomgått en utbildning som heter Enable Change. Detta har gett dem förkunskaper i förändringsledarskap och utbildning i

reaktioner som kan uppstå hos medarbetare under en förändring. Detta faktum fann vi underlättade för mellanchefernas egna meningsskapande som i sin tur är betydande för deras meningsgivande. Dock är det även här viktigt att påpeka att utbildningen endast berört förändringsledarskap generellt och inte specifikt för denna förändring. Det skulle kunna vara användbart dela ut material, till mellanchefer, som utgår från utbildningen de deltagit i, men med specifika instruktioner för just denna förändring och vad det kommer att betyda för medarbetarna.

Under workshopen kunde vi även identifiera olika typer av inramning, som i sig är en meningsgivande aktivitet och därför behjälplig för mellanchefernas fortsatta arbete. Det vi observerat var mest framgångsrikt hos mellancheferna var steg-för-steg inramning, vilket innebär att fokusera på att kommunicera förändringen ett steg i taget. Syftet med denna typ av inramning är att minska oron för att en stor omställning ska ske och allt ska förändras (Hamilton, 2016). Detta var speciellt gynnsamt för IKEA då hela förändringen inte var färdig och de blev per automatik tvungna att fokusera på en liten del i taget. Då mellancheferna kom fram till att de kunde använda de små förändringar som redan genomförts som målande exempel, stärktes deras meningsgivande.

Detta leder oss till sist in på en avslutande problematik och vad studien fann kunde försvåra mellanchefernas meningsgivande arbete. Det faktum att en attityd skulle kommuniceras ut innan de praktiska förändringarna fanns färdiga att berätta om upplevdes av mellancheferna som ett hinder. Det fanns även en skillnad i vad som upplevdes som passande budskap i och med detta. Vi kunde identifiera att det nya ”mindsetet” var något som lättsamt kunde diskuteras på ledarnivå medan oro uppstod för hur medarbetarna i varuhuset skulle ta emot det. En risk uppstår för att skapa ”elitistiska” budskap som blir svårt för medarbetarna att relatera till. Även detta skulle kunna undvikas med hjälp av, som ovan nämnt, ett mer utspritt ambassadörskap. Nedan finner ni en omgjord förändringsmodell, ett förslag på utveckling av Hayes (2010) förändringsmodell. Den utvecklade modellen möjliggör att en enhetlig vision kan kommuniceras ut och att fler medarbetare blir involverade i förändringsprocessen i ett tidigt stadiet vilket vi tror bidrar till en

bättre förändring. Förslagsvis bör förändringen kommuniceras ut under ett halvår för att minska risken för ryktesspridning och att det glöms bort.

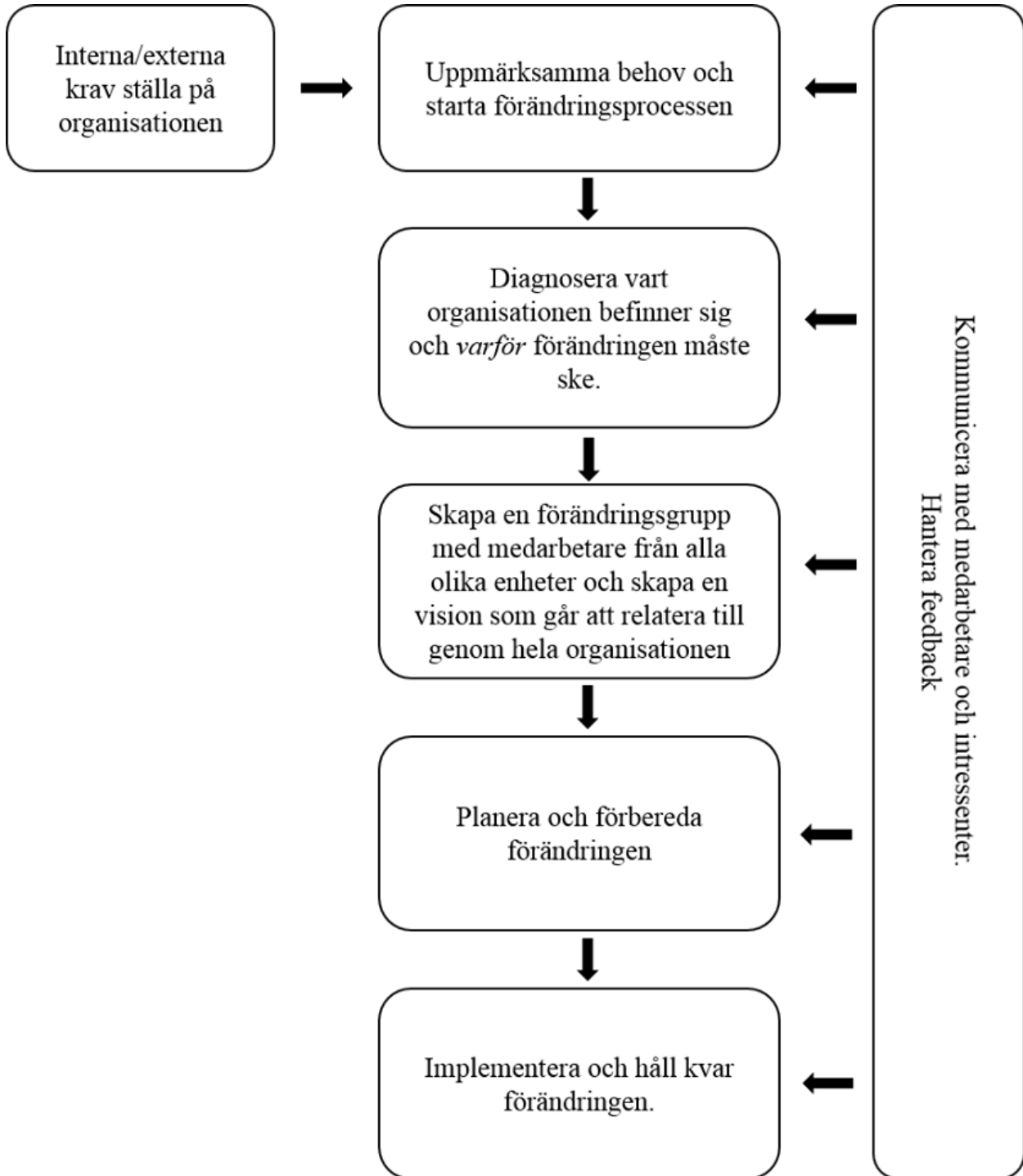


Bild 2. Förslag till ny förändringsmodell

6.1 Förslag på vidare forskning

Under studiens gång identifierade vi faktorer som kan vara relevanta för framtida forskning inom fältet. Då digitaliseringen har ett sådant pass stor inverkan på samhället och människors liv, bör det undersökas vad det har för betydelse för meningsskapandet i en organisationsförändring, när förändringen som ska ske redan på många sätt är integrerade i medarbetarnas privatliv. Detta för att studera om det förenklar den meningsskapande processen när en medarbetare själv använder sig av olika kanaler i sitt konsumerande.

På grund av omfattningen av IKEAs Multichannel Transformation Programme fanns ingen möjlighet för oss att undersöka hur förändringen tas emot av medarbetarna. Det hade funnits ett värde i att se hur dessa förutsättningar som ledarna fått med sig sedan förmedlas till medarbetarna och hur de sedan skapar mening i förändringen. Detta för att få ett helhetsperspektiv på en stor förändringsprocess som denna, då det kan finnas olika kommunikativa förutsättningar på ledar- kontra medarbetarnivå. IKEAs chefer är utbildade i att leda förändring och har möjligtvis lättare för att förstå vissa budskap och potentiella konsekvenser till skillnad från en medarbetare som är specialutbildad på just sin specifika arbetsroll.

IKEA har en stark företagskultur och är ett värderingsbaserat företag. Detta kan potentiellt också ha en inverkan på hur olika medarbetare och ledare inom organisationen förhåller sig till en förändring. Det kan därför vara av nytta att studera förändringen ur ett kulturellt perspektiv.

Referenser

Ahrenfelt, B. (2001). *Förändring som tillstånd: Att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag och organisationer* (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2014). *Förändringsarbete i organisationer: Om att utveckla företagskulturer* (2. uppl.). Stockholm: Liber.

Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69–83.

Bird, S. (2007). Sensemaking and identity: The interconnection of storytelling and networking in a women's group of a large corporation. *Journal of Business Communication*, 44(4), 311–339.

Bryman, A. & Nilsson, B. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2. uppl.). Malmö: Liber.

Czarniawska-Joerges, B. (1998). *A narrative approach to organization studies [elektronisk resurs]*. London: SAGE.

Elrod, P. & Tippett, D. D. (2002). The “death valley” of change. *Journal of Organizational Change Management*, 3, 273–291.

Eddy, P. L. (2003). Sensemaking on campus: How community college presidents frame change. *Community College Journal of Research and Practice*, 27(6), 453–471.

Eksell, J. & Thelander, S. (2014). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.

Flyvbjerg, B. (2004). Five misunderstandings about case-study research. *Sociologisk Tidsskrift*, 12(2), 219–245.

Gilley, A., Gilley, J. W. & McMillan, H. S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 75–94.

Gilstrap, C., Gilstrap, C., Holderby, K. & Valera, K. (2016). Sensegiving, leadership, and nonprofit crises: How nonprofit leaders make and give sense to organizational crisis. *Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations*, 27(6), 2787–2806.

Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448.

Giette, A. & Vandenbempt, K. (2017). Change managerialism and micro-processes of sensemaking during change implementation. *Scandinavian Journal of Management*, 33, 65–81.

Hamilton, W. (2016). Framing vision: An examination of framing, sensegiving, and sensemaking during a change initiative. *Community College Journal of Research and Practice*, 40(7), 625–631.

Hayes, J. (2010). *The theory and practice of change management* (3. uppl.). New York: Palgrave Macmillan.

Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer* (2. uppl.). Stockholm: Liber.

Heide, M. & Simonsson, C. (2016). *Krisen inifrån: Om organisationers krismedvetenhet, ledarskap och kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.

Levitt, T. (1984). The globalization of markets. *McKinsey Quarterly*, 3, 2–20.

Lewin, K. & Cartwright, D. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. New York: Harper & Brothers.

Lewis, L. K. (2011). *Organizational change: Creating change through strategic communication*. Chichester: Wiley-Blackwell.

Luo, W., Song, L., Zhang, K., Feng, Y. & Gebert, D. (2016). How does leader communication style promote employees' commitment at times of change? *Journal of Organizational Change Management*, 29(2), 242–262.

Merriam, S. B. & Nilsson, B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Monstad, T.H. (2008). Strategisk kommunikation i förändringsprocesser. I Johansson, C. & Heide, M. (red.) *Kommunikation i förändringsprocesser*. Malmö: Liber, s. 137–161.

Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen: En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Lund: Sociologiska institutionen.

Steigenberger, N. (2015). Emotions in sensemaking: A change management perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 28(3), 432–451.

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber.

Teulier, R. & Rouleau, L. (2013). Middle managers' sensemaking and interorganizational change initiation: Translation spaces and editing practices. *Journal of Change Management*, 13(3), 308–337.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, (16)4, 409–421.

Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Företagsinterna dokument

Enable Change. (2016). *Ledarskapsutbildning*. IKEA

Multichannel Transformation Programme. (2016). *Country Change and Communication Guidelines*. IKEA

Facilitator Guide. (2017). *The IKEA Anywhere, Anyhow, Anytime*. IKEA

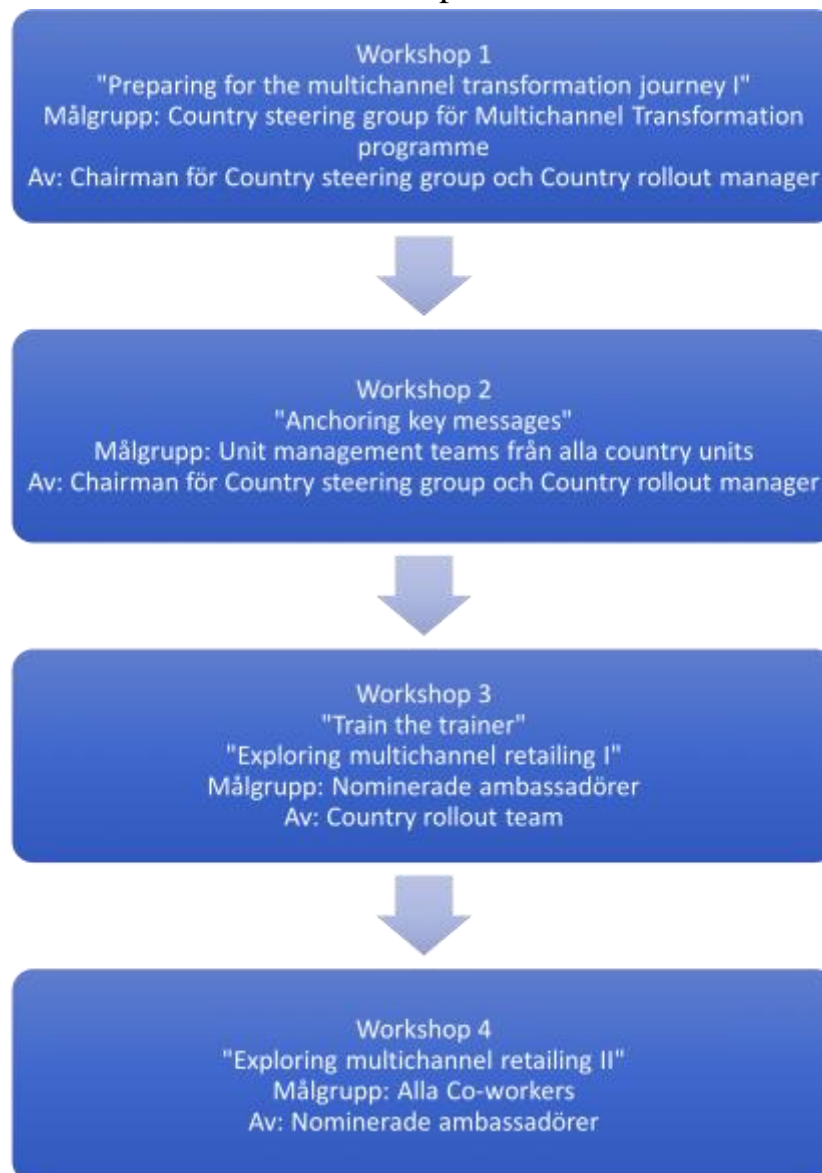
Webbsidor

Ikea. (2017). Hämtad från: http://www.ikea.com/ms/sv_SE/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html

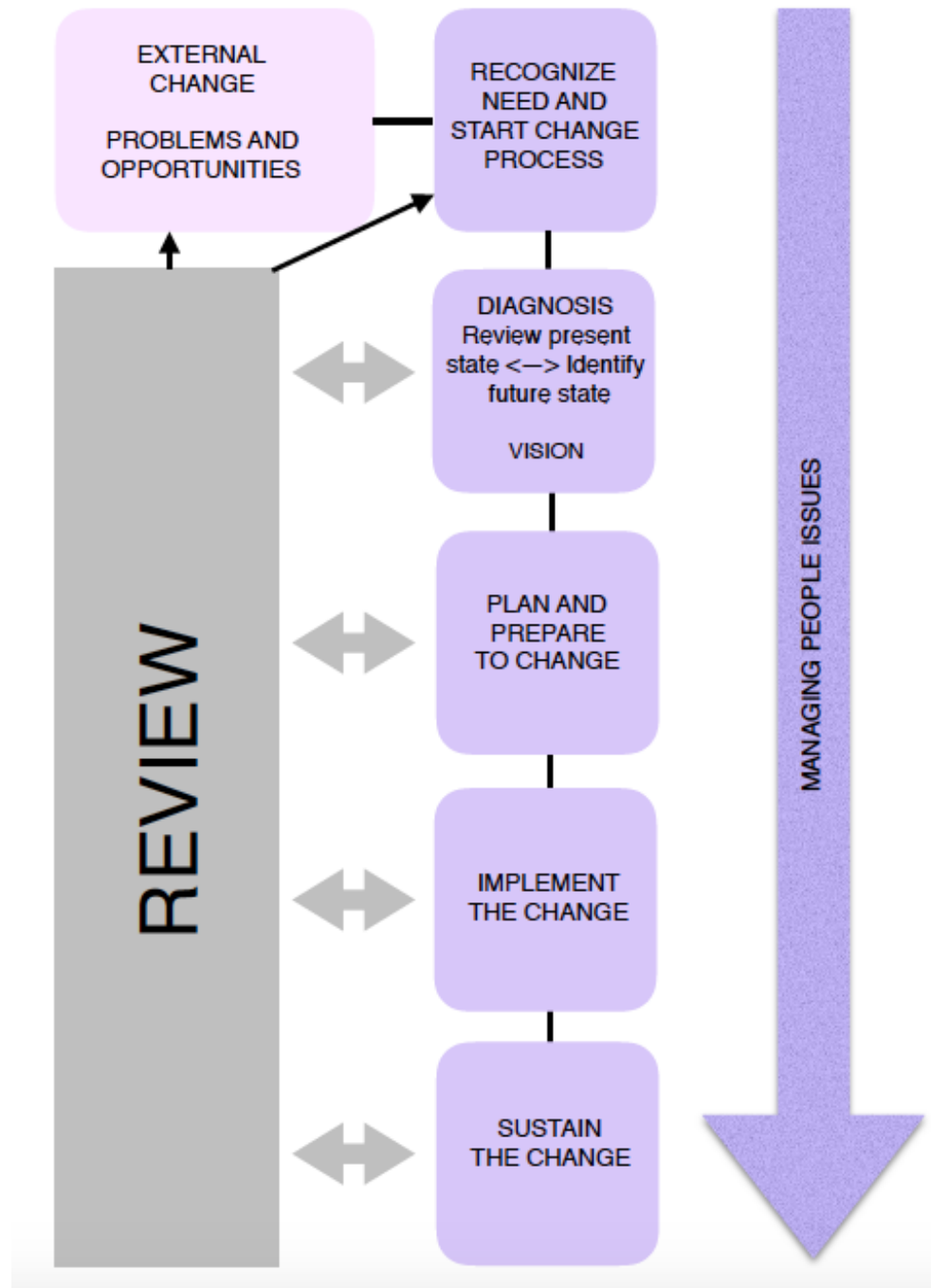
Bilagor

Bilaga 1 - Ikeas workshops

IKEA Workshop-karta



Bilaga 2 - Hayes förändringsprocess



Bilaga 3 - Intervjuguide 1

Globala ledare för förändringsprocessen

1. Berätta om den aktuella förändringen
2. Varför genomför ni denna förändring?
3. Vilka har bestämt att förändringen ska ske?
4. Vem/vilka har utformat förändringen?
5. Hur ser ansvarsfördelningen ut för att rulla ut förändringen?
6. Hur ska ni arbeta för att informera medarbetare om förändringen?
7. Hur har ni tänkt kring utformandet av alla workshops?
8. Vad är syftet/målet med workshopen?
9. Vilka deltar i dessa workshops/ finns det medarbetare som inte kommer att delta?
10. Varför har ni valt att göra så?
11. Varför har ni valt kommunicera ut de budskap som ni använder er av? Varför har ni valt att kommunicera ut de budskap ni kommunicerar osv?
12. Hur jobbar ni för att minska motstånd inför förändringen? Från vem och vilka sammanhang?
13. Hur arbetar ni med feedback inför förändringen? Från vem och vilka sammanhang?
14. Om ni mottar feedback, vad händer med den? Från vem och vilka sammanhang?
15. Har andra chefer eller medarbetare möjlighet att påverka förändringen?
16. I så fall på vilka sätt?
17. Hur långt är tidsspannet från när beslutet om förändringen tagits tills när alla IKEAs anställda är informerade?
18. Vilka kommunikationsmedel används för att informera alla anställda?
19. Hur kommer förändringen att påverka de anställda på IKEA?
20. Innebär förändringen varsel av anställda?
21. Hur säkerställer ni att förändringen uppfattas på önskat sätt hos chefer och medarbetare?
22. Varför har ni bjudit in de ni har bjudit in, vad är deras uppgift, har de varit med i förändringarna tidigare, varför är de utvalda, har de varit med i tidigare träningar?
23. Bygger detta på något sedan tidigare?
24. Vad är Chefernas utgångsläge?
25. Vilka är målgruppen för kommunikationen?

Bilaga 4 - Intervjuguide 2

Skapare av Enable change utbildningen

1. Kan du berätta för mig om Ikeas Enable change utbildning?
2. Vad är syftet med utbildningen?
3. Vilka får gå utbildningen?
4. Går alla chefer utbildningen?
5. Hur omfattande är utbildningen?
6. Vad är innehållet i utbildningen?
7. Vilka nyckelbudskap bygger den på?
8. Vad är målen/målet med utbildningen?
9. Är det en engångsutbildning eller kommer uppdateringar i utbildningen?
10. Vem/ Vilka har gjort utformat utbildningen?
11. Hur länge har den funnits?
12. Innehåller utbildningen tvåvägskommunikation?
13. I så fall, hur stor påverkan har deltagarna på utbildningens utfall?
14. Finns möjlighet för deltagarna att ge feedback?
15. Om ja, hur hanteras feedbacken?

Bilaga 5 - Intervjuguide 3

Ambassadörer/ mellanchefer

1. Skulle du kunna berätta vad du heter och vad du jobbar med?
2. Hur blev du deltagare/facilitator i den här workshopen?
3. Om du anmälde dig själv, hur kommer det sig att du ville vara en multichannel ambassador?
4. Vad visste du om förändringen innan workshopen?
5. Om du fått information innan, genom vilka kanaler fick du det?
6. Om ja, vad upplevde du för känslor kring förändringen?
7. Vad känner efter workshopen? Berätta om dina känslor
8. Känner du har verktyg för att kommunicera vidare förändringen till dina medarbetare?
9. Kan du ge konkreta exempel på vilka verktyg du har fått med dig?
10. Vilka ska du kommunicera vidare förändringen till?
11. Känner du dig trygg med att kommunicera vidare förändringen till dessa personer?
12. Vad anser du kommer att vara svårast med att kommunicera vidare förändringen?
13. Hur har Enable Change utbildningen hjälpt dig i ditt arbetssätt med förändringen?
14. Exempel, känner du till hur människor reagerar i en förändring?
15. Är du redo för att bemöta eventuellt motstånd om sånt skulle uppstå?
16. Har det pratats mycket om denna förändring på din arbetsplats?
17. Finns det människor på er arbetsplats som kan besvara eventuella frågor som uppstår innan idag?
18. Vad betyder den här förändringen för dig?

Bilaga 6 - Intervjuguide 4

Facilitator workshop

1. Skulle du kunna berätta vad du heter och vad du jobbar med?
2. Hur länge har du jobbat på IKEA?
3. Hur blev du facilitator i den här workshopen?
4. Vad hade du för roll innan du blev del av den här förändringsgruppen?
5. Vad visste du om förändringen innan du fick den här rollen?
6. Om ja, vad upplevde du för känslor kring förändringen?
7. Fick du tid på dig att processa förändringen innan du skulle kommunicera ut den?
8. Hur har ni jobbat med att ta fram innehållet i workshopen?
9. Hur kom ni fram till vad som var viktigast att kommunicera till deltagarna?
10. Fanns det konkreta verktyg ni upplevde var viktiga att ge deltagarna för att de skulle kunna ta förändringen vidare?
11. Vad anser du kan vara svårast med att kommunicera vidare förändringen för deltagarna?
12. Hur har Enable Change utbildningen hjälpt dig i ditt arbetssätt med förändringen?
13. Är du redo för att bemöta eventuellt motstånd om sånt skulle uppstå?
14. Vad betyder den här förändringen för dig?
15. Vi tycker att det verkar som att ambassadörerna var valda på lite olika vis, hur ser du på den saken?
16. Upplever du att olika ambassadörer är olika engagerade i förändringen?
17. Vad tror du att det kan ha för påverkan på budskapet och engagemanget hos medarbetarna sen?
18. Vissa deltagare var mer aktiva under workshopen än andra, hur säkerställer man att de personerna tar med sig budskapet vidare samt har uppfattat det på rätt sätt?