

Kurskod: SKD02
Termin: Vårterminen 2017
Handledare: Asta Cepaite Nilsson
Examinator: Marja Åkerström

Is the medium really the message?

En kvalitativ fallstudie om IKEAs internkommunikation under ett specifikt fall av förändring

EBBA CARLSSON & FANNY J. SCHOUG

Lunds universitet
Institutionen för strategisk kommunikation
Examensarbete för kandidatexamen



Abstract

Is the medium really the message?

The advancement of digital development, as well as globalization's many penalties, does not only pave the way for unbelievable opportunities, but it also puts constant pressure on modern and internationally established companies. However, internal as well as external attrition can easily arise when a constantly accelerating development is forcing through changes. The aim of this study is to gain a deeper knowledge of how the use of different communication channels, during an organizational change, can contribute to the creation of meaning, in terms of the employees gaining understanding. The essay, which is a qualitative case study at IKEA, aims to investigate the employees experience of the different channels effectiveness and characteristics during a specific organizational change. The intention is thereby also to contribute to the increased understanding of the research within the field of internal change communication. The focus of the study is to approach an answer to how employees use different channels to create meaning in terms of understanding during change. Through the analysis of our collected empirical data, as well as existing theory and research, we have concluded that the choice of communication channels during change seems to be less important than whom the sender is and what the infrastructure behind the communication effort looks like.

Keywords: strategic communication, organizational change, change communication, internal communication, digital communication channels, physical communication channels, IKEA, the creation of meaning, preferred sender

Number of characters including spaces: 115 407

Sammanfattning

Is the medium really the message?

Den digitala utvecklingens framfart, liksom globaliseringens många påföljder, banar inte bara väg för otroliga möjligheter utan sätter även en ständig press på moderna och internationellt etablerade företag. Inre såväl som yttre slitningar kan dock lätt uppstå när en ständigt accelererande utveckling forcerar fram förändringar. I samband med förändring väcks frågan om det råder en övertro till tekniken och de digitala kanalernas förmåga att utföra underverk. Studien syftar till att utvinna fördjupade kunskaper om hur användandet av olika kommunikationskanaler, i samband med förändring, kan bidra till meningsskapande i form av förståelse hos medarbetarna. Uppsatsen, som tar ansats i en kvalitativ fallstudie på IKEA, har för avsikt att undersöka medarbetarnas upplevelse av fysiska och digitala kanalers effektivitet och funktioner under förändringsarbete. Intentionen är därigenom även att bidra till forskningens ökade förståelse inom fältet intern förändringskommunikation. Fokus med studien är att närma sig ett svar på hur medarbetare använder olika kanaler för att skapa mening i form av förståelse under förändringsarbete. Genom analys av insamlad empiri, existerande teori samt forskning, är vår konklusion att valet av kommunikationskanal under förändring tycks spela mindre roll än vem avsändaren är samt hur infrastrukturen bakom kommunikationsinsatsen ser ut.

Nyckelord: strategisk kommunikation, organisationsförändring, förändringskommunikation, internkommunikation, digitala kommunikationskanaler, fysiska kommunikationskanaler, IKEA, meningsskapande, preferred sender,

Antal tecken inklusive blanksteg: 115 407

Vi vill rikta ett stort tack till

vår handledare Asta Cepaite Nilsson. Vi vill även tacka Ylva Pålsson och hennes kollegor för deras tid och stora bidrag till denna studie samt varandra för ett gott samarbete.

Vi vill även klargöra att allt arbete i samband med uppsatsen till lika delar är utfört av båda författarna.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problemformulering	2
1.2 Syfte och forskningsfrågor	3
1.2.1 Forskningsfrågor	3
1.3 IKEA fallbeskrivning	4
1.4 Urval och avgränsning	6
2. Tidigare forskning	7
2.1 Intern kommunikation och meningsskapande vid en organisationsförändring	7
2.2 Weaving the Web into Organizational Life	8
2.3 De sociala intranätens praxis	9
2.3.1 Fördelar med sociala nätverk ur ett medarbetarperspektiv	9
2.3.2 Nackdelar med sociala nätverk	10
3. Teoretisk referensram	11
3.1 Organisationskommunikation	11
3.2 Förändringskommunikation och medarbetarnas roll under förändring	12
3.2.1 Internkommunikation i samband med förändring	13
3.3 Kommunikationsstrategier vid organisationsförändringar	14
3.3.1 Envägs- och tvåvägskommunikation - Passivitet och delaktighet	14
3.3.2 Digitala och analoga kanaler i samband med förändring	15
3.4 Meningsskapande i organisationer	17
3.4.1 Meningsskapande under förändring	18
3.5 Sammanfattning samt reflektion kring teoretisk referensram	20
4. Metod och material	21
4.1 Redogörelse för vetenskapsteoretiska utgångspunkter	21
4.2 Vetenskapsteoretisk ansats, insamlingsmetod och genomförande	22
4.2.1 Fallstudien som metodval	23
4.2.2 Intervjuerna	24
4.3 Analysmetod	26
4.4 Metodkritik och reflektion	27
5. Analys	29
5.1 Den interna kommunikationsprocessen	29
5.1.1 Medarbetarnas perspektiv på digitala kanaler	30
5.1.2 Medarbetarnas perspektiv på analoga kanaler	35

5.2 Hur olika kanaler skapar mening under förändring	37
5.2.1 Meningsskapande genom en kombination av kanaler	38
5.3 En accelererande samtid - ett hot mot meningsskapandeprocessen	40
5.3.1 Den digitala diskursen	40
5.3.2 Tidsparadoxen	41
5.4 Andra parametrars påverkan på medarbetarnas meningsskapande under förändring	42
5.4.1 Avsändarens inverkan	43
5.4.2 Planerad infrastruktur	44
6. Diskussion och slutsatser	47
6.1 Förslag till vidare forskning	50
7. Referenser	51
8. Bilagor	54
8.1 Bilaga 1: Intervjuguide	54

1. Inledning

I en värld präglad av globaliseringens framfart samt digitaliseringen och teknologins många möjligheter råder ett ständigt överhängande behov av nya lösningar, idéer och innovation. Samtidigt väcks frågan om det råder en övertro till tekniken och de digitala kanalernas förmåga att utföra underverk. Trots den digitala diskurs som råder så sägs fysisk kommunikation ofta skapa ett värde som digital kommunikation inte kan. Bland annat genom att nå konsensus och meningsskapande under förändring (Simonsson, 2002). Dock så står sociala medier idag högt på agendan hos många organisationer. Lönsamheten i att använda sociala kanaler består bland annat i att de är effektiva, snabba och kan övervinna såväl hierarkiska som geografiska hinder, något som lockar många organisationer (Lundgren, Strandh & Johansson, 2012). I dagens samhälle liksom inom modernt företagande finns det ett utbrett för-givet-tagande om att kommunikation som sker digitalt är mer tidseffektiv och resultatrik än fysisk kommunikation (Heide, Johansson, & Simonsson, 2012). Konstanten i en värld där utvecklingen accelererar i en hög hastighet är, paradoxalt nog, förändring. Inget står stilla, allting förändras och människans relation till förändring är inte sällan ambivalent eftersom förändring innebär distansering från något som varit (Falkheimer & Heide, 2014). Likväl är förändring ofrånkomligt. Ibland måste förändring implementeras och omfamnas för att förekomma en annars önskad utveckling eller för att positionera sig i framkanten av ett konkurrenskraftigt klimat. Organisationsförändringar föder oro, motstånd och stress. Är kommunikationen dessutom missanpassad, illa avvägd eller sker via fel kanaler så riskerar den snarare än att förbättra istället att förvärpa implementeringen av en lyckad förändring (von Platen, 2006). Ett konstaterande som markerar vikten av planering i samband med förändring, liksom vikten av att ta hänsyn till medarbetarnas meningsskapande i alla processer. Genom att ha en meningsskapande syn på förändringsarbete så utgår man från en syn på världen som socialt konstruerad. En syn som innebär en tro på att interaktion och kommunikation är de parametrar som gör att mening kan skapas av ett fenomen (von Platen, 2006).

1.1 Problemformulering

Studiens forskningsproblem utgörs av den kommunikativa utmaning som uppstår när ett företag ska kommunicera ut en intern förändring på ett lyckat sätt. Ett av socialkonstruktivismens grundläggande antagande är att sociala interaktioner styr individens uppfattning om den sociala verkligheten. Konstruktionen av de sociala interaktionerna under en intern förändring blir därför högst intressant. Vem som kommunicerar samt hur och genom vilka kanaler blir extra relevant under en så känslig process som en intern förändring. Litteraturen har under senare år påpekat att en bidragande faktor till att planerade organisationsförändringar misslyckats är brister i den interna kommunikationen. Brister i kommunikationen som leder till rykten, motstånd, oro och stress, faktorer som alla hämmar förändringsprocesser. (Johansson & Heide, 2008). Bristerna grundar sig i att anställda inte har förståelse för förändringen. Något som antingen beror på att de inte ges nog med tid för att kunna göra mening av förändringen eller att kommunikationen ej når fram. Två faktorer som resulterar i en avsaknad av meningsskapande i form av förståelse hos medarbetarna (von Platen, 2006). Detta understryker vikten av att undersöka kommunikation, kommunikationskanaler och kommunikationsstrategier under organisatoriska förändringsprocesser.

Den teknologiska utvecklingen liksom globaliseringens många påföljder har lett till en konstant strävan efter att ligga i framkanten för utveckling, innovation och digitala lösningar. I dagens samhälle liksom inom modernt företagande finns det ett utbredd för-givet-tagande om att kommunikation som sker digitalt är mer tidseffektiv och resultatrik än fysisk kommunikation (Heide et al., 2012). I tidigare forskning, bland annat i Lena Lundgrens avhandling (2012), konstateras att denna uppfattning även återfinns i organisationer, där digitala kanaler idag är högt prioriterat. Det finns dock teorier som utmanar detta paradigm och som menar att mening endast kan skapas via fysiska kanaler (Goodman & Truss, 2004; Heide & Johansson, 2008). Problematiken består i vilken kanal som ska användas, samt hur den bör tillämpas, för att medarbetarna bäst ska kunna skapa mening och förståelse i samband med en förändring. von Platen (2006) understryker behovet av att ta reda på vilken kanal som är bäst lämpad för att skapa mening och förståelse hos medarbetarna i samband med organisationsförändring. I och med att det idag finns så pass många olika plattformar där intern förändringskommunikation kan äga rum så måste ett aktivt val därmed

göras för att främja meningsskapandet och förståelsen hos medarbetarna (von Platen, 2006). Utmaningen ligger i att välja rätt kommunikativ strategi och kommunikationskanal för att på bäst sätt främja meningsskapandet hos medarbetarna.

Majoriteten av den forskning som finns inom området idag utgår från ett ledarskapsperspektiv där fokus ligger på kommunikationen från chefer och nedåt. Betoningen i forskningen ligger på chefernas perspektiv och riktas mer sällan mot hur medarbetarna uppfattar kommunikationen (Johansson & Heide, 2008). Genom ett nedslag i den interna kommunikationsprocessen under en förändring som ägde rum på IKEA 2015 (se avsnitt 1.3) bidrar denna studie med ett medarbetarperspektiv på intern förändringskommunikation och meningsskapande. Vår strävan är att, genom vår problematisering, belysa mönster och samband mellan val av kommunikationskanal och upplevt meningsskapande hos medarbetarna.

1.2 Syfte och forskningsfrågor

Studien syftar till att utvinna fördjupade kunskaper om hur användandet av olika kommunikationskanaler, i samband med organisationsförändring, kan bidra till meningsskapande i form av förståelse hos medarbetarna på IKEA. Avsikten med studien är att undersöka på vilka sätt olika kanaler används för att skapa mening samt vilka dess funktioner är under förändringsarbete. Intention är därigenom även att bidra till forskningens ökade förståelse inom fältet intern förändringskommunikation.

1.2.1 Forskningsfrågor

För att besvara samt uppfylla studiens syfte har följande tre forskningsfrågor formulerats:

- Hur upplever medarbetare olika kommunikationskanalers effektivitet och funktioner i samband med organisationsförändring?
- Hur använder medarbetare olika kommunikationskanaler för att skapa mening i form av förståelse under förändringsarbete?
- Hur påverkas medarbetarnas meningsskapande genom val av kanal i förändringsarbete?

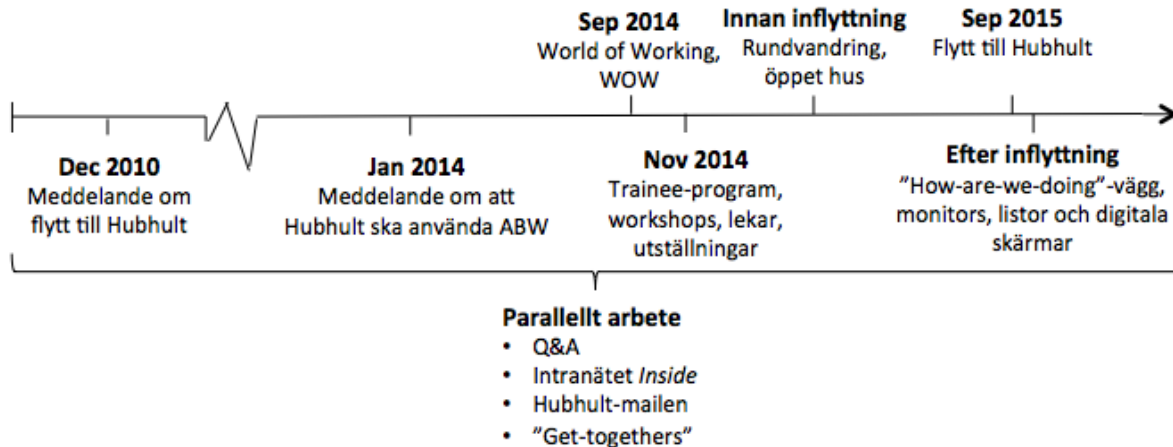
1.3 IKEA fallbeskrivning

I avsnittet nedan kommer vi beskriva fallet som utgör studiens empiriska underlag. Fallet som studeras och det vi ämnar att undersöka är den interna kommunikationen i samband med en intern organisationsförändring på IKEA.

IKEA är sedan 2008 världens största internationella möbelvaruhuskedja. Företaget, som grundades 1943 i Småland, har sedan uppstarten för sju årtionden sedan expanderat till 340 varuhus i 28 olika länder världen över (IKEA-koncernen i Sverige, 2016). Koncernen som till en början utgjordes av en småländsk postorderkedja med fem anställda är idag ett imperium som sträcker sig från det nordligaste varuhuset i Haparanda hela vägen till Kina och från Australien över Atlanten till USA (Bruzelius, Skärvad, & Hofvander, 2004).

2015 startade IKEA en förändringsresa som involverade 1400 anställda, varav 600 konsulter. Förändringen innebar utöver en flytt från huvudkontoret i Helsingborg till ett nytt kontor i Malmö även ett helt nytt kontorslandskap, och därmed även nya arbetssätt. Det nya huvudkontoret skulle, istället för att ha öppna kontorslandskap, nu designas efter Activity Based Working, ABW. ABW uppmuntrar medarbetarna till att rent fysiskt lokalisera sig på den plats på kontoret som de upplever är bäst lämpad för det arbete de ämnar att utföra, istället för att ha en fast skrivbordsplats för alla aktiviteter. Således är de olika ytorna utformade för varierande typer av sysselsättningar och därmed även utrustade olika liksom anpassade efter de tilltänkta aktiviteterna. (Appel-Meulenbroek, Groenen, & Janssen, 2011). Dock ämnar vi inte undersöka vad själva förändringen bestod i. Förklaringen av ABW utgör endast bakgrundsinformation.

För att på ett tydligare sätt visualisera fallet har vi konstruerat en tidslinje. Tidslinjen åskådliggör tidsramen för kommunikationsinsatserna före, under och efter förändringen.



Modell 1. Tidslinje för händelseförloppet på IKEA

Implementeringen av ABW ägde rum på IKEAs huvudkontor i Malmö, vilket senare fick det Smålands-inspirerade namnet Hubhult. Det första meddelandet om huvudkontorets flytt, från Sockerbruket i Helsingborg till Hyllie i Malmö, sändes ut i december 2010 (se Modell 1). Detta meddelande, som skickades ut i digital form till samtliga berörda parter, bestod av en artikel publicerad på IKEAs intranät, *Inside*. Meddelandet om att det nya huvudkontoret i Malmö skulle inspireras av ABW, sändes ut i september 2014, ett år innan flytten. Flytten inleddes av ett projekt vid namn IKEA World of Working, förkortat WOW. Projektteamets huvudsakliga syfte var att konkretisera och arbeta fram kommunikationsstrategier för hur ABW skulle implementeras. Utöver WOW så sköttes förändringsarbetet med hjälp av två andra projektgrupper; ett team som hanterade den faktiska byggnationen av Hubhult samt ett stödteam vid namn Hubhult Support. Tanken var att dessa tre team skulle hantera och sköta kommunikationen kring förändringsarbetet, se till att det skedde på ett smidigt vis, samt göra processen förståelig för de anställda.

Efter att det nya året inletts var startskottet för förändringen att involvera alla managers i processen. I januari 2015 bestämde ledarna för WOW-projektet att man skulle utbilda alla managers i hur ABW skulle fungera rent praktiskt. Olika övningar, workshops, lekar och utställningar anordnades i syfte att informera alla managers och handleda dem i hur ABW skulle gå till samt hur det skulle se ut på det nya kontoret. Workshoppen hade, förutom avsikten att skapa ett positivt mindset kring ABW, även som syfte att utbilda alla managers i hur arbetet sker rent praktiskt i en sådan miljö. Vid samma tidpunkt som workshoppen ägde rum, startade WOW-gruppen en utställning på Sockerbruket som illustrerade hur det nya kontoret skulle se ut. Syftet

med utställningen var att medarbetarna tidigt skulle få en bild av hur en dag på jobbet skulle kunna se ut.

Trots att all information som publicerades ständigt uppdaterades, märkte Hubhult Support snabbt att det var många frågor som återkom. Därför skapade de en Q&A som uppdaterades och utökades i takt med att arbetet fortskred och frågorna blev flera. För att inkludera medarbetarna i process utformades en specifik mail dit alla förändringsrelaterade frågor hänvisades. Allting skedde emellertid inte digitalt. IKEA inkluderade även fysisk tvåvägskommunikation i flera av förändringsfaserna, bland annat genom så kallade “get-togethers”, vilket var stora samlingar där frågor som hade skapat diskussioner i organisationen diskuterades i syfte att utreda frågetecken, dementera rykten och bidra till gemensamt värdeskapande.

1.4 Urval och avgränsning

I den här studien har ett strategiskt kommunikationsperspektiv på intern förändringskommunikation tillämpats. Fallstudien utgör endast en iakttagelse samt en analys av en specifik förändring på IKEA vilket leder till att inga generella eller allmängiltiga slutsatser kan dras. Strävan har varit att iaktta samt finna information kring en specifikt fallstudie och därmed göra ett bidrag till underlag för framtida forskning och empiri. Den tidsmässiga avgränsningen syftar till att studien endast undersöker den förändring som ägde rum på IKEAs huvudkontor i Sverige 2015-2017. Innehållsanalysen avgränsas till den information som samlades in i samband med intervjuerna.

Utgångspunkten i uppsatsen blir därför ett medarbetarperspektiv på ett retrospektivt fall. Intervjupersonerna kommer inte namnges då det inte tillför studien någonting, samt för att vidmakthålla en mer neutral och formell ton. Någon observation har inte varit möjlig eftersom förändringen i skrivande stund redan är genomförd. En dokumentanalys kunde heller ej genomföras med hänvisning till att IKEA sekretessbelagt de aktuella dokumenten. Således består den insamlade informationen av material från tio intervjuer som genomförts med personer vars roller varit centrala under förändrings- och kommunikationsprocessen.

2. Tidigare forskning

I avsnittet nedan ämnar vi redogöra för selektionen av tidigare forskning. Forskningen har sin grund i internkommunikation, medarbetarnas meningsskapande i samband med förändringsarbete samt digitala kanaler. Vi avser även undersöka liksom beskriva tidigare föredragna kommunikationskanaler i samband med interna förändringar samt vilka fenomen och konklusioner som lagts fram i tidigare forskning. Slutligen presenteras forskning om för- och nackdelar med sociala intranät samt dess praxis i organisationer. Detta urval ger oss en mer explicit förståelse för vårt syfte och våra forskningsfrågor samt ligger till grund för vår analys.

2.1 Intern kommunikation och meningsskapande vid en organisationsförändring

2006 utfördes en studie av Sara von Platen vars fokus var att undersöka hur organisationsmedlemmar skapade mening under en omfattande förändring. von Platens (2006) studie utgör en relevant teoretisk grund för denna uppsats eftersom även vårt syfte är att undersöka medarbetarnas meningsskapande i samband med förändring. Studien är baserad på två kvalitativa fallstudier där Sveriges Televisions omstrukturering av verksamheten utgjorde studieobjektet. Syftet var att undersöka hur intern kommunikation och meningsskapandeprocesser påverkar hur anställda uppfattar en förändring. von Platen (2006) påpekar vid upprepade tillfällen vikten av uppnådd förståelse om förändringen hos medarbetare under en organisationsförändring och understryker att förändringar uppfattas på olika sätt av olika människor.

En av förutsättningarna för att den interna kommunikationen ska fungera så bra som möjligt är att ha en plan bakom de olika val av de olika kommunikationskanalerna, något som generellt sett ej är fallet (von Platen, 2006). Hon tillstår att organisationer måste använda rika medier i form av gruppmöten där frågor, diskussioner och uppföljning är möjlig och inte bara medier vars syfte är att informera.

I avhandlingen (von Platen, 2006) påpekar hon att meningsskapande även måste finnas på det praktiska planet med hjälp av informella och fysiska kanaler.

Ett annat fenomen som von Platen (2006) lyfter är ett otydligt informationsansvar. Ett otydligt ansvar gällande vem eller vilka som bör förmedla ny information leder till brist på förståelse liksom ett utbrett ovetande kring vad som sker. Under en förändring är tillgång till rätt information av otrolig vikt för att få med medarbetarna i utvecklingen, för att undvika ryktesspridning och för att minska oro samt ett oönskat tolkningsutrymme hos medarbetarna. Ovanstående slutsatser överensstämmer med vikten av att medarbetarna måste känna delaktighet under ett förändringsarbete. När existerande kanaler och forum används till att informera istället för att kommunicera går en viktig känsla av delaktighet förlorad (von Platen, 2006).

2.2 Weaving the Web into Organizational Life

Digital teknologi, däribland internet, är idag otroligt väl integrerat liksom etablerat i de flesta organisationer och företag. Internet har utvecklats från att vara en marginal i kommunikationsprocessen till att utgöra en huvudkanal (Peacock, 2008). Ett konstaterande som understryker vikten av vår problematisering kring vilka syften olika kanaler uppfyller samt tjänar för medarbetarna. Användandet av internetbaserade kommunikationskanaler har lett till ett paradigmskifte i hur vårt samhälle skapar, hanterar och sprider information. Peacocks (2008) studie bidrar med en intressant infallsvinkel till vår studie eftersom den behandlar den digitala teknologins roll inom organisationer. Trots att utvecklingen av internetbaserade kommunikationskanaler skett i raketfart finns det idag ett väldigt litet utbud av studier som rör digitala kanaler i samband med organisatoriska förändringsprocesser. I avhandlingen *Weaving the Web into Organizational Life* (Peacock, 2008) beskrivs för- samt nackdelar som uppkommer då organisationer tar del av ny digital teknologi och verktyg samt hur dessa i sin tur formar kommunikationen och budskap i organisationer. Undersökningen bestod av en fallstudie innehållande tre olika organisationer i Australien, USA och Kanada där man jämförde användandet av the World Wide Web och dess funktion som verktyg för att förmedla olika typer av budskap. Efter en redovisning av den teori som låg till grund för studiens analys drog Peacock (2008) slutsatsen att digitala medier skapar ett symboliskt värde i organisationer och att internetbaserade

kommunikationskanaler endast bör användas som verktyg i organisatoriska förändringsprocesser. Dock understryker forskarna DiMaggio, Hargittai, Russell Neuman och Robinson (2001) att det, trots att det finns underlag som indikerar att internet har förändrat hela vårt samhälle och sätt att leva, inte finns något som tyder på att digital teknologi är en fördel i organisatoriska förändringar då det inte finns några uppvisade samband mellan digital teknologi och lyckade förändringar.

2.3 De sociala intranätens praxis

Sociala medier är idag högt prioriterat av många organisationer. Att använda sociala medier på ett så lönsamt sätt som möjligt i organisationens olika verksamheter är något som står högt upp på agendan (bin Husin & Swatman, 2010; Kaplan & Haenlein, 2009; Lundgren et al., 2012). I avhandlingen *De sociala intranätens praxis - Användning, nytta och framgångsfaktorer*, skriven av Lena Lundgren (2012), förklaras just de för- och nackdelar med digitala kommunikationskanaler i samband med internkommunikation. Enligt Lundgren (2012) så finns tre anledningar till att sociala intranät blivit så stort inom organisationer:

1. För att de är enkla och kostnadsfria publiceringsplattformar där användarna kan kommunicera och uttrycka sig.
2. De utgör verktyg som möjliggör att användarna kan utveckla sina tankar i strukturer växer fram efterhand, snarare än att färdiga strukturer tvingas på en.
3. Sociala intranät gör det snabbt, enkelt och effektivt för användaren att sälla och sortera i mängden ny information (Berner & Wildt-Persson, 2011; bin Husin & Swatman, 2010; Lundgren et al., 2012).

Att sociala intranät blivit så stort inom organisationer bidrar ytterligare till att vi vill undersöka på vilka sätt digitala kanaler kan skapa mening hos medarbetare under ett så känsligt stadie som förändring.

2.3.1 Fördelar med sociala nätverk ur ett medarbetarperspektiv

Sociala nätverk övervinner hierarkiska och geografiska hinder. Genom att kommunikationen kan ske via sociala plattformar så behöver medarbetarna inte befinna sig i samma del av lokalen, eller ens i samma land, för att kommunicera. Vidare så kan hierarkiska strukturer undermineras eller kringgås genom de sociala

nätverken. Eftersom informationen på nätverken uppdateras kontinuerligt kan användarna även få mer exakta svar på sina frågor. Genom sociala nätverk samlas organisationens kollektiva intelligens på ett och samma ställe. Således kan användaren inte bara hitta informationen den söker snabbare utan även få hjälp snabbare. Ett faktum som inte bara hjälper den enskilda medarbetaren utan även organisation som helhet i och med att den blir mer innovativ och intelligent (Lundgren et al., 2012).

2.3.2 Nackdelar med sociala nätverk

Självklart finns det även nackdelar och risker med sociala nätverk. Bland annat så gör sociala nätverk det lättare för falsk information att cirkulera i organisationen (Berner & Wildt-Persson, 2011; Hoover, 2007; Steinhart, 2009; Lundgren et al., 2012). Sociala nätverk kan även misslyckas genom att medarbetarna gör motstånd mot dem genom att helt enkelt inte nyttja dem (Bennett, 2007; Berner & Wildt-Persson, 2011; Turban et al., 2011; Lundgren et al., 2012). Problemet kan alltså bli att den som hörs och syns mest inte nödvändigtvis vet mest. Ett fenomen som inte är begränsat till digitala medier men som vid ett fysiskt möte skulle kunna vara lättare att avstyra genom att få de tysta att engagera sig, än vad det är i ett digitalt forum.

3. Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen nedan följer en presentation och motivering av det teoretiska ramverk som ligger till grund för analysen. Inledningsvis berörs teori om organisationskommunikation och förändringskommunikation som följs av ett avsnitt om kommunikationsstrategier. Därefter redogörs för en mer djuplodande teori om olika typer av kommunikationskanaler i samband med förändring och meningsskapande. Vi kommer även resonera kring samt motivera valet av den teoretiska referensramen i relation till uppsatsens syfte.

3.1 Organisationskommunikation

Organisationskommunikation har med tiden blivit allt mer svårdefinierat. Den stora mängden kommunikationskanaler medför att allt fler forskare har svårt att utforma en fullgod definition av termen organisationskommunikation. Det faktum att organisationskommunikation inte har en självklar betydelse föranledde valet att ta med och reda ut det i teoriavsnittet. Organisationskommunikation är högst relevant för uppsatsen eftersom det är just kommunikation inom en organisation som studeras. Det är dessutom ännu mer intressant då en av de bakomliggande anledningarna till att begreppet blivit svårdefinierat är den ökade mängden av kommunikationskanaler (Heide et al., 2012). Att antalet kanaler ökat och att organisationskommunikation därför blir allt svårare att ha en definition för ringar till viss del in i problematiken i vår studie.

En definition av organisationskommunikation, vilken också är den definitionen som vi valt att utgå från, är att organisationskommunikation utgör den information som organisationsmedlemmar utbyter för att uppnå en gemensam förståelse (French et al., 2002). Parallellt med utvecklingen av organisationsteorier har även teorierna inom organisationskommunikation utvecklats. Heide et al. (2012) beskriver de tre centrala teorierna inom organisationskommunikation som; *systemteori*, *meningsskapande och strukturering*. I denna uppsats utgår vi ifrån organisationskommunikation som

meningsskapande och teorin förklaras mer i detalj i avsnitt 3.3. Heide et al. (2012) förklarar att teorin om *meningsskapande* har utvecklats från Karl Weicks (1995) teori om hur organisering sker genom social interaktion med kommunikation som det viktigaste verktyget. Individen skapar sin omgivning genom att kommunicera och interagera med varandra vilket sätter medlemmarnas värde i centrum av organisationen (Weick, 1995). Teorin sätter kommunikationen mellan organisationsmedlemmarna i centrum och ser kommunikation som den huvudsakliga organiseringsprocessen. Trots att organisationskommunikation kan förekomma som system och strukturering anser vi att det är den meningskapande teorin som är relevant för vår studie. Detta eftersom vi ämnar undersöka hur användandet av olika kommunikationskanaler, i samband med förändring, kan bidra till ökat meningskapande i form av förståelse hos medarbetarna. Vi förstod i samband med våra intervjuer hur viktig meningskapandeprocessen är. Följaktligen är teori kring meningskapande en nödvändig grund för analysen av empirin. Utan den hade det blivit svårare att förstå samt gör en adekvat analys av det insamlade materialet.

3.2 Förändringskommunikation och medarbetarnas roll under förändring

I och med att studien behandlar en organisationsförändring blev teorin kring förändringskommunikation viktig för såväl analys som slutsatser. Den lägger en nödvändig grund för förståelsen kring kommunikation i samband med förändring, vilken i sin tur utgör ett underlag för besvarandet av samtliga forskningsfrågor.

Vikten av kommunikation i samband med förändring kan inte betonas nog. På senare tid har forskare uttryckt att brister i den interna kommunikationen är en faktor som föranleder att planerade organisationsförändringar inte lyckas (Johansson & Heide, 2008). Huruvida själva förändringskommunikationen var lyckad eller ej är av en subjektiv natur och därför svårbesvarat men faktum är att organisationsförändringar överlag många gånger leder till misslyckanden (Kotter & Schlesinger 1979; Daly et al. 2003). Det understryks att tydligare och mer frekvent kommunikation liksom dialog är vad som krävs för att en förändring ska bli framgångsrik. Ett problem är dock att många organisationsförändringar följer ett uppifrån- och ned-perspektiv på kommunikation, en rationalistisk strategi baserad på en förlegad transmissionssyn på

kommunikation. Det uppstår därmed en diskrepans mellan den interna kommunikationen och det faktum att de flesta organisationsförändringar är icke-linjära, oförutsägbara och beroende av människors olika tolkningsramar samt förståelse för förändringsinitiativen. Mottagarnas uppfattning är avgörande för huruvida en förändring blir lyckad eller ej, något som kan vara svårt att förutsäga och kontrollera och som ofta resulterar i ett stort gap mellan förändringsintentioner och resultat (Johansson & Heide, 2008). Heracleous (2001) diskuterar vikten av medarbetarnas delaktighet samt belyser det faktum att alla tillsammans ska delta i förändringsarbetet. Förändringen måste kommuniceras ut i tid för att den ska anses vara effektiv och lyckad. Heide, Johansson, Simonsson och Clarén (2005) påpekar vikten av att ledning och att chefer och anställda tillsammans bearbetar förändringens budskap genom kommunikation för att nå gemensam förståelse. En annan viktig aspekt är att tidig kommunikation är nyckeln till lyckad organisationsförändring.

Vidare så måste den traditionella synen på informationsspridning överges, fokus bör förskjutas från stormöten, intranät och interna dokument till samverkan och dialog. Mellanchefernas roll som samtals- och mötesledare måste understrykas ytterligare och den centrala ledningsgruppen bör ge sig ut i organisationen och möta medarbetarna. Ledningens kommunikation med de anställda är nämligen avgörande för förändringsinitiativens resultat (Johansson & Heide, 2008). Teorin kring vikten av medarbetarnas förståelse för, samt delaktighet i, förändringsprocessen är relevant för studiens syfte. Detta då studien undersöker hur användandet av olika kommunikationskanaler, i samband med förändring, kan bidra till ökat meningsskapande hos medarbetarna

3.2.1 Internkommunikation i samband med förändring

Många praktiker betraktar idag internkommunikation som ett utmanande men otroligt viktigt angreppsområde inom organisationer (Robertson, 2004; Welch & Jackson, 2007). Då studien är specifikt inriktad på den interna kommunikationen under en förändring så är följande avsnitt nödvändigt för att kunna dra relevanta slutsatser.

Heide et al. (2012, 63) definierar intern kommunikation som "organisationsmedlemmarnas formella och informella kommunikation internt i en organisation". Den interna kommunikationen delas alltså upp i två olika informationslag; formell och informell information. Den formella informationen är oftast den information som initieras uppifrån medan den informella informationen är

den som ständigt existerar i en organisation i form av ett utbyte mellan de anställda (Heide et al., 2012). Både dessa informationslag utnyttjas av medarbetarna via olika kommunikationskanaler, såväl digitala som fysiska, i strävan att förstå sin omgivning (Lundgren et al., 2012). Därför är det viktigt att organisationen i fråga är medveten om att båda typerna av kommunikation existerar i samband med förändring. Medarbetarna kommer i kontakt med och utövar den interna förändringskommunikationen både genom den formella och informella kommunikationen. Då den insamlade empirin i denna studie utgörs av medarbetarens helhetsperspektiv på den interna förändringskommunikationen så är det viktigt att förstå att såväl formell som informell kommunikation ingår i deras upplevelse (von Platen, 2006).

I en förändring anses medarbetarnas närmsta chefer vara de centrala aktörerna i den interna kommunikationen (von Platen, 2006). Hos många företag läggs numera stora resurser på att skapa god intern kommunikation i en strävan att skapa engagemang hos medarbetarna (Markos & Sridevi, 2010). Engagemang syftar till den vilja som en anställd känner inför att öka den egna ansträngningen samt att jobba i linje med företagets strategi. Resonemanget har utvecklats av Markos och Sridevi (2010) som påstår att god internkommunikation kan leda till ökade prestationer från de anställdas sida och därmed gynna företaget i stort.

Ovan nämnda teori om internkommunikation under förändring har gett oss ett bredare perspektiv på förändringskommunikation, vilket har gjort det lättare att studera empirin på ett mer kritiskt sätt.

3.3 Kommunikationsstrategier vid organisationsförändringar

3.3.1 Envägs- och tvåvägskommunikation - Passivitet och delaktighet

En del av studiens syfte är att förstå hur olika kanaler används för att skapa mening under förändring. För att kunna reda ut det så är det bra att förstå hur olika typer av kommunikation ser ut samt vilken typ av kommunikation som är meningsskapande för medarbetarna. Därför har detta avsnitt om envägs- och tvåvägskommunikation placerats innan avsnittet om digitala och fysiska kanaler.

Kommunikation är något människan tar för givet och inget som vanligtvis problematiseras eftersom det är något som faller sig naturligt. Kommunikationsforskningen har därför identifierat två olika synsätt på

kommunikation; kommunikation som *överföring* av ett budskap och kommunikation som *delning* av ett budskap (Bauer, 1964). Kommunikation som *överföring*, även kallat envägskommunikation eller en transmissionssyn på kommunikation, ser budskapet som en opåverkad överföring från sändare till mottagare (Shannon & Weaver, 1963). Mottagaren ses som passiv i och med att någon respons inte existerar. Man bortser från individernas sociala relationer, attityder, värderingar och tolkningar (Heide et al., 2012). Kommunikation som *delning*, även kallat tvåvägskommunikation är en rituell syn på kommunikation där kommunikationsdeltagarna har som mål att nå gemensam förståelse (Carey, 1992). Denna typ av kommunikation definieras som “det medel som skapar, påverkar och bevarar relationer, iscensätter delade värden, gemensamma kulturer och mål, men också det som skapar vår socialt konstruerade verklighet.” (Heide et al., 2012, 33). Trots att mycket av denna teori skrevs för länge sedan är synsättet på kommunikation i grunden desamma vilket bland annat föranledde valet av teorin kring en- och tvåvägskommunikation. Det är även viktigt att kunna urskilja och förstå skillnaderna mellan de två synsätten vilket gör detta avsnitt relevant för såväl syfte som forskningsfrågor.

De två ovan nämnda synsätten på kommunikation existerar parallellt och ses som komplementära i organisationer. Trots detta har transmissionssynen en dominerande status i organisationer eftersom den ofta ses som ett enkelt, snabbt och effektivt kommunikationsalternativ. Transmissionskommunikation är bland annat betydligt mer effektivt om man vill få ut ett meddelande en krissituation, exempelvis under en humanitär katastrof. Men självklart finns det andra situationer vid kris och förändring där det måste finnas ett fokus på meningsskapande och respons (Klein, 1996). Ett konstaterande som understryker hur mångbottnad och komplex förändringskommunikation är samt hur relevant teorin är som grund för denna studie.

3.3.2 Digitala och fysiska kanaler i samband med förändring

Som nämnt i problemformuleringen så är kanalens roll i kommunikationsprocessen viktigare än någonsin förr (Lundgren et al., 2012). För att förstå vilken roll kanalen spelar under förändringsarbete presenteras följande teorier samt resonemang kring digitala samt fysiska kanaler.

I samband med organisationsförändringar har synen på chefer och ledare fått allt större betydelse. Chefer som är synliga och kommunicerar direkt med medarbetarna uppfattas oftast väldigt positivt (Johansson & Heide, 2008). En tes som går i linje med

von Platens (2006) konstaterande att medarbetarna förväntar sig att få höra viktig information från nära överordnade. Alvesson och Sveningsson (2008) skriver dock att det är vanligt att ledningen har väldigt låg kunskap om sina anställdas åsikter vilket understryker vikten av dialog under förändring. Dialog, vilket ofta förknippas med fysisk kommunikation, är outhärligt och syftar inte bara till transporten av information mellan olika samtalspartners utan även om att transformera information för att gemensamt kunna skapa betydelser (Deetz, 1995 & Oswick, 2008; Heide et al., 2012). Vidare förklarar Simonsson (2002) att dialog är något som är förknippat med delaktighet. I organisationsförändringar kan dialog handla om samtal, möten och diskussioner. Dessa fysiska kommunikationsverktyg används med en önskan att uppnå konsensus och meningsskapande under förändring. Heide et. al (2012) tydliggör att forskare från flera olika forskningsfält är eniga om att det gemensamma skapandet av mening är kärnan i dialogbegreppet. Detta innebär att dialog genom fysiska kommunikationskanaler även ger möjlighet att lyfta fram kritik och negativa reaktioner i förändringsarbeten, vilket är en annan viktig del i förändringsprocesser.

Parallellt med teknikens utveckling har även viljan att kunna sprida information till en stor publik, såväl snabbt som effektivt, ökat. Idag används digital kommunikation i stor utsträckning eftersom det är lätt att distribuera, mäta och kategorisera (Heide, 2002). Många organisationer använder därför mediet och kommunikationsverktyget - *intranät*. Sociala medier, såsom intranät, är idag högt prioriterat av många organisationer. Att använda sociala medier på ett så lönsamt sätt som möjligt i organisationens olika verksamheter är något som står högt upp på agendan (bin Husin & Swatman, 2010; Kaplan & Haenlein, 2009; Lundgren et al., 2012). Kortfattat kan ett intranät förklaras som en informationskanal eller ett arbetsverktyg som är skyddat från det publika internet med hjälp av brandväggar. Nätet är en operativ kommunikationskanal som innehåller övergripande ledningsinformation vilket gör det unikt i jämförelse med personaltidningar och anslagstavlor (Heide, 2002). På intranätet har medarbetarna möjlighet att söka upp information på egen hand vilket anses vara en viktig förutsättning för organisationslärande i organisationsförändringar. Genom sociala nätverk samlas organisationens kollektiva intelligens på ett och samma ställe. Således kan användaren inte bara hitta informationen den söker snabbare utan även få hjälp snabbare. Ett faktum som inte bara hjälper den enskilda medarbetaren utan även organisation som helhet i och med att den blir mer innovativ och intelligent (Lundgren et al., 2012).

Intranätet anses även vara en bra kanal i dagens informationssamhälle eftersom medarbetarna själva väljer vilken information de vill söka upp. Intranät gör det snabbt, enkelt och effektivt för användaren att sälla och sortera i mängden ny information (Berner & Wildt-Persson, 2011; bin Husin & Swatman, 2010; Lundgren et al., 2012). Till skillnad från email, en annan populär kommunikationskanal, där den enskilde individen ej helt kan styra vilken information som mottas. På grund av det ständiga informationsöverflödet så minskar mail medarbetarnas möjlighet att transformera information till kunskap avsevärt i jämförelse med när de använder sig av intranätet, eftersom valet av informationsintag då ligger i friare händer (Heide et al., 2012). Trots dessa fördelar med intranät så förekommer det även nackdelar. Heide (2002) tar upp det faktum att det måste finnas engagemang hos medarbetarna att aktivt gå in på intranätet för att kommunikationskanalen ska fungera i organisationen. I samband med förändringar kan detta bli svårt då medarbetarna ofta får mycket information via flera kommunikationskanaler under kort tid, vilket skapar en känsla informationsmättnad.

Utöver intranätet har det med tiden även utvecklats andra digitala kanaler. Organisationer har gått från att använda kabel-tv, satellitsänd radio, text-tv samt andra kommunikationsformer via telenätet till mer digitaliserade medier. Idag används främst interaktiva digitala tekniker som internet, smartphones och sociala medier. Dessa nya medier förändrar de rådande premisserna och övervinner tidigare hinder som geografisk distans, medför en ökning av informationsmängd, samt ökar kommunikationens hastighet liksom sammankopplar olika typer av kommunikation (Heide et al., 2012). I samband med organisationsförändringar har dessa digitala kommunikationskanaler blivit allt mer populära just på grund av att man kan nå vem som helst, vart som helst och när som helst (Heide, 2002). Men dessa medier är även något som konstant utvecklas och får allt större påverkan samt integration i organisationsprocesser. Något som blir relevant för denna studie.

Detta avsnitt blir därmed en fundamental grund för vår analys. Användandet av fysiska och digitala kanaler under förändring genomsyrar hela uppsatsen samt speglar de resultat vi kommit fram till i analysen. Analysen kring digitala medier och den accelererande samtiden har till viss del influerats av Hartmus & Rosas teori om den sociala accelerationen som syftar till vår samtids ökade hastighet samt hur nuet tycks krympa. Inspiration och generella resonemang har utvecklats med denna teori som bakgrund men någon utveckling av deras teser kommer ej att genomföras.

3.4 Meningsskapande i organisationer

I följande avsnitt kommer fokusen helt riktas mot meningsskapande i form av förståelse. En process som är fundamental för organisationskommunikation. Ett faktum som även utgör en bakgrund till inkluderingen av kommande avsnitt. Meningsskapande syftar till det faktum att människor tolkar och förstår såväl information och budskap som händelser olika, beroende på bakgrund, värderingar, kultur och grupptillhörighet. Det är något som existerar i alla organisationer och beskrivs som en kontinuerlig process som gör att vi bildar en uppfattning om det som existerar och det som inte existerar (Wieck & Sutcliffe, 2005). Wieck och Sutcliffe (2005) förklarar processen som att omgivningen skickar ut signaler som sedan kategoriseras utifrån våra egna uppfattningar och antaganden. Vidare påverkas dessa uppfattningar och antaganden av den kontext och sociala omgivning som en situation utspelar sig i. Om utfallet leder till att man agerar utifrån situationens kontext anses det som en bekräftelse på antagandet och utifrån detta har ny mening skapats. På detta sätt skapar medarbetarna sin egen uppfattning och förståelse inom organisationer. Meningsskapande är ett mångbottnat begrepp inom socialkonstruktionismen som utgår ifrån att förståelse grundar sig i tidigare erfarenheter. Erfarenheter som gör att individen i ett senare skede kan tolka och sortera informationen, göra mening av situationen och fatta ett beslut (von Platen, 2006). Från ett organisationsperspektiv anser Weick (1995) att beslutsfattande är beroende av hur flera individer och grupper tillsammans analyserar den uppfattade informationen i samband med omgivningen.

Enligt Weick (1995) kan meningsskapande i organisationer ske på tre nivåer; generisk subjektiv, extra subjektiv och intersubjektiv nivå. Den generiskt subjektiva nivån innefattar en social konstruktion på organisationsnivå. Fokuset på denna nivå lämnar individen och diskuterar istället de roller och regler som ska följas. På den extra subjektiva nivån menar Weick (1995) att det sker en kombination av de två tidigare nivåerna. Med hjälp av tidigare manus kan medlemmarna skapa en ny syntes av meningsskapande. Denna uppsats tar sin utgångspunkt i ett intersubjektivt perspektiv på meningsskapande. Intersubjektiv mening innebär att meningsskapandet är en verbal process där händelser och dess handlingar tolkas. Weick (1995) påpekar att denna process inte är begränsad till interaktion utan består av en syntes mellan två eller fler kommunicerande. På denna nivå så kopplas alltså personliga känslor och tankar ihop med den sociala verkligheten inom gruppen.

3.4.1 Meningsskapande under förändring

Sista avsnittet i teoridelen fokuserar på meningsskapande i samband med förändring. Segmentet utgör en fundamental grund för förståelsen av och analysen kring meningsskapande i samband med förändring, vilket även motiverar valet av den teori som nedan följer. Det är viktigt att förstå hur de anställda förstår liksom gör mening av det som sägs i organisationen, särskilt under en så känslig fas som förändring. En förändring innebär en avvikelse från det stabila vilket ofta triggat igång en process av meningsskapande (Heide et. al, 2012). Som tidigare nämnt är det Weick (1995) som står bakom meningsskapandets teoriutveckling och betonar att samma händelse kan betyda olika för olika personer vilket inte löses av att ytterligare information basuneras ut. Istället föreslår han att en miljö där argumentation leder till gemensamt fattade beslut om handlingsalternativ med hänsyn till de olika tolkningarna i gruppen, bör skapas. Något som bara kan ske ansikte mot ansikte (Goodman & Truss, 2004; Heide & Johansson, 2008).

Dialog är en ofrånkomlig förutsättning för meningsskapande i samband med förändring just för att det uppstår i det sociala samspelet (Johansson & Heide, 2008). Med hjälp av kommunikation kan meningen under en förändring göras förståelig i praktiken. I och med att organisationer är socialt konstruerade betydelsesystem gör organisationsmedlemmarna aktivt mening av sin omgivning med hjälp av dialog och social interaktion sinsemellan. Hur en individ tolkar ett förändringsinitiativ påverkas av hur dennes kollegor och chefer förhåller sig till det nya (Heide et. al, 2012). Vidare menar Heide et. al (2012) att människor uppfattar verkligheten utifrån handlingar, som sedan åtföljs av intellektuella försök att skapa förståelse för dessa handlingar samt ge dem mening. Detta är en indikation på att meningsskapande inte kan skapas i enskildhet och att den mening som vi skapar påverkas av hur andra uppfattar händelsen eller situationen. Det är även på detta sätt som organisationer skapas, genom de meningsskapandeprocesser som uppstår när medlemmar i en organisation integrerar med varandra (Bird, 2007; Weick, 1995). Genom att organisationer och deras omvärld skapas och upprätthålls av konversationer kan meningsskapande ses som en aktivitet i samband med förändring (Weick & Sutcliffe, 2005).

Enligt Goodman & Truss (2004) så bör organisationer upprätthålla en miljö där gemensam argumentation leder fram till handlingsalternativ som respekterar deltagarnas olika tolkningar. Han skriver att detta endast kan ske ansikte mot ansikte,

det vill säga genom fysiska kanaler. Ett resonemang som indikerar att fysiska kanaler är värdefullt att inkludera i kommunikationsstrategin när man vill främja medarbetarnas meningsskapandeprocess.

3.5 Sammanfattning samt reflektion kring teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen diskuteras organisationskommunikation, ett mångbottnat begrepp som sedan leds teorin in på förändrings- respektive intern kommunikation och meningsskapande. Begrepp som alla har en tätt sammanflätad relation med paraplybegreppet strategisk kommunikation. Gemensamt för dessa inriktningar är att modern forskning tycks vara överens om att ett medarbetarperspektiv är en viktig faktor till organisatorisk framgång.

Vår ansats är att ge en relevant, teoretisk bakgrund att belysa studiens empiri genom. Eftersom syftet är att studera hur användandet av olika kommunikationskanaler kan bidra till ökat meningsskapande hos medarbetarna så inkluderar teorin meningsskapande samt meningsskapande i samband med förändring. Problemet som syftet mynnar ut ur är baserat på den komplexitet och utmaning som det innebär att kommunicera meningsfullt under förändring. De olika teoriavsnitten utgör tillsammans en nödvändig grund för att kunna nå en mer holistisk och användbar förståelse för empirin eftersom avsnitten bidrar med olika perspektiv och infallsvinklar.

4. Metod och material

I detta avsnitt redovisas de metoder som använts i samband med studien. Här redogörs även för studiens olika genomförandemoment. Nedan förklaras den analysmetod som tillämpats i strävan att bringa djup till samt understödja diskussionen och de resonemang som förts med anknytning till relevant empiri och teori. Avsnittet innehåller även en reflektion kring de eventuella konsekvenserna och resultaten av de metod- och analysval samt avgränsningar som gjorts.

4.1 Redogörelse för vetenskapsteoretiska utgångspunkter

Denna uppsats är grundad i forskningsfältet strategisk kommunikation med ett konstruktivistiskt perspektiv som utgångspunkt. Konstruktivismen är, liksom objektivism, en ståndpunkt som grundar sig i ett ontologiskt ursprung. Ontologi handlar om “vad som finns” och tar avstamp i “frågan om huruvida sociala entiteter kan eller ska uppfattas som objektiva enheter som besitter en för de sociala aktörerna yttre verklighet eller om de ska betraktas som konstruktioner som bygger på aktörernas uppfattningar och handlingar.” (Bryman & Nilsson, 2011, 35). Konstruktivismen ifrågasätter tesen om att organisationer och dess kulturer är på förhand givna enheter och att de aktuella sociala aktörerna uppfattar dem som en yttre verklighet som inte går att påverka eller styra. Denna ontologiska syn, som reflekterar en social verklighet där objekt är socialt konstruerade och skapas via ett socialt samspel samt befinner sig i ett ständigt reviderande tillstånd, ligger till grund för vår analys av det empiriska materialet. Det socialkonstruktivistiska synsättet präglar våra resonemang om att kommunikation skapar värde och mening hos människor men att tolkningsramarna är olika från person till person. Weick och Sutcliffe (2005) poängterar att meningsskapande är ett fenomen direkt kopplat till kommunikation eftersom det handlar om en omvandling från något osammanhängande till något mer begripligt och strukturerat. Denna ståndpunkt gör det socialkonstruktivistiska synsättet till ett aktuellt perspektiv samt en rimlig utgångspunkt för uppsatsen eftersom studien syftar till att

undersöka hur användandet av olika kommunikationskanaler i samband med förändring kan bidra till ökad meningsskapande hos medarbetarna.

4.2 Vetenskapsteoretisk ansats, insamlingsmetod och genomförande

För att höja trovärdigheten i vår uppsats kommer vi redogöra för vår forskningsprocess genom att redovisa vårt tillvägagångssätt samt hur vi resonerat kring våra metodval liksom etiska överväganden. Genom att beskriva processen hoppas vi höja transparensen i uppsatsen.

För att kunna bearbeta de forskningsfrågor som formulerats ovan började vi med att samla in det empiriska materialet. Materialet utgörs av en kvalitativ fallstudie av en förändring på IKEAs huvudkontor i Malmö, tio intervjuer samt tidigare teori och forskning. I kvalitativ forskning används ord och bilder för att beskriva vad forskaren har fått ut av företeelsen som studeras. I den bemärkelsen kan kvalitativ forskning ses som deskriptiv (Merriam & Nilsson, 1994). Vår ansats är abduktiv eftersom vi hade en teoretisk förståelse men ej någon färdig teori vars giltighet vi ville pröva. Ett abduktivt tillvägagångssätt innebär ett slags växelspel mellan en induktiv och en deduktiv ansats (Robson, 2011). För att undvika en ojämn analys kommer vi på ett systematisk vis därför att gå fram och tillbaka mellan empiri, teori och analys. Med denna metod blir det lättare att upptäcka variationer i den insamlade datan, vilket ökar studiens tillförlitlighet. Dock så är generaliserbarheten ej särskilt hög i denna studie. Detta då fallstudier snarare används för att utföra analys om ett specifikt fall än att finna allmängiltigt tillämpningsbara regler.

Med utgångspunkt i forskningsfrågorna genomfördes tio intervjuer med anställda på IKEA. Genom vår kontaktperson på IKEA fick vi kontakt med två andra intervjupersoner. Dessa gav oss sedermera kontaktuppgifterna till ytterligare två kandidater. De fem resterande intervjupersoner fick vi kontakt med genom en annan anställd. Urvalet gjordes med fokus på anställda med olika befattningar inom kommunikationsområdet, samt på anställda som var närvarande förändringsprocessen. Förutom HR-managern intervjuades fyra personer med befattningen *Communication and change manager* inom avdelningen IKEA World of Working, vilka var ansvariga för organisationsförändringen, tre stycken med befattningen *Communication support*, vilka var ansvariga för intranätet, samt två med befattningen *Meeting and event*

coordinator och Communication Assistent. Med hjälp av dessa intervjupersoner med olika befattningar, ansvar, perspektiv och upplevelser av förändringen var förhoppningen att analysera responsen från ett medarbetarperspektiv med fokus på internkommunikation under organisationsförändringen. Intervjuguiden (se Bilaga 8.1) begränsades medarbetarnas upplevelser av kommunikationen samt vilka kommunikationskanaler som användes i förändringsprocessen. På grund av att intervjuerna var semistrukturerade användes intervjuguiden endast som en initial mall vilket i senare skede anpassades efter intervjusituationen och den intervjuades befattning och erfarenheter.

Nedan beskrivs de metoder som använts i samband med insamlingen av den data som ligger till grund för våra resonemang, vår analys och vår ansats att besvara ovan nämnda forskningsfrågor.

4.2.1 Fallstudien som metodval

Enligt Bryman och Nilsson (2011) är en kvalitativ metod lämplig om studiens syfte är att besvara frågor som hur och varför. Som nämnt så ses verkligheten, ur ett konstruktivistiskt perspektiv, som något som uppstår genom mänsklig interaktion. Kunskap om verkligheten betraktas sedermera som något forskaren når genom tolkning av denna interaktion (Bryman & Nilsson, 2011). Det ontologiska förhållningssättet i uppsatsen utgår från tesen att verkligheten bör betraktas som en social konstruktion. Med motiveringen att vi ämnar analysera ett specifikt sammanhang snarare än kvantifierbar data har valet av naturliga skäl därför fallit på kvalitativ analysmetod. Vidare så är insamlingsmetoden begränsad till intervjuer eftersom några dokument kring förändringen ej var tillgängliga på grund av sekretess.

Denna uppsats bygger på en retrospektiv fallstudie av en intern organisationsförändring. I den grundläggande formen av en fallstudie berörs endast ett fall, ofta med utgångspunkt i en komplexitet som rör en specifik situation i en given miljö (Bryman & Nilsson, 2011). I vårt fall är den avgränsade miljön IKEAs huvudkontor i Malmö. Fallstudier skiljer sig från andra studier främst på grund av de frågor som studierna utgår från samt deras relation till slutprodukten (Merriam & Nilsson, 1994). Stake (1981) har utvecklat detta synsätt genom att hävda att den kunskap vi får från fallstudier skiljer sig från den kunskap vi får från andra vetenskapliga studier i en rad olika avseenden. Bland annat så anser han att kunskaper från fallstudier är kontextuella och mer konkreta än den ofta formella och mer

abstrakta kunskap vi får från andra vetenskapliga metoder. Han menar även att kunskaperna från fallstudier blir mer utvecklade genom forskarens tolkning, eftersom denne för in sin egen erfarenhet och förståelse i studien. Ett konstaterande som leder till generaliseringar då ny information tillkommer och adderas till den äldre. Stake (1981) skriver att dessa generaliseringar blir en del av den kunskap som fallstudier ger (Stake, 1981; Merriam & Nilsson, 1994).

Kvalitativa fallstudier kan definieras som intensiva, helhetsinriktade beskrivningar och analyser av enskilda fall eller företeelser (Merriam & Nilsson, 1994). Merriam & Nilsson (1994) beskriver fallstudier som "partikularistiska, deskriptiva, heuristiska". Eftersom detta är fallet så kan resultaten således inte vara generaliserbara. De resultat vi kommer fram till i den här studien är alltså inte allmängiltiga. Endast ett enskilt fall har nämligen studerats. Om studien skulle utföras på andra organisationer med likartade förutsättningar, så finns det däremot en chans att resultaten skulle likna de vi fick, vilket i sin tur hade kunnat bidra till generaliserbara hypoteser. Det går dock inte att fastställa med säkerhet. Bland annat eftersom andra människor skulle vara inblandade i processen, vilket skulle kunna påverka utfallet annorlunda. Genom att utföra upprepade fallstudier skulle man kunna dra mer allmängiltiga slutsatser men genom att endast studera ett enskilt fall kan några generella regler eller fenomen alltså inte fastställas. Företeelserna i vårt fall kan vara unika och grunda sig i kvalitativa tolkningar. Genom denna fallstudie hoppas vi få en förståelse för den interna kommunikationsprocessen på IKEA.

4.2.2 Intervjuerna

Intervju är ett vanligt inslag i fallstudier med fokus på en specifik person, situation eller institution (Kvale, Brinkmann, & Torhell, 2009). I den här studien genomfördes tio kvalitativa intervjuer med anställda på IKEA. En kvalitativ intervjus främsta syfte är att "utröna, upptäcka, förstå, lista ut beskaffenheten eller egenskapen hos någonting" (Svensson & Starrin, 1996, 53). En av distinktionerna mellan kvalitativ och kvantitativ metod är att den kvalitativa metoden utgår från studieobjektets perspektiv istället för forskarens idéer om vilka dimensioner och kategorier som ska stå i centrum (Bryman, 1989). Vårt förfaringsätt var, i enlighet med kvalitativ intervjumetod, icke-standardiserat och ansatsen var sonderande. Således, som tidigare nämnt, användes en semistrukturerad intervjumall som underlag för intervjuerna som vägledde konversationen snarare än att följa ett strukturerat schema av intervjufrågor. Genom att

använda en kvalitativ intervjumetod så går det inte att undvika en viss påverkan på intervjuens resultat, intervjuaren är inte ett verktyg utan blir istället, genom sin interaktion med intervjupersonen, en medskapare av intervjuens svar och slutsatser (Svensson & Starrin, 1996).

Eksell & Magnusson (2014) skriver att intervju som metod begränsar vad man kan ta reda på om ett fenomen. De menar att intervju främst når kunskap om hur ett specifikt fenomen framställs eller talas om men att det ej gör anspråk på fenomenets kärna samt de premisser det existerar på. Vidare så understryker de att intervjuer kan medföra tolkningsfelaktigheter och miss i kommunikationen. Kvale et al. (2009) betonar att det kan uppstå svårigheter med att tyda intervjuer på djupet, bland annat på grund av det faktum att människor tolkar saker olika men även för att svaren som ges under en intervju inte sällan är mångtydiga. Med detta menas att intervjuaren har ett tolkningsföreträde som innebär att denne tolkar intervjupersonens svar utifrån sina egna föreställningar och uppfattningar. Kontentan är följaktligen att man genom intervju aldrig kan nå fullkomlig objektivitet eller ge en helt rättvis avbild av de svar som givits (Eksell & Thelander, 2014). Med denna vetskap i behåll, försökte vi under intervjuens gång att ha ett öppet sinne och inte låta våra förförståelser påverka hur vi tolkade intervjupersonernas svar eller hur vi styrde konversationen. Under allt arbete med intervjun eftersträvade vi sålunda ett så neutralt och objektiva ställningstagande som möjligt och dryftade flertalet intervjusegment sinsemellan för att på så vis undvika att felaktiga slutsatser drogs. Emellertid så bör intervju betraktas som begränsande, inte bara på grund av fysiska restriktioner såsom tillgänglighet utan även på grund av de sociala roller som skapas (Merriam & Nilsson, 1994).

I den här studien kommer alla intervjupersoner att vara anonyma. Det är ett etiskt ställningstagande som grundar sig i att de intervjuade ska känna sig trygga och avslappnade i intervjusammanhangen. Ingen enskild person ska kunna hängas ut för en specifik åsikt eller ett specifikt uttalande. Vidare så har namnen ingen betydelse, de tjänar helt enkelt inte något syfte. De intervjuades uttalanden ska endast illustrera upplevelser knutna till studiens forskningsfrågor och problemformuleringen och därför är anknytningen till en konkret person irrelevant.

4.3 Analysmetod

I denna uppsats har insamlat material från tio semistrukturerade intervjuer analyserats. Som analysmetod användes en tematisk analys vilket definieras som att teman tas fram genom att empiri genomarbetas och kodas (Eksell & Thelander, 2014). I analysmetoden användes både empirinära och teorinära förhållningssätt i samband med valet av teman. Dessa förhållningssätt benämns ofta som komplementära i kvalitativ forskning (Widerberg, 2002). Genom ett teorinärt förhållningssätt väljs teman efter förutbestämda begrepp och teorier. I vårt fall togs dessa från den teoretiska referensramen. För att upprätthålla vårt holistiska förfaringssätt så tillämpades även ett empirinärt förhållningssätt som komplement till det teorinära. Det innebär att upptäckter och oanade fenomen i den insamlade empirin, formade olika teman på samma sätt som det teorinära förhållningssättet (Widerberg, 2002). Detta då upptäckter och mönster i empirin var relevanta för analysen. Det första vi gjorde var kodning genom nyckelord. Till en början reducerade vi intervjuerna vi samlat in genom att analysera vad som egentligen sades. Vi gjorde så genom att läsa igenom varje transkribering flera gånger för att sedan ta ut nyckelord som den intervjuade berört. Efter att vi kodat intervjuerna började vi söka efter teman. Detta gjorde vi för att få en bättre överblick. Teman syftar till den underliggande informationen eller meningen i det som den intervjuade säger. För att finna våra teman så gick vi igenom alla nyckelord för att se vilka som passade ihop. Under denna process så utgick vi från våra frågeställningar, en i taget. Eftersom man i kvalitativa studier ofta strävar efter att beskriva hur individer uppfattar ett specifikt fenomen, variationer mellan människors upplevelser eller en miljö så underlättar det ofta att söka efter mönster och samband (Kvale et al., 2009). För att förstå hur saker och ting hängde ihop undersökte vi om det gick att koppla olika teman till varandra. Detta gjorde vi med hjälp av vår teoretiska referensram. När det empiriska materialet kodats samt tematiserats hittade vi väsentliga element som rörde val av kanaler och meningsskapande under förändringsprocessen. Dessa bestod av; meningsskapande genom val av kanal, meningsskapande i form avsändare och meningsskapande genom planerad kommunikation.

Tillförlitligheten i en studie avser huruvida forskaren i fråga har studerat vad som avsetts eller ej samt att det empiriska material som undersökts har behandlats på ett regelrätt och rationellt vis (Ekström & Larsson, 2000). Som ovan nämnt har vi under

såväl intervjumomenten som under bearbetningen av materialet eftersträvat en så transparent och kritisk relation till vår metod som möjligt. Det bör även understrykas att intervju kan vara ett mycket bättre verktyg, om man vill nå en djupare förståelse för ett specifikt fenomen, än vad insamlad kvantitativ information är (Kvale et al., 2009). Vi valde att transkribera intervjuerna i direkt anslutning till att de hade ägt rum, vilket syftar till utskrivningen av intervju eller samtal som spelats in (Bryman & Nilsson, 2011). Anledningen till att vi var angelägna att göra det så tätt inpå intervjutillfället var för att vi fortfarande hade våra fullständiga intryck och minnen kvar vilket underlättade transkriberingen. Samtliga intervjupersoner har givit informerat samtycke till transkribering samt ljudinspelning som ett stöd för uppsatsen.

4.4 Metodkritik och reflektion

Kvalitativa metoder utgörs av tolkande forskning och kompletterar den kvantitativa forskningen då den erbjuder en bredare syn på vår sociala miljö (Merriam & Nilsson, 1994). Dock så innebär just detta tolkningsutrymme en stor risk för såväl författare som för intervjuperson i intervjusammanhang eftersom alla tolkar och analyserar information olika beroende på tidigare erfarenheter och värderingar (von Platen, 2006). Vi är ytterst medvetna om detta faktum och har därmed hela tiden strävat efter att inte låta våra förförståelser prägla materialet.

Vidare kan man även diskutera intervjukunskapens objektivitet och huruvida kunskap producerad genom intervju någonsin kan vara objektiv. För att närma sig ett svar på den frågan så måste man vara varse att objektivitet är en mångtydig term och att en precisering måste ske för att en slutsats ska kunna dras (Kvale et al., 2009). Med utgångspunkt i vardagens språk och aktiviteter skiljer Kvale et al. (2009) mellan olika betydelser av objektivitet som har relevans för kvalitativ forskning. Det finns olika bruk av objektivitet; "frihet från bias, som reflexivitet kring gjorda antaganden, som intersubjektivt samförstånd och som adekvans i förhållande till objektets möjlighet att opponera sig" (Kvale et al., 2009, 260). Innebörden av att forskning är "fri från bias" är hämtad från det vardagliga språket och syftar till ett etiskt eller epistemologiskt krav på objektivitet. Objektiviteten tar ansats i att kunskapen ska vara tillförlitlig och inte förvrängd av personliga fördomar. Vi har aktivt arbetat för att inte förvanska det

insamlade materialet med personliga fördomar samt försökt ta avstånd från egna tankar och värderingar till den grad som det varit möjligt.

Ett av kriterierna för bedömning av samhällsvetenskapliga undersökningar är, enligt Bryman och Nilsson (2011), validitet. Validitet åsyftar ett yttrandes styrka och giltighet samt att härledningen av en slutsats är korrekt och trogen de premisser den existerar på. Inom samhällsvetenskapen så definieras validitet som huruvida en metod undersöker det den påstår sig undersöka. Det är även den definition av validitet som vi valt att reflektera kring här eftersom några mätningar inte ligger till grund för vår studie (Kvale et al., 2009). Den yttre validiteten, som syftar till om studiens resultat är generaliserbara till andra fall eller ej anses däremot inte vara hög i denna studie. Det beror på att fallstudien i sig är en metod som används för att utföra analys om ett specifikt fall snarare än att finna allmängiltigt tillämpningsbara regler. Fallstudier är, som ovan nämnt (se avsnitt 4.2.1), partikularistiska till sin natur och därmed fokuserar på en specifik situation, händelse eller företeelse. Som konstaterat så är resultaten alltså inte tillämpbara i alla situationer, även om likheter kan konstateras. Dock så kan studien, även om den berör en specifik situation, belysa ett generellt problem (Merriam & Nilsson, 1994).

5. Analys

I analysavsnittet ämnar vi att analysera vårt insamlade empiriska material. Vi presenterar den interna kommunikationsprocessen samt de resultat vi kommit fram till i samband med studien. Digitala och fysiska kanalers olika funktioner diskuteras sedan ur ett medarbetarperspektiv med fokus på meningsskapande i form av förståelse. Därefter följer en diskussion om den accelererande samtiden som avslutningsvis övergår i en djupare analys kring andra parametrar som påverkade medarbetarnas meningsskapande under förändringen; vikten av avsändare samt behovet av att ha en planerad infrastruktur bakom kommunikationen i en föränderlig omvärld.

5.1 Den interna kommunikationsprocessen

IKEAs förändringsresa som vid sin start 2015 involverade 1400 anställda (se avsnitt 1.3), innebar höga kommunikationskrav på de förändringsansvariga. Förändringen bestod av en omstrukturering av kontorsmiljön såväl som av de gamla arbetssätten och rutinerna, något som skulle komma att påverka alla medarbetarna i deras dagliga arbete.

Under en förändring är tillgång till rätt information av otrolig vikt för att få med medarbetarna i utvecklingen. Hur man sprider informationen till medarbetarna samt genom vilken kanal är en fundamental grund för förståelse (Lundgren, 2012). IKEAs kommunikationsprocess bestod både av kommunikation via både fysiska och digitala kanaler. En av de intervjuade förklarar att intranätet till en början utgjorde en central kommunikationskanal eftersom kommunikationsteamet ville få ut så mycket information som möjligt på ett effektivt sätt; *Vi har vårt intranät som heter Inside, där publicerar vi allting. Så fort vi hade saker att säga så kommunicerade vi ut det. Vi hade även en tendens att upprepa viktig information på intranätet men även genom våra newsletters. Fördelen med att upprepa saker är att folk vid flera tillfällen får information om förändringen vilket vi hoppas ska öka deras förståelse för förändringen, men risken kan ju bli att det upplevs som tjat och att man liksom, bara*

zoonar ut. Risken blir alltså att de anställda upplever information som repetitiv och tröttsam för att den skapar en känsla av informationsöverflöd. Således är risken att medarbetarna, snarare än att gynnas av de olika kommunikationsinsatserna, istället bildar sig en negativ uppfattning av förändringen redan innan den ägt rum för att de tröttnar på att överösas med all kommunikation kring den. Det ovan nämnda citatet indikerar att det är viktigt för medarbetarna att förstå de olika kanalers funktioner för att på bästa sätt utnyttja dess effektivitet i samband med förändring.

5.1.1 Medarbetarnas perspektiv på digitala kanaler

Intervjupersonernas åsikter kring kommunikation och kommunikationskanaler var väldigt enhetliga. Digital envägskommunikation ansågs vara mest effektiv när det gällde att få fram ett brådskande meddelande till en stor publik; *Jag anser att vårt intranät Inside varit den kanal som varit mest effektiv under förändringen. Eller inside tillsammans med Mimmis mailutskick. Digitalt innebär lättillgänglighet, alla är alltid uppkopplade, och dessutom är det bra när man vill nå ut till många, som vi ju är på IKEA.* Intranätet spelade även en huvudroll i överföringen av information eftersom det fungerade som en tidssnål och effektiv informationsbärare. Här sändes tidskänsliga informativa budskap ut som komplement till den mer meningsskapande kommunikation som först och främst underlättades av andra, fysiska, kanaler. Under intervjuerna framkom det att IKEAs tanke bakom användningen av intranätet var att alla medarbetarna skulle kunna informeras vid samma tidpunkt på ett tidseffektivt och strukturerat sätt, utan att skapa en känsla av informationsöverflöd. Två av de intervjuade uttalade sig dock såhär om intranätet och den digitala kommunikationen; *Jag tycker det är bra att ha all information på ett ställe men enormt svårt att få det sökbar. Vi brukar skoja om att "finns i Sjön". Dock tycker jag att nackdelen med intranätet är att Informationsflödet är enormt.*

Man kan ju säga en sak och så uppfattar de en helt annan, och man kan ju liksom inte fråga "har du förstått?", för de har ju förstått vad de har förstått. Då får man ju säga; kan ni förklara hur ni ser på det här nu, så att man får en bekräftelse på hur de uppfattat det som sagts.

Konstateranden som pekar på utmaningarna och svårigheterna med digital kommunikation. Risken för ett informationsöverflöd blir större och svårigheterna med

att hitta det man söker kan alltså även öka eftersom sällningsprocessen blir mer komplicerad och omfattande. Digitala kommunikationskanaler hämmar således möjligheten att omvandla information till kunskap eftersom de sänder ut för mycket information på en och samma gång. Vidare så uppstår missförstånd och förvirring lättare i samband med digital kommunikation. I startfasen för förändringskommunikationen så ansågs intranätet dock vara en till stor hjälp eftersom kommunikationen som skedde där snabbt nådde ut till en stor publik, vilket även var det initiala målet med IKEAs första förändringsrelaterade meddelande. En av intervjupersonerna uttalade sig; *Vi började med att informera om förändringen via intranätet. Varför vi använde intranätet var för att alla skulle veta att det skulle hända. Nu var det taget ett beslut att vi skulle göra aktivitetsbaserat, att det kom med i cheferns, alltså newsletter, vi har newsletters från cheferna. Att det kommer med där, vi har startat upp ett projekt, å det kommer att ta si och så lång tid å reoveringen kommer att ta si och så lång tid å ja. Men det är även ett effektivt sätt att nå många på kort tid.* Empirin påvisar med tydlighet att digitala kanaler tjänar en effektiv informationsroll i början av förändringsprocesser. Det understryks att digitala kanalers funktion att nå ut till en stor publik är en ofrånkomlig fördel trots att de kan skapa ett informationsöverflöd.

På intranätet publicerades nyheten i form av ett nyhetsbrev, något som skickades ut veckovis med olika chefer som avsändare. Nyhetsbreven publicerades alltid under samma flik vilket underlättade för de anställda när de snabbt och enkelt ville ta del av informationen. Dock konstaterade en av intervjupersonerna att det som lades upp under förändringen oftast berörde en väldigt smal och specifik målgrupp och inte alla de 140 000 anställda som använde sig av intranätet; *Kortfattat så är det många medarbetare på IKEA, i och med att intranätet då delas med ca 140.000 medarbetare, så är syftet att information ska nå alla medarbetare. Dock så är det väldigt mycket information som bara rör en smal del av alla medarbetare. Här kan väl jag tycka att våra digitala kanaler är suddiga i det avseendet att nå exakt den publiken. Så direkt genom intranätet är det svårt att nå en specifik målgrupp, då får man snarare kanske skapa material på intranätet men sedan kommunicera medvetenhet kring detta genom andra kanaler.* Uttalandet stärker tesen om en ökad risk för informationsöverflöd i samband med användandet av digitala kanaler. Den intervjuade menar även att det är svårt att nå en specifik målgrupp. Ett uttalande som ger ytterligare belägg för slutsatsen att den digitala kanalen intranät var effektiv när information som berörde

alla skulle kommuniceras ut men att den var desto mindre effektiv när en smalare målgrupp skulle nås. Nackdelen med intranätet samt den information som publicerades upplevdes alltså vara ospecifik i och med att målgruppen ofta blev otydlig eftersom specifik information nådde även dem som inte berördes av den.

Ju längre processen fortskred desto mer förflyttades tonvikten från användandet av digitala kanaler till fysiska eftersom fokus försköts från att informera till att skapa mening och förståelse. För att förebygga tveksamhet i en förändring, samt för att skapa mening och engagemang bland de anställda måste man minska de anställdas tolkningsutrymme (von Platen, 2006). Något som oftast räknas till nackdelarna med digital kommunikation är att den inte kännetecknas av dialog eller meningsskapande kommunikation. I IKEAs fall pekar våra resultat på att den inledande dominansen av den digitala envägskommunikationen ökade informationsöverflödet och försvårade medarbetarnas sällningsprocesser. En annan analys är att bristen på interaktion kan leda till missförstånd; *Nackdelar är att det inte blir någon interaktion, det kan bli missförstånd. Det kan vara svårt att tolka meddelanden som är digitala och feedbacken tar otroligt mycket längre tid. Exempelvis från och med att jag har publicerat en artikel på vårt intranät tills jag har besvarat frågor som anställda har kommenterat kan ta tid. Responsen går snabbare face to face.* Bristen på interaktion via digitala kanaler kan resultera i feltolkningar och missförstånd, något som intervjupersonen förklarar kan undvikas genom fysisk kommunikation. I och med att responsen tar längre tid genom digital kommunikation ökar den period som man befinner sig i ovisshet. En faktor som leder till ökad oro och stress, vilket enligt den intervjuade är det största problemet med digital kommunikation.

Internetbaserade kommunikationskanaler kan vara till fördel då de skapar symboliska värden i organisationer (Peacock, 2008). Trots att de digitala kommunikationskanalerna tillför värden för medarbetarna så är de förenliga med en hel del komplikationer i samband med förändring. En av de anställda resonerar såhär; *Jag tror att många har svårt i och med att det är jättemycket information och sättet man använder intranätet på är väldigt decentraliserat det vill säga att det är väldigt många som har chansen att skapa massa sajter och skapa innehåll och man har ingen som sitter och säger ja eller nej till vad man lägger upp. Detta kan skapa stor förvirring.* Således blir det egna preferenser, tolkningar och förförståelser som styr vad som sorteras bort och vad som blir meningsskapande, vilket givetvis skiljer sig från individ till individ. Samtidigt som mängden informationen kan skapa förvirring, så är

fördelen med ett intranät att man har ett frekvent uppdaterat och aktuellt flöde där de anställda själva kan söka efter information. Problematiken och fördelarna med intranät möjliggörs alltså av samma fenomen. Att människor tar till sig och tolkar saker olika leder osökt till en mängd olika reaktioner och frågor, vilket sedermera även måste bemötas. Ytterligare en aspekt i citatet ovan är just den faktor att alla har möjlighet att skapa innehåll på intranätet. Detta kan hämma förändringskommunikationen ifall fel personer dikterar vad som sägs. Om alla har chansen att styra den digitala kommunikationen är risken att konversationen förskjuts och att fokus hamnar på personligt relaterade frågor. Detta kan i sin tur skapa sidospår som ökar informationsöverflödet vilket försvårar medarbetarnas sällningsprocesser. Det går även att argumentera för att ett decentraliserat intranät är en ohierarkisk och inkluderande kommunikationskanal som bidrar till att medarbetarna känner sig mer inkluderade och involverade i förändringsprocessen.

Digital feedback och respons är, enligt en av de intervjuade, en tidsödande process; *Nackdelar är ju att om det är någonting brådskande så är det svårt att skicka ett mail eller ringa för folk svarar inte, inte ens med sms så är det säkert att personen svarar, det kan bli svårt att jobba i team då.* Dock så kan det även gå betydligt snabbare att ge digital respons i och med att man inte aktivt eller fysiskt behöver söka upp dem vars frågor man måste besvara. Denna synpunkt tar dock inte hänsyn till det faktum att alla frågor och åsikter inte är ställda rakt ut, utan kan gömma sig i inlägg och kommentarer på intranätet vilket, enligt en av intervjupersonerna, kan ta väldigt lång tid att leta reda på. En av de intervjuade berättade följande; *Fördelarna är ju att det alltid går att kontakta folk, möjligheten att försöka kontakta någon finns alltid. Samtidigt att folk inte behöver vara på plats för att få tag på någon och dessutom mer ekonomisk, om man tänker utifrån en så pass global organisation som Ikea så måste inte alla flyga och ses fysiskt till varje möte utan man kan ha ett möte på Skype som ändå erbjuder ganska interaktiva funktioner.* Citatet pekar på att digitala kanaler övervinner geografiska skillnader, möjliggör publicering av stora informationsmängder, ökar kommunikationens hastighet samt sammankopplingen av olika kommunikationstyper. Flertalet av de intervjuade påpekade att många av de anställda reser med jobbet vilket innebär att teamen aldrig är fulltaliga. En av dem förklarar att de digitala kanalerna gynnar hans vardagliga arbete väldigt mycket av just den anledningen att teamet som hen arbetar i inte bara är utspritt i flera olika städer utan till och med länder. Med hjälp av digitala plattformar, exempelvis Business

Skype, möjliggörs deras dagliga arbete genom att de kan kommunicera sinsemellan, något som inte hade fungerat om bara fysisk kommunikation existerade.

Det sätt som information och kommunikation utformas på skapar olika förutsättningar för medarbetarna att komma fram till rimliga tolkningar (von Platen, 2006). I dagens digitala informationssamhälle är det emellertid inte bristande tillgång till information som är problemet, problematiken består snarare i hur informationen uppfattas och tolkas. De intervjuade uppger att det, trots att information spreds och publicerades genom artiklar på intranät och mail, ändå uppstod en stor mängd frågor och missförstånd; *Nackdelar är att det inte blir någon interaktion, det kan bli missförstånd. Det kan vara svårt att tolka meddelanden som är digitala och feedbacken tar otroligt mycket längre tid.* Det tyder på att medarbetarna inte till fullo kände sig inkluderade i eller kunde göra mening av den information som sändes ut. Vidare innebär detta att digital kommunikation kan ha en negativ inverkan på medarbetarnas meningsskapande om den inte är tydlig och regelbunden.

Enligt en av de intervjuade så bestod IKEAs förändringskommunikation till stor del av digitala kommunikation. Nedanstående citat förklarar på vilket sätt digitala medier integrerades i kommunikationsprocessen; *I nuläget så sker mycket nyheter, info om Hubhult, inbjudningar till presentationer och sånt där via digitala kanaler. Nyheterna publiceras via intranätet då jag antar att de vill få ut det snabbt och till alla på IKEA. Alla ska få chansen att läsa det. Mycket information om Hubhult har publicerats på våra digitala skärmar som hänger lite här och var på Hubhult.*

Det är ju jätteviktigt att vi har skype som fungerar, att vi har, att man arkiverar allting digitalt, att man kan göra avtal digitalt att fakturorna kommer digitalt, att allting sånt är digitalt. Sedan så skickade vi mail med länkar så hänvisade vi hela tiden till Inside för vi ville inte skicka ut mail hela tiden.

Ovanstående citat är bara två av många exempel från intervjuerna där det nämndes hur stor roll digitala kanaler spelade under förändringen. Utifrån dessa citat kan man konstatera att digitala medier anses vara en ofrånkomlig faktor i organisatoriska förändringsprocesser eftersom de är väsentliga för stora delar av kommunikationen. Intervjupersonernas svar visar på att digitala kanaler är viktigt eftersom de är mer inkluderande än fysiska. Digitala kanaler möjliggör att alla kan ta del av

informationen, något som är viktigt i samband med en så pass känslig process som förändring och som ej hade varit möjligt via fysiska kommunikationsalternativ.

5.1.2 Medarbetarnas perspektiv på fysiska kanaler

Även fysisk kommunikation samt fysiska aktiviteter användes under stora delar av förändringsarbetet. Samtliga intervjupersoner på IKEA ansåg att dessa kanaler tillför ett värde som inte uppstår eller kan skapas i samband med digital kommunikation. En av dem uttryckte det såhär; *Vid ett fysiskt möte finns det ju chans för feedback. Förändring är ju nästan alltid jobbigt och känns aldrig kul i början och då är det viktigt att man får den chansen och svarar på frågor och gör det med en gång. Och även att man får en chans att processa detta och accepterar förändringen. Det är då man kan skapa mening och förståelse.* Intervjupersonernas svar pekar på att fysiska kanaler kan underlätta meningsskapande i form av förståelse hos medarbetarna eftersom att medarbetarna ges chansen att synas samt synliggöra problematik och funderingar i realtid. Fysiska möten möjliggör att frågor kan ställas och besvaras i realtid, vilket är en ofrånkomlig fördel som lyftes i samband med intervjuerna. En annan aspekt var att engagemanget ökade om förändringskommunikationen skedde ansikte mot ansikte eftersom det tvingade alla parter att vara aktiva, om inte genom att delta verbalt så åtminstone genom att lyssna. En av de intervjuade förklarade följande; *Fördelen med fysiska möten är ju att om man är där så är man ju aktiv även om man inte interagerar med de andra, för man sitter ju ändå där och man lyssnar.* Citatet understryker att fysisk kommunikation är positivt eftersom folk blir mer aktiva och inbegripna i kommunikationen även då de ej interagerar. En annan fördel med fysisk kommunikation är, enligt de intervjuade, de olika mervärden som det fysiska mötet ger. Ett fysiskt möte innebär chansen att studera folks kroppsspråk och tonlägen vilket visar hur människor känner även då de inte uttrycker det verbalt, en slags feedback som sker i realtid och som begränsas av kommunikation via digitala kanaler. Dessa resultat tyder på att fysiska kanaler är väl lämpade om man vill nå ömsesidig förståelse under förändring. En av de intervjuade resonerar så här; *Fördelen är ju att man ser människor, alltså att man kan titta varandra i ögonen och se hur folk mår. Ett personligt samtal ger mer och när man sitter ner med personen och pratar med den så kommer man fram till mer saker än när man tar det digitalt.* Utifrån citatet kan man konstatera att fysisk tvåvägskommunikation kan skapa mening och konsensus som inte går att uppnå med samma effektivitet via digitala kanaler.

Det faktum att delar av kommunikationen på IKEA skedde öga mot öga innebar att funderingar och missbelåtenhet kunde bemötas, redas ut och diskuteras, något som understryks i citat ovan. Medarbetarnas svar tyder på att finkänslighet och lyhördhet fungerar bättre genom fysisk kommunikation än via digitala kanaler eftersom det ökar deras upplevelse av delaktighet och av att känna sig sedda och betydelsefulla. Kommunikation liksom dialog krävs för att en förändring ska kunna bli framgångsrik (von Platen, 2006). På IKEA användes fysisk kommunikation bland annat i form av "get-togethers", vilket var stora samlingar där frågor som hade skapat diskussioner i organisationen diskuterades i syfte att utreda frågetecken, dementera rykten och bidra till gemensamt värdeskapande. Även monitors vid ingångarna samt listor på väggarna höll dem uppdaterade vid inflytten på Hubhult. En av de intervjuade berättade; *Och sen ska man inte underskatta det fysiska, för att vi har, vi kallar det för vår "How we doing-vägg" som speglar våra resultat just nu. Och det är faktiskt många som står där och läser. Så vi kör den för här går ju alla och äter frukost, så man ser ju det.. Jag menar vi är många, 1400, det räcker med att 10% liksom "jaja jag är inte intresserad", det är bara 140 pers som inte bryr sig.* Trots de många fördelar som finns med digitala kanaler så var det mycket i de intervjuades svar som tydde på att de fysiska kanalerna hade egenskaper som de digitala saknade. Bland annat det faktum att fysisk kommunikation upplevdes som mer frivillig och intressestyrd. Om intresset för de fysiska aktiviteterna inte fanns så var det lättare att inte delta. Således minskade informationsöverflödet via de fysiska kanalerna, men kommunikationen via dessa innebar även en risk då det som kommunicerades ut fysiskt inte alltid nådde fram till de tilltänkta aktörerna.

Personlig kommunikation med chefer och andra kollegor är ett av de viktigaste elementen i en organisations förändringskommunikation (von Platens, 2006). Chefer som är synliga och kommunicerar direkt med medarbetarna uppfattas väldigt positivt (Johansson och Heide, 2008). Enligt en av de intervjuade så möjliggjorde den fysiska kommunikationen med de andra medarbetarna ett synliggörande av motstånd och missnöje. Hen uttryckte sina tankar kring fysisk kommunikation på följande vis; *Jag tror att all förändring måste kommuniceras ut face to face i dessa typer av projekt. Jag tror inte man kan kommunicera ut en förändring genom att intranät för det finns ingen chans för feedback eller vad man sett och upplevt. Det kommer att uppstå frågor som "varför?" och "hur kommer det gå till?", och den kontakten kan man inte få genom intranätet, utan bara genom sin närmsta chef.* Intervjupersonernas svar indikerar att

den analoga kontakten med kollegorna och chefen spelade en stor roll i samband med att frågor och funderingar som rörde förändringen väcktes. Det ger belägg för att tvåvägskommunikation stärks ytterligare av att den sker fysiskt just för att man kan gardera sig mot missförstånd och ryktesspridning genom att diskutera saker direkt då de uppkommer. Under intervjuerna framkom det dock att långt ifrån alla deltog i exempelvis workshopsen. Ett exempel på att fysiska kanaler kan vara begränsade i hur många de når ut till. Bland annat så exkluderas människor som befinner sig på en annan geografisk plats. Därmed kan en genomgripande fysisk kommunikationslösning med möjlighet att inkludera alla ej existera på ett globalt etablerat företag som IKEA.

5.2 Hur olika kanaler skapar mening under förändring

Att förändringen på IKEA innebar en avvikelse från det stabila för de anställda är självklart då alla deras rutiner och vanor förändrades drastiskt. Förändring utlöser en process av meningsskapande hos de berörda (Heide et. al, 2012). Samma händelse kan betyda helt olika saker för olika människor (Weick, 1995). Förändring kan alltså innebära helt olika saker för olika individer och utlösa olika typer av meningsskapandeprocesser. Därmed höjs kravet på kommunikationen. Weick (1995) skriver att kommunikation som sker genom fysiska kanaler är mer värdeskapande än digital kommunikation. Två medarbetare på IKEA uttalar sig såhär om fysisk kommunikation under förändring; *Jag tror att all förändring måste kommuniceras ut face to face i dessa typer av projekt. Att prata med varandra face-to-face är den viktigaste kanalen för att nå lyckad internkommunikation!*

Det viktigaste är att prata med människor, att möta dem samt ha en kontinuerlig dialog. Fysiska möten är ju ofta att du ser hur personen reagerar, du får en annan känsla.

Båda citaten är konstateranden som pekar på att den fysiska kommunikation har en gynnsam effekt på de anställdas meningsskapande. Bland annat för att fysiska möten lättare avslöjar människors spontana reaktioner. Genom att ha en kontinuerlig dialog under förändringsarbetets gång kan man bemöta de frågor samt den oro och de missförstånd direkt när de uppstår. Vidare så skapas inte mening ur tomma intet utan

är ett samspel mellan en persons tolkningar av den miljö och de individer som den interagerar med, dialog är därför oundgängligt för meningsskapandeprocessen i samband förändring (Johansson & Heide, 2008).

5.2.1 Meningsskapande genom en kombination av kanaler

Meningsskapande sker inte bara genom tillgång till rätt information utan kräver även tid eftersom alla individer tillgodoser sig information på olika sätt (von Platen, 2006). Flera av de intervjuade sa att olika plattformar och kommunikationstyper skapade olika sorters värde under olika stadier av förändringsprocessen. De fysiska kanalerna engagerade medarbetarna utan att skapa ett informationsöverflöd och de digitala var effektiva när det kom till att nå ut med information till en stor publik. En indikator på att en kombination av kanalerna föredrogs av medarbetarna. Två av de intervjuade resonerade så här kring lyckad intern förändringskommunikation; *Det första steget man bör ta för att nå lyckad intern förändringskommunikation är att informera så fort som möjligt på så många olika sätt som möjligt. Både med hjälp av intranätet, ett mail, och möten. Man måste göra på detta sätt för att alla är olika och tar emot information på olika sätt.*

Det är viktigt att man använder både fysiska och digitala kommunikationskanaler. Det är just det som är framgången, att man blandar. Men jag tror också det är jättebra att ha en kombination av kanalerna på grund av att folk är olika men också att de olika kanalerna kan olika saker.

Utifrån dessa uttalanden kan man dra slutsatsen att det är viktigt att variera och kombinera kanalerna. Citaten tyder även på att det är viktigt att planeringen är noggrant utarbetad så att alla anställda ges det utrymme de behöver för göra mening av förändringen. IKEA valde att informera samt kommunicera via flera olika kanaler för att nå ut till och engagera så många som möjligt. Uttalandena ovan ger belägg för att olika människor tar till sig information på olika sätt, vilket gör det mer effektivt att sprida budskapen genom olika kanaler. Kombinationen av kanaler ökar chansen för att fler förstår kommunikationen, en förståelse som är central för medarbetarnas meningsskapandeprocesser.

På ett stort, mångkulturellt och mångspråkigt företag blir kommunikationen en extra stor utmaning. Att nå ut och fram till alla är inte en okomplicerad kommunikativ

prövning. Därtill lever vi i en värld som står under konstant förändring, och digitaliserad kommunikation underlättar många kommunikationshinder som fysisk kommunikation inte rör på. Ett konkret och obestridligt exempel på det är geografiska skillnader. Detta är ytterligare en indikation på att digitala och fysiska kanaler med fördel användas som komplement till varandra för att skapa mening i form av förståelse under förändring. Kanalerna har nämligen, som förklarat ovan, helt olika funktioner och fördelar. Empirin ovan visar att variation i kommunikationen samt flera kommunikationsalternativ och kanaler är värdefullt för medarbetarnas förståelse och meningsskapande. Dock insåg vi snart att det handlade mer om möjlighet än valmöjlighet. Genom intervjuerna förstod vi att fysiska kanaler ofta ansågs vara mer effektiva vid de tillfällen då de kunde nyttjas, men eftersom så inte alltid var fallet så godtogs även digitala kanaler av medarbetarna. En av de intervjuade kommenterar; *Digital kanal skapar möjligheter och nya sätt att arbeta på. Medan fysisk kanal skapar teamanda och känsla av tillhörighet. Båda är lika viktiga för medarbetaren – det handlar om att nyttja rätt kanal för rätt tillfälle, anser jag.* Intervjupersonens uttalanden stärkte tesen om att en kanal inte är mer effektiv än den andra, utan att det snarare handlade om hur och när man använder den.

Som tidigare nämnt så ansåg de intervjuade medarbetarna att den fysiska kommunikationen var viktig för förståelsen för förändringen men att det fanns många situationer då digital kommunikation var mer effektiv. Ett exempel var då en stor publik skulle informeras om något med kort varsel. Med utgångspunkt i jämförelsen av kanalerna går det att urskilja en gemensam nämnare. Denna utgörs av det ofrånkomliga behovet av en välplanerad infrastruktur bakom de olika kommunikationsstrategierna, att nyttja rätt kanal vid rätt tillfälle. Flera av de intervjuade nämner även att alla tar in information på olika sätt vilket gör de kommunikativa strategierna ännu viktigare; *En av de allra viktigaste sakerna för att nå lyckad internkommunikation är att man involverar alla och inte bara kör envägskommunikation och inte tar för givet att alla förstår allting. Det handlar om att ta tillvara på vad folk känner och vad folk tänker och på så sätt kunna anpassa kommunikationen.* Hen påpekar att det enda sättet att säkerställa detta är genom varierade kommunikationskanaler. Med utgångspunkt i det uttalandet tycks en av faktorerna bakom lyckad intern kommunikation vara att man ska vara konsekvent i sin inkonsekvens i valet av kanaler och att det gäller att planera när samt hur de olika kanalerna ska nyttjas.

I dagens organisationer råder en stor tilltro till intranät (Lundgren, 2012). I samtliga intervjuer sades det att den förändringsrelaterade information i stor utsträckning publicerades på intranätet, eftersom ledningen ansåg att det var det mest effektiva och strukturerade sättet att sända ut ett meddelande till stor publik på. I många fall måste informationen bearbetas för att vara användbar och olika kommunikationsalternativ gör denna process mindre komplicerad och mer påtaglig (von Platen, 2006). Under en intervju sa en medarbetare såhär; *Alltså det är ju viktigt att säga saker på flera sätt, alla tar ju inte in eller ja, förstår saker likadant. Så om man vill att så många som möjligt ska förstå så är det viktigt att variera sig i sin kommunikation.* En iakttagelse som tyder på att allas meningsskapandeprocesser fungerar olika och att alla tar till sig information på olika sätt. Vilket är ytterligare en indikator på att olika medarbetare använder olika kommunikationskanaler för att skapa förståelse och mening under förändring.

5.3 En accelererande samtid - ett hot mot meningsskapandeprocessen

5.3.1 Den digitala diskursen

Den teknologiska och digitala framfarten har format många och avgörande aspekter av vårt vardagliga liv. På grund av den accelererade samtiden mänskligheten befinner sig i har användandet av de digitala kommunikationskanalerna lett till ett paradigmskifte i hur vårt samhälle skapar, hanterar och sprider information (Peacock, 2008). Då digitaliseringen blir allt mer påtaglig så är det viktigt att ha en insikt i hur de digitala medierna bör användas, samt att ha en förståelse för hur dessa formar den kommunikation som utövas i organisationer. Tillgänglighet och mätbarhet positionerar digitala kanaler i ledningen för effektiva kommunikationslösningar. Digital kommunikation är lätt att distribuera, mäta och kategorisera (Heide, 2002). Sociala medier idag är högt prioriterat av många organisationer (Lundgren, 2012). Så länge användandet av dessa inte konkurrerar ut de fysiska kanalerna så tyder vår empiri på att det är mer av en nödvändighet än en nackdel. Som ovan nämnt har IKEA anställda från alla världens hörn och bedriver sin verksamhet på nästan lika många håll. Således blir digitala kanaler en nödvändighet för att deras kommunikation; *Jag kan säga att 99% av den kommunikationen jag har mellan mina medarbetare sker digitalt. Speciellt på min avdelning är folk ständigt på resande fot eller hemifrån vilket gör det svårt att få tag i folk i fysisk form. Då går det mycket snabbare att kommunicera*

digitalt. Jag jobbar inte så mycket mellan avdelningar men jag vet att på IKEA så satsar man väldigt mycket pengar och resurser för att få den kommunikationen att fungera. Citatet indikerar att det råder en hög digital användarfrekvens på IKEA. Den intervjuade uttrycker en stor tilltro till de digitala kanalernas effektivitet och nyttjar därför deras förmåga att övervinna geografiska hinder. Det finns alltså en utbredd förståelse för att digital kommunikation måste utövas.

Någon avdigitalisering kommer med största sannolikhet inte att äga rum och utan digitala plattformar går modernt och globalt etablerat företagande inte att bedriva. Fysisk kommunikation är förunnat de som har tid och möjlighet att nyttja den. I IKEAs fall värdesattes den fysiska kommunikationen och faciliterades av många kompletterande alternativ. I entrén möttes medarbetarna bland annat av monitors och en "what's happening in Hubhult-vägg" och utöver dessa stationära lösningar arrangerades interaktiva möten där medarbetarna kunde anta mer företagsamma roller i förändringskommunikationen. IKEA iscensatte därigenom ett kommunikativt växelspel som speglar den komplexitet och de risker som förändringskommunikation ofta är associerat med. Under samtliga intervjuer underströks dessutom vikten av fysisk kommunikation vilket föranleder oss att dra slutsatsen att kanalerna med fördel används i en kombination.

5.3.2 Tidsparadoxen

Den accelererande samtid som all vår kommunikation sker i, och måste hålla jämna steg med, höjer kraven på effektiva lösningar. Samma utveckling som för globaliseringen och modernt företagande framåt, hämmar samtidigt den fysiska kommunikation som är grundläggande för relationsbyggande och meningsskapande; *fysisk kommunikation tar ju mycket längre tid, så har man bråttom så gör man inte det. Men å andra sidan så kör man digital kommunikation så har du svårare att veta om budskapet verkligen kommit fram.* Motsägelsefullt nog så tar fysisk kommunikation både längre tid och går snabbare än digital kommunikation. Ett fysiskt möte gör anspråk på mer tid vid ett och samma tillfälle men är samtidigt effektivare eftersom det sker i realtid vilket innebär att frågor kan ställas och besvaras utan fördröjning. Mailkorrespondens och annan digital kommunikation går snabbare i den bemärkelsen att den ofta gör anspråk på mindre tid av den totala arbetsdagen. Däremot så tar den längre tid om man ser till den sammanlagda tiden som lagts ner för att nå samma resultat eftersom kommentarer, anmärkningar, frågor och svar ej kan bemötas

utan viss fördröjning. Antingen för att man måste öppna en digital inkorg, läsa ett mail och därefter författa ett svar som sedan ska gå igenom samma process för att mottagaren inte är nåbar. En av de intervjuade gjorde följande analys; *Det är klart att ett personligt samtal ger mer och att man verkligen tar tid och sitter ner med personen och pratar med den så kommer man fram till mer saker än när man tar det digitalt. Exempelvis när jag satt i en halvdags workshop med två personer, vi fick ju lika mycket gjort under 3-4 timmar som jag hade fått under en vecka om vi hade skickat mail fram och tillbaka. Så om målet med mötet är att jobba tillsammans så är det bättre att ses face to face och sitta och tänka ihop. Det ger också väldigt mycket.*

Av de anställda på IKEAs huvudkontor räknas en tredjedel ständigt befinna sig på resande fot. Ett faktum som i många situationer innebär att fysisk kommunikation ej är möjlig. Kanske handlar det inte om vilken kanal som upplevs vara den mest effektiva och meningsskapande, eftersom det idag finns allt färre tillfällen när ett aktivt val kan göras. Något som gör det ännu viktigare att planera när vilken kanal ska användas. Även fast det vid intervjuerna framkom att olika kanaler föredrogs i olika situationer, så var det tydligt att det fanns en förståelse för de olika kanalernas funktioner liksom brister inom olika användningsområden. Ju modernare samhället blir, desto viktigare blir det att ha en planerad infrastruktur bakom valet av kanaler i samband med förändring. Men vad som blir allra viktigast kanske är *vem* som kommunicerar vilket budskap?

5.4 Andra parametrars påverkan på medarbetarnas meningsskapande under förändring

Under studiens gång har vi försökt närma oss ett svar på hur användandet av olika kommunikationskanaler, i samband med förändring, kan bidra till meningsskapande i form av förståelse hos medarbetarna. Dock så iakttog vi snart även andra parametrar än valet av kommunikationskanal som påverkade medarbetarnas meningsskapandeprocesser. Efter att ha analyserat det insamlade intervjumaterialet så har vi identifierat faktorer som spelade en lika stor roll, om inte större än valet av fysiska eller digitala kanaler. Såväl fysiska som digitala kanaler har sina fördelar och nackdelar. Exempelvis så kräver fysiska kanaler ofta mer samlad tid och digitala kanaler fler korta sekvenser.

Två av de faktorer som vi identifierade som betydelsefulla för medarbetarnas meningsskapande var *avsändarens inverkan* liksom vikten av *planerad infrastruktur* bakom kommunikationsinsatserna.

5.4.1 Avsändarens inverkan

I det digitala och konkurrenskraftiga klimat som utgör dagens samhälle blir pressen liksom förväntningarna på effektiva kommunikationslösningar allt högre. En intressant iakttagelse som gjordes i samband med intervjuerna var hur det varken tycktes vara “the medium *or* the message” som var viktigast utan *vem* det kom ifrån. En av de som intervjuades sa så här när avsändaren bakom kommunikationen som rörde kontoret ändrades från kommunikationsansvarig till Office Manger; *Men när jag började så jag; Men Mimmi ska du inte, du är ju sån Office Manager, det är du som frontar hela vår support, ska inte du skicka från din mail, så att folk vet vem du är och liksom det blir lite mer personligt än ett sådant där spons-mail. Och så tänkte hon på idén och så gjorde hon det och så blev responsen jättebra, för att då blir det mer personligt att “Mimmi skickar till mig”, hon är office manager, och så fick de ett ansikte på vem det var då.* Hen berättade även att responsen blev; *Åh det kommer från Mimmi, ja då vill jag läsa.* Det nämnda citatet påvisar att kanalen självfallet bör och ska anpassas efter budskapet men att huruvida kommunikationen kändes meningsskapande eller ej berodde på vem avsändaren var.

Under intervjuernas gång stötte vi på begreppet “preferred sender” som syftar till att människor tillskriver budskap olika mening beroende på vem avsändaren är; *vi försöker fundera på vem som är preferred sender i denna situation och så ser vi till att vi har rätt avsändare, sen så är oftast kanalen lite given då.* Följaktligen är det av större vikt att som första steg bestämma vem som ska vara avsändare och därefter välja en lämplig kanal. Medarbetare förväntar sig att få höra viktig information från nära överordnade (von Platen, 2006). Avsändaren bakom kommunikationen blir en central aktör under förändringen och våra resultat pekar på att denne till stor del påverkar om kommunikationen blir lyckad eller ej. Detta då samtliga intervjuade ansåg att det var viktigt att de förändringsrelaterade budskap kom från “the preferred sender”. Med detta menas att det föredras när kommunikationen kommer från någon som står i direkt anknytning till budskapet, exempelvis att kommunikationen rörande kontoret kommer från den som är ansvarig för just kontoret och inte från någon i kommunikationsteamet eller närmsta chefen. En av de intervjuade understryker att

trovärdigheten ökar och att det blir mer genuint när informationen kommer från någon som är involverad i just det som budskapet rör; *Det känns ju mer trovärdigt och äkta att höra direkt från den som är insatt än att det ska gå genom flera personer innan jag får veta liksom, vissa saker vill jag ju höra från Kamprad och vissa från den som är ansvarig för maten.*

5.4.2 Planerad infrastruktur

Under intervjuerna återkom det flera gånger att förståelse för och inblick i vad som hände ansågs vara värdefullt. Förståelse är centralt vid förändringar eftersom vi handlar i enlighet med hur vi uppfattar en situation (von Platen, 2006). En av de intervjuade sa så här; *Transparens och att hela tiden skicka ut rätt information vid rätt tidpunkt för att få alla medarbetarna väl förstådda i förändringen är det bästa du kan göra.* Denna synpunkt pekar på behovet av att planera förändringskommunikationen noggrant i förväg. Heide et al. (2005) skriver att nyckeln till en lyckad organisationsförändring är att tidigt kommunicera ut att förändringen ska ske. På IKEA publicerades det första meddelandet om ABW ett år innan implementeringen skulle äga rum, vilket gav medarbetarna kort tid för bearbetning av förändringen. En av de intervjuade sa att informationen kring förändringen aldrig borde släppts så sent som den gjorde; *Man hade fått börja mycket tidigare och framförallt vara tydligare med att detta måste göras. Detta var ju helt nytt för IKEA, vi hade ju aldrig gjort en sådan här stor förändring innan.* Detta pekar på att det är viktigt med en välplanerad och tidsbunden infrastruktur bakom de olika kommunikationsinsatserna. Kommunikation är inget som borde ske utan planering. Det är viktigt att vara såväl konsekvent som strukturerad. Sålunda är det viktigt att ha tydliga kommunikationsmål..

En lyckad organisationsförändring beror till stor del på inställningen och ambitionsnivån hos medarbetarna, som åtminstone bör vara neutralt inställda till förändringen (Heracleous, 2001). En variabel som i sin tur påverkas av förändringskommunikationen, som enligt vårt insamlade material, i ett tidigt skede bör underrätta de anställda om syfte och mål med förändringen. Det räcker oftast att medarbetarna uppfattar förändringen som rimlig och överensstämmande med de övergripande organisatoriska målen för att de ska godta den (Heide et al., 2012). Det är dock en process som tar tid. Alla reagerar olika på förändring och behöver olika tid för att acceptera och förstå förändringsinitiativets grunder. Negativa reaktioner som

oro och motstånd måste få utrymme i den kommunikativa infrastrukturen (von Platen, 2006). Likaså måste det beredas tid och plats för bemötandet och hanterandet av dessa reaktioner och individer. Om medarbetarna inte får information i tid eller inte förstår syftet med förändringen, eller sin egen roll i utvecklingen, så är risken att de söker egna svar på sina frågor vilket kan leda till missförstånd. Ett scenario som ökar risken för ryktesspridning, vilket i sin tur kan äventyra hela projektet (Heide et. al, 2005).

Ett annat scenario som speglade vikten av planerad kommunikation var hur kommunikationen mellan avdelningarna fungerade under förändringen. En av de intervjuade förklarade; *När vi flyttade hade vi egentligen tre olika vägar: vi hade projektet Hubhult som byggde och ansvarade för byggnaden, sen hade vi IKEA world of working som hade ansvaret för det aktivitetsbaserade och sist var det Hubhult Support som skulle ta över allt när det var färdigt. Tanken var att dessa tre team skulle hantera och sköta kommunikationen kring förändringsarbetet och se till att det skedde på ett smidigt vis samt att processen var förståeligt för de anställda.* Kritik som framkom under intervjuerna riktades mot det faktum att det inte förekom någon utbredd kommunikation mellan projektgrupperna. Två av intervjupersonerna förklarade att det inte existerade någon större kommunikation spåren emellan men att kommunikationen inom grupperna var väldigt effektiv; *När vi var tre olika spår som skulle samarbeta så blev det nog lite prestige mellan dessa tre. Men vi hade tjänat på att jobba tillsammans för tillsut hamnade vi i smådiskussioner vilket tog mycket tid. Rent erfarenhetsmässigt kan man väl säga att vi hade tjänat på att jobba mer tillsammans alla tre. Även fast vi ska ansvara för det sen så vill vi gärna vara med från början.* Detta händelseförlopp understryker vikten av planerad och strukturerad kommunikation, särskilt med tanke på att initiala och till synes oviktiga kommunikativa beslut i slutändan kan ha negativa konsekvenser på den totala kommunikationsinsatsen, som i citatet nedan. En av de intervjuade medgav att hen i efterhand ångrar några av de val som gjordes och säger att kommunikationen hade fungerat bättre om den hade planerats mer noggrant samt i god tid. Ett exempel var när de väntade med att gå ut med känslig information tills efter juledigheten för att de visste att det skulle väcka missnöje; *Vi väntade ju med att släppa den till rätt tillfälle. För jag fick reda på det innan jul och vi ville inte släppa det inna jul för vi visste att det skulle bli en känslig grej.* Valet berodde på att de inte ville orsaka onödig oro och stress under semestern, eftersom all information inte var helt fastställd än. Dock så ledde det till att medarbetarna fick reda på känslig information sent vilket i sin tur

resulterade i oro och en mängd personligt relaterade frågor som inte kunde mötas i samma tempo som de uppstod. Denna situation är en indikator på att struktur och planering är avgörande för förändringskommunikations påverkan på medarbetarnas meningsskapande. Analysen blir därför att man, beroende på vilket som är syftet med kommunikationen, först ska välja avsändare och därefter kanal och tidpunkt.

6. Diskussion och slutsatser

Ovan utförda studie syftade till att utvinna fördjupade kunskaper kring hur olika kommunikationskanaler kan bidra till meningsskapande, i form av förståelse hos medarbetarna, i samband med förändring. Avsikten var även att undersöka olika kanalers funktioner, samt hur de användes för att skapa mening under förändringsarbetet.

Genom att analysera det insamlade intervjumaterialet så landade vi i slutsatsen att medarbetarna upplevde att kommunikationskanalen spelade en mindre roll än andra aspekter av förändringskommunikationen. När vi undersökte vår första forskningsfråga, som syftar till hur medarbetare upplever olika kanalers effektivitet och egenskaper i samband med förändring, pekade resultaten på en rad olika faktorer. Bland annat ansågs den digitala kommunikationen vara mer effektiv när det gällde att nå ut till en större publik, medan den fysiska kommunikationen främst nådde de som själva aktiverade sig och valde att ta del av den. Slutsatsen blir således att de olika kanalerna fyller olika kommunikationsfunktioner och det inte går att avgöra vilken som var mest effektiv i att skapa förståelse under förändringsprocessens gång. Dock så framgick det av vår empiri att de digitala kanalerna upplevdes som mer effektiva under den initiala informationsinsatsen och de fysiska kanalerna därefter tog vid och bidrog med en dialog där oro kunde bemötas och frågor lyftas och besvaras i realtid.

Under studiens gång, samt under bearbetningen av den insamlade empirin, förstod vi att medarbetarna kombinerade olika kommunikationskanaler för att skapa mening i form av förståelse under förändringen. Ett resultat som besvarar vår andra forskningsfråga. Flera av de intervjuade berättade att de olika kanalerna skapade olika sorters värde under olika stadier av förändringsprocessen. De fysiska kanalerna engagerade medarbetarna utan att skapa ett informationsöverflöd och de digitala var effektiva när det kom till att nå ut med information till så många som möjligt så fort som möjligt. En indikator på att variation i kommunikationen samt flera kommunikationsalternativ och kanaler var värdefullt för medarbetarnas förståelse och

meningsskapande. Slutsatsen är att medarbetarna föredrog och nyttjade en kombination av fysiska och digitala kanaler för att förstå och göra mening av förändringskommunikationen.

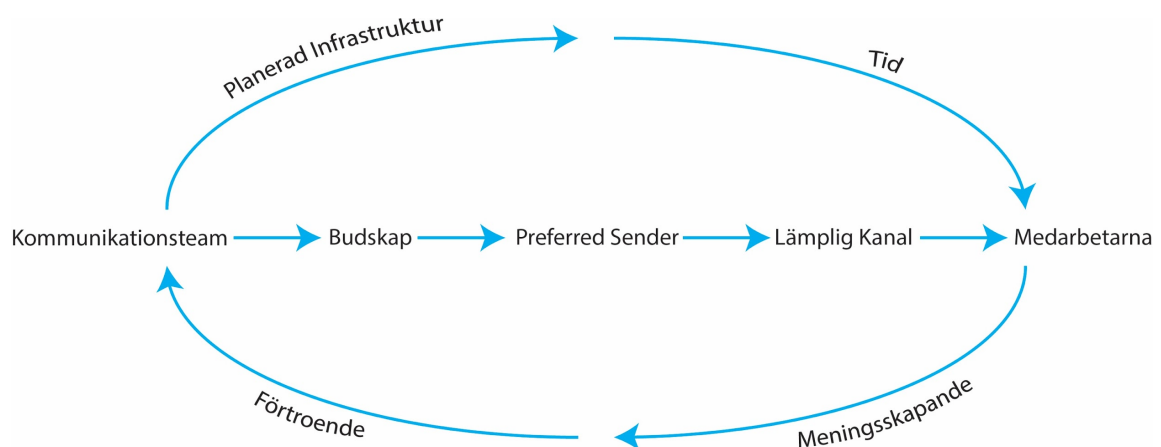
Förändring, liksom människors reaktioner på förändring, är ofrånkomliga. Den accelererande samtid som all vår kommunikation sker i, och måste hålla jämna steg med, höjer kraven på effektiva lösningar. Samma utveckling som för globaliseringen och modernt företagande framåt, hämmar samtidigt den fysiska kommunikation som är grundläggande för relationsbyggande och meningsskapande; *fysisk kommunikation tar ju mycket längre tid, så har man bråttom så gör man inte det. Men å andra sidan så kör man digital kommunikation så har du svårare att veta om budskapet verkligen kommit fram.* Citatet från en av de intervjuade tyder, som tidigare nämnt, motsägelsefullt nog på att fysisk kommunikation tar både längre tid *och* går snabbare än digital kommunikation. Detta eftersom fysisk kommunikation tar längre tid vid ett och samma tillfälle men samtidigt är effektivare då diskussion och frågor kan lyftas i realtid. Ett konstaterande som tyder på att det inte finns en kommunikationskanal som i alla avseenden och situationer är mer tidseffektiv än den andra om syftet är att skapa mening i form av förståelse.

Under studiens gång har vi försökt närma oss ett svar på hur användandet av olika kommunikationskanaler, i samband med förändring, kan bidra till meningsskapande i form av förståelse hos medarbetarna. Dock så iakttog vi snart även andra parametrar än kanalerna som hade stor påverkan på medarbetarnas meningsskapandeprocesser. När vi analyserade det insamlade intervjumaterialet identifierade vi två faktorer som spelade en stor roll för medarbetarnas meningsskapandeprocesser. En faktor som framkom var att det upplevdes vara viktigt för medarbetarnas meningsskapandeprocess att informationen kom från rätt person, "the preferred sender". Efter att ha analyserat den insamlade empirin drogs slutsatsen att ju viktigare budskapet var desto viktigare ansågs det även vara att kommunikationen kom från en föredragen avsändare, preferred sender. Vem som var meddelandets avsändare tycktes alltså vara den primära kommunikationspreferensen. Detta resultat leder oss in på vår tredje forskningsfråga som berör hur medarbetarnas meningsskapande påverkas genom val av kanal under förändring. Empirin tyder på att avsändaren borde väljas innan kanalen och att det är denne, snarare än kanalen, som påverkar medarbetarnas meningsskapande i form av förståelse. I en tid där ingenting bortsett från förändring tycks vara konstant så tror vi på vikten av relationer och samskapande av värde.

Därmed anser vi att det blir allt viktigare *vem* informationen kommer ifrån och således även allt mindre viktigt *hur* vi får den. Vi tror inte att “the medium is the message” utan snarare att “the sender is the message”.

Som tidigare nämnt så ansåg de intervjuade att den fysiska kommunikationen var viktig för förståelsen för förändringen men att det fanns många situationer då digital kommunikation var mer effektiv. Ett exempel var då en stor publik skulle informeras om något med kort varsel. Med utgångspunkt i jämförelsen av kanalerna går det att urskilja en gemensam nämnare. Denna faktor utgörs av det ofrånkomliga behovet av en välplanerad infrastruktur bakom förändringskommunikationen. Resultaten pekar på att det är viktigt att ha en planerad och tidsbunden infrastruktur bakom de olika kommunikationsinsatserna. Meningsskapande är inte något som skapas förrän människor förstår och förståelse kräver tid (von Platen, 2006). Därför blir det viktigt att planera kommunikationsstrategierna noggrant. Det måste finnas utrymme för alla medarbetares stadier av förståelse. Under intervjuerna framkom det att när information delgavs för sent så ökade oron, stressen och de personligt relaterade frågorna. Genom vilken kanal kommunikationen skedde spelade enligt våra resultat mindre roll än att kommunikationen var planerad, samt kom från rätt person.

I syfte att förtydliga våra slutsatser så har vi tagit fram en modell kring hur en initial intern förändringskommunikation skulle kunna se ut;



Modell 2. Modell för den initiala kommunikationsprocessen

Modellen fokuserar på den initiala förändringskommunikationen där första steget är att formulera ett budskap; “vad vill vi säga?” och därefter, beroende på tonalitet och innehåll, bestämma vem budskapet borde komma från; “preferred sender”. Efter att en avsändare valts bör valet av kanal komma att te sig mer naturligt. Trots att den ovan

beskrivna delen av modellen kan misstas för att ha utformats efter en transmissionssyn på kommunikation så är detta ej fallet. Den symboliserar endast en prioriteringstrappa i den initiala kommunikationsfasen. Den centrala delen av modellen utgörs bara av ett förslag på hur det första steget i kommunikationen skulle kunna se ut, själva informeringsfasen. En fas som bör efterföljas av en kontinuerlig dialog. I denna fas är det således otroligt viktigt att ha en planerad infrastruktur bakom hur kommunikationen skall fortlöpa. Bland annat eftersom det i denna plan måste finnas marginal och utrymme för medarbetarnas meningsskapandeprocesser.

6.1 Förslag till vidare forskning

En enskild studie kan inte bidra till en holistisk bild av ett fenomen. Därför uppmanar vi till vidare forskning kring sambandsgraden mellan medarbetares meningsskapandeprocesser och "preferred sender". Vår studie påvisar en tydlig korrelation mellan avsändaren och medarbetarnas upplevda meningsskapande. Då vår studie avgränsats till möbelföretaget IKEA vore det intressant att iaktta ett medarbetarperspektiv på internkommunikation under organisationsförändring hos andra liknande företag. Genom att utöka antalet deltagare samt insamlad empiri hade en bredare och djupare studie kunnat genomföras, vilket i sin tur hade kunnat frambringa större kunskap samt förståelse för intern förändringskommunikation.

Eftersom våra slutsatser är baserade på ett specifikt fall, och således kan bero på kontextuella företeelser, så kan inte några generellt applicerbara slutsatser dras. Vidare så är de mönster vi identifierat i vår kvalitativa analys troligen något präglad av våra egna förförståelser, vilket stärker vår rekommendation om att andra forskare bör reproducera studien. Dessa skulle kunna bidra med fler kompletterande eller dementerande infallsvinklar liksom nya fynd.

7. Referenser

- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Appel-Meulenbroek, R., Groenen, P., & Janssen, I. (2011). An end user's perspective on activity based office concepts. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 122-135.
- Bauer, R. A. 1964. The obstinate audience: The influence process from the point of view of social communication. *American Psychologist*, 19(5): 319-328.
- Bruzelius, L. H., Skärvad, P., & Hofvander, N. (2004). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (1989). *Research methods and organization studies*. London: Unwin Hyman.
- Bryman, A., & Nilsson, B. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Carey, J. W. (1992). *Communication as culture : Essays on media and society*. New York: Routledge.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295. doi:10.5465/AMR.1984.4277657
- Daly, F., Teague, P. & Kitchen, P. (2003) Exploring the role of internal communication during organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(3): 153-162.
- DiMaggio, P., Hargittai, E., Russell Neuman, W., & Robinson, J. (2001). Social implications of the internet. *Annual Review of Sociology*, 27(1), 307-336. doi:10.1146/annurev.soc.27.1.307
- Eksell, J. & Magnusson, S. (2014). Att kombinera intervju med observation. I Eksell, J. & Thelander, Å. (red.). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur, ss. 93-109.
- Eksell, J., & Thelander, Å. (2014). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.

- Ekström, M. & Larsson, L. (red.) (2010). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2014). *Strategisk kommunikation : En introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- French, R., Rayner, C., Rees, G., Rumbles., Schermerhorn, J., Hunt, J. & Osborn, R. (2002). *Organizational Behaviour* 2nd edition. New York: John Wiley & Sons, Ltd.
- Heide, M. (2002). *Intranät: En ny arena för kommunikation och lärande*
- Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Stockholm: Liber.
- Heide, M., Johansson, C., Simonsson, C., & Clarén, A. (2005). *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber.
- Heracleous, L. (2001). An ethnographic study of culture in the context of organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 37(4), 426.
- IKEA koncernen i Sverige. (2016). *Årssammanfattning*
- Johansson, C., & Heide, M. (2008). *Kommunikation i förändringsprocesser*. Malmö: Liber.
- Johansson, C. & Heide, M. (2008) Speaking of change: *Three communication approaches in studies of organizational change*
- Klein, S. M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management.*, 9 (2), s. 32-46.
- Kvale, S., Brinkmann, S., & Torhell, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundgren, L., Strandh, K., & Johansson, C. (2012). *De sociala intranätens praxis [elektronisk resurs] : Användning, nytta och framgångsfaktorer*. Sundsvall:
- Markos, S. & Sridevi, M., S. 2010. Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business Management*, 5(12): 89-96.
- Merriam, S. B., & Nilsson, B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

- Peacock, D. (2008). *Weaving the web into organizational life: Organizational change and the world wide web in cultural heritage organizations*
- Rosa, Hartmut (2013). *Social acceleration [Elektronisk resurs] : a new theory of modernity. New York: Columbia University Press*
- Shannon, C. E. & Weaver, W. 1963. *The mathematical theory of communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen : En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Lund: Sociologiska institutionen, Univ.
- Svensson, P., & Starrin, B. (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- von Platen, S. (2006). *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring. [elektronisk resurs] : En studie av sveriges television rebro : rebro universitet : Universitetsbiblioteket, 2006*.
- Weick, K. E., (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage cop
- Wieck, K., & Sutcliffe, K. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Welch M. & Jackson P.R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 12, Nr. 2, s. 177-198.
- Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

8. Bilagor

8.1 Bilaga 1: Intervjuguide

Allmänt

- Hur länge har du arbetat på IKEA?
- Vad är din nuvarande arbetstitel/position?
- Sitter du främst på Hubhult eller någon annanstans?
- Reser du mycket med jobbet?

Förändringen

- Berätta om förändringen! Hur upplevde du den? (Tidslinjen - lekar? möten? workshops?)
- Hur upplevde du kommunikationen inför/under själva förändringen?
- Vilken var din roll?
 - Ansvar?
 - Hade du någon särskild arbetsuppgift?
- Vilken var din initiala reaktion till förändringen?

Digitala vs. fysiska kanaler

- Vilket är det första steget man bör ta för att nå lyckad intern kommunikation?
- Vilka digitala plattformar har ni använt i förändringen?
- Finns det någon kommunikationskanal som ni har haft större tilltro till eller ansett vara mer effektiv under förändringen?
- Hur såg kommunikationen i ert team ut i samband med övergången till aktivitetsbaserat? Möten? Mail? Intranät? Annat?
- Vad kommunicerar ni i digital form?
- Vad kommunicerar ni i ansikte mot ansikte?
- Vilka kommunikationskanaler har varit viktigast för er? Fysisk/Digital?
 - Vilka brister/fördelar finns med fysiska/digitala kanaler?

- Vad tillför de digitala medierna som de inte får av den övriga kommunikationen?
- Vad tillför den personliga kommunikationen som de inte kan få via de digitala medierna?
- Attityder till olika kanaler hos medarbetarna?
- Vilken anser ni är den mest värdeskapande kanalen för de anställda?

Sista fråga

- Anser du att den interna kommunikationen under förändringen var lyckad?
 - Varför?
 - På vilket sätt?
 - Vad skulle du ändra på idag?