



**LUNDS**  
UNIVERSITET

**INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI**

***Kommunikation: vägen till medarbetares attityd i  
en organisationsförändring***

**Ellinor Kraft**

**Johanna Holmberg**

Kandidatuppsats VT 2018

Handledare: Bengt Brattgård

Examinator: Mats Dahl

## **Förord**

Vi vill tacka de personer som har gjort det möjligt för oss att genomföra denna studie och skriva denna uppsats. Vi vill börja med att tacka vår handledare Bengt Brattgård som har väglett oss genom hela arbetet. Vidare vill vi även tacka vår kontaktperson på företaget som har gett oss tillgång till företagets kontor, medarbetare och stöttat oss genom vår kontakt. Till sist vill vi även rikta ett stort tack till studiens deltagare.

## Sammanfattning

Denna studie har undersökt hur förändringskommunikation kan relateras till medarbetares attityd gentemot en övergång till en *Activity based workplace* (ABW). En kvantitativ studie gjordes i samarbete med ett företag där medarbetarna utgjorde undersökningsdeltagarna i enkätundersökningen. Studiens resultat har på flera sätt påvisat att det finns en relation mellan förändringskommunikation och attityd. Informationsskapande kommunikation i form av tid, regelbundenhet och tillräcklighet visade sig ha ett samband med medarbetarnas attityd till förändringen. Dessutom ansåg medarbetarna att kommunikationen i lägre utsträckning skapade en känsla av gemensamhet i företaget samt att identifiera sig med förändringen. Flera medarbetare verkade osäkra över anledningarna till förändringen vilket kan leda till ovisshet om och motstånd till förändringen. Slutligen ansåg medarbetarna att kommunikationen har varit engagerande vilket kan ha minskat medarbetarnas jobbosäkerhet. Författarna till denna studie konkluderar att förändringskommunikation i hög utsträckning har en relation till medarbetares attityd gentemot en organisationsförändring. Det verkar dock viktigt att förändringskommunikation sker på ett välstrukturerat och anpassat sätt samt att ha en medvetenhet om att flera andra aspekter troligen också kan påverka medarbetarnas attityd.

Nyckelord: Förändringskommunikation, Attityd, ABW, Organisationsförändring, Information, Gemensamhet

### **Abstract**

This study investigated whether change communication can be related to employees' attitude towards a transition to an *Activity based workplace* (ABW). A quantitative study was conducted in collaboration with a company and the participants of the survey were the employees at the company. This study's results have in several ways presented that there is a relationship between change communication and attitude. Information-creating communication in terms of time, regularity and adequacy has been shown to relate to the employees' attitude towards the change. Moreover, the employees estimated the overall communication did in a lesser extent create a sense of belonging in the company and being able to identify with the change. Several employees seemed unsure of the reasons of the change, which could lead to uncertainty and resistance. Finally, the employees felt the communication was engaging, which could have reduced employees' job insecurity. The authors of this study conclude that change communication largely relates to employees attitudes towards an organizational change. However, it seems important that change communication takes place in a well-structured and adapted manner, as well as to have in mind that several other aspects are likely to affect employees' attitude.

Keywords: Change communication, Attitude, ABW, Organisational change, Information, Community

## Introduktion

### Inledning

Förändring är något som sker i alla organisationer för att anpassa sig till nya utmaningar och behov. I dessa organisationsförändringar finns medarbetare som alla har en attityd gentemot förändringen. För att bemöta medarbetares attityd gentemot förändringen kan kommunikation användas som ett verktyg. Denna uppsats avser att besvara om förändringskommunikation har ett samband med medarbetares attityd till en organisationsförändring.

### Bakgrund

Denna studie utförs i samarbete med ett företag som genomgår en omfattande organisationsförändring i form av en övergång från cellkontor till en *activity based workplace (ABW)*. Företagets intresse av ett samarbete med denna studies författare är att få ett objektiva perspektiv på företagets förändringskommunikations relation till medarbetarnas upplevelse av denna organisationsförändring.

Det svenska företaget är vad Statistiska centralbyrån (2010) definierar som ett stort företag. Denna studie avser endast ett av företagets kontor vilket är det som berörs av förändringen. Företaget har under de senaste 20 åren genomgått stora förändringar, bland annat i form av en sammanslagning av flera lokala bolag och bildandet av ett holdingbolag. För några år sedan slogs samtliga lokala bolag ihop och skapade tillsammans varumärket av det företag som studeras i denna studie. Den pågående förändringen innefattar både en ombyggnation till nya lokaler och en förändring av arbetssättet på företaget. Syftet med organisationsförändringen är att öka kundvärdet samt följa branschens utveckling. Organisationsförändringen inkluderar också en revidering av hela företagets affärsplan. I affärsplanen har effektmålen samverkan, samarbete och samhörighet satts, där ABW är ett verktyg för att nå dessa mål.

Olika kommunikationskanaler har använts för information gällande organisationsförändringen. Kommunikationskanalerna är bland annat möten och meddelanden via företagets intranät. Dessutom används kanaler i form av interaktionstillfällena öppna presentationer, som ger möjlighet till frågor, samt mingeltillfällen dit medarbetare bjuds in för att prata med projektgruppen och titta på bilder från projektet. Företagets syfte med att ha olika kanaler för kommunikationen är eftersom individer tar till sig olika typer av information på olika sätt. Kommunikationen har skett genom hela förändringsprocessen, men mer frekvent under projektets senare skede.

## Syfte

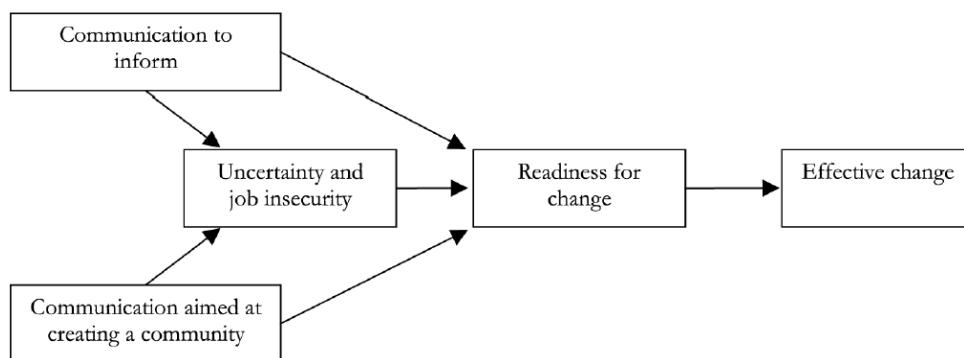
Tidigare forskning har visat att förändringskommunikation kan associeras till medarbetares attityd gentemot en organisationsförändring (De Ridder, 2004; Nelissen & van Selm, 2008; Scott & Jaffe, 1988). Denna studies syfte är att undersöka på vilket sätt förändringskommunikationen som det aktuella företaget har använt kan relateras till medarbetarnas attityd gentemot övergången till ABW.

## Teori och tidigare forskning

**Organisationsförändring.** Enligt Elving (2005a) kan förändring av en arbetsplats vara ett sätt att ändra medarbetares beteenden. Människors *readiness* för en förändring kan översättas till *beredskap* (Petti, 2000) och är det som sker kognitivt innan personen antingen gör motstånd till eller visar stöd för förändringen (Armenakis, Harris och Mossholder, 1993). Readiness reflekteras i Lewins (1951) första fas i sin förändringsmodell som består av faserna *unfreezing*, *moving* och *freezing*. Armenakis, Harris och Feild (1999) översatte senare dessa faser till *readiness*, *adoption* och *institutionalization*. Den första fasen, unfreezing eller readiness, reflekterar medarbetares tro, attityder och intentioner gällande behovet av förändringen och organisationens kapacitet att genomföra den. Organisationen är under denna fas förberedd på att göra förändringen och motstånd minskar. Nelissen och van Selm (2008) fann i sin studie att medarbetare under denna fas ser behovet av förändringarna på en kollektivistisk nivå, men har däremot svårt att se individuella möjligheter med förändringen. Under den andra fasen, adoption, prövas de nya beteendena samtidigt som de fortfarande kan bemötas med motstånd. Under den tredje och sista fasen, institutionalization, appliceras det nya arbetssättet (Armenakis et al., 1999).

**Förändringskommunikation.** Kommunikation under en förändring är en viktig del för ett effektivt införande av en organisationsförändring. Om inte förändringskommunikationen är tydlig kan rykten spridas och därmed motstånd gentemot förändringen öka (DiFonzo & Bordia, 1998; DiFonzo, Bordia & Rosnow, 1994). Vidare är kommunikation viktigt för medarbetares möjlighet att hantera osäkerheten i förändringen och därmed öka tilliten till organisationen (Schweiger & Denisi, 1991). Nelissen och van Selm (2008) fann att de medarbetare som var tillfredsställda med kommunikationen från ledningen under förändringen även var positiva till målen med förändringen. Däremot påverkade kommunikationen under förändringsfaserna inte de som var negativa till förändringen, och särskilt inte de som hade mindre tillit till ledningen.

Enligt Elving (2005a) finns det tre faktorer som påverkar medarbetares readiness, vilket i sin tur påverkar förändringens effektivitet. En modell skapades för kommunikationen under en organisationsförändring där faktorerna är informationsskapande kommunikation, gemensamhetskapande kommunikation samt ovisshet och jobbosäkerhet (Elving, 2005b, se figur 1).



Figur 1. Elvings kommunikationsmodell under förändring (Elving, 2005b).

Den första faktorn enligt Elvings (2005a) modell (Elving, 2005b, se figur 1), informationsskapande kommunikation, ska ge medarbetarna information om anledningarna till förändringen samt möta oron hos medarbetarna. Vikten av denna faktor bekräftas i vad Allen, Jimmieson, Bordia och Irmer (2007) fann i en organisation som var i de initiala faserna till förändring. Författarna fann att om kvalitativ förändringskommunikation är inriktad på strategisk eller arbetsrelaterad osäkerhet, kan kommunikationen påverka medarbetarnas stöd gentemot förändringen. Vidare fann även Miller, Johnson och Grau (1994) att om uttalanden om förändringen kommer i tid, besvarar eventuella frågor och förmedlas via rätt kanal kan detta påverka medarbetarnas attityd till förändringen till positiv.

Den andra faktorn i kommunikationsmodellen är den gemensamhetskapande kommunikationen (Elving 2005b, se figur 1). Postmes, Tanis och de Wit (2001) menar att medarbetares uppfattning av organisationens kommunikation skapar medarbetarnas känsla av samhörighet i gruppen. Skapandet av känslan av samhörighet, eller gemensamhet, menar Elving (2005a) grundas i den sociala identitetsteoriensansatsen. Den sociala identitetsteoriensansatsen behandlar hur individer identifierar och förstår sociala kategorier och sin egen placering av sig själva i det sociala sammanhanget (Postmes et al., 2001).

Den tredje och sista faktorn (Elving 2005b, se figur 1) som påverkar readiness är ovisshet och jobbosäkerhet (Elving, 2005a). Ovisshet till förändringen uppkommer när organisationen inte lyckas informera om anledningarna (DiFonzo & Bordia, 1998). Ett tecken

på detta kan vara ryktesspridning bland medarbetare (DiFonzo & Bordia, 1998), vilket DiFonzo et al. (1994) definierar som falska nyheter som uppkommer från brist på information. Ashford, Lee & Bobko 1989, menar att om jobbosäkerhet existerar på arbetsplatsen kan det leda till mindre engagemang, tillit och jobbtillfredsställelse. Däremot kan jobbosäkerheten minskas genom information som är relativt positiv och finns tillgänglig för medarbetarna.

Vidare menar Elving (2005a) att även faktorerna informationsskapande kommunikation och gemensamhetsskapande kommunikation i sig kan påverka faktorn ovisshet och jobbosäkerhet. Sammanfattningsvis kan de tre faktorerna informationskommunikation, gemensamhetsskapande kommunikation samt ovisshet och jobbosäkerhet tillsammans men även självständigt påverka medarbetarnas readiness för förändring (Elving, 2005a).

Liknande Elvings (2005a) modell har Barrett (2002) listat mål att uppnå i förändringskommunikation. Dessa mål är att informera samt motivera att stödja organisation, tillsammans med att uppmuntra prestation, minska missförstånd och alliera anställda bakom företagets mål. Vidare skapade Barrett (2002) en strategisk kommunikationsmodell med sju komponenter under förändring. Den första komponenten är att förändringsledningen ska ha övergripande strategiska mål som ska ha en relation med företagets målsättningar. Den andra komponenten är att det ska finnas en företagsledning som stödjer kommunikationen och även kommunicerar på det öppna sätt de förväntar sig att medarbetarna ska göra. Den tredje komponenten är att meddelanden som sänds ska vara enkla, relevanta, meningsfulla och konsekventa, samt designade för den publik de ska ges till. Vidare innebär den fjärde komponenten att många olika verktyg för att nå de anställda måste användas. Dessa verktyg måste vara effektiva och kan vara direkta såsom i möten eller indirekta på olika forum. Den femte komponenten innebär att förenkla kommunikationen av förändringen genom kommunikationsansvarigas involvering i affärsplanerna. Den sjätte komponenten innebär att hela tiden göra bedömningar av effektiviteten av företagets kommunikation. Till sist betonar den sjunde komponenten att kommunikationen måste vara integrerad i hela förändringsprocessen.

**Attityd.** Under en förändring går individer igenom inställningar till förändringen vilka byggs på individernas erfarenheter. Detta är en individs *attityd*, vilken presenteras genom att individen antingen stödjer eller har ett motstånd mot attitydobjektet, till exempel förändringen (Nationalencyklopedin, u.å.). Vidare påverkas individers attityd av individens engagemang i



ett beteende relaterat till attitydobjektet. Engagemang skapas när beteendet inte kan beskyllas på något annat än interna anledningar, det vill säga attityder (Salancik, 1977).

Det finns flera faktorer som kan påverka medarbetares attityd till en organisationsförändring. Forskning har visat att medarbetare som är engagerade och involverade i förändringsprocessen blir mer tillfredsställda med situationen, finner mer mening i det och har mer tillit till ledningen (Coch & French, 1948; Morgan & Zeffane, 2003). Wanberg och Banas (2000) fann i sin studie att medarbetare som har fått tillräckligt med information samt har fått delta i förändringsprocessen visar på en öppnare attityd till organisationsförändringen. Vidare fann författarna även att accepterande av förändringen är relaterat till högre jobbtillfredställelse, lägre irritation på arbetet och färre intentioner att sluta.

Även individuella skillnader är faktorer som kan påverka individers attityd till förändringar (Oreg, 2003). Wanberg och Banas (2000) fann att resiliens, det vill säga en individs självkänsla, optimism och uppfattad kontroll leder till större acceptans av förändringen. Även self-efficacy, vilket är individens tro på dennes förmåga att hantera en situation (Bandura, 1997) leder till större acceptans av förändringen (Wanberg & Banas, 2000). En annan individuell skillnad som har visat sig vara en påverkande faktor till attityd vid en förändring är need of achievement. Denna faktor definierar Miller et al. (1994) som en individs tendens att se fördelarna i förändring i form av möjligheter och utmaningar. Författarna fann att medarbetare med hög need of achievement var mer positiva till förändringen än de som hade en lägre need for achievement.

**Organisatoriskt stödjande attityd.** I dagens organisationer är det av vikt att det finns en positiv stämning av gemensamhet som går i linje med organisationens mål och uppdrag. En *organisational supportive attitude (OSA)*, *organisatoriskt stödjande attityd*, kan användas för att skapa beteende hos medarbetarna som stämmer överens med och bidrar till denna gemensamhet och stämning (De Ridder, 2004). Två viktiga komponenter för OSA är engagemang och tillit vilka kan skapas av högkvalitativ kommunikation. Därmed är högkvalitativ kommunikation en viktig del i att skapa en organisatoriskt stödjande attityd (De Ridder, 2004).

För att mäta medarbetares organisatoriskt stödjande attityd finns en så kallad OSA-skala. I denna skala inkluderas bland annat aspekterna om det finns stöd för riktningen som organisationen tar, för målen med förändringen och varför förändringen ska göras (De Ridder, 2004).

**Motstånd till förändring.** Under förändringsprocessen är det vanligt att det uppstår någon typ av mänskligt motstånd. För att kunna hantera detta förändringsmotstånd är det viktigt att vara medveten om vilka typer av motstånd som kan uppkomma (Kotter & Schlesinger, 1979). Enligt Kotter och Schlesinger (1979) finns det fyra orsaker till motstånd som är de mest vanliga bland medarbetare. Den första orsaken, att inte vilja förlora något av värde, handlar om att människor ofta fokuserar på sig själva i första hand. Medarbetarna kan då uppleva att de förlorar något medan organisationen tillgodoser sina behov. Den andra orsaken, missförståelse av förändringen och dess innebörd, inträffar ofta när medarbetare inte känner tillit till de personer som påbörjade förändringen. Den tredje orsaken, tron om att förändringen inte är rimlig för organisationen, innebär att medarbetare och ledningen ser på förändringen ur olika perspektiv. Denna orsak beror ofta på att de som initierar förändringen och de som berörs av förändringen har olika kunskaper och information om organisationen och dess situation. Istället för att se fördelar med förändringen för organisationen ser medarbetarna istället nackdelar för organisationen och gör då motstånd. Den fjärde orsaken, låg tolerans för förändring, grundar sig i en rädsla hos medarbetarna att inte klara av att utveckla de nya kompetenser och färdigheter som kommer att krävas i och med förändringen.

Vidare presenterar Kotter och Schlesinger (1979) utbildning och kommunikation som ett verktyg för att bemöta motstånd mot förändring. Utbildningen handlar om att låta medarbetarna veta och förstå innebörden och behovet av förändringen och detta görs genom olika typer av kommunikation. En annan aspekt som lyfts fram som viktig för att bemöta motstånd är att involvera de som berörs av förändringen i design- och implementeringsarbetet (Kotter & Schlesinger, 1979). Motstånd mot en förändring, samt attityden till en förändring, kan även bemötas genom att anordna sociala evenemang för medarbetarna som möjlighet att dela med sig av sin upplevelse samt att använda en tydlig och inlyssnande förändringskommunikation (Scott & Jaffe, 1988).

**Activity based workplace (ABW).** Cellkontor och kontorslandskap, där varje medarbetare har sin bestämda arbetsplats, har varit 1900-talets vanligaste kontorsformer (Appel-Muelenbroek, Groenen & Janssen, 2011). Den tekniska utvecklingen under början av 2000-talet innebär att medarbetare idag kan arbeta i princip oberoende av tid och plats (Berthelsen, Muhonen & Toivanen, 2017). Denna utveckling innebär att nya behov har vuxit fram i arbetslivet och för att anpassa arbetsplatserna efter dessa behov har flexibla kontor skapats (van der Voordt, 2004). Flexibla kontor är en nyare kontorsform i vilken medarbetare

inte har en egen, fast arbetsplats utan förväntas flytta runt mellan kontorets olika arbetsplatser beroende på vad de arbetar med (Toivanen, 2015).

ABW är en typ av flexibelt kontor där zoner används för att dela in var olika arbetsuppgifter ska utföras. Zonerna delas in efter verksamhetens arbetsaktiviteter och möjliggör både individuellt arbete och arbete i team. Varje zon ska främja den typ av aktiviteter som den är avsedd för, exempelvis koncentrationsarbete, projektarbete eller innovationsarbete. En förutsättning i ABW är att medarbetarna själva avgör vilken zon som lämpar sig bäst för olika typer av arbete samt arbetar utanför kontoret till stor del av sin tid (Toivanen, 2015).

ABW har utvecklats för att stötta produktiviteten hos dagens medarbetare samt öka effektiviteten och prestationsnivån hos organisationer. Detta görs genom stimulering av interaktion och kommunikation mellan medarbetare, genom att beläggningskostnader reduceras när mängden plats till varje medarbetare reduceras och genom att en inspirerande arbetsmiljö skapas (Appel-Muelenbroek et al., 2011). ABW skapar också en bild av företaget som en modern och professionell organisation samt en attraktiv arbetsplats (van der Voordt, 2004).

Innan en övergång till ABW genomförs är det viktigt att analysera vilka för- och nackdelar som finns i den befintliga kontorsmiljön. Det är även viktigt att göra en analys av vad organisationen och medarbetarna behöver i de nya lokalerna och hur designen ska utformas för att passa den aktuella organisationen. Förberedelserna inför en flytt till ABW bör vara grundläggande och påbörjas i god tid (Toivanen, 2018). Det är vanligt att otillräckligt förarbete och en misslyckad design leder till motstånd till det nya arbetssättet från medarbetarna. Förutom genom att göra en grundläggande förstudie och analys av arbetsplatsens befintliga miljö och behov, kan motstånd mot förändringen undvikas genom att aktivt involvera berörda medarbetare under designprocessen (Appel-Muelenbroek et al., 2011). Det är också viktigt att det är tydliga zoner och tydliga skiljelinjer för var interaktion respektive koncentrerat arbete kan ske (van der Voordt, 2004).

**Sammanfattning av teori och tidigare forskning.** Sammanfattningsvis visar tidigare forskning att kommunikation har ett samband med medarbetarnas attityd i en organisationsförändring (De Ridder, 2004; Nelissen & van Selm, 2008; Scott & Jaffe, 1988). Medarbetares attityd i en organisationsförändring kan påverkas av flera faktorer, så som engagemang (Salancik, 1977), involvering i förändringsprocessen (Coch & French, 1948; Morgan & Zeffane, 2003), individuella skillnader (Oreg, 2003), tillit till organisationen (De

Ridder, 2004) samt uttalanden om förändringen som förmedlas med rätt tidsintervall, med rätt information och via rätt kanaler (Miller et al., 1994). Detta är faktorer som på olika sätt bör inkluderas i en högkvalitativ förändringskommunikation (Barret, 2002; De Ridder, 2004; Elving 2005a), där informationsskapande kommunikation, gemensamhetsskapande kommunikation och kommunikation för att minska ovisshet betonas som viktiga för en effektiv förändring (Elving 2005a). Kommunikation är också viktigt för att bemöta de olika typer av förändringsmotstånd som uppstår (Kotter & Schlesinger, 1979).

Denna studies population genomgår en organisationsförändring i form av en övergång till ABW. Vid en sådan övergång betonas en grundläggande förstudie samt involvering i förändringsprocessen som viktiga aspekter för en positiv attityd till förändringen (Appel-Muelenbroek et al., 2011; Toivanen, 2018).

### **Frågeställningar**

Utifrån tidigare forskning har en huvudfrågeställning samt fyra delfrågeställningar tagits fram. Uppsatsens huvudfrågeställning är hur förändringskommunikation kan ha ett samband med medarbetares attityd till en organisationsförändring. Delfrågeställningarna är följande:

1. Har informationsskapande kommunikation ett samband med medarbetares attityd gentemot en organisationsförändring?
2. Har gemensamhetsskapande kommunikation ett samband med medarbetares attityd gentemot en organisationsförändring?
3. Har förändringskommunikation ett samband med ovisshet hos medarbetare i en organisationsförändring?
4. Har förändringskommunikation ett samband med att engagemang skapas hos medarbetare under en organisationsförändring?

### **Metod**

#### **Design**

En kvantitativ fallstudie har genomförts på ett företag som under studien var i processen att övergå från cellkontor till ABW. Studien genomfördes i form av en enkätundersökning (se bilaga 1). Enkäten inleddes med sex bakgrundsfrågor, därefter var enkäten indelad i två delar. Del 1 mätte upplevelsen av förändringskommunikationen och del 2 mätte medarbetarnas attityd till förändringen. För att bibehålla företagets anonymitet i denna studie har företagets namn samt interna begrepp som används inom företaget ersatts med “[företaget]” samt en beskrivning istället för benämning av de interna begreppen.

**Enkät del 1.** Bakgrundsinformation gällande företagets arbete med förändringskommunikationen samlades in och användes för att anpassa frågorna gällande förändringskommunikation utifrån det aktuella företaget. Bakgrundsinformationen samlades in genom bakgrundsintervjuer med individer på företaget samt material från förundersökningar och kommunikationsunderlag. Informationen som erhöles i denna bakgrundsinformation resulterade i nio frågor angående hur förändringskommunikation har mottagits, hur organisationsförändringen har förståtts utifrån kommunikationen, med mera.

Vid konstruerandet av den del i enkäten som mäter medarbetarnas upplevelse av förändringskommunikationen har Elvings (2005a) modell för förändringskommunikation använts. Elving (2005a) föreslår flera items för att mäta dels den informationsskapande kommunikationen, dels den gemensamhetskapande kommunikationen. Dessa items har använts som inspiration för att skapa tio påståenden som mäter upplevelsen av förändringskommunikationen. Deltagarna ombads att ta ställning till i vilken utsträckning de höll med om påståendena genom svarsalternativen “i mycket liten utsträckning”, “i liten utsträckning”, “i varken stor eller liten utsträckning”, “i stor utsträckning”, “i mycket stor utsträckning”. Ett av påståendena var till exempel “Jag upplever att jag har fått information gällande övergången i tid och med regelbundenhet”.

I denna del av enkäten fanns även fyra frågor (fråga 10, 14, 15, 16, se bilaga 1) som kunde besvaras med fri text. Detta för att ge ökad förståelse för medarbetarnas upplevelse av förändringskommunikationen. En del fritextsvar har valts ut för analys och presenteras i resultatdelen i denna uppsats.

**Enkät del 2.** Vid konstruerandet av del 2 i enkäten, som avser mäta medarbetarnas attityd till organisationsförändringen, användes OSA-skalan (De Ridder, 2004). OSA-skalan innehåller nio items, men i denna studie användes åtta av de nio items som finns eftersom de ansågs vara mest relevanta för studiens syfte. De items som användes var påståenden som respondenterna ombads ta ställning till med hjälp av svarsalternativen “i mycket liten utsträckning”, “i liten utsträckning”, “i varken liten eller stor utsträckning”, “i stor utsträckning”, “i mycket stor utsträckning”. Ett av påståendena var till exempel “Jag stödjer de mål som organisationen vill uppnå med denna övergång”.

### **Deltagare**

Denna studies urval var alla medarbetare som arbetar på, eller ska flytta till, det kontor på företaget som genomför organisationsförändringen (N=320). Enkäten besvarades av 116

individer ur urvalet. Se tabell 1 för uppdelning av studiens deltagare gällande ålder, kön, anställningstid, avdelning, anställningstyp och yrkesroll.

*Tabell 1. Undersökningsdeltagarna efter kategorisk indelning.*

Kategori	Andel %	Kategori	Andel %
ÅLDER		AVDELNING	
34 år eller yngre	22	Marknad och Kundupplevelse	15
35 - 54 år	62	Affär och Försäljning	16
55 år eller äldre	16	Distribution	23
KÖN		Affärs- och verksamhetsutveckling	11
Man	42	Ekonomi och IT/FM	24
Kvinna	55	HR/Kommunikation	5
Vill ej uppge	3	Övrigt	5
ANSTÄLLNINGSTID		ANSTÄLLNINGSFORM	
0 - 6 månader	11	Tillsvidareanställning	96
6 - 18 månader	13	Visstidsanställning	1
18 månader - 3 år	16	Övrigt	3
3 - 8 år	28	YRKESROLL	
8 - 12 år	14	Medarbetare/Specialist	84
12 år eller längre	18	Chef som leder medarbetare	12
		Chef som leder chef	3

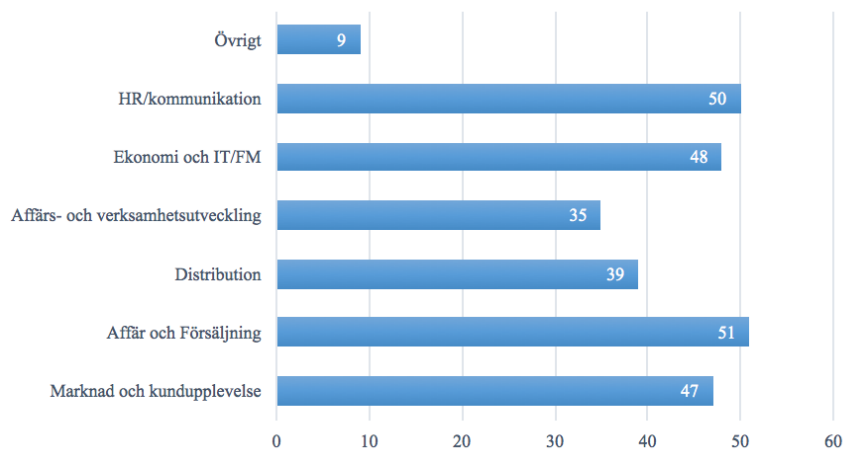
## Procedur

Enkäten skickades via ett mejl som innehöll en presentation av uppsatsens författare, information om studien, etiska aspekter samt en länk till enkäten. Ett påminnelsemejl skickades ut sju dagar efter första utskicket. Mellan första utskicket och första påminnelsen besvarades enkäten av 92 respondenter. Ett andra påminnelsemejl skickades ut 12 dagar efter första utskicket och fem dagar efter första påminnelsen. Mellan första påminnelsen och andra påminnelsen svarade ytterligare 24 personer på enkäten. Efter den andra påminnelsen kom det inte in några ytterligare svar. Enkäten stängdes en dag efter den andra påminnelsen och var därmed öppen i totalt 14 dagar. Totalt samlades svar in från 116 respondenter. Resultaten från enkäten analyserades kvantitativt i statistikprogrammet SPSS.

## Bortfallsanalys

Av 320 möjliga svar samlades 116 svar in, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 36 %. Det innebär ett bortfall på 204 individer, vilket ger en bortfallsfrekvens på 64 %.

Fördelningar av ålder, kön, anställningstid, anställningsform och roll på företaget kunde ej erhållas på grund av sekretess. Därmed kan inga jämförelser göras mellan fördelningar i den insamlade datan och fördelningar totalt i urvalet gällande dessa aspekter. Fördelningen av avdelning på företaget kunde erhållas och dessa siffror har jämförts med fördelningen av samma faktor i studiens urval. Figur 2 visar hur stor andel inom varje avdelning som svarat på enkäten.



Figur 2. Andel inom varje avdelning som har svarat på enkäten.

Det är en relativt jämn fördelning mellan avdelningarna. Avdelningen Övrigt är den enda avdelningen som sticker ut med 9% svarsfrekvens, medan de andra avdelningarnas svarsfrekvens är runt eller strax under hälften. Då denna studies författare inte har tillgång till vad som innefattas av Övrigt eller varför det är så många individer som arbetar under denna grupp, kan inga spekulationer göras om varför det är ett såpass stort bortfall för denna grupp. Det går inte heller att veta om bortfallet skiljer sig från de respondenter som svarat och om resultatet hade blivit annorlunda om svar från alla i urvalet hade erhållits (Bryman, 2011).

### Dataanalys

I dataanalysen har deskriptiv statistik tagits fram samt bivariata korrelationer utförts. Preliminära analyser gjordes för samtliga variabler vilka har undersökts för att ta reda på om brott mot antagandena om linjäritet, homoskedasticitet och normalitet finns. I samtliga fall påträffades brott mot något av detta, oftast normalitet, och därför har icke-parametriska test använts i dataanalysen. I den preliminära analysen påträffades även flera extremvärden. Det beslutades att ej utesluta extremvärden på grund av att Spearmans rangkorrelationskoefficient ( $\rho$ ) som användes klarar av extrema värden samt att det inte fanns stora skillnader mellan medelvärdet och det 5% trunkerade medelvärdet.

En alfanivå på  $p < ,05$  beslutades samt att använda oriktade tvåsvansade analyser för att undvika risken att missa ett resultat riktat åt andra hållet.

I del 1 av enkäten fanns tio påståenden (se tabell 2) som mätte upplevelse av förändringskommunikation. Dessa 10 items slogs i dataanalysen ihop för att bilda en variabel för total upplevd förändringskommunikation (TotalFK). I del 2 av enkäten fanns åtta påståenden (se tabell 3) som mätte respondenternas skattade attityd gentemot

organisationsförändringen. Dessa åtta items slogs i dataanalysen ihop för att skapa en variabel för total attityd (TotalAttityd17).

Vidare delades TotalFK upp i två delar och skapade två nya variabler vilka kallades InfoFK och GemenskapFK. Variabeln InfoFK innefattade de fem items som mätte den informationsskapande kommunikationen i förändringen vilka var det första, tredje, femte, sjunde och nioende påståendet i frågan gällande upplevelsen av förändringskommunikationen (se tabell 2). Variabeln GemenskapFK innefattade de fem items som mätte den gemensamhetsskapande kommunikationen vilka var andra, fjärde, sjätte, åttonde och tionde påståendet i frågan gällande upplevelsen av förändringskommunikationen (se tabell 2).

Variabelerna TotalFK och TotalAttityd17 delades även upp i tre grupper utefter respondenternas skattning av dessa två variabler. Grupp 1 ( $N=30$ ) innefattades av de som skattat lågt på variablernas skalor (TotalFK=10-30, TotalAttityd17=8-24). Grupp 2 ( $N=69$ ) innefattades av de som skattat högt på variablernas skalor (TotalFK=30-50, TotalAttityd=24-40). De respondenter som mätte 24 på TotalAttityd17 och 30 på TotalFK inkluderades i båda grupper för att få jämnt antal skalsteg i grupperna. Värdena 24 och 30 som var gränsvärdet mellan högt och lågt för respektive variabel och räknades i vissa fall som högt och i andra fall lågt beroende på värdet i den andra variabeln. Anledningen till att detta gjordes var för att minska bortfallet av respondenter och därmed få ett större urval. Till sist innefattades Grupp 3 ( $N=17$ ) av respondenter som skattade högt på ena variabeln men lågt på den andra variabeln. Grupp 3 uteslöts från dataanalysen eftersom de inte skattade högt eller lågt på båda variablerna.

Ett Mann-Whitney U Test genomfördes mellan Grupp 1 och Grupp 2 för att undersöka skillnaderna mellan de respondenter som skattade högt eller lågt på variablerna TotalFK och TotalAttityd17.

**Itemanalys.** En itemanalys gjordes genom att kontrollera reliabiliteten för de items som utgör variabeln TotalFK. Dessa items hade en stark intern konsistens mätt med Cronbachs alfa,  $\alpha=,96$ . En item-analys gjordes också för de items som utgör variabeln TotalAttityd17. Även dessa items hade en stark intern konsistens mätt med Cronbachs alfa,  $\alpha=,95$ ).

## **Etik**

Enligt Bryman (2011) finns det ett antal etiska principer att ta hänsyn till vid genomförandet av en forskningsstudie. Dessa är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. För att uppfylla dessa principer informerades



samtliga deltagare om att deltagandet var anonymt, att den data som samlades in endast användes som underlag till studiens resultat, att all information hanterades konfidentiellt samt att deltagandet var frivilligt. I informationstexten framgick att deltagarna gav sitt samtycke till att delta i studien genom att gå vidare och påbörja enkäten. I informationstexten uppgavs även kontaktuppgifter till författarna till denna uppsats för eventuella frågor och kommentarer.

Uppsatsen behandlade inga känsliga personuppgifter enligt Personuppgiftslagen (1998:204) och använde inte en metod som innebär fysiska ingrepp på deltagarna. Vidare påverkades inte deltagarna fysiskt eller psykiskt, metoden innebär ingen risk för psykisk eller fysisk skada samt studerar inte biologiskt material från en människa.

## Resultat

### Deskriptiv statistik

I följande tabeller presenteras deskriptiv statistik över påståenden som respondenterna tog ställning till gällande förändringskommunikationen (se tabell 2).

*Tabell 2. Deskriptiv statistik över skattad upplevelse av förändringskommunikationen.*

Påstående	N	Median	M	SD	5% trimmed mean
Jag upplever att informationen gällande övergången till ABW har varit tydlig/lätt att förstå	116	4,00	3,47	1,07	3,52
Jag upplever att organisationens kommunikation får mig att känna mig som en del av en grupp	116	3,00	2,92	1,20	2,91
Jag upplever att jag har fått information gällande övergången i tid och med regelbundenhet	116	3,00	3,24	1,18	3,27
Jag upplever att kommunikationen kring övergången har varit optimistisk och engagerande	116	4,00	3,58	1,06	3,64
Jag upplever att jag har fått tillräckligt mycket information gällande övergången	116	3,00	3,34	1,13	3,38
Jag har känt stöd från ledare och chefer när jag har kommit med frågor eller feedback gällande övergången	116	4,00	3,43	1,20	3,48
Jag upplever att organisationen har informerat om dess behov av övergången	116	3,00	3,14	1,16	3,15
Utifrån den information som har kommunicerats ut känner jag tillit till organisationens beslut om övergången	116	3,00	3,12	1,31	3,13
Jag upplever att organisationen har informerat mig om hur min arbetssituation kommer att påverkas av övergången	116	3,00	2,93	1,25	2,92
Jag upplever att det som har informerats om övergången stämmer överens med min uppfattning av denna organisations praktiker	116	3,00	3,06	1,10	3,07

Resultaten visar i tabell 2 att medarbetarna skattar majoritet av upplevelsen av förändringskommunikationen i varken liten eller stor utsträckning samt vissa i hög utsträckning.

Vidare visar tabell 3 deskriptiv statistik över påståenden om medarbetarnas attityd till övergången gentemot ABW.

*Tabell 3. Deskriptiv statistik över skattning av attityd till övergången gentemot ABW.*

<b>Påstående</b>	<b>N</b>	<b>Median</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>5% trimmed mean</b>
Beslutet kring övergången till ABW tilltalar mig	116	3,00	3,16	1,38	3,18
Jag håller vanligen med om de policys som etableras i organisationen	116	4,00	3,72	0,83	3,76
Jag instämmer med min organisations vision kring övergången	116	3,00	3,14	1,15	3,39
Jag håller med om argumenten gällande varför organisationen ska göra en övergång till ABW	116	3,00	3,30	1,24	3,34
Jag samtycker med riktningen som organisationen tar i och med denna övergång	116	4,00	3,43	1,21	3,48
Jag stödjer de mål som organisationen vill uppnå med denna övergång	116	4,00	3,66	1,06	3,73
Jag värderar organisationens mål med övergången högt och jag kommer därför göra mitt bästa för att uppnå dem	116	4,00	3,94	0,98	4,02
Jag känner mig redo för denna övergång	116	4,00	3,69	1,25	3,77

Resultaten i tabell 3 visar att respondenterna har skattat attityden till övergången i majoritet i stor utsträckning men även i varken stor eller liten utsträckning på vissa påståenden.

I tabell 4 presenteras deskriptiv statistik över den totala attityden, förändringskommunikationen samt de variabler som förändringskommunikationen delades upp i. I tabell 4 presenteras även samtliga kommunikationskanaler och till sist förändring av inställning till organisationsförändringen.

Tabell 4. Deskriptiv statistik över undersökta variabler.

Variabel	N	Median	M	SD	5% trimmed mean
TOTAL ATTITYD	116	28 <sup>a</sup>	28,26 <sup>a</sup>	7,81	28,54
FÖRÄNDRINGSKOMMUNIKATION	116	33 <sup>b</sup>	32,23 <sup>b</sup>	9,84	32,37
Gemensamhetsskapande kommunikation	116	17	16,11	5,11	16,21
Informationsskapande kommunikation	116	16	16,12	4,98	6,20
KOMMUNIKATIONSKANALERNAS KVALITET					
Större möten	92	4	3,52	,92	3,56
Mindre möten	91	4	3,51	,96	3,53
Enskilda möten	30	4	3,73	,83	3,76
Interaktionstillfällen	47	4	3,60	,95	3,63
E-post	48	3	3,33	,88	3,34
Intranätet	91	3	3,35	,87	3,37
Telefonsamtal <sup>c</sup>	3		3,00		
Övrig skriftlig kommunikation	27	4	3,41	,93	3,44
Övrig muntlig kommunikation <sup>c</sup>	0				,00
Projektaktiviteternas involverande	116	3	3,06	1,19	3,07
FÖRÄNDRING AV INSTÄLLNING TILL ORGANISATIONSFÖRÄNDRINGEN	116	3	3,45	,90	3,47

<sup>a</sup> Skala 8 = Håller med i mycket liten utsträckning, 40 = Håller med i mycket stor utsträckning

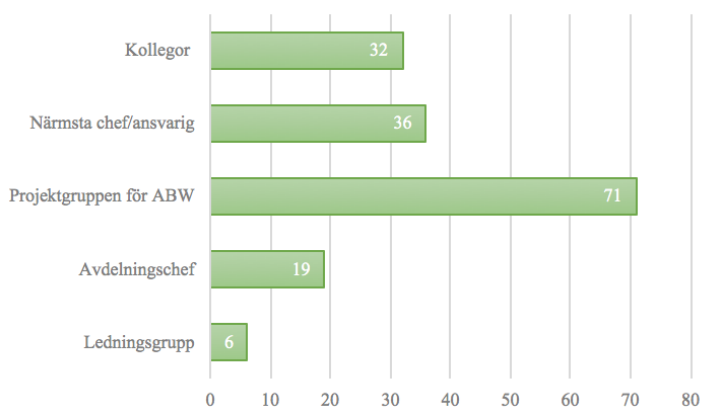
<sup>b</sup> Skala 10 = Håller med i mycket liten utsträckning, 50 = Håller med i mycket stor utsträckning

<sup>c</sup> få eller inga svar och har därmed exkluderats från vidare analys

Resultaten i tabell 4 visar att total attityd samt förändringskommunikation skattades i varken stor eller liten utsträckning och den gemensamhetskapande och informationsskapande kommunikationen skattades i liten utsträckning. Majoriteten av kommunikationskanalerna skattades i stor utsträckning och de resterande som i varken stor eller liten utsträckning. Huruvida medarbetarnas inställning till organisationsförändringen har förändrats skattades i varken liten eller stor utsträckning.

Vidare uppgav 84 respondenter att de själva har tagit reda på mer information om övergången till ABW, medan 32 respondenter uppgav att de inte har gjort det.

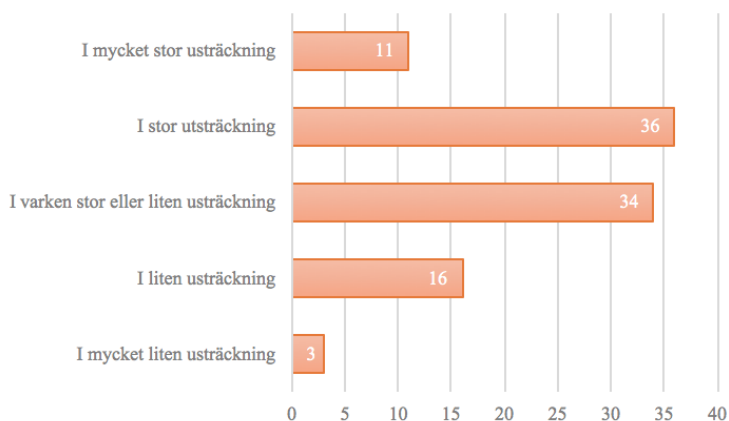
Figur 3 visar andel av medarbetarnas främsta informationskälla gällande övergången.



Figur 3. Främsta informationskälla till övergången i andel (%).

Enligt respondenternas skattning i Figur 3 var projektgruppen för ABW främsta informationskällan, men även närmsta chef/ansvarig samt kollegor.

Figur 4 visar andel av florerade rykten gällande övergången.



Figur 4. Florerade rykten om övergången till ABW i andel (%).

Resultaten i figur 4 visar att 36% av respondenterna anser att det florerar rykten i stor utsträckning och 34% anser det florerar i varken stor eller liten utsträckning.

I tabell 5 presenteras svar eller kategoriseringar av svar på de frågor i enkätens del 1 som respondenterna kunde besvara med fri text (se bilaga 1).

Tabell 5. Fritextsvar av frågor inom förändringskommunikationen.

Variabel	Fritextsvar
Varför/varför inte (...har du tagit reda på mer information gällande övergången själv)?	Svaren kategoriserades efter att respondenterna har angivit nyfikenhet, missnöje eller brist på behov och tid som anledningar
Utifrån det som har kommunicerats, vad är din uppfattning av varför företaget övergår till ett aktivitetsbaserat arbetssätt?	Svaren kategoriserades efter att respondenterna har angivit ekonomi och besparingar alternativt samverkan, samarbete och samhörighet som anledningarna
Har du några övriga kommentarer eller synpunkter kring kommunikationen om övergången till ABA?	"Hade gärna sett att information gick ut lite oftare" "Ett så stort projekt bör kommuniceras ut mer frekvent" "kommunicera mer frekvent på [intranätet]. alltid bättre med mer information än för lite" "Att information hade getts i tid. Att information kom kontinuerligt. Vissa tidsperioder har det varit väldigt tyst kring projektet - det informeras inte fortlöpande."

### Korrelationer mellan variabler

I tabell 6 presenteras korrelationer som har gjorts med Spearmans rangkorrelationskoefficient (rho) mellan undersökta variabler och total attityd gentemot förändringen.

Tabell 6. Korrelationer mellan undersökta variabler och total attityd gentemot övergången till ABW.

Variabel	Total attityd
TOTAL FÖRÄNDRINGSKOMMUNIKATION	,73 *
Informationsskapande kommunikation	,67 *
Informerat i tid och med regelbundenhet	,51 *
Informerat tillräckligt	,60 *
Informerat om organisationens behov	,55 *
Kommunicerat optimistiskt och engagerande	,58 *
Gemensamhetsskapande kommunikation	,75 *
KOMMUNIKATIONSKANALERNAS KVALITET	
Större möten	,50 *
Mindre möten	,58 *
Enskilda möten	,45 *
Interaktionstillfällen	,55 *
E-post	,52 *
Intranätet	,37 *
Övrig skriftlig kommunikation	,53 *
RYKTESSPRIDNING	0,11
PROJEKTAKTIVITETERNAS INVOLVERANDE	,57 **

\*  $p < ,01$  (2-tailed); \*\*  $p < ,05$  (2-tailed)

Resultaten i tabell 6 visar att samtliga variabler har en medium eller stark positiv korrelation förutom ryktesspridning som inte visade ett signifikant resultat.

Relationen mellan hur medarbetarnas inställning till organisationsförändringen har förändrats och den upplevda förändringskommunikationen visade ett signifikant resultat på en positiv, stark korrelation,  $\rho = ,65$ ,  $p < ,01$  (2-tailed).

### **Jämförelse mellan grupper**

Mann-Whitney U Test mellan Grupp 1 och Grupp 2 visade statistisk signifikant skillnad mellan de respondenter som har skattat lågt på TotalFK ( $Md = 22,5$ ,  $N = 30$ ) och TotalAttityd ( $Md = 20$ ,  $N = 30$ ) och högt på TotalFK ( $Md = 38$ ,  $N = 69$ ) och TotalAttityd ( $Md = 33$ ,  $N = 69$ ). Testets värde uppmättes till  $U = 1,50$  och z-värde för variablerna var  $-7,88$  för TotalFK och  $-7,89$  för TotalAttityd17,  $p = ,00$ . Effektstorleken för variablerna var TotalFK  $r = ,79$  och TotalAttityd17  $r = ,79$ .

### **Diskussion**

Nedan kommer först studiens resultat att analyseras utifrån studiens huvudfrågeställning. Därefter kommer även frågeställningens delfrågor att besvaras gällande huruvida informationsskapande och gemensamhetskapande kommunikation har ett samband med attityd gentemot en organisationsförändring, om förändringskommunikation har ett samband med ovisshet samt ett samband med att engagemang skapas i en organisationsförändring.

Liksom tidigare forskning (De Ridder, 2004; Nelissen & van Selm, 2008; Scott & Jaffe, 1988) visar denna studies resultat att medarbetares attityd till en organisationsförändring kan relateras till deras upplevelse av förändringskommunikation (se tabell 6). Detta resultat, tillsammans med delfrågornas resultat, kan därmed besvara studiens huvudsakliga frågeställning. Det kan tänkas att de medarbetare som har skattat högt på förändringskommunikationen har en mer positiv attityd till förändringen, medan de som har skattat lågt på förändringskommunikationen har en mer negativ attityd till förändringen.

### **Kommunikationskanalernas kvalitet**

Företaget har valt att använda sig av olika kommunikationskanaler (se tabell 4) för att bemöta behovet att olika individer tar till sig information på olika sätt. Detta stöds av en av Barretts (2002) komponenter för kommunikation vid förändring som innefattas av att flera olika kommunikationsverktyg, både direkta och indirekta, bör användas för att de anställda ska nås. Resultaten av analysen av kommunikationskanalerna besvarar därmed delvis denna studies huvudfrågeställning gällande förändringskommunikationens relation till attityden

gentemot övergången. Korrelationen mellan kommunikationskanalernas kvalitet och respondenternas skattade attityd gentemot övergången är positiv (se tabell 6) och medianvärdet för kommunikationskanalerna är högt (se tabell 4).

Det kan spekuleras att dessa resultat påvisar att medarbetarnas positiva attityd till förändringen har ett samband med att de i hög grad anser att den information som kommunikationskanalerna gett har varit enkel, relevant, meningsfull, konsekvent samt designad för målgruppen (Barrett, 2002). Dock mäter inte denna studie vad som innefattas i begreppet kvalitet, därför kan inga säkra antaganden göras gällande att dessa aspekter är vad medarbetarna anser är delar av kvalitetsbegreppet.

Två typer av kommunikationskanaler som använts är mingeltillfällen och öppna presentationer. Denna typ av kommunikationskanaler, som utförs som sociala evenemang, är en möjlighet för medarbetare att dela med sig av sin upplevelse och en möjlighet för organisationen att bemöta medarbetarnas oro och tankar (Scott & Jaffe, 1988). Dessa kommunikationskanaler, som i enkäten kategoriseras som interaktionstillfällen, skattas att i stor utsträckning vara av hög kvalitet (se tabell 4). Forskning har visat att interaktionstillfällen som kommunikationskanal kan minska medarbetares negativa inställning gentemot en organisationsförändring (Scott & Jaffe, 1988). De höga medianvärdena samt den positiva korrelationen mellan kommunikationskanalernas kvalitet och den totala attityden, kan möjligen tyda på att mingeltillfällen och öppna presentationer har ett samband med en mer positiv attityd till organisationsförändringen.

### **Lågt eller högt skattad förändringskommunikation och attityd gentemot förändringen**

Vidare utlästes resultat i dataanalysen som påvisade en skillnad mellan högt och lågt skattande av förändringskommunikationen och attityden gentemot övergången. Detta kan delvis besvara huvudfrågeställningen gällande förändringskommunikationens relation till attityden. De medarbetare som har skattat lågt på förändringskommunikationen och totala attityden gentemot övergången benämns som Grupp 1 medan de som har skattat högt på förändringskommunikationen och attityden gentemot övergången benämns som Grupp 2. Såsom i Nelissen och van Selms studie (2008) kan den signifikanta skillnaden mellan grupperna i denna studie jämföras där tillfredställande förändringskommunikation relateras till mer positiv attityd gentemot organisationsförändringen. Det kan då tolkas att Grupp 1 (TotalFK  $Md=22,50$ ; TotalAttityd  $Md=20,00$ ), som redan är negativa till förändringen, inte blir lika påverkade av förändringskommunikationen som Grupp 2 (TotalFK  $Md=38$ ;

TotalAttityd  $Md=33$ ). Skillnaden i median till förändringskommunikationen och attityden gentemot organisationsförändringen mellan Grupp 1 och 2 kan troligen ha flera orsaker.

För det första, kan skillnaden spekuleras bero på att individerna i Grupp 1 har mindre tillit till ledningen och därmed har svårare att påverkas av förändringskommunikationen (Nelissen & van Selm, 2008). Kotter och Schlesinger (1979) menar att brist på tillit till ledningen kan leda till att medarbetarna gör motstånd mot förändringen på grund av att de har missförstått förändringen och dess innebörd. Dock anser sig medarbetarna vanligen hålla med om policys som etableras i organisationen (se tabell 3) och eftersom policys troligen etableras av ledningen bör detta tyda på en tillit från medarbetarna till ledningen. Eftersom medarbetarnas tillit till ledningen inte mäts specifikt i studien kan det endast spekuleras att Grupp 1 har en lägre tillit. Kvalitativ kommunikation är ett viktigt verktyg för att hantera osäkerhet och kan öka tilliten till organisationen (Schweiger & Denisi, 1991). Därmed kan det tänkas att kvalitativ kommunikation kan användas för att bemöta gruppens eventuella osäkerhet och höja tilliten i Grupp 1. När tilliten därefter har höjts i denna grupp, kan möjligen Grupp 1 i högre grad ta in det som kommuniceras ut gällande förändringen och bli mer påverkade av förändringskommunikationen. Genom att de skulle bli mer påverkade av förändringskommunikation kan det tänkas att motståndet mot förändringen skulle kunna minskas och attityden bli mer positiv (Nelissen & van Selm, 2008).

För det andra, kan det diskuteras att Grupp 1 innehåller individer som påverkas av individuella skillnader för attityd till förändring och därmed inte blir påverkade av kommunikationen (Nelissen & van Selm, 2008). Individer inom Grupp 1 kan tänkas ha en lägre need of achievement, och därför ha svårt att se fördelarna med eventuella möjligheter och utmaningar i övergången (Miller et al., 1994). Medarbetarna i Grupp 1 kan därför även tänkas vara kvar i fasen readiness (Nelissen & van Selm, 2008). Dessa medarbetare kan spekuleras vara de som tror att anledningen till flytten är ekonomisk, snarare än samverkan, samhörighet och samarbete (se tabell 5), och kan därför inte se de individuella fördelarna i förändringen, vilket är ännu en orsak till motstånd (Kotter och Schlesinger, 1979).

Andra individuella skillnader mellan Grupp 1 och Grupp 2 kan vara att Grupp 1 har lägre resiliens, det vill säga lägre självkänsla och mindre optimism. Alternativt kan de ha låg self-efficacy i förändringen och därför låg tro på att kunna klara av förändringen och de kompetenser som krävs i den, vilket även är en orsak till motstånd enligt Kotter och Schlesinger (1979). Genom att eventuellt inte ha självkänslan, optimismen eller tron på sig själv att klara av förändringen, kan dessa personer spekuleras även ha lägre need of



achievement och inte se fördelarna i förändringen och blir då inte påverkade av kommunikationen (Nelissen & van Selm, 2008).

### **Har informationsskapande kommunikation ett samband med medarbetares attityd gentemot en organisationsförändring?**

Den informationsskapande kommunikationen har ett relativt lågt medianvärde (se tabell 4). Resultaten av denna studies positiva korrelation mellan den informationsskapande kommunikationen och den totala attityden (se tabell 6) bekräftar därmed första delfrågeställningen att det finns ett samband mellan dessa variabler. Detta resultat kan möjligen kopplas till att kommunikationen inte har inriktat sig på strategisk och arbetsrelaterad osäkerhet, vilka är komponenter inom kommunikation som kan påverka medarbetares stöd till förändringen (Allen et al., 2007).

**Den informationsskapande kommunikationens aspekter tid, regelbundenhet och tillräcklighet.** Studier visar att information om förändringen som kommer i tid, besvarar eventuella frågor (Miller et al., 1994) samt ger tillräcklig information (Wanberg & Banas, 2000) kan göra medarbetarna mer positiva till förändringen. Medarbetarna i denna studie skattar att företaget i varken stor eller liten utsträckning har informerat tillräckligt mycket eller i tid och regelbundet (se tabell 2). Däremot visar studien en stark korrelation mellan den totala attityden av förändringen samt medarbetarnas upplevelse av mängden information, samt om informationen har kommit i tid och regelbundet (se tabell 6). Detta resultat kan därmed delvis även besvara första delfrågeställningen. Det kan spekuleras att de medarbetare som anser att företaget har lyckats informera i tid, regelbundet och i tillräcklig mängd även är positiva till förändringen. Likaså kan det spekuleras att de medarbetare som inte anser att företaget har informerat i tid, regelbundet och i tillräcklig mängd, istället har en mindre positiv inställning till övergången.

Kommentarerna från de öppna frågorna gällande synpunkter om kommunikationen kan tänkas bekräfta den senare spekulationen (se tabell 5). Dessa kommentarer är ”Hade gärna sett att information gick ut lite oftare”, ”Ett så stort projekt bör kommuniceras ut mer frekvent”, ”kommunicera mer frekvent på [intranätet]. alltid bättre med mer information än för lite” samt ”Att information hade getts i tid. Att information kom kontinuerligt. Vissa tidsperioder har det varit väldigt tyst kring projektet - det informeras inte fortlöpande.” Det kan därmed konkluderas att det i denna studie, samt i tidigare studier (Miller et al., 1994), kan utläsas att tid, regelbundenhet och tillräcklig information har en positiv stark korrelation till attityd till en organisationsförändring.

**Medarbetarnas egna informationssökande.** Enkätens svar påvisar att majoriteten av respondenterna själva har tagit reda på mer information om övergången till ABW. 16 respondenter uppger att de tagit reda på mer information på grund av intresse eller nyfikenhet och sex respondenter på grund av missnöje med den information som kommunicerats ut av företaget. Nio respondenter har inte tagit reda på mer information på grund av att de inte har känt behov av det eller inte hade tid till det (se tabell 5). Anledningarna till att respondenterna har tagit reda på mer information själva om övergången, kan delvist besvara frågeställningen om informationsskapande kommunikationens relation till attityden gentemot övergången.

Att en del respondenter svarar att de ej tagit reda på mer information på grund av att de inte känt något behov av det kan kopplas till att informationsskapande förändringskommunikation ska vara tydlig och relevant (Barrett, 2002) och besvara de frågor som finns (Miller et al., 1994). Att sex personer tagit reda på mer information på grund av missnöje med den befintliga informationen kan möjligen tolkas som att informationen inte varit tillräckligt tydlig och relevant (Barrett, 2002) eller har besvarat de frågor som finns (Miller et al., 1994).

Att 16 respondenter har tagit reda på mer information om övergången på grund av intresse och nyfikenhet skulle kunna kopplas till att individerna har en positiv attityd till övergången då de är engagerade i förändringen (Salancik, 1977) genom sitt intresse och sin nyfikenhet.

### **Har gemensamhetsskapande kommunikation ett samband med medarbetares attityd gentemot en organisationsförändring?**

Den gemensamhetsskapande kommunikationen har, liksom den informationsskapande kommunikationen, en stark positiv korrelation med den totala attityden till övergången (se tabell 6). Denna positiva korrelation bekräftar därmed den andra delfrågeställningen och påvisar att det finns ett samband mellan gemensamhetsskapande kommunikation och medarbetarnas attityd. Detta går även i linje med tidigare forskning som visar att gemensamhetsskapande är en viktig komponent i förändringskommunikation (Elving 2005a) samt kan skapa en stödjande attityd hos medarbetarna (De Ridder).

Vidare visar resultaten i denna studie att medianvärdet för den gemensamhetsskapande kommunikationen är relativt lågt (se tabell 4) och medarbetarna anser att kommunikationen i varken stor eller liten utsträckning får dem att känna sig som en del av en grupp (se tabell 2). Detta kan förklaras utifrån den sociala identitetsteoriens ansats vilken gemensamhetsskapande kommunikation grundas på (Elving 2005a). Ansatsen bygger på hur individer identifierar och

förstår sociala kategorier samt hur de placerar sig själva i förändringen (Postmes et al., 2001). Det kan därmed tänkas att kommunikation som uppmuntrar till att identifiera sig med företaget har en koppling till att identifiera sig med förändringen och förändringskommunikationen i denna studie har troligen inte fått medarbetarna att känna sig förknippade med företaget och den sociala grupp företaget representerar. Det kan även tänkas att medarbetarna inte har skapat sig en känsla av att ha en viktig plats i förändringsprocessen.

### **Har förändringskommunikation ett samband med ovisshet hos medarbetare i en organisationsförändring?**

Resultaten från denna studie bekräftar tidigare forskning som menar att när organisationen inte kommunicerat anledningarna till förändringen bildas ovisshet hos medarbetarna (DiFonzo & Bordia, 1998). Bristande förändringskommunikations samband till ovisshet hos medarbetarna presenteras i denna studie på flera sätt och kan därmed besvara den tredje frågeställningen. Medarbetarna i denna studie skattar att de i högre grad tycker att kommunikationen har varit lätt att förstå (se tabell 2) vilket skulle kunna tyda på att medarbetarna har vetskap om anledningarna till förändringen. Dock kan ovisshet utläsas hos medarbetarna på andra sätt. Medarbetarna anser att i varken stor eller liten utsträckning ha blivit informerade om organisationens behov av övergången (se tabell 2) samt hålla med om varför organisationen ska göra övergången (se tabell 3). Utifrån vad respondenterna svarade i fråga 15 ”Utifrån det som har kommunicerats, vad är din uppfattning av varför [företaget] ska övergå till ett aktivitetsbaserat arbetssätt?”, kan ovisshet utläsas genom två varianter av svar som anges (se tabell 5). Anledningarna bakom förändringen som projektgruppen har försökt kommunicera ut är att stärka samverkan, samarbete och samhörighet i företaget. Av 75 fritextsvar svarar 21 respondenter i enkäten att besparingar och ekonomi är främsta anledningen, medan 15 respondenter svarar samverkan, samarbete och samhörighet (se tabell 5). Det medelhöga medianvärdet av företagets informerande av organisationens behov av förändring (se tabell 2) samt denna variabels starka korrelation till den totala attityden (se tabell 6), kan därför förklaras av att en stor del av medarbetarna anser att anledningen är en annan än vad som har försökts kommuniceras ut. Ovisshet kan därmed vara ett tecken på att företaget har misslyckats att kommunicera anledningarna till förändringen (DiFonzo & Bordia, 1998). Att misslyckas med detta kan leda till ryktesspridning vilket i sin tur kan öka motståndet mot förändringen (DiFonzo & Bordia, 1998; DiFonzo et al., 1994). Denna studies resultat visar att 36% av respondenterna upplever att det har florerat rykten gällande övergången i stor utsträckning och 34% upplever att det har florerat rykten i varken stor eller

liten utsträckning (se figur 4). Däremot finns inget signifikant samband mellan ryktesspridningen och den totala attityden hos medarbetarna på det studerade företaget (se tabell 6). Därmed finns det i denna studie inte stöd för att en otillräcklig förändringskommunikation som lett till ovisshet kan relateras till ryktesspridningens samband med attityden (DiFonzo & Bordia, 1998).

### **Har förändringskommunikation ett samband med att engagemang skapas hos medarbetarna under en organisationsförändring?**

**Engagemang och jobbosäkerhet.** Denna studie fann att medarbetarna i högre grad anser att företaget har kommunicerat optimistiskt och engagerande (se tabell 2), denna variabel har även en stark relation till attityden till övergången (se tabell 6). Kommunikation som är optimistisk kan minska jobbosäkerhet vilket är av vikt då jobbosäkerhet annars kan leda till mindre engagemang hos medarbetarna (Ashford et al., 1989). Korrelationen mellan att företaget har kommunicerat optimistisk och engagerande och den totala attityden kan möjligen tyda på att företagets kommunikation kan ha minskat jobbosäkerheten hos medarbetarna då de har känt engagemang via kommunikationen. Denna korrelation kan då besvara den tredje delfrågeställningen att förändringskommunikation kan skapa engagemang hos medarbetare genom att jobbosäkerhet minskas. På grund av att medarbetarnas jobbosäkerhet inte har mätts i denna studie kan det inte göras några säkra antaganden gällande om jobbosäkerheten har minskat.

**Engagemang genom projektaktiviteter.** Det finns en positiv korrelationen mellan i vilken utsträckning projektaktiviteterna har fungerat som ett sätt att involvera och engagera medarbetarna i förändringen och medarbetarnas totala attityd gentemot förändringen (se tabell 6). Detta kan besvara delfrågeställning tre och påvisa att förändringskommunikation i form av engagerande projektaktiviteter har ett samband med medarbetares attityd till förändringen. Korrelationen kan även kopplas till att motstånd mot en övergång till ABW kan motverkas med hjälp av att involvera medarbetarna under designprocessen (Appel-Muelenbroek et al., 2011), vilket har gjorts genom de olika projektaktiviteterna på företaget. Korrelationen stöds även av att involvering anses som generellt viktigt i design- och genomförandeprocessen av en organisationsförändring (Kotter & Schlesinger, 1979). Detta kan bero på att när en individ engagerar sig i ett beteende får individen en mer positiv attityd till beteendet i syfte att vara konsekvent med sitt beteende (Salancik, 1977). Att involveras i design- och genomförandet av förändringen kan därmed innebära att individerna skapar ett engagemang för förändringen, vilket senare kan relateras till deras attityd till förändringen.

## **Andra möjligheter till påverkan på attityd i en organisationsförändring**

Det är viktigt att belysa att det inte går påstå något om ett orsakssamband vid en korrelationsstudie (Bryman, 2011). Det är därför både möjligt att förändringskommunikationen påverkar respondenternas skattade attityd samt att respondenternas skattade attityd påverkar den skattade förändringskommunikationen. Det finns även flera andra faktorer som skulle kunna påverka medarbetares attityd till en organisationsförändring. Som tidigare har diskuterats, kan dessa faktorer vara individuella skillnader (Oreg, 2003) och tillit till ledningen (Nelissen & van Selm, 2008). Ytterligare faktorer kan även tänkas vara typ av förändring, företagskultur, förändringsvana och förändringströtthet, bransch, yrkesroll, förarbete med mera. Dessa faktorer har dock inte mätts i denna studie.

### **Metoddiskussion**

**Metodval.** Då en generell bild av företagets upplevelse av förändringskommunikation ville uppnås gjordes en kvantitativ studie. Eftersom en korrelationsstudie har gjorts kan inga uttalanden om kausalitet göras (Bryman, 2011) vilket kan anses vara en begränsning för studien. För att få svar gällande orsakssamband hade en experimentell studie behövt göras. I detta fall ansågs en experimentell studie inte möjlig eftersom denna studies tidsram inte tillät en sådan omfattande undersökning, samt eftersom arbetet med förändringskommunikation redan var påbörjat på företaget.

**Enkät.** För att mäta variabeln förändringskommunikation skapades påståenden med inspiration från Elvings (2005a) teorier om förändringskommunikation (se bilaga 1). Det skulle kunna vara en svaghet att endast en teori har använts som grund till skapandet av enkätfrågorna som mätte förändringskommunikation.

För attityd (se bilaga 1) användes åtta av de nio påståenden som finns med i den så kallade OSA-skalan (De Ridder, 2004). Att endast åtta påståenden användes kan vara kritiskt då inga jämförelser mot den etablerade skalan kan göras. Det kan även, liksom för förändringskommunikationen, ses som en svaghet att endast en teori användes som grund till skapandet av påståendena som mätte variabeln attityd.

Vid itemanalyser av påståendena för förändringskommunikationen och attityden påvisades höga värden av Cronbachs alfa vilket innebär att påståendena har en hög intern konsistens. Det är dock ändå viktigt att förhålla sig kritisk till studiens resultat med tanke på att egenkonstruerade enkäter använts.

Enkäten var internetbaserad och skickades ut via mejl till respondenternas arbetsmejl vilket innebär att samtliga i urvalet snabbt kunde nås med samma möjlighet. En internetbaserad enkät gjorde det även möjligt att enkelt skicka ut påminnelser via mejl. En internetbaserad enkät ger dock inte någon kontroll över hur deltagarna besvarar enkäten gällande om de tar hjälp av varandra eller hur de tolkar frågorna. Det finns inte heller någon möjlighet för studiens ledare att direkt svara på frågor. Det gavs möjlighet att kontakta studiens ansvariga via mejl, men det är möjligt att detta inte anses vara lika enkelt som att kunna fråga någon direkt på plats.

Vid en överblick av respondenternas svar på samtliga frågor i enkäten kan det utläsas att medianvärdet ofta ligger på tre, vilket innebär att respondenterna ofta har valt att uppge det mellersta svaret. Det skulle kunna spekuleras om att anledningen till detta är att frågeformuleringarna har varit svåra att tolka, vilket i så fall skulle vara en stor svaghet för studien. Det finns även andra aspekter som kan ha avgjort varför många av svaren har hamnat runt mitten. Exempelvis kan det vara på grund av att respondenterna inte lagt så mycket energi på att göra en noggrann bedömning av varje fråga. Skulle det vara av denna anledning kan det spekuleras om denna organisationsförändring inte ses som viktig bland medarbetarna och de därför inte vill lägga mycket energi på den. Ett annat alternativ är att respondenterna har gjort en ärlig och noggrann skattning av varje fråga och medianvärdet 3 speglar därmed medarbetarnas upplevelse av de olika variablerna. Några säkra slutsatser gällande varför respondenterna till stor del skattat värde tre på enkätens frågor kan inte göras.

**Generaliserbarhet.** Svarsfrekvensen för studien är relativt låg vilket kan ses som en begränsning av möjligheten att generalisera resultaten till alla företagets medarbetare. Samtidigt är antalet svarande så pass stort att det anses möjligt att göra denna typ av generaliseringar.

När det gäller möjligheten att generalisera till andra företag anses denna begränsad då det finns många aspekter, såsom yrkesgrupp, bransch, typ av förändring, organisationskultur med mera, som skulle kunna vara unika för just denna organisation.

**Övriga begränsningar.** För att fördjupa studien ytterligare hade det varit av intresse att jämföra upplevelse av förändringskommunikation i relation till attityd på flera företag som genomför en likadan förändring. Dessutom skulle studien kunna fördjupas genom att göra en diskursanalys av kommunikationsmaterial som har använts, exempelvis mejl, intranät, presentationer och övriga utskick. Vidare hade det varit intressant att undersöka denna studies forskningsfråga utifrån ett ledarskapsperspektiv. För att öka enkätens reliabilitet skulle fler

studier som använder samma enkät behöva utföras. Med fördel hade även en pilotstudie kunnat utföras innan den riktiga studien för att öka enkätens reliabilitet. På grund av studiens omfattning och tidsram beslutades det att begränsa studien och dessa aspekter valdes bort.

### **Framtida forskning**

Trots att flexibla kontorsformer funnits under en tid är ABW ett relativt nytt fenomen, speciellt i Sverige där denna studie har utförts. En del annan forskning har gjorts för att belysa detta ämne, men betydligt mer behöver göras för att kunna dra slutsatser gällande förändringskommunikation och attityd i samband med just en övergång till ABW. Vidare behövs fler studier om kausalitet för att kunna göra uttalanden om vilka aspekter som faktiskt påverkar medarbetares attityd till en organisationsförändring gällande ABW.

Många av de studier som finns i Sverige idag belyser organisationer som befinner sig i processen, eller nyligen har genomfört, en övergång till ABW. Fler följdstudier skulle behöva göras för att undersöka de mer långvariga effekterna av en sådan förändring.

Då flexibilitet i arbetslivet är något som troligen kommer växa i framtiden anses flexibla kontor, och framförallt ABW, vara ett ämne som är högst relevant att fortsätta forska om.

### **Praktiska implikationer**

Sammanfattningsvis pekar studiens analys på att företaget överlag har kommunicerat på ett sätt som kan ha gjort att kommunikationen positivt associeras med den totala attityden, där både styrkor och förbättringspunkter har identifierats.

För att i framtiden förbättra sin förändringskommunikation och därmed möjligen uppnå en positiv attityd hos medarbetarna gällande aktuella organisationsförändringar ges följande rekommendationer. En viktig förbättringspunkt är att i kommunikationen förtydliga behovet av förändringen. Detta för att minska ovisshet gällande förändringen och därmed också minska ryktesspridning gällande förändringen. Företaget bör även i framtiden vara noga informera i tid, mer regelbundet och i större mängd. Företaget rekommenderas även att arbeta mer med kommunikation som hjälper medarbetare att förknippas mer till företaget och identifiera sig mer med förändringen. Kommunikationskanalerna e-post och intranätet skattades av medarbetarna att i varken stor eller liten utsträckning vara av hög kvalitet. Då framförallt intranätet har varit en av företagets huvudsakliga kommunikationskanaler anses det vara av stor vikt att förbättra denna. Enligt tidigare forskning kan förbättringar förslagsvis göras gällande enkelhet, relevans, meningsfullhet, konsekvens samt anpassning till målgruppen (Barrett, 2002). En del medarbetare har angett att de själva tagit reda på mer

information på grund av den befintliga informationsskapande kommunikationens bristfällighet och företaget bör fundera på hur de kan bemöta detta. Projektaktiviteternas funktion att involvera och engagera medarbetarna i förändringsarbetet ansågs idag fungera i varken stor eller liten utsträckning och bör förbättras med tanke på dess positiva korrelation med den totala attityden.

Följande styrkor identifieras även och dessa rekommenderas företaget att upprätthålla. Medarbetarna anser att företaget överlag har kommunicerat engagerande och detta har haft en stark relation till totala attityden. Kommunikationskanalerna större möten, mindre möten, enskilda möten, interaktionstillfällen och övrig skriftlig kommunikation skattas alla att i hög utsträckning vara av hög kvalitet och anses därmed vara en av företagets styrkor. Resultaten visar att företaget genom förändringen har lyckats stärka sin kommunikation gällande målen med förändringen. Företaget uppmuntras att fortsätta kommunicera på detta sätt för att i de slutgiltiga förändringsfaserna ha med sig positiva medarbetare. De två kommunikationskanalerna öppna presentationer och mingeltillfällen är en form av interaktionstillfällen vilka kan användas för att minska medarbetares negativa inställning gentemot en organisationsförändring (Scott & Jaffe, 1988). Dessa skattas vara av hög kvalitet och har en positiv korrelation till den totala attityden, därmed rekommenderas företaget att i framtiden fortsätta använda sig av denna typ av kommunikationskanaler.

Slutligen, den positiva korrelationen mellan förändringskommunikationen och attitydens förändring, är argument för att det är av stor vikt för företaget att sträva efter att förbättra samt upprätthålla en högkvalitativ förändringskommunikation genom hela organisationsförändringen samt att ta med sig dessa rekommendationer till framtida förändringar.



## Referenser

- Allen, J., Jimmieson, N., Bordia, P., & Irmer, B. (2007). Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal Of Change Management*, 7(2), 187-210. doi: 10.1080/14697010701563379
- 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. doi: 10.1108/14630011111136830
- Armenakis, A., Harris, S., & Feild, H. (1999). Making change permanent: a model for institutionalizing change interventions. *Research In Organizational Change And Development*, 12, 97-128. doi: 10.1016/S0897-3016(99)12005-6
- Armenakis, A., Harris, S., & Mossholder, K. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681-703. doi: 10.1177/001872679304600601
- Ashford, S., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, Cause, and Consequences of Job Insecurity: A Theory-Based Measure and Substantive Test. *Academy Of Management Journal*, 32(4), 803-829. doi: 10.5465/256569
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. Basingstoke: W. H. Freeman
- Barrett, D. (2002). Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), 219-231. doi: 10.1108/13563280210449804
- Berthelsen, H., Muhonen, T., & Toivanen, S. (2017). Vad händer med arbetsmiljön när man inför aktivitetsbaserade kontor inom akademien?. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 23(3), 9-23. Hämtad från: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kau:diva-67046> <http://kau.diva-portal.org/smash/get/diva2:1198673/FULLTEXT01.pdf>
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2., [rev.] uppl.) Malmö: Liber
- Coch, L., & French Jr, J. R. (1948). Overcoming resistance to change. *Human relations*, 1(4), 512-532. doi: 10.1177/001872674800100408
- De Ridder, J. A. (2004). Organisational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal*, 14(3), 20-30. doi: [10.1111/j.1748-8583.2004.tb00124.x](https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2004.tb00124.x)
- DiFonzo, N., & Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management*, 37(3/4), 295-303. doi: 10.1002/(sici)1099-050x(199823/24)37:3/4<295::aid-hrm10>3.3.co;2-v
- DiFonzo, N., Bordia, P., & Rosnow, R. (1994). Reining in rumors. *Organizational Dynamics*, 23(1), 47-62. doi: 10.1016/0090-2616(94)90087-6

- Elving, W. (2005a). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129-138. doi: 10.1108/13563280510596943
- Elving, W. (2005b). *Conceptual model of communication during organisational change*[Image]. doi: 10.1108/13563280510596943
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106-114. doi: 10.1007/978-1-349-20317-8\_21
- Lewin, K., & Cartwright, D. (1951). *Field theory in social science* (1st ed.). New York: Harper & Row.
- Miller, V., Johnson, J., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal Of Applied Communication Research*, 22(1), 59-80. doi: 10.1080/00909889409365387
- Morgan, D., & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *International journal of human resource management*, 14(1), 55-75. doi: 10.1080/09585190210158510
- Nelissen, P., & van Selm, M. (2008). Surviving organizational change: how management communication helps balance mixed feelings. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 306-318. doi: 10.1108/13563280810893670
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal Of Applied Psychology*, 88(4), 680-693. doi: 10.1037/0021-9010.88.4.680
- Nationalencyklopedin. (u.å.). *Attityd*. Hämtad 2018-03-20, från <https://www-nese.ludwig.lub.lu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/attityd>
- Petti, V. (2000). Rediness. I *Nordstedts svensk-engelska ordbok*. (Uppl. 3, s. 1058). Stockholm: P.A. Nordstedt & söner
- Postmes, T., Tanis, M., & de Wit, B. (2001) Communication and Commitment in Organizations: A social identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 227-246. doi: 10.1177/1368430201004003004
- Salancik, G. (1977). Commitment is too easy!. *Organizational Dynamics*, 6(1), 62-80. doi: 10.1016/0090-2616(77)90035-3
- Schweiger, D., & Denisi, A. (1991). Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment. *Academy Of Management Journal*, 34(1), 110-135. doi: 10.5465/256304

- Scott, C. D., & Jaffe, D. T. (1988). Survive and thrive in times of change. *Training & Development Journal*, 42(4), 25-28.
- SFS 1998:204. *Personuppgiftslag*. Stockholm: Riksdagen.
- Statistiska centralbyrån (SCB). (2010). De små och medelstora företagens ekonomi 2008: Mikroföretag mest lönsamma. Hämtad 21 april 2018 från Statistiska centralbyrån: [http://www.scb.se/sv\\_/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Naringsverksamhet/Naringslivets-struktur/Foretagens-ekonomi/130389/130397/Behallare-for-Press/De-sma-och-medelstora-foretagens-ekonomi-2008/](http://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Naringsverksamhet/Naringslivets-struktur/Foretagens-ekonomi/130389/130397/Behallare-for-Press/De-sma-och-medelstora-foretagens-ekonomi-2008/)
- Toivanen, S. (2015). *Framtidens arbetsplatser: att utveckla hållbara och friska kontor* [Ebook]. Stockholm: Ponsarcus. Hämtad från: <http://www.norrlandstingen.se/wp-content/uploads/2013/05/Framtidens-arbetsplatser-S-Toivanen.pdf>
- Toivanen, S. (2018). Arbetsmiljö och utformning av aktivitetsbaserade kontor. I G. Aronsson (Red.), *Gränslöst arbete - en forskarantologi om arbetsmiljöutmaningar i anknytning till ett gränslöst arbete* (ss. 73-83). Stockholm: Arbetsmiljöverket. Hämtad från: [https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/rapporter/granslost-arbete-en-forskarantologi-om-arbetsmiljoutmaningar-i-anknytning-till-ett-granslost-arbetsliv\\_rap2018\\_1.pdf](https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/rapporter/granslost-arbete-en-forskarantologi-om-arbetsmiljoutmaningar-i-anknytning-till-ett-granslost-arbetsliv_rap2018_1.pdf)
- van der Voordt, T. (2004). Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces. *Journal Of Corporate Real Estate*, 6(2), 133-148. doi: 10.1108/14630010410812306
- Wanberg, C., & Banas, J. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal Of Applied Psychology*, 85(1), 132-142. doi: 10.1037//0021-9010.85.1.132

## Bilagor

### Bilaga 1. Studiens enkät.



#### Upplevelsen av förändringskommunikationen kring ABW

Denna enkätundersökning görs i samband med ett examensarbete inom psykologi på Lunds universitet. Vi som genomför studien heter Ellinor Kraft och Johanna Holmberg och studerar på det beteendevetenskapliga kandidatprogrammet.

Examensarbetet görs i samarbete med [företaget]. Studiens syfte är att undersöka upplevelsen av förändringskommunikationen i samband med [företgets] övergång till ABW. Den data som samlas in kommer endast att användas som underlag till studiens resultat. All information kommer att hanteras konfidentiellt. Deltagandet är frivilligt och svaren kommer att vara anonyma.

Enkäten inleds med bakgrundsfrågor, sedan följer två delar. Del 1 består av både frågor och påståenden att ta ställning till gällande din upplevelse av förändringskommunikationen. Del 2 består av påståenden samt en fråga att ta ställning till gällande din inställning till organisationsförändringen. Den övergång som hela tiden syftas till i enkäten är [företagets] övergång från cellkontor till ABW. Enkäten kommer att ta ca. 10 minuter att besvara.

Vid frågor eller kommentarer är du välkommen att höra av dig till någon av oss:

Ellinor Kraft: [soc15ekr@student.lu.se](mailto:soc15ekr@student.lu.se)

Johanna Holmberg: [johannahelenaholmberg@gmail.com](mailto:johannahelenaholmberg@gmail.com)

Examensarbetet handleds av Bengt Brattgård vid Lunds universitet: [bengt.brattgard@psy.lu.se](mailto:bengt.brattgard@psy.lu.se)

Genom ditt deltagande visar du att du har förstått informationen ovan och ger ditt samtycke att dina svar används i undersökningen.

Tack för ditt deltagande!

Genom mitt deltagande visar jag att jag har förstått informationen ovan och ger mitt samtycke att mina svar används i undersökningen.

#### 1. Ålder

- 34 år eller yngre
- 35-54 år
- 55 år eller äldre

#### 2. Kön

- Kvinna
- Man
- Den indelningen passar inte mig
- Vill ej uppge



**3. Hur länge har du jobbat på [företaget]?**

- 0-6 månader
- 6-18 månader
- 18 månader - 3 år
- 3 - 8 år
- 8 - 12 år
- 12 år eller längre

**4. Vilken avdelning jobbar du på?**

- Marknad och Kundupplevelse
- Affär och Försäljning
- Distribution
- Affärs- och verksamhetsutveckling
- Ekonomi och IT/FM
- HR/Kommunikation
- Övrigt

**5. Vilken typ av anställning har du?**

- Tillsvidareanställning
- Visstidsanställning
- Övrigt

**6. Vilken roll har du på [företaget]?**

- Medarbetare/specialist
- Chef som leder medarbetare
- Chef som leder chef

**Del 1**

I följande frågor och påståenden kommer du att få ta ställning till din upplevelse av förändringskommunikationen som har skett i samband med [företagets] övergång från cellkontor till ABW. Var god välj det alternativ som du tycker stämmer bäst överens med din upplevelse på varje fråga.



**7. Genom vilka kanaler har du fått information om övergången till ABW? (Du kan välja fler än ett alternativ)**

- Större möten
- Mindre möten, t.ex. teammöten
- Enskilda möten, t.ex. mellan dig och ansvarig/chef
- Interaktionstillfällen, t.ex. mingeltillfällen
- Intranätet
- E-post
- Telefonsamtal
- Övrig skriftlig information
- Övrig muntlig information

**I vilken utsträckning anser du att det har varit hög kvalitet på kommunikationsformen större möten?**

- I mycket liten utsträckning
- I liten utsträckning
- I varken liten eller stor utsträckning
- I stor utsträckning
- I mycket stor utsträckning

**I vilken utsträckning anser du att det har varit hög kvalitet på kommunikationsformen mindre möten?**

- I mycket liten utsträckning
- I liten utsträckning
- I varken liten eller stor utsträckning
- I stor utsträckning
- I mycket stor utsträckning

**I vilken utsträckning anser du att det har varit hög kvalitet på kommunikationsformen enskilda möten?**

- I mycket liten utsträckning
- I liten utsträckning
- I varken liten eller stor utsträckning
- I stor utsträckning
- I mycket stor utsträckning



**I vilken utsträckning anser du att det har varit hög kvalitet på kommunikationsformen interaktionstillfällen?**

- I mycket liten utsträckning
- I liten utsträckning
- I varken liten eller stor utsträckning
- I stor utsträckning
- I mycket stor utsträckning

**I vilken utsträckning anser du att det har varit hög kvalitet på kommunikationsformen E-post?**

- I mycket liten utsträckning
- I liten utsträckning
- I varken liten eller stor utsträckning
- I stor utsträckning
- I mycket stor utsträckning

**I vilken utsträckning anser du att det har varit hög kvalitet på kommunikationsformen intranätet?**

- I mycket liten utsträckning
- I liten utsträckning
- I varken liten eller stor utsträckning
- I stor utsträckning
- I mycket stor utsträckning

**I vilken utsträckning anser du att det har varit hög kvalitet på kommunikationsformen telefonsamtal?**

- I mycket liten utsträckning
- I liten utsträckning
- I varken liten eller stor utsträckning
- I stor utsträckning
- I mycket stor utsträckning



**I vilken utsträckning anser du att det har varit hög kvalitet på kommunikationsformen övrig skriftlig information?**

- I mycket liten utsträckning
- I liten utsträckning
- I varken liten eller stor utsträckning
- I stor utsträckning
- I mycket stor utsträckning

**I vilken utsträckning anser du att det har varit hög kvalitet på kommunikationsformen övrig muntlig information?**

- I mycket liten utsträckning
- I liten utsträckning
- I varken liten eller stor utsträckning
- I stor utsträckning
- I mycket stor utsträckning

**8. I vilken utsträckning har projektaktiviteterna (såsom workshops, seminarier, visningar av exempelmiljöer etc.) fungerat som ett sätt att involvera dig i förändringen?**

- I mycket liten utsträckning
- I liten utsträckning
- I varken liten eller stor utsträckning
- I stor utsträckning
- I mycket stor utsträckning

**9. Har du själv tagit reda på mer information om övergången till ABW?**

- Ja
- Nej

**10. Varför/varför inte?**

**11. Från vem/vilka har du främst fått information om övergången till ABW? (Du kan högst välja två alternativ)**

- Ledningsgrupp
- Avdelningschef
- Projektgruppen för ABW
- Närmsta ansvarig/chef
- Kollegor





**12. I vilken utsträckning har det florerat rykten om övergången till ABW bland medarbetare?**

- I mycket liten utsträckning
- I liten utsträckning
- I varken liten eller stor utsträckning
- I stor utsträckning
- I mycket stor utsträckning

Nedan följer 10 stycken påståenden. Du kommer att få välja i vilken utsträckning du håller med om påståendet. Var god markera det svarsalternativ du tycker stämmer bäst.

**13. I vilken utsträckning håller du med om dessa påståenden gällande övergången till ABW?**

	I mycket liten utsträckning	I liten utsträckning	I varken liten eller stor utsträckning	I stor utsträckning	I mycket stor utsträckning
Jag upplever att informationen gällande övergången till ABW har varit tydlig/lätt att förstå	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag upplever att organisationens kommunikation får mig att känna mig som en del av en grupp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag upplever att jag har fått information gällande övergången i tid och med regelbundenhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag upplever att kommunikationen kring övergången har varit optimistisk och engagerande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag upplever att jag har fått tillräckligt mycket information gällande övergången	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag har känt stöd från ledare och chefer när jag har kommit med frågor eller feedback gällande övergången	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag upplever att organisationen har informerats om dess behov av övergången	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utifrån den information som har kommunicerats ut känner jag tillit till organisationens beslut om övergången	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**13. I vilken utsträckning håller du med om dessa påståenden gällande övergången till ABW?**

	I mycket liten utsträckning	I liten utsträckning	I varken liten eller stor utsträckning	I stor utsträckning	I mycket stor utsträckning
Jag upplever att organisationen har informerat mig om hur min arbetssituation kommer att påverkas av övergången	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag upplever att det som har informerats om övergången stämmer överens med min uppfattning av denna organisations praktiker	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nedan följer tre frågor som du ges möjlighet att besvara med fri text.

**14. Hur hade du önskat att bli informerad om övergången till ABW?**

**15. Utifrån det som har kommunicerats, vad är din uppfattning av varför [företaget] ska övergå till ABW?**

**16. Har du några övriga kommentarer eller synpunkter kring kommunikationen om övergången till ABW?**

**Del 2**

I del 2 ber vi dig att ta ställning till din inställning till [företagets] övergång till ABW. Nedan följer 8 stycken påståenden. Var god markera det svarsalternativ du tycker stämmer bäst in.



**17. I vilken utsträckning håller du med dessa påståenden?**

	I mycket liten utsträckni- ng	I liten utsträckni- ng	I varken liten eller stor utsträckni- ng	I stor utsträckni- ng	I mycket stor utsträckni- ng
Beslutet kring övergången till ABW tilltalar mig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag håller vanligen med om de policys som etableras i organisationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag instämmer med min organisations vision kring övergången	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag håller med om argumenten gällande varför organisationen ska göra en övergång till ABW	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag samtycker med riktningen som organisationen tar i och med denna övergång	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag stödjer de mål som organisationen vill uppnå med denna övergång	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag värderar organisationens mål med övergången högt och jag kommer därför göra mitt bästa för att uppnå dem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag känner mig redo för denna övergång	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Slutligen, var god välj det svar som passar dig bäst.**



**18. Hur har din inställning till övergången förändrats från start till nu?**

- Mycket mer negativ
- Mer negativ
- Varken negativ eller positiv
- Mer positiv
- Mycket mer positiv

**Tack för ditt deltagande!**

Var god att klicka på "skicka nu" nedan när du är klar. Vid frågor eller kommentarer kontakta: Ellinor Kraft: [soc15ekr@student.lu.se](mailto:soc15ekr@student.lu.se) Johanna Holmberg: [johannahelenaholmberg@gmail.com](mailto:johannahelenaholmberg@gmail.com)