



LUNDS
UNIVERSITET

Institutionen för tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Att navigera genom känsliga förändringsprocesser

En kvalitativ studie om anställdas meningsskapande av
förändringskommunikation vid varsel

Caroline Hermansson
Fanny Andersson

Antal ord: 12 650

Gruppenr: 48

Handledare:
Katja Lindqvist

Examensarbete
KSMK65
VT 2023

Förord

Tre intressanta och lärorika år på Lunds Universitet och kandidatprogrammet i Logistics Service Management avslutas med följande uppsats som utgör vårt examensarbete.

Inledningsvis vill vi rikta ett stort tack till caseföretaget för ett varmt bemötande och uppmuntran till det här arbetet. Vi vill även tacka de deltagande respondenterna som tagit sig tid att medverka i studien och som delat med sig av sina erfarenheter och upplevelser. Vidare vill vi även rikta ett tack till vår handledare Katja Lindqvist för insiktsfulla kommentarer och stöd under utförandet av denna uppsats. Slutligen vill vi också uttrycka vår tacksamhet och uppskattning för varandra för ett framgångsrikt samarbete under denna stundtals utmanande period där vi delat glädje och alltid stöttat varandra.

Författarna

Helsingborg, maj 2023

Caroline Hermansson

Fanny Andersson

Sammanfattning

Denna uppsats utgår från att behandla varsel om uppsägning som en organisationsförändring och undersöker hur medarbetares meningsskapande påverkas av ledningens kommunikationsstrategi. Studiens syfte är att undersöka hur förändringskommunikation från företagsledningen i samband med varsel om uppsägning upplevs av medarbetare. En kvalitativ metod har använts för att studera ett case med ett företag där det under våren 2023 lagts fram ett varsel om uppsägning. Det empiriska materialet baseras på nio semistrukturerade intervjuer. Det teoretiska ramverket utgår från tidigare forskning om förändringskommunikation i förändringsprocesser och meningsskapande vilket även utgör grunden för analysen. Slutsatsen av studien visar att ledningens val av kommunikationsstrategi påverkar medarbetarnas meningsskapande. Vidare visar studien att det inte är mängden information som utgör ett problem vid ett besked om varsel utan det är sättet det kommuniceras på som framförallt påverkar medarbetarnas meningsskapande.

Nyckelord: Varsel, förändringsarbete, förändringskommunikation, meningsskapande

Innehållsförteckning

1 Inledning	5
1.1 Problembakgrund	5
1.2 Problemformulering	6
1.3 Syfte & frågeställning	7
1.4 Avgränsningar	7
2 Metod	8
2.1 Casebeskrivning	8
2.2 Metodansats/kvalitativ metod	9
2.3 Intervju som insamlingsmetod	10
2.4 Empiriskt urval	13
2.6 Analys av material	14
2.7 Forskningsetik	14
2.8 Pålitlighet och trovärdighet	15
3 Tidigare forskning	16
3.1 Teoretisk bakgrund	16
3.1.1 Varsel som organisationsförändring	16
3.1.2 Kommunikation	17
3.2 Teoretisk referensram	18
3.2.1 Förändringskommunikation	18
3.2.2 Förändringshjulet	19
3.2.3 Meningsskapande	22
4 Analys	25
4.1 Analysfasen	25
4.1.1 Dialog och delaktighet	25
4.1.2 Förståelse för förändringen	27
4.2 Förankringsfasen	29
4.2.1 Kommunikation vid förankring	29
4.2.2 Betydelsen av mellanchefer	31
4.2.3 Rätt kommunikation vid rätt tillfälle	32
4.3 Genomförandefasen	34
4.3.1 Val av kommunikationskanal	34
4.3.2 Stöttning av mellanchefer	37
5 Diskussion & slutsats	40
5.1 Diskussion & slutsats	40
5.2 Förslag till fortsatt forskning	44
Källförteckning	45
Bilaga 1 - Intervjuguide för medarbetare	50
Bilaga 2 - Intervjuguide för ledningsgrupp	55

1 Inledning

I det inledande kapitlet presenteras problembakgrunden till studien följt av en problematisering utifrån befintliga teorier som förklarar studiens syfte. Kapitlet avslutas med en redogörelse av studiens syfte och tänkta kunskapsbidrag, frågeställning samt avgränsning.

1.1 Problembakgrund

I en värld som präglas av radikala förändringar och turbulens, ställer teknologiska framsteg och global konkurrens allt högre krav på företag att anpassa och förnya sig (Kitchen & Daly 2002). Behovet av kontinuerlig utveckling och förändring i form av både operativt och strategiskt förändringsarbete har blivit en allt mer aktuell fråga som diskuteras flitigt bland både forskare och företagsledare. Intresset för förändringsarbete, även kallat *change management*, har därför ökat explosionsartat de senaste decennierna och därmed även teorier inom området som beskriver de grundläggande principerna för en lyckad organisationsförändring (Alvesson & Sveningsson 2008).

Det kan finnas olika anledningar till organisationsförändringar men ofta beskrivs det som en reaktion på interna och externa utmaningar och påtryckningar. I samband med ekonomiskt nedåtgående trender är det vanligt att företag omstrukturerar sina resurser och för att kunna hantera kostnader och svara på makroekonomiska förhållanden (Alnahedh & Alrashdan 2021). Därför inkluderar organisationsförändringar ofta ändringar gällande antalet anställda i organisationen (Taylor 2022). I de fall där organisationsförändringen innefattar nedskärningar i personalstyrkan syns ofta effekter av ökad arbetsbelastning och osäkerhet. Detta resulterar ofta i minskat organisatoriskt engagemang och förtroende för ledningen från medarbetarnas sida (Graaf, Hengeveld-Bidmon, Carnochan, Salomone & Austin 2019).

Att förlora sitt jobb kan vara en traumatisk upplevelse och påverka en persons självkänsla, självförtroende och ekonomiska stabilitet (Schumacher et al. 2016). Graaf et al. (2019) beskriver att effektiv organisationskommunikation utgör en nyckelroll för att upprätthålla personalens moral och underlätta förändringar i samband med nedskärningar. Genom att kommunicera öppet och tydligt med medarbetare om organisationsförändringar kan ledningen minska osäkerheten och oron hos medarbetarna och samtidigt främja acceptans och engagemang till förändringen.

1.2 Problemformulering

Davis, Savage och Stewart (2003) beskriver att nedskärningar av personal bör betraktas som en organisationsförändring och att strategier för nedskärningar utgör en central del i organisationers förändringsarbete. Enligt Johansson och Heide (2008b) utgör radikala förändringar genom omstrukturering eller nedskärning ledningens vanligaste svar på förändringar i den omgivande miljön. Strategier för att hantera nedskärningar brukar benämnas vid den engelska termen *cutback management* och fokuserar främst på de ekonomiska aspekterna av nedskärningar (Graaf et al. 2019).

Tidigare internationell forskning gällande nedskärningar i samband med organisationsförändringar har främst studerat hur medarbetaren påverkas efter realiserandet av förlorat arbete samt de samhälleliga effekterna av personalnedskärningar (Mayer & Holleder 2021; Bertaux & Queneau 2002). Regler gällande uppsägningar och varsel regleras i Sverige av arbetsrättsliga lagar (Iseskog 2023, s. 23). Författarna till studien har därför valt att utgå från att betrakta organisationsförändringar gällande varsel som en svensk modell. Svensk forsknings- och managementlitteratur belyser främst de juridiska regler som gäller vid varsel samt rekommendationer gällande agerande avsedda för chefer (Iseskog 2023; Kinding & Gotthardson 2001). Graaf et al. (2019) betonar att det inom de teoretiska ramarna för förändringsarbete finns ett behov av en ökad förståelse för de specifika metoder som används för att kommunicera förändringar i form av nedskärningar.

Samtidigt lyfter teorier och managementlitteratur inom förändringsarbete fram betydelsen av kommunikation i samband med förändringsarbete inom organisationen (Shrivastava, Pazzaglia, Sonpar & McLoughlin 2022). De flesta tidigare studier antar implicit att förändringsresultatet beror på ledningens kommunikativa förmåga. Kommunikation bör istället betraktas som en meningsskapande process som sker mellan två parter (Heide, Johansson & Simonsson 2021). Shrivastava et al. (2022) menar att det finns ett stort behov av ytterligare studier som uppmärksammar hur medarbetare förstår och tolkar processen med att identifiera problem som motiverar organisatoriska förändringar. Utifrån ovan presenterad problematisering anser författarna därmed att det finns ett behov av ytterligare forskning som bidrar till att skapa en ökad förståelse för hur medarbetare påverkas av varsel och hur förändringskommunikation kan mildra eller förvärra effekterna av varsel i svenska organisationer.

1.3 Syfte & frågeställning

Utifrån tidigare forskning har det identifierats ett behov av ökad förståelse för förändringskommunikation i samband med varsel om uppsägning och dess inverkan på medarbetares meningsskapande. Följande kvalitativa studie kommer att tillämpas på ett caseföretag där ett varsel nyligen lagts fram. Studiens tänkta bidrag är ökad kunskap om hur kommunikationsstrategier i förändringsarbetet påverkar meningsskapandet hos medarbetare i samband med besked om varsel. Vidare anser författarna att studien kan hjälpa chefer och ledning att utveckla kommunikationsstrategier som bidrar till ett lyckat förändringsarbete. Syftet med arbetet är därför att undersöka hur förändringskommunikation från företagsledningen i samband med varsel om uppsägning upplevs av medarbetare. Studiens syfte har därmed utmynnat i följande frågeställning:

Hur påverkar ledningens val av kommunikationsstrategi medarbetarnas meningsskapande vid besked om varsel?

1.4 Avgränsningar

Utifrån tidigare problemformulering har författarna valt att utgå från att betrakta organisationsförändringar gällande varsel enligt den svenska modellen för varsel baserat på svensk arbetsrätt. Detta utgör därför en begränsning för studien då arbetsrättsliga lagar i andra länder kan påverka hur uppsägning av personal genomförs. Vidare avgränsas studien till att endast studera ett företag och därmed baseras all empiri till studien på samma företag.

2 Metod

Metodavsnittet inleds med en casebeskrivning där caseföretaget presenteras. Därefter redogörs studiens kvalitativa metodansats för att sedan ingående beskriva intervju som insamlingsmetod. Vidare redogörs det empiriska urvalet samt analysen av det empiriska materialet. Avsnittet avslutas med att presentera författarnas tankar kring forskningsetik samt studiens pålitlighet och trovärdighet.

2.1 Casebeskrivning

Följande studie baseras på ett case med ett företag där det under våren 2023 lagts fram ett varsel om uppsägning. För studiens del och dess syfte är det högst relevant att undersöka strategier för förändringskommunikation och hur det upplevs av medarbetare under den pågående processen. Samtidigt innebär det att organisationen befinner sig i en känslig situation som påverkar både organisationen som helhet och dess anställda. Författarna värdesätter möjligheten att tillgå empiriskt material under den pågående processen och anser att det tydligt stärker både studiens relevans och trovärdighet. För att säkerställa att både företaget och deltagarna känner sig bekväma med att delta i studien har författarna därför valt att anonymisera både företagets namn som fortsättningsvis kommer att benämnas som caseföretaget samt respondenternas identitet. Följande avsnitt är en kort presentation av caseföretaget, dess organisatoriska uppbyggnad samt de bakomliggande faktorerna som har föranlett beslutet om varsel. Avsnittet baseras därmed på såväl personlig kontakt med en kontaktperson från företaget samt det empiriska materialet från intervjuerna. Eftersom både företagets namn och respondenterna är anonyma väljer författarna därför att inte ange referenser i följande avsnitt.

Caseföretaget är ett medelstort svenskt bolag som är verksamt inom logistikbranschen. Företaget har en styrelse som är ytterst ansvarig för beslutsfattandet gällande verksamheten. Därtill har företaget en ledningsgrupp bestående av en VD och ledningsgruppsmedlemmar som ansvarar för den dagliga driften av verksamheten. Samtliga medlemmar i ledningsgruppen innehar befattningar som innebär att de är ansvariga för strategisk planering, verksamhetsstyrning och att driva affärsutveckling inom sina respektive ansvarsområden.

Caseföretaget består av en bred organisatorisk utformning där verksamheten är organiserad i flera olika led. Inom organisationen finns det även en tydlig uppdelning mellan de två huvudsakliga yrkesgrupperna som finns inom organisationen. I följande studie har författarna valt att benämna dessa som tjänstemän och arbetare. Tjänstemännen ansvarar för administrativa uppgifter medan arbetarna arbetar ute i produktionen med den löpande driften. Fördelningen mellan de två yrkeskategorierna är jämnt fördelad. Det finns däremot en tydlig både geografisk och kulturell uppdelning mellan de två yrkesgrupperna.

Det hårt pressade ekonomiska läget i omvärlden innebär såväl ökade kostnader för företaget samtidigt som det har resulterat i minskade volymer och minskad arbetsbelastning. Samtidigt står organisationen inför en eventuell kommande organisationsförändring som kommer innebära en stor förändring för verksamheten och dess drift. I samband med detta finns det därför ökade krav på bolaget från styrelsen som ägarrepresentant att uppvisa ett positivt resultat för den operativa verksamheten. Kombinationen av detta har föranlett styrelsen och ledningens beslut att varsla om uppsägning. Under tiden den här studien slutförs befinner sig företaget i förhandlingar med fackliga parter och inget är ännu beslutat. Varslet berör initialt en femtedel av personalstyrkan och omfattar både tjänstemän och arbetare.

2.2 Metodansats

Studien grundar sig på en kvalitativ metod eftersom arbetet syftar till att skapa en ökad förståelse för hur ledningens förändringskommunikation upplevs av medarbetarna. Kvalitativ metod syftar till att genom tolkning skapa mening i språkligt och visuellt material och därigenom dra generella slutsatser (Fejes & Thornberg 2019). Det kvalitativa tillvägagångssättet betraktar verkligheten som socialt konstruerad, detta eftersom den kvalitativa forskningsstrategin antar en ontologisk ståndpunkt som är konstruktionistisk (Bryman 2018). Detta synsätt menar därmed att sociala egenskaper endast kan skapas i samspel mellan individer och inte i separata företeelser. Då syftet med arbetet är att skapa en förståelse för medarbetares upplevelse av förändringskommunikation kring vid besked om varsel och hanteringen av den interna kommunikationen är därmed ett kvalitativt tillvägagångssätt mest lämpligt.

Vidare har en abduktiv ansats använts i studien. Vid användandet av en abduktiv ansats konstrueras en hypotes som kan ge en lämplig förklaring på en uppsättning data (Fejes &

Thornberg 2019). Genom att alternera mellan empirisk och teoretisk reflektion kan forskaren genom abduktiv ansats tolka mönster och konstruera förklaringar på fenomenet. Med det teoretiska materialet som utgångspunkt tolkas den insamlade empiri för att förstå hur förändringskommunikation i samband med varsel upplevs av medarbetare. Genom att arbeta utifrån en abduktiv ansats har författarna möjlighet att tolka intervjumaterialet och förstå samband och mönster. Detta samtidigt som det tillåter författarna att ha en öppenhet i att den insamlade datan kan variera beroende på deltagarnas subjektiva verklighetsuppfattning.

2.3 Intervju som insamlingsmetod

Empirin för denna studie har samlats in genom semistrukturerade respondentintervjuer. Genom att använda intervjuer utgör empirin deltagarnas upplevelser och beteenden, vilket resulterar i en fördjupad förståelse för deltagarnas verklighet (Yin 2013). Samtliga deltagare i studien har personlig erfarenhet av beskedet om varsel inom organisationen. Enligt Holme och Solvangs (1997) beskrivning utgör deltagarna därmed respondenter i studien. Studien baseras på semistrukturerade intervjuer och har utgått från två tillhörande intervjuguider. Semistrukturerade intervjuer gör det möjligt för intervjuaren att ställa följdfrågor beroende på samtals riktning och har samtidigt potential att följa de uppsatta frågorna i intervjuguiden (Lind 2019).

För att kunna besvara studiens frågeställning har författarna valt att intervjua både representanter från ledningsgruppen och medarbetare. Därför har två separata intervjuguider utformats och använts i samband med intervjuerna beroende på respondentens yrkesroll, se *Bilaga 1 Intervjuguide för medarbetare* och *Bilaga 2 Intervjuguide för ledningsgrupp*. Intervjuguiden för medarbetare bestod av ett inledande och avslutande avsnitt samt sju teman baserat på Weicks (2002) teori om meningsskapande; socialt, agerande, identitet, rimlighet, ledtråd, pågående och retroperspektiv. Intervjuguiden för ledningsgruppen bestod även av den ett inledande samt avslutande avsnitt men baserades i övrigt på följande teman; inledande kommunikation, osäkerhet, dialog, kommunikationsstrategi och reflektion. Till varje tema i respektive intervjuguide fanns det tillhörande frågor som var utformade som öppna frågor.

Intervjuguiden och dess utformning säkerställde att intervjuerna berörde det avsiktliga ämnet samtidigt som den bidrog till att skapa utrymme för respondenterna att fritt tolka och svara på frågorna. En intervjuguide bör enligt Bryman (2018) inte användas som en karta för hur

intervjun bör fortlöpa utan snarare som en minneslista för de frågor och ämnen man vill djupdyka i. Det är viktigt att skapa utrymme för respondenten att leda samtalet och låta intervjun gå i olika riktningar.

Det empiriska materialet i studien utgörs av nio intervjuer som genomfördes under perioden 20 april till 28 april. Datum då intervjun genomfördes, plats, alias och yrkesroll för respondenterna samt intervjuns längd är presenterad nedan i *Tabell 1*. För att säkerställa respondenternas anonymitet presenteras intervjupersonerna med ett alias.

Intervjuerna genomfördes enskilt med respondenterna för att skapa förutsättningar som gjorde att intervjupersonen kände sig bekväm med att dela med sig av sin upplevelse. I samband med genomförandet av intervju 7 fanns det möjlighet att ha ytterligare en respondent deltagande vid intervjun. Författarna gjorde bedömningen att detta utgjorde ett värdefullt tillskott till det empiriska materialet. Respondenterna kände sig bekväma med varandra vilket skapade en bra dynamik och resulterade i en givande diskussion.

Respondenterna erbjöds möjlighet att välja mellan två olika platser där intervjuerna genomfördes, antingen i ett mindre mötesrum i företagets lokaler eller i ett mötesrum på ett närliggande kontor. Denna möjlighet erbjöds med syftet att respondenten skulle kunna välja det alternativ som personen kände sig mest bekväm med samt för att underlätta respondentens deltagande.

Tabell 1: Förteckning över genomförda intervjuer

Intervju	Datum	Plats	Alias	Yrkesroll	Längd
1	20/4	Helsingborg	Stefan	Tjänsteman	1 timme
2	20/4	Helsingborg	Rolf	Arbetare	1 timme
3	21/4	Helsingborg	Annika	Tjänsteman	1 timme
4	24/4	Helsingborg	Sören	Arbetare	1 timme
5	25/4	Helsingborg	Robert	Ledning	1 timme
6	25/4	Helsingborg	Anna	Tjänsteman	1 timme
7	26/4	Helsingborg	Isak Sebastian	Arbetare & mellancheff Arbetare & mellancheff	1,5 timme
8	27/4	Helsingborg	Nathalie	Ledning	1 timme
9	28/4	Helsingborg	Nils	Ledning	1 timme

Med respondentens godkännande spelades intervjuerna in med syftet att skapa möjlighet att återgå till det som sagts under intervjun samtidigt som det möjliggjorde att intervjuaren kunde fokusera på intervjun. Respondenterna kontaktades innan intervjun och fick ta del av information gällande de praktiska aspekterna av intervjun. I samband med detta fick respondenten lämna sitt samtycke till att intervjun spelades in. Innan intervjun inleddes upprepades syftet med inspelningen samt respondenten fick återigen bekräfta sitt samtycke.

Vid varje intervju fanns det två deltagande intervjuare. En av dem hade huvudansvaret för att leda samtalet och ställa frågor till intervjupersonen. Den andra intervjuaren ansvarade för att övervaka inspelningsutrustningen och ta anteckningar om ämnen som intervjupersonen nämnde och som ansågs vara relevanta att återkomma till vid ett senare tillfälle under intervjun.

Intervjutillfällena inleddes med en kort presentation av studien samt syftet med intervjun. Intervjuarna gick igenom och förklarade information gällande hantering av personuppgifter och inspelat material. Respondenten fick möjlighet att ställa frågor och bekräfta sitt samtycke till deltagande i studien innan intervjun inleddes.

Transkribering av intervjuerna gjordes direkt efter varje intervju, detta för att ha möjlighet att så fort som möjligt gå vidare i arbetet samt att det är av betydelse att ha intervjun färdigt i

minnet. Vid transkribering av materialet har författarna valt att utesluta mindre instämmande ljud som inte fyller någon ytterligare funktion utöver att visa på ett aktivt lyssnande från intervjuaren. Detta är gjort för att det inte har någon inverkan på resultatet av analysen av det transkriberade materialet utan snarare riskerar att försvåra analysarbetet. Vidare har därför även visst talspråk redigerats för att förenkla analysen och underlätta förståelsen för sammanhanget.

Det transkriberade materialet skickades till respektive respondent för godkännande att använda materialet i studien. Detta gjordes för att säkerställa att det insamlade materialet stämde överens med respondentens mening samt gav respondenten möjlighet att begära att vissa uttalanden reviderades.

2.4 Empiriskt urval

Det empiriska urvalet till studien har baserats på kriterier som ansågs viktiga för att få relevant information som kunde lägga en stabil grund för arbetet. Kriterier för studien var att respondenterna skulle vara anställda inom företaget samt att de skulle ha arbetat där under den aktuella perioden när besked om varsel lämnades. Ytterligare ett av de kriterier som användes var att de olika respondenterna skulle tillhöra de olika yrkesgrupperna inom företaget. Detta för att studien skulle utgöras av ett så brett urval som möjligt.

Vidare har ett snöbollsurval använts för att få tillgång till deltagare till studien. Genom en kontaktperson inom företaget fick författarna tillgång till ett antal personer som var intresserade av att delta. Därefter fick författarna ytterligare kontaktuppgifter till fler personer som var intresserade av att medverka i studien. Snöbollsurval är en teknik där en grupp lämpliga respondenter väljs ut för deltagande i studien, där dessa sedan ger förslag på fler lämpliga kandidater (Bryman 2018). Eftersom snöbollsurval innebär en risk att de personer som deltar framförallt är personer som har mycket tankar och åsikter kring ämnet som de vill uttrycka kan resultatet därmed inte generaliseras. Författarna var medvetna om den här risken men ansåg att den övervägdes av möjligheten att tillgå deltagaren till studien.

2.6 Analys av material

Arbetet har utgått från en abduktiv ansats vilket innebär att det empiriska materialet och teorierna växelvis har använts för att tolka medarbetarnas meningsskapande i samband med besked om varsel. Intervjuguiderna utgick från Weicks (2002) nyckelfaktorer för meningsskapande; *social, identitet, retoperspektiv, ledtrådar, pågående, rimlighet och agerande*. Däremot utformades de respektive intervjuguiderna på olika sätt utifrån medarbetarnas och ledningens perspektiv.

Det insamlade materialet analyserades och tematiserades därefter till olika teman med utgångspunkt i Weicks (2002) sju nyckelfaktorer för meningsskapande. De teman som kunde identifieras genom tematiseringen var; *dialog & delaktighet, förståelse för förändringen, kommunikation vid förankring, betydelsen av mellanchefer, rätt kommunikation vid rätt tillfälle, val av kommunikationskanal och stöttning av mellanchefer*. Därefter applicerades de teman som identifierades på Johansson & Heides (2008a) *förändringshjul* som är en modell för förändringskommunikation. Detta för att möjliggöra att organisationsförändringen kunde analyseras utifrån de olika faserna i förändringshjulet och presenteras i en lämplig disposition. Genom tematisering utifrån de sju meningsskapandefaktorerna och applicering av empirin utifrån förändringshjulet kunde därigenom studiens syfte med att undersöka medarbetarnas meningsskapande i samband med ledningens förändringskommunikation analyseras.

2.7 Forskningsetik

All forskning bör prövas ur ett etiskt perspektiv, där deltagarna görs medvetna om att det är frivilligt att delta och att det är accepterat att avbryta deltagandet när man vill (Lind 2019). Respondenterna har erhållit både skriftlig information via mail innan intervjun och muntlig information kring sitt deltagande i studien i samband med intervjun. Ett mail med information skickades ut i samband med inbokning av intervjutid för att intervjudeltagarna skulle ha möjlighet att ta del av studiens syfte samt att det gav deltagarna chans att ställa eventuella frågor. Deltagarna fick även information kring konfidentialitet och intervjuns syfte i muntlig form innan intervjun påbörjades. Detta gjordes för att skapa trygghet hos deltagaren och tydliggöra rättigheten att avböja att svara på frågor samt rättigheten att avbryta sitt deltagande närsomhelst.

Att göra deltagarna medvetna om hur personuppgifter hanteras är ytterligare en viktig etisk aspekt (Lind 2019). Respondenterna har gjorts medvetna om hur personuppgifter hanteras i studien samt att deltagandet är frivilligt. Enligt Yin (2013) är det av stor vikt att deltagare i en studie skyddas för att säkerställa att studien inte påverkar deltagarnas integritet negativt. Studien är inte anonym i den mån att författarna känner till respondenternas personuppgifter. Däremot har uppgifter som kan härledas till den enskilda individen hanterats konfidentiellt. Det innebär att personliga uppgifter som namn och yrkestitel inte nämnts i studien då det saknar relevans. Allt insamlat material har endast använts i samband med studien och har därefter förstörts. På så sätt har författarna säkerställt att deltagarnas integritet hanterats konfidentiellt.

2.8 Pålitlighet och trovärdighet

Inom kvalitativ forskning används ofta begreppen tillförlitlighet och pålitlighet för att beskriva kvaliteten av forskningsarbeten (Fejes & Thornberg 2019). Begreppet tillförlitlighet syftar till i vilken utsträckning den valda forskningsmetoden återspeglar och överensstämmer med den sociala verklighet som forskaren haft mening att studera (Bryman & Bell 2017). Att säkerställa att studien är tillförlitlig görs ofta genom respondentvalidering, där deltagare i undersökningen får bekräfta att forskarens beskrivning stämmer överens med deltagarnas verklighet. Efter de genomförda intervjuerna har deltagarna fått ta del av transkriberingen för att bekräfta att materialet stämmer överens med den information de angett. Vidare har det slutgiltiga arbetet delgetts med de berörda deltagarna inom organisationen för att säkerställa tillförlitligheten till arbetet.

Det är av stor vikt att kvalitativa studier genomsyras av transparens för att uppvisa studiens tillförlitlighet, där det ska vara enkelt att följa varför och hur forskaren gjort olika överväganden i arbetet (Jacobsson & Skansholm 2019). För att säkerställa pålitligheten i studien har de olika delmomenten tydliggjorts i arbetet genom redogörelse för vald frågeställning, beskrivning av urval av intervjupersoner samt bifogad intervjuguide. Vidare har arbetet kontinuerligt reviderats tillsammans med författarnas tilldelade handledare. I en kvalitativ studie är det essentiellt att uppmärksamma tillförlitligheten och pålitligheten både innan och under arbetets gång, detta för att säkerställa att arbetet studerar det som är tänkt undersöka och att rätt tillvägagångssätt används (Jacobsson & Skansholm 2019).

3 Tidigare forskning

I följande avsnitt presenteras först den teoretiska bakgrunden utifrån varsel som organisationsförändring och kommunikation. Därefter redogörs den teoretiska referensramen utifrån följande rubriker; förändringskommunikation, förändringshjulet och meningsskapande. Teorierna används för att kunna besvara studiens syfte och frågeställning.

3.1 Teoretisk bakgrund

3.1.1 Varsel som organisationsförändring

Nedskärningar och uppsägning av personal är en vanlig företeelse i arbetslivet världen över (Alnahedh & Alrashdan 2021). Allmänna lagar och regler gällande varsel vid uppsägning av personal finns reglerade i International Labour Organizations 158:e konvention (International Labour Organization 2017). Lagarna som beskriver hur varsel om uppsägning ska genomföras varierar dock mellan olika länder. Vad som gäller i Sverige regleras i arbetsmiljölagen (Iseskog 2023).

Varsel betyder att arbetsgivaren förvarnar om en kommande organisatorisk förändring som innebär att de kan komma att behöva säga upp ett antal personer i organisationen (Iseskog 2023). Vid organisationsförändringar som innefattar inskränkningar i driften där minst fem personer berörs ska företag anmäla detta till Arbetsförmedlingen. Arbetsgivaren ska presentera hur många personer som väntas bli uppsagda och vilka yrkeskategorier de tillhör samt presentera rådande förutsättningar på arbetsplatsen. Innan beslut fattas om förändringar i verksamheten eller nedskärningar måste arbetsgivaren enligt arbetsrättsliga lagar förhandla med den eller de fackliga organisationer som har kollektivavtal med arbetsgivaren.

Efter att arbetsgivaren varslat anställda om uppsägning gör arbetsgivaren ett förhandlingsframställande till berörda fackförbund (Iseskog 2023). Därefter beslutar arbetsgivaren om en ny organisation innan fortsatta förhandlingar mellan parterna sker gällande bemanning av den nya organisationen. Omorganiseringar i verksamheten som berör mellan 26-100 personer ska varslas minst fyra månader innan den första berörda personen avslutar sin anställning.

Davis, Savage och Stewart (2003) argumenterar för att personalnedskärningar bör betraktas som en form av organisatorisk förändring och att strategier för nedskärningar utgör en väsentlig del av organisationers arbete med att genomföra förändringar. Samtidigt beskriver Kirecheva (2022) att förändringar i omgivningen som har en negativ påverkan på organisationen är att betrakta som en kris. Den här typen av situationer kräver brådskande åtgärder från ledningen för att kunna förändra och brukar definieras som *crisis management*.

Change management och crisis management är två olika discipliner som fokuserar på olika aspekter av organisationsförändring. Trots att de delar vissa likheter finns det avgörande skillnader mellan dem. Change management handlar om att planera, genomföra och hantera förändringar i en organisation på ett strukturerat sätt (Phillips & Klein 2022). Crisis management handlar om att hantera och övervinna akuta och oväntade händelser som hotar organisationens normala verksamhet och överlevnad (Jaques 2010).

Enligt Frandsen och Johansen (2017, s. 34) finns det flera olika definitioner som beskriver och definierar en kris. Heide och Simonsson (2019) lyfter fram Timothy Coombs som en av de ledande forskarna inom kriskommunikation. Enligt Coombs definition är en kris att betrakta som en kris först när människor talar om det som en kris (Coombs 2019, s. 3). Vid författarnas kontakt med caseföretaget och de deltagande respondenterna har situationen aldrig uttrycks som en kris. Med utgångspunkt i detta har författarna till studien därför, trots likheterna mellan change management och crisis management, valt att utgå från att betrakta varsel om uppsägning som en organisationsförändring enligt definitioner inom change management.

3.1.2 Kommunikation

Kommunikation är ett omfattande begrepp som kan definieras på flera olika sätt beroende på inom vilken vetenskap begreppet används (Heide, Johansson & Simonsson 2021). Det finns två olika synsätt inom kommunikationsforskningen som står i opposition mot varandra; synen att kommunikation är en *transmission* eller *meningsskapande*. I följande studie kommer begreppet användas enligt kommunikationsvetenskapens definition av vad kommunikation är utifrån det meningskapande synsättet, där kommunikation definieras som den process som sker mellan två parter och där information sammanlänkas.

Att se kommunikation som meningsskapande innebär att betrakta kommunikation som ett verktyg som både skapar och påverkar relationer, bidrar till utforma gemensamma kulturer och genererar en socialt konstruerad verklighet (Heide, Johansson & Simonsson 2021). Kommunikation utgör en fundamental aspekt vid sammanställning av grupper, genom vilken samordning av aktiviteter, referens till tidigare diskussioner samt formulering av framtida förväntningar sker. Kommunikationens bidragande roll innefattar förmågan att skapa förståelse, underlätta planering och samordning av aktiviteter och händelser.

Med mängden information som ökar, med en alltmer komplex kunskapsintensiv verksamhet och strävan efter mål- och värdestyrning, ökar också mängden och graden av tvetydig och abstrakt information (Heide, Johansson & Simonsson 2021). Det primära kommunikationsproblemet i många organisationer i dag är alltså inte att det saknas information, utan att det är svårt att tolka och skapa mening kring den stora mängd som finns tillgänglig.

3.2 Teoretisk referensram

3.2.1 Förändringskommunikation

Som en följd av det ökade behovet och intresset av förändringsarbete har kommunikationens betydande roll vid implementering av organisationsförändringar blivit allt mer uppmärksamma (Heide, Johansson & Simonsson 2021). Genom att kommunikation ses som en nyckelfaktor för en organisationsförändring kan medarbetare förberedas på förändringens positiva och negativa aspekter (Kitchen & Daly 2002 se Spike & Lesser 1995, s. 50). Enligt Goodman och Truss (2004) utgör både timing och val av kommunikationskanal två viktiga faktorer för att kommunikationen ska visa sig effektiv i samband med förändringsarbete. Beroende på vart i förändringsprocessen som organisationen befinner sig behöver kommunikationen och kommunikationskanalerna anpassas därefter (Pitt, Murgolo-Poore & Dix 2001).

Dialogen mellan ledning och medarbetare i organisationen utgör en viktig del i ett förändringsarbete för att meningsskapande ska ske (Heide, Johansson & Simonsson 2021). Vidare belyser Johansson, Miller och Hamrin (2014) att relationen mellan ledning och medarbetare i en organisation är en viktig faktor för att en meningsfull dialog ska kunna

utformas. En dialog kan bidra till att variation i uppfattningar minskar samtidigt som förståelsen för varandras åsikter ökar. Trots att forskare lyfter fram vikten av en dialog för ett framgångsrikt förändringsarbete utgör detta fortfarande ett stort problem i flera organisationer. Med syfte att involvera och skapa dialog med de anställda har många organisationer kommunikationsplaner för förändringsarbete vilket dock ofta fallerar på grund av att ledningen inte tydligt specificerar vad och hur organisationsförändringen ska genomföras (Heide, Johansson & Simonsson 2021). Dessutom går ledningen ofta miste om värdefull information om de anställdas reaktioner på förändring på grund av bristande insikt i organisationen.

En effektiv intern kommunikation ökar förståelsen och engagemanget för förändring samtidigt som eventuellt motstånd och förvirring kan minimeras (Goodman & Truss 2004). Det är samtidigt vanligt förekommande att organisationer ger undermålig information under en organisationsförändring, vilket resulterar i att medarbetarna försöker få tag på information som kan minska upplevelsen av osäkerhet (Allen, Jimmieson, Bordia & Irmer 2007).

3.2.2 Förändringshjulet

Det finns ett flertal olika modeller som beskriver hur en organisationsförändring bör genomföras. På grund av både interna och externa faktorer är inte alla förändringar likadana och därför behöver organisationer använda olika förändringsmodeller beroende på situation (Phillips & Klein 2022). Kotter har utvecklat en modell för organisationsförändring där han delat in förändringsarbetet i åtta steg (Joseph Galli 2018 se Kotter 1996). Även Hiatt har framställt en modell för förändringsarbete som kallas *ADKAR*, som istället fokuserar på förändringsanpassning och hur individen uppfattar förändringen (Joseph Galli 2018 se Hiatt 2006). *McKinsey 7-S modell* är ytterligare en förändringsmodell som utgår från sju förändringsaspekter vid en förändring (Singh 2013). Eftersom studien syfte är att undersöka förändringskommunikationen vid en organisationsförändring har författarna valt att utgå från Johansson och Heides (2008a) modell *förändringshjulet* som behandlar förändringskommunikation i samband med förändringsarbete.

Enligt Johansson & Heides (2008a) förändringshjul utvecklas de flesta förändringar genom fyra förändringsfaser. De fyra faserna i förändringshjulet är *analys*, *förankring*, *genomförande* och *konsolidering*. Johansson och Heide (2008a) förklarar att

förändringshjulet är ett verktyg och en förenklad bild av en förändringsprocess och därför kan modellen behöva anpassas efter företag, villkor och situation. Den sista fasen, konsolideringsfasen, innebär att förändringen är etablerad i den dagliga verksamheten. Eftersom denna studie behandlar ett pågående förändringsarbete gällande varsel om uppsägning kommer därför endast de tre första faserna i förändringshjulet utgöra relevans för studien och därmed kommer enbart dessa att presenteras nedan.

Första fasen, *analysfasen*, inleder förändringsarbetet där ledningen ofta tar ett beslut eller har en idé kring ett potentiellt förändringsinitiativ (Johansson & Heide 2008a). Ledningen behöver i analysfasen vara tydlig och besvara varför förändringen görs för att minska ryktesspridning och orosbildning. I den här fasen är det viktigt att ledningen lyssnar inåt i organisationen och är tydlig med vad man vet och inte vet. Detta i kombination med att tidigt involvera medarbetarna i analysfasen kan bidra till att förändringen analyseras och implementeras på ett fördelaktigt sätt.

Vidare är det av stor vikt att ledningen stöttar mellancheferna i organisationen för att de i sin tur ska kunna samtala med övriga medarbetare på ett tydligt sätt (Johansson & Heide 2008a). Att ledningen i den här fasen av förändringsarbetet kommunicerar ut en tydlig bakgrundsbild och de olika utmaningarna som organisationen står inför är av stor vikt. Kommunikationen i analysfasen är därmed betydande för att förtroende för ledningen ska skapas. Även om medarbetarna inte vet exakt hur ledningens tankegångar går kan de ändå skapa en uppfattning kring förändringsarbetet (Elving 2005).

Enligt Johansson och Heide (2008a) väljer ledningen ofta att vänta med att ge resten av organisationen information för att undvika att oro uppstår hos medarbetarna. Detta resulterar däremot vanligtvis att spekulationer uppstår i organisationen då medarbetarna anar att något är på gång genom att information från ledningen läcker eller att organisationen uppmärksammas i media. Difonzo och Bordia (1998) menar att mer information kring förändringsarbetet innebär att oro bland medarbetarna och ryktesspridning minskar samtidigt som förtroendet för ledningen ökar.

Den andra fasen, *förankringsfasen*, syftar till när beslutet kring förändringsarbetet tas och hur detta planeras vidare (Johansson & Heide 2008a). Det är i denna fas som nya strukturer och

förbättringar arbetas fram. Diskussionen kring hur beslutet bör kommuniceras fram hanteras, där det är viktigt att resonera kring hur ledningen bäst formulerar beslutet till ett meningsfullt budskap för de anställda (Johansson, Miller & Hamrin 2014). Johansson och Heide (2008a) förklarar att budskapet bör utformas på så sätt att det besvarar varför förändringarna görs, vad som ska göras och konsekvenserna för organisationen och individen. Goodman och Truss (2004) menar att det är fundamentalt att kommunikationen kring förändringen sker vid rätt tillfälle, att kommunikationen är anpassad efter medarbetarna och att kommunikationen sker genom rätt kommunikationskanal.

Ledningen påbörjar ofta utformningen av hur budskapet ska byggas upp men det är även av stor vikt att involvera mellancheferna i det här arbetet (Johansson & Heide 2008a). Mellancheferna utgör nyckelpersoner för förändringen eftersom de utgör de funktioner som ska förmedla budskapet vidare i organisationen och agerar som språkrör mellan medarbetarna och ledningen. Det är därför viktigt att ledning och chefer har en dialog och skapar en samstämmig uppfattning kring budskapet (Johansson, Miller & Hamrin 2014). I förankringsfasen underskattar ofta ledningen chefernas position och förmåga att förmedla budskapet vidare i organisationen. Detta resulterar i att mellancheferna får undermålig information kring förändringsarbetet, vilket medför att de inte kan utgöra en stöttande funktion för medarbetare som ställer frågor och visar tecken på oro i samband med beskedet.

Meningsskapande dialoger är avgörande i förankringsfasen eftersom det är i den fasen av förändringen som konkreta lösningar kan etableras (Johansson & Heide 2008a). Ett vanligt misstag är att ledningen väntar med dialogen fram tills att organisationen gått in i genomförandefasen. Ytterligare ett problem kopplat till dialoger i förankringsfasen är att det skapas olika förväntningar på dialogen kring förändringsarbetet. Där chefen har som förväntan att skapa förståelse i organisationen har medarbetarna istället en förväntan om att genom dialog få inflytande över beslutet och förändringsarbetet.

Förankringsfasen innebär i regel starka känslomässiga reaktioner hos de anställda (Johansson och Heide 2008a). Detta kan yttra sig i bland annat förvirring, oro, frustration och motstånd. Alla individer reagerar olika och det finns olika behov av kommunikation. Detta beror på ett flertal olika faktorer såsom personlighet, tidigare erfarenheter och på vilket sätt man är utsatt för förändringsarbetet. I förankringsfasen är det därför av stor betydelse att ledningen

investerar tid och energi för att vara närvarande ute i organisationen. De anställda behöver känna att ledningen är synlig och öppen för att själva kunna engagera sig i verksamheten (Derue, Nahrgang, Wellman & Humphrey 2011). Att ledningen är synlig ute i organisationen innebär också att ledningen visar en öppenhet för dialog till de anställda, där det finns möjlighet för medarbetarna att framföra synpunkter och ställa frågor.

Den tredje fasen, *genomförandefasen*, utgör den del av förändringen då den ska realiseras i organisationen (Johansson och Heide 2008a). Det är i den här fasen som oförutsedda problem uppstår som måste hanteras för att förändringen ska bli verklighet. Att arbetsmotivationen sjunker och energin minskar i organisationen är inte ovanligt. Det är därmed viktigt att hitta lämpliga kommunikationskanaler som passar verksamheten och som ständigt uppdaterar de anställda kring ny information om förändringsarbetet. Johansson och Heide (2008a) menar att förutom att fortsatt informera om syftet till förändringen är det relevant att kommunicera arbetsspecifik nödvändig information till de anställda.

Ledningen utgör en viktig funktion för att skapa engagemang under genomförandefasen (Johansson och Heide 2008a). Johansson och Heide (2008a) förklarar att ledningen ofta tappar engagemanget för förändringen och förflyttar fokus till nya projekt. Detta resulterar därigenom i bristande drivkraft hos de anställda. Även i denna fas utgör dialog en betydande roll för att kunna diskutera utmaningar för det dagliga arbetet i organisationen i samband med förändringen. En fortlöpande dialog mellan ledning, mellanchefer och medarbetare kring förändringen är därmed nödvändig för det gemensamma kunskapsutbytet.

3.2.3 Meningsskapande

Den process där individen skapar mening av händelser och interaktioner benämns som meningsskapande (Cristofaro 2022). Karl Weick var först med att introducera meningsskapande som teori och är därigenom framstående inom området. (Ann Glynn & Watkiss 2020). Efter att Weick presenterade meningsskapande har begreppet studerats inom flera olika forskningsområden men framförallt inom organisationsstudier (Cristofaro 2022). Eftersom studiens syfte är att undersöka medarbetarnas meningsskapande utifrån ledningens kommunikation i förändringsarbete, gör författarna bedömningen att Weicks teori om meningsskapande utgör stor relevans för arbetet. Studien har därmed baserat på Weicks modell för meningsskapande.

Weick (2002) förklarar organisering som en process där medlemmarnas beteenden inom organisationen samverkar genom olika tolkningsprocesser. Tolkningarna syftar till att förklara och rättfärdiga tidigare handlingar, där Weick menar att tolkningsprocessen resulterar i meningsskapande för individen (Ann Glynn & Watkiss 2020). Den meningsskapande processen innefattar enligt Weick (2002) sju faktorer som kan sammanfattas till akronymen SIR COPE, som står för *social, identity, retrospect, cues, ongoing, plausibility* och *enactment*.

Den första faktorn, den *sociala faktorn*, syftar till att betrakta meningsskapande som en process mellan socialt formade upplevelser i form av interaktioner och samtal med andra (Weick 2002). Det sker ett socialt samspel inom organisationen och en individs meningsskapande påverkas av hur övriga medarbetare och chefer förhåller sig till det nya förändringsarbetet. Det är därför att förvänta att en organisations tidigare erfarenheter av en organisationsförändring har en inverkan på hur ett nytt förändringsarbete tas emot (Weick 1995).

Identitet innebär enligt Weick (2002) att individerna i organisationen försöker skapa en förståelse för hur deras identitet kommer att påverkas av förändringsinitiativet. Samtidigt har individens identitet en inverkan på hur personen upplever en organisationsförändring. Alvesson och Sveningsson (2008) poängterar vidare att identiteter inte är statiska och kan förändras i samband med förändringsarbete.

Retroperspektiv (eng. *retrospect*) innebär att människan skapar en uppfattning kring förändringen först efter det passerat (Weick 2002). Ett retrospektivt meningsskapande sker därmed när en helhet skapas utifrån olika upplevelser och intryck. Weick (2002) menar vidare att det är av stor vikt att ledningen lyssnar på vad folket säger för att undvika att förvirring uppstår samt skapa en djupare förståelse för förändringen.

Ledtrådar (eng. *cues*) menar Weick (2002) handlar om att individer i form av information får ledtrådar som kan relateras till ett sammanhang. Meningsskapandet sker därmed när ny information kopplas till tidigare erfarenheter och kunskap (Weick 1995). Weick (2002) menar vidare att det är viktigt att ledningen är tydlig i sin kommunikation för att undvika att medarbetare i organisationen skapar en undermålig uppfattning kring organisationsförändringen.

Pågående (eng. ongoing) innebär att meningsskapandeprocessen är ständigt pågående och har därmed aldrig en början eller slut (Weick 1995). Weick (2002) påpekar vikten av att betrakta den meningsskapande processen som en historia med möjlighet till förändring baserat på ny information.

Faktorn *rimlighet* (eng. plausibility) handlar om att meningsskapande utformas som rimligt istället för helt felfritt (Weick 1995). Weick (2002) menar vidare att det är viktigt att skapa en historia som är trovärdig i sammanhanget och som ger individen möjlighet att skapa sig en rimlig förståelse för situationen.

Den sista faktorn, *agerande* (eng. enactment), syftar till de strukturer och motstånd som kan skapas i samband med den meningsskapande processen (Weick 1995). Individer kan genom sina handlingar bidra till att skapa strukturer och hinder som inte existerade innan de agerade. Besked om en organisationsförändring kan exempelvis yttra sig i en oro och osäkerhet hos medarbetare som ledningen i sin tur tolkar som ett motstånd till förändringen.

Ledningen får ofta höra att anställda inte har tillräcklig information under en förändringsprocess, trots att det finns en stor mängd tillgänglig information på intranätet och andra kommunikationskanaler (Heide, Johansson & Simonsson 2021). Det som uppfattas som brist på information beror istället på att det råder många olika tolkningar av informationen, vilket leder till förvirring och osäkerhet om vilken tolkning som är den mest troliga. Tydlig kommunikation i kombination med effektivt meningsskapande mellan ledning och medarbetare utgör därför viktiga faktorer för organisationens förändringsarbete (Allen, Jimmieson, Bordia & Irmer 2007).

4 Analys

I följande avsnitt presenteras det empiriska materialet utifrån den teoretiska referensramen. Analysavsnittet är uppdelat utifrån de tre första faserna i Johansson och Heides (2008a) modell förändringshjulet: analysfasen, förankringsfasen och genomförandefasen. Genomgående används även Weicks (2002) sju nyckelfaktorer för meningsskapande som underlag för analysen.

4.1 Analysfasen

Följande avsnitt behandlar analysfasen i förändringsarbetet. Enligt Johansson och Heides (2008a) modell *förändringshjulet* beskrivs analysfasen som den inledande delen av ett förändringsarbete och det är i den här fasen som ett beslut om förändring fattas.

4.1.1 Dialog och delaktighet

Enligt teorin som är presenterad i avsnitt 3.1.1 *Varsel som organisationsförändring* bör beslut om varsel och uppsägning av personal betraktas som en organisationsförändring. Det framgår dock av det empiriska materialet att en förändringsprocess gällande varsel om uppsägning och dess karaktär till viss del skiljer sig från det förändringsarbete som Johansson och Heide (2008a) beskriver. Ledningsgruppens syn på förändringsarbetet beskrivs i citatet nedan.

“Den här förändringen är en toppstyrd förändring. Själva beslutet om varslat. Vi jobbar med många andra förändringar där vi är mer involverade och kan jobba mer med den biten. Men den här förändringen är toppstyrd för att ett stort varsel måste göras på rätt sätt. Det är väldigt svårt att involvera andra grupper i ett beslut om varsel.” (Nils, ledning)

Nils som är en del av ledningsgruppen uttrycker att ledningen upplevt en utmaning i att involvera medarbetarna i förändringsarbetet. Enligt Johansson och Heide (2008a) är det av stor vikt för ledningen att tidigt involvera medarbetarna redan i analysfasen för att säkerställa att förändringen analyseras och implementeras på ett fördelaktigt sätt. Samtidigt är det vanligt att ledningen ofta väljer att vänta med att ge resten av organisationen information för att undvika att oro uppstår hos medarbetarna. Ledningen för caseföretaget beskriver att graden av involvering av medarbetarna har utgjort en stor utmaning under analysfasen. Till viss del har de involverat personer i de led där de har känt att de har behövt stöd och ytterligare

information men att det är svårt eftersom det är ett känsligt ämne som med fördel inte bör diskuteras öppet förrän efter att ett beslut är fattat. Trots detta önskar Nils att de från ledningens sida hade kunnat involvera medarbetarna mer.

“Men det är jättesvårt. Informationen är enormt känslig och det får inte komma ut på något sätt. För det är personer vi pratar om. Våra medarbetare och kollegor. Då måste man hålla det i sina delar. Och det är därför som vi aldrig pratar om namn utan vi pratar om tjänster. [...] Här är vi lite tvungna att göra på detta sättet. Men jag hade gärna involverat mer. Involverat i förändringen.” (Nils, ledning)

Medarbetarna är inne på samma spår och uttrycker en tydlig önskan om att få vara mer delaktiga och involverade i ledningens beslut. I flera av intervjuerna lyfter medarbetarna fram att de hade förespråkat en annan lösning än den ledningen beslutat om men att de framförallt hade velat vara delaktiga i analysen och arbetet med att finna lösningen. Rolf som är en av arbetarna ute i produktionen beskriver sina tankar om behovet av en tidigare dialog nedan.

“Då hade man kunnat ha den dialogen för länge sen och pratat igenom det och jobbat sig ur den. Nu har man hållt på informationen ända till det blir panik och sen säger man ja, vi måste varsla. Kan vi hjälpas åt att hitta en lösning så vi inte behöver sparka så många? Alltså det går ju liksom inte att leva under ett pistolhot och sen hitta lösningar för att [företaget] ska klara det.” (Rolf, arbetare)

Ledningens utmaning att involvera medarbetarna i förändringsarbetet som berör varsel och medarbetarnas önskan om en tidigare dialog tycks därför addera ytterligare dimensioner till det redan komplexa och svårnavigerade förändringsarbetet. Ledningen upplever att de har begränsade möjligheter att involvera medarbetarna i analysfasen, något som har en tydlig påverkan på medarbetarnas meningsskapande. Enligt Weick (2002) behöver medarbetarna i form av information få ledtrådar som kan relateras till ett sammanhang. Den nya informationen kopplas till tidigare erfarenheter och det är först då meningsskapandet sker (Weick 1995). I analysen av det empiriska materialet framgår det att förändringsarbete gällande varsel och dess känsliga karaktär begränsar medarbetarnas meningsskapande. Detta eftersom det gör det svårare för medarbetarna att få tillräcklig information som formas till ledtrådar i den meningsskapande processen.

Det empiriska materialet i studien visar att det uppstått spekulationer och ryktesspridning i organisationen på grund av den begränsade informationen från ledningen. Några av medarbetarna ifrågasätter därför ledningen och diskuterar om ledningen har en dold agenda med förändringen. Enligt Johansson och Heide (2008a) är ryktesspridning vanligt förekommande i analysfasen eftersom medarbetarna inte besitter den information de behöver för att skapa sig en rimlig uppfattning om förändringsarbetet. Därför beskriver Weick (1995) att det är viktigt att ledningen skapar en historia som är trovärdig i sammanhanget och som ger medarbetarna möjlighet att skapa en rimlig förståelse för situationen.

Det empiriska materialet i studien tyder på att organisationsförändringar i form av varsel om uppsägning skapar begränsade möjligheter för ledningen att involvera medarbetarna. Avsaknaden av medarbetarnas delaktighet tycks därför försvåra medarbetarnas möjlighet att uppnå rimlighet i meningsskapandet då de inte uppfattar ledningens beskrivning som trovärdig. Individens agerande påverkar den meningsskapande processen och därför också sammanhanget individen befinner sig i (Weick 2002). Ledningens agerande har därigenom resulterat i att medarbetarna försökt förstå förändringen genom att dra egna slutsatser, vilket inte alltid ger en sanningsenlig bild av verkligheten utan mer utformas som rykten. Vidare har detta resulterat i en misstänksamhet hos medarbetarna mot både ledningen och förändringen.

4.1.2 Förståelse för förändringen

I analysfasen är det viktigt att ledningen förklarar de utmaningar som organisationen står inför och kommunicerar ut en tydlig bakgrundsbild till förändringen för medarbetarna (Johansson & Heide 2008a). Som tidigare nämnts beskriver ledningen för caseföretaget organisationsförändringen som ett toppstyrt beslut och förklarar att den bygger på grundliga analyser av den interna verksamheten kombinerat med omvärldsanalyser. Beslutet bygger främst på ekonomiska faktorer och det faktum att företaget behöver uppvisa ett bättre ekonomiskt resultat. Ledningen lyfter fram att de löpande presenterat siffror och nyckeltal gällande verksamheten och dess olika delar för medarbetarna och att behovet av nedskärningar inte borde komma som en chock. Ledningens uppfattning är att de har varit tydliga i sin kommunikation kring varför företaget behöver genomföra den här förändringen. Samtidigt uppvisas det från ledningens sida förståelse för att medarbetarna kanske inte uppfattar kommunikationen på samma sätt.

“Sen är det alltid så svårt när sådana här saker händer, så lyssnar man kanske inte på allt som vi säger. Vi tror att vi säger rätt saker men medarbetarna uppfattar kanske inte allt vi säger och det vi vill berätta, kanske tolkar det på ett annat sätt också.”

(Robert, ledning)

Under intervjuerna framgår det att tjänstemännen, som i huvudsak arbetar med administrativa arbetsuppgifter, inte är förvånade över ledningens beslut och beskriver att de upplever att beskedet om varslet var väntat. De tycks ha en god insikt och förståelse för de siffror och resultat som ledningen presenterar och är medvetna om företagets ekonomiska situation. Samtidigt framgår det av arbetarnas berättelser att de inte upplevt kommunikationen kring de bakomliggande orsakerna på samma sätt. Sören, tillsammans med sina kollegor ute i produktionen, beskriver att de bara fått höra hur bra det går för företaget som tycks tjäna en massa pengar och för dem kommer beskedet om varsel plötsligt. Sören uttrycker det på följande sätt:

“I [...] månad så gick man ju även till [lokal tidning] och berättade så här jävla bra går det. Det är rekordår igen. Och sen så tre månader senare så ska man sätta en gravsten här och packa ihop allting för det finns ingen lönsamhet.” (Sören, arbetare)

Ett flertal av respondenterna beskriver att det under flera år varit högre personalomsättning på tjänstemannasidan medan många av arbetarna har varit anställda i företaget under en längre tid. Respondenterna menar att arbetarna ser sig själva som starkt förknippade med företaget och tror att förändringen kan upplevas som mer känslig för arbetarna. Weick (2002) beskriver att identitet som en meningsskapande faktor innebär att en individ försöker skapa en förståelse för hur deras identitet kommer att påverkas av organisationsförändringen. Av det empiriska materialet framgår det att hur en individ uppfattar sig själv och sin identitet i organisationen påverkar individens meningsskapande. De generellt långvariga anställningarna bland arbetarna gör att de i allt större utsträckning tycks identifiera sig med företaget och kan därför ha svårare att skapa mening kring sin nya roll i organisationen.

Av det empiriska materialet framgår det att det finns en markant skillnad mellan arbetare och tjänstemäns förståelse för förändringen. Enligt Weick (2002) innebär den sociala faktorn i meningsskapande att betrakta meningsskapande som en process mellan socialt formade upplevelser och erfarenheter. Det sociala samspelet inom organisationen och de interaktioner som sker påverkar hur en individ förhåller sig till förändringsarbetet. Analysen indikerar

därför att den sociala faktorn är central i medarbetarnas meningsskapande. Den organisatoriska tillhörigheten och de sociala sammanhanget individen befinner sig i tycks påverka meningsskapandet i samband med förståelse för förändringen.

Den stora skillnaden mellan hur tjänstemän och medarbetare uppvisar förståelse för förändringsarbetet kan även förklaras utifrån de meningsskapande faktorerna retroperspektiv och pågående. Weick (2002) beskriver att retroperspektivet i den meningsskapande processen innebär att människor väger samman en rad olika intryck under en tidsperiod för att forma en förståelse och därmed förstår vad som händer först när någonting redan passerat. Den pågående faktorn innebär att en förståelse aldrig kan ses som komplett och människor befinner sig i ett ständigt flöde av ledtrådar. I det empiriska materialet framgår det att tjänstemännen under en längre tid har kunnat ta del av olika typer av information i form av ledtrådar och på så sätt skapat sig en känsla och ett intryck. I samband med att ledningen presenterade beskedet om varsel kunde de därför väga samman dessa till en förståelse och därigenom forma ett meningsskapande. Arbetarna har inte befunnit sig i samma miljö och har inte haft samma upplevelser som tjänstemännen vilket resulterar i att deras meningsskapande utifrån ett retroperspektiv uteblir. Samtidigt indikerar det att meningsskapandet hos medarbetarna är en pågående process som ständigt förändras.

4.2 Förankringsfasen

I följande avsnitt analyseras förankringsfasen i förändringsarbetet. Förankringsfasen är den andra fasen i förändringshjulet och innebär att beslutet om att förändra organisationen fattas och diskussioner förs kring hur detta ska kommuniceras ut till organisationen (Johansson och Heide 2008a).

4.2.1 Kommunikation vid förankring

Grundstenarna i caseföretagets strategi var att informationen till medarbetarna skulle vara faktabaserad, att den skulle vara densamma för alla och att medarbetarna i största möjliga mån skulle delges informationen samtidigt. Som en del av strategin utformade ledningen därför ett styrdokument med all nödvändig information som var avsedd för medarbetarna.

Ledningen liknar sitt tillvägagångssätt och strategi för att kommunicera ut beskedet till medarbetarna med vad de anser är normalt vid den här typen av organisationsförändringar.

Beskedet om varsel kommunicerades ut genom att ledningen tillkallade till möte där mellancheferna först blev informerade om varslet och därefter lade ledningen över ansvaret på mellancheferna att delge informationen vidare ner i organisationsleden. Robert förklarar att de i ledningsgruppen hade en samstämmig uppfattning om hur kommunikationen kring beskedet om varslet skulle utformas och i citatet nedan tydliggörs ledningsgruppens kommunikationsstrategi.

“Det är ju en liten grupp som hade koll på det här så och sen, nu ska den spridas och sen så ska det då alla medarbetare som också ska få informationen här. Så att det är ju som en raket. Att man som startar med det och sen ska man försöka få ut informationen till alla anställda.” (Robert, ledning)

Ledningen såg det som en utmaning att nå alla medarbetare med samma information samtidigt då det finns en tydlig organisatorisk uppdelning i caseföretaget mellan tjänstemän som sitter på kontor och arbetare som arbetar ute i produktionen. Därför publicerades även information kring varslet på företagets intranät i samband med att mellancheferna fick i uppgift att förmedla beskedet vidare i organisationen. Detta för att säkerställa att medarbetarna fick informationen så snabbt som möjligt. Att ledningen valde att hantera kommunikationen på detta sätt är något som medarbetarna är mycket kritiska till och menar att ledningen borde presentera detta besked personligen till samtliga medarbetare.

“Man kan säga som en sån här enkel grej, ja som ni vet har vi fått ett jättestort varsel på oss, som i princip rör en femtedel av alla anställda. Då kan man väl tycka att det är på sin plats att man från företagsledningen presenterar det fysiskt. Eller i alla fall står upp för frågeställning, för det kommer det att finnas. Vår organisation har valt att man ska använda vårt intranät för all information.” (Sebastian, arbetare och mellanchefer)

Att en del medarbetare fick informationen om varslet via intranätet är något som Sebastian och övriga respondenter är kritiska till och riktar därför kritik mot ledningen. Weick (1995) beskriver den agerande faktorn som de strukturer och motstånd som kan uppstå i samband med den meningsskapande processen. Analysen av det empiriska materialet antyder att det som ledningen uppfattar som medarbetarnas motstånd till förändringen istället tycks vara en besvikelse för ledningens agerande och hur beslutet presenterades. Utifrån den agerande

faktorn i den meningsskapande processen resulterar både ledningens och medarbetarnas agerande i att det uppstår ett hinder för medarbetarnas meningsskapande och därigenom även för det fortsatta förändringsarbetet.

4.2.2 Betydelsen av mellanchefer

Johansson och Heide (2008a) belyser vikten av att involvera mellancheferna tidigt i förändringsprocessen. Mellanchefer behöver få tillräcklig information för att kunna utgöra en stödjande funktion för medarbetarna i samband med att förändringen förankras. Mellanchefernas uppgift är att förmedla och skapa ett meningsfullt budskap där bakgrunden till beslutet tydliggörs som sedan förs vidare i organisationen. Enligt Johansson och Heide (2008a) underskattar ofta ledningen vikten av att se mellancheferna som nyckelpersoner i förankringsfasen. Mellancheferna i caseföretaget involverades i förändringen först när beskedet skulle kommuniceras ut. Då blev de inkallade till ett kort möte där ledningen presenterade bakgrunden till beslutet och antalet personer som varslet berör. Ledningens strategi och vision om att informera alla medarbetare samtidigt resulterade i att mellancheferna fick väldigt kort tid på sig att själv ta till sig informationen för att sedan direkt förmedla den vidare. Isak som själv arbetar som mellanchefer beskriver det på följande sätt:

“Och då var det så jäkla brått till cheferna, att ut till era, berätta vad som hänt. Men vissa hann ju inte ut. Då låg det ju på intranätet och sen tog det tio minuter så var det i den lokala tidningen. Jag tror säkert att det var några som läste det där först”.

(Isak, arbetare och mellanchefer)

Isaks beskrivning av att mellancheferna först involverades när beskedet skulle delges med resten av organisationen tyder på att ledningen förbisåg mellanchefernas nyckelfunktion i den meningsskapande processen. Som tidigare diskuterats involverades inte mellancheferna i analysfasen, något som författarna anser fortsatt präglat medarbetarnas meningsskapande även i förankringsfasen. Enligt Weick (2002) behöver ledningen utifrån den rimliga faktorn för meningsskapande formulera budskapet till en trovärdig historia för att individen ska kunna skapa sig en förståelse för situationen. Weick (2002) belyser även vikten av att förse individen med tydliga ledtrådar för att den ska kunna skapa sig en tillräcklig uppfattning kring förändringen. Analysen av det empiriska materialet indikerar därför att ledningens

kommunikationsstrategi inte utformats på vad som av medarbetarna uppfattas som ett rimligt sätt eller baserat på tydliga ledtrådar.

4.2.3 Rätt kommunikation vid rätt tillfälle

Det är av stor betydelse att ledningen investerar både tid och energi på att vara närvarande i organisationen under förankringsfasen (Johansson och Heide 2008a). Detta eftersom medarbetarna behöver känna en öppenhet från ledningens sida och för att de ska få möjlighet att ha en dialog kring förändringen. Ledningen tycks vara väl medvetna om detta och Robert som är en del av ledningsgruppen beskriver att han trots de utmaningar som finns i organisationen förespråkar synlighet från ledningens sida.

“Här är det ju en ganska stor verksamhet, många sitter i fordon. [...] Det är jätteviktigt att man rör sig och syns. Här är det svårt i och med att man sitter i fordon. Men annars så tror jag på den principen, att man hela tiden visar sig och vågar synas och prata.” (Robert)

Eftersom ett besked om en organisationsförändring väcker starka reaktioner hos anställda är det ännu viktigare att ledningen prioriterar att synas i organisationen (Johansson och Heide 2008a). Ute i produktionen där Sebastian arbetar har ledningen inte varit synlig efter att den dagen då beskedet kommunicerades ut. I empirin går det att utläsa en form av frustration och motstånd hos arbetarna mot att ledningen inte gjort sig mer närvarande ute i organisationen.

Ett par gånger om året anordnar caseföretaget företagsgemensamma aktiviteter där både tjänstemän och arbetare samlas och umgås. Av ledningen beskrivs det som en slump att aktiviteten inträffade samma dag som beskedet om varsel gick ut i organisationen. Att beskedet om varsel sammanföll med denna aktivitet upplevde flera från ledningen som positivt då det gav dem möjlighet att vara ute i verksamheten och bemöta medarbetarna. Robert beskriver sina tankar kring detta på följande sätt:

“Våga vara ute, våga träffa, våga prata. Vi hade ju till exempel en företagsgemensam aktivitet som kom väldigt lägligt samma dag som vi varslade, så hade vi en aktivitet ute på, härute så att så att så att vi träffade ju jättemycket medarbetare den dan där man kunde lyfta och prata om det här.” (Robert, ledningen)

Enligt Johansson och Heide (2008a) är det av stor vikt att ledningen värdesätter att vara synlig i organisationen och att vara öppen gentemot medarbetarna i förankringsfasen. Att synlighet i organisationen är viktigt är något som ledningen utifrån Roberts uttalande tycks vara medveten om. Även om det inte var planerat upplevde ledningen att det blev ett lyckat utfall av att de i samband med den företagsgemensamma aktiviteten fick möjlighet att träffa medarbetarna. Vidare förklarar Goodman och Truss (2004) att det även är viktigt att förändringskommunikationen sker både via rätt kommunikationskanal men även att kommunikationen sker vid rätt tillfälle. Vid intervjuerna uppvisar medarbetarna en enad åsikt där de upplever att beskedet kom högst olägligt i samband med aktiviteten. För medarbetarna var det inte rätt tillfälle att ha en dialog med ledningen.

“Vi hade en företagsgemensam aktivitet samma dag som företaget står för några gånger om året. [...] Den här dagen tyckte de att det var ju lämpligt att lägga ett varsel... Och alltså folk står där ute med en korv. Och så har ni läst på intranätet? Jaha vaddå? Ja dem ska ju varsla [antal] personer.” (Sören, arbetare)

Av det empiriska materialet framgår det att medarbetarna fick beskedet om varsel kort in på den gemensamma aktiviteten och att en del personer fick reda på det först under aktiviteten. Utifrån det empiriska materialet och sättet som medarbetarna beskriver det, tolkar författarna att en stor del av medarbetarna ser den företagsgemensamma aktiviteten som en trevlig aktivitet som de vanligtvis upplever inger en form av trygghet och gemenskap. Att beskedet om varsel presenterades i samband med detta upplevde medarbetarna som ogenomtänkt och respektlöst från ledningens sida. Anna har samma uppfattning kring att beskedet kom olägligt men kunde ändå se en mening i att ledningen presenterade beskedet samma dag som den företagsgemensamma aktiviteten. Anna förklarar att ledningen då hade en naturlig anledning att komma ut i verksamheten och vara tillgänglig för frågor.

“Men det var kanske också bra för alltså, vi (tjänstemännen) kom ju ut och även delar av ledningsgruppen och så. Så då fanns fanns ju de ändå tillgängliga för frågor och sånt. Så ja, någon fördel kanske det var med det” (Anna, tjänsteman)

Utifrån det empiriska materialet framkommer det därför att det finns individuella skillnader för både medarbetarnas behov av kommunikation och meningsskapandeprocess. Då organisationsförändringar ofta skapar starka känslomässiga reaktioner är det i förankringsfasen viktigt att ledningen ser de olika individernas förmåga och behov av

kommunikation (Johansson och Heide 2008a). Vad som av en person upplevs som meningsskapande gör inte det av en annan (Weick 2002). För ledningen i caseföretaget tycks det vara en komplex utmaning att tillgodose samtliga medarbetares behov av kommunikation. Analysen av det empiriska materialet indikerar att det är av stor vikt att kommunikationen sker via rätt kommunikationskanal och vid rätt tillfälle utan att förbise medarbetarnas individuella meningsskapandeprocess.

På det sätt som ledningen förhåller sig till förändringen går det att utifrån det empiriska materialet se indikationer på att medarbetarnas meningsskapande påverkas. Även den sociala faktorn tycks utgöra en framstående aspekt i medarbetarnas meningsskapande. Detta eftersom meningsskapandet sker i sociala sammanhang och påverkas utifrån hur andra individer i organisationen förhåller sig till förändringen. Att arbetarna uttrycker en besvikelse över att inte få mer kommunikation från ledningen genom fysiska dialoger tyder på att ledningen misslyckats med att vara delaktiga i medarbetarnas meningsskapande process.

4.3 Genomförandefasen

I följande avsnitt analyseras genomförandefasen i förändringshjulet. Enligt Johansson och Heide (2008a) är genomförandefasen den del av förändringen då den ska realiseras i organisationen. Enligt Johansson och Heide (2008a) är förändringshjulet en modell och ett verktyg som beskriver en förenklad bild av en förändringsprocess och menar vidare att modellen därför kan behöva anpassas efter företagets unika situation. Författarna har valt att betrakta att caseföretaget vid tillfället för den här studien befinner sig i en kombination av förankringsfasen och till viss del även genomförandefasen.

4.3.1 Val av kommunikationskanal

I enighet med tidigare presenterad teori under avsnitt *3.1.1 Varsel som organisationsförändring* beskriver ledningen att förändringsarbetet fortskrider och måste förhålla sig till den process som de arbetsrättsmässiga reglerna kräver. Från ledningens sida beskrivs detta som en lång process som är svår att påskynda. Organisationen befinner sig i den förhandlingsprocess som varsel medför vilket kan liknas med de inledande stegen av genomförandet av förändringsarbetet. Johansson och Heide (2008a) beskriver att det i genomförandefasen är viktigt att ledningen hittar lämpliga kommunikationskanaler som både passar verksamheten och som ständigt uppdaterar medarbetarna med ny information om

förändringsarbetet. Robert som är en del av ledningsgruppen beskriver den löpande kommunikationen enligt följande:

“Varje onsdag så lägger vi ut på vårt intranät där man säger vad som har hänt och inte hänt. Och det är väl också att medarbetarna tycker att det är för lite information. Men det är svårt att kunna informera innan man har förhandlat.” (Robert, ledning)

Enligt Heide, Johansson och Simonson (2021) upplever medarbetarna ofta att de inte får tillräckligt med information i samband med organisationsförändringar, detta trots att det finns en stor mängd information tillgänglig. Så tycks även vara fallet för caseföretaget då detta är något som intervjupersonerna återkommer till under intervjuerna. Utifrån citatet ovan tycks även ledningen vara medveten om problemet. Enligt Heide, Johansson och Simonsson (2021) beror det som ofta uppfattas som brist på information istället på att det råder många olika tolkningar av informationen.

Flera av medarbetarna är kritiska till att ledningen uteslutande väljer att all kommunikation rörande organisationsförändringen ska ske via intranätet. Johansson och Heide (2008a) beskriver att en gemensam dialog utgör en betydande roll i genomförandefasen, detta för att ledningen och medarbetarna ska kunna diskutera det dagliga arbetet i organisationen i samband med förändringen. Rolf med flera av sina kollegor är kritiska till att all kommunikation från ledningen sker via det interna intranätet.

“Vi jobbar inte med datorn på det sättet här ute. Vi har inte tillgång till dator med intranät. Det är ju en online grej typ då. Dem på kontoret sitter ju framför en dator och jobbar med den här biten på ett annat sätt och därför är det mycket lättare. Får man två minuter över kan man gå in på intranätet och kolla det.” (Rolf, arbetare)

Framförallt arbetarna som inte har tillgång till intranätet i samma utsträckning som tjänstemännen upplever inte intranätet som en lämplig kommunikationskanal utan efterfrågar mer personlig kontakt med ledningen. Representanter från ledningsgruppen uppger vid ett flertal tillfällen under intervjuerna att de har haft problem med den interna kommunikationen tidigare och beskriver att de länge upplevt det som en utmaning att finna en lämplig kommunikationskanal som fungerar för både tjänstemän och arbetare. Nils förklarar att den interna kommunikationen i organisationen redan innan varit bristfällig.

“Men den utspriddhet och metodik som vi har, arbetstid och arbetssätt gör att man kan inte nå alla på samma sätt. Och då blir man alltid missnöjd med kommunikationen. Det kan alltid bli bättre. Men vi har lite utmaningar med den interna kommunikationen i allmänt, inte bara kring detta.” (Nils, ledning)

Samtliga intervjuade från ledningsgruppen reflekterar själva över kommunikationen kring förändringsarbetet, där ledningen är självkritisk och menar att kommunikationen kunde varit bättre. Medarbetarna och framförallt arbetarna efterfrågar att ledningen ska vara mer fysiskt närvarande även i deras del av verksamheten. Något som ledningen inte tycks se som lika prioriterat.

“Men att jag ska åka ut och bara sitta där utan någon riktig anledning, det blir lite konstigt men det är ändå det man får höra hela tiden. “Du måste komma ut och se hur det är i verkligheten.” Ja men jag har varit ute och det är inte så det funkar liksom. Men på daglig basis så är det ju inte där mina arbetsuppgifter är.” (Nathalie)

Medarbetarna efterfrågar mer synlighet och personligt deltagande från ledningen medan ledningen däremot inte tycks prioritera att vara ute i verksamheten. Det här utgör en tydlig intressekonflikt som resulterar i att medarbetarnas meningsskapande påverkas negativt. Enligt Weick (2002) bör meningsskapande betraktas som en process mellan socialt formade upplevelser som sker i form av interaktion och samtal med andra. Trots att ledningen regelbundet uppdaterar medarbetarna gällande förändringen innebär valet att begränsa kommunikationen till intranätet att medarbetarna upplever ledningen som frånvarande. Medarbetarna saknar därför en öppen dialog med ledningen där de får möjlighet att diskutera förändringen och den process som pågår.

Av det empiriska materialet tycks ledningens kommunikationsstrategi och kommunikationskanal inte bidra till arbetarnas meningsskapande. Goodman och Truss (2004) menar att valet av kommunikationskanal behöver anpassas efter individens behov. Ledningens val att den löpande kommunikationen kring den fortsatta förändringen ska ske via intranätet resulterar i att ledtrådarna i den meningsskapande processen för arbetarna uteblir. Weick (2002) förklarar att ny input och ledtrådar gör att individen kan vidareutveckla sin förståelse och beskriver detta som en del av den pågående faktorn. Bristen på löpande ledtrådar tycks medföra att även den pågående meningsskapande faktorn hos arbetarna

påverkas. Därför är det även svårt för medarbetarna att vidareutveckla sin förståelse för förändringen i den riktning som ledningen önskar.

4.3.2 Stöttning av mellanchefer

I genomförandefasen är en fortsatt dialog mellan medarbetare, chefer och ledning betydande för det fortsatta förändringsarbetet (Johansson och Heide 2008a). Precis som i förankringsfasen är det viktigt att mellanchefer i genomförandefasen får stöttning för att de i sin tur ska kunna stödja medarbetarna. Medlemmar från ledningsgruppen förklarar att de lagt över ett stort ansvar på mellancheferna att sköta kommunikationen nedåt i organisationen. Ledningen anser inte att det är ledningens uppgift att fånga medarbetare längst ner i organisationen, vilket Nathalie förklarar i citatet nedan.

“Vi försöker ju ordna liksom i olika forum, vi har infört möte och vi har chefsforum för att liksom fånga cheferna under. Så att de i sin tur ska fånga upp medarbetarna under. För jag kan ju tycka att det är inte en ledningsgruppsfråga att fånga medarbetare längst underst. Det måste gå via chefsled.” (Nathalie, ledning)

Som Nathalie beskriver det verkar ledningen prioritera att mellancheferna får stöttning i sin roll som en stödjande funktion för medarbetarna. Ledningen är medvetna om att det kan vara tufft för mellanchefer att ta dialogen med medarbetarna och att ständigt svara på frågor när det inte finns några svar att ge. Samtidigt förklarar Sebastian som är mellanchefer hur han upplever stöttningen från ledningen.

“Det trycks ner ganska mycket på oss eftersom vi är förstaledschefer. Så det är nästan att det förväntas att vi ska köra och ta all kommunikation med resterande medarbetare. Och absolut, det kan vi göra i det dagliga, men vi har inte svaren på de stora frågorna och jag vet inte, jag vet inte ens en gång om vi ska göra det. Alltså om vi ska nudda det. Det kan bli så fel för vår del om vi säger någonting och sen visar det sig att den förstahandsinformationen som vi har fått inte är någon förstahandsinformation.” (Sebastian, arbetare & mellanchefer)

Att utläsa av citatet ovan finns det brister i den stöttning som mellancheferna fått av ledningen i att kommunicera vidare ner i organisationen. Även om mellancheferna inte vet exakt hur ledningen resonerar behöver de känna att de besitter den information som krävs för att kunna stötta medarbetarna (Johansson & Heide 2008a). Eftersom mellancheferna inte fått

vara en del i beslutet om varsel i analysfasen, upplever de inte heller att de har ett ansvar för organisationsförändringen.

Genomgående för samtliga intervjuer är att samtliga medarbetare upplever att de har en nära och givande relation med sin närmaste chef. Däremot är det en tydlig skillnad mellan den stöttning som tjänstemän upplever att de får av sin närmsta chef, då dessa chefer ofta sitter med i ledningsgruppen och även befinner sig geografiskt närmare sina medarbetare då de sitter i samma lokaler. På arbetsidan finns det inte samma förutsättningar där avståndet mellan ledningsgrupp och medarbetare är betydligt större, både i fysiskt avstånd och organisatoriska nivåer som består av flera chefsled. Dessutom är arbetarnas närmsta mellanchefer i större utsträckning även själv berörd av varslet.

“Det togs ju upp på det mötet att vi skulle ta död på rykten och sånt och förklara den ekonomiska situationen och så till resterande medarbetare. Men det svåra är ju att vi ska stå och predika för dem när vi också är drabbade av det. Där är ingen som står och predikar för oss. “Var inte oroliga”. Vi är ju själv drabbade inom vår avdelning.”
(Isak, arbetare & mellanchefer)

Utifrån citatet ovan tycks mellanchefernas meningsskapande påverkats negativt eftersom de i sin tur inte känner stöttning från ledningen. Isak uttrycker en form av oro eftersom han själv är drabbad av förändringen och inte upplever att det är någon som stöttar honom i hans roll. Vidare tyder detta på att både den agerande faktorn och medarbetarnas identitet haft påverkan på den meningsskapande processen. Detta eftersom mellancheferna ser till sin egen identitet i organisationen och hur de kommer bli drabbade av organisationsförändringen.

Sammanfattningsvis har samtliga av Weicks sju nyckelfaktorer för meningsskapande identifierats i analysen av det empiriska materialet. Däremot tycks det framgå i analysen att vissa faktorer varit mer framträdande och haft en större påverkan på medarbetarnas meningsskapande i caseföretaget. Den sociala faktorn som meningsskapande framgår i samtliga tre faser av caseföretagets förändringsarbetet eftersom meningsskapandet sker i den sociala kontext som individen befinner sig i. Vidare visar analysen att även identitet utgjort en betydande meningsskapande faktor som yttrar sig i hur medarbetarna upplever att deras identitet påverkas av organisationsförändringen. Även de meningsskapande faktorerna rimlighet och ledtrådar återkommer löpande i analysen då de behandlar huruvida ledningens kommunikationsstrategi utformats till en rimlig och tydlig helhet. Den agerande faktorn för

medarbetarnas meningsskapande framträder i de olika faserna i form av oro och motstånd som uppstår under förändringen. Samtidigt framgår det av analysen att faktorerna pågående och retrospektivt inte framträder lika tydligt vilket författarna förklarar beror på att förändringen fortfarande pågår och det empiriska materialet representerar endast en viss period i förändringen.

5 Diskussion & slutsats

I följande avsnitt förs en avslutande diskussion med hjälp av studiens empiri och teoretiska referensram. Avsnittet inleds med att författarna för en diskussion kring hur ledningens val av kommunikationsstrategier har påverkat medarbetarnas meningsskapande. Därefter presenteras studiens slutsats följt av författarnas förslag till fortsatt forskning.

5.1 Diskussion & slutsats

Syftet med studien är att undersöka hur ledningens val av kommunikationsstrategi vid besked om varsel påverkar medarbetarnas meningsskapande. Analysen av det empiriska materialet visar att medarbetarnas meningsskapande påverkats av ledningens kommunikationsstrategi och kan förklaras utifrån samtliga av Weicks sju nyckelfaktorer. Författarna anser att de sju nyckelfaktorerna bidragit till en fördjupad analys av medarbetarnas meningsskapande utifrån ledningens kommunikationsstrategi i caseföretaget. Samtidigt framgår det av analysen att respektive nyckelfaktor separat inte kan förklara medarbetarnas meningsskapande. Därför väljer författarna att i den fortsatta diskussionen tala om meningsskapande som en helhet. Den fortsatta diskussionen behandlar de olika teman som framkommit under analysen.

Av det empiriska materialet framgår det att ledningens strategi om ett toppstyrt beslut har begränsat ledningens möjligheter att involvera medarbetarna i det inledande förändringsarbetet i analysfasen. Avsaknaden av involvering och delaktighet har gjort att det blivit svårt för ledningen att kommunicera en tydlig bakgrundsbild för förändringen till medarbetarna. Av analysen framgår det därför att förändringsarbetets känsliga karaktär därmed medför begränsade möjligheter för medarbetarna att uppnå en tillräcklig och klagörande förståelse för förändringen, vilket i sin tur begränsar medarbetarnas meningsskapande.

Det otillfredsställande utgångsläget, som präglas av en brist på meningsskapande, upplever författarna påverkar medarbetarnas fortsatta meningsskapande i förändringsprocessen. Det är därför av stor vikt att ledningen redan i den inledande fasen av förändringsarbetet anpassar sin strategi för att optimera medarbetarnas meningsskapande. Ett beslut om varsel är ett känsligt ämne som med fördel bör hanteras internt inom ledningen. Däremot framgår det i analysen att det trots detta är viktigt att ledningen tidigt har en ärlig och öppen dialog med

medarbetarna kring organisationens utmaningar i den mån det är möjligt. Johansson och Heide (2008a) beskriver att ledningen ofta väljer att vänta med att delge resten av organisationen information i syfte att undvika att onödig oro uppstår hos medarbetarna. Utifrån analysen framgår det att både medarbetarnas meningsskapande och organisationens möjlighet till ett lyckat förändringsarbete hade gynnats av en tidigare dialog kring organisationens utmaningar.

I förankringsfasen är det enligt Johansson och Heide (2008a) viktigt att det från ledningens sida finns en tydlig strategi och plan för att förmedla budskapet kring beskedet vidare i organisationen. Utifrån analysen av det empiriska materialet framgår det att ledningen haft en tydlig strategi där ledningen prioriterade att få ut beskedet till alla medarbetare samtidigt. Däremot visar analysen att ledningen inte lyckades eftersträva sin strategi och att medarbetarna inte fick beskedet samtidigt vilket har resulterat i att den meningsskapande processen har begränsats och det har uppstått en form av oro och motstånd mot ledningen.

Samtidigt har ledningen i samband med förankring av förändringen förbisett organisationens utformning och dess inverkan på medarbetarnas möjlighet till meningsskapande i samband med utformningen av kommunikationsstrategin. Av analysen framgår det en betydande skillnad gällande medarbetarnas meningsskapande vid förståelsen för förändringen på grund av organisationens utformning och uppdelningen mellan arbetare och tjänstemän. Utifrån det empiriska materialet identifierar sig arbetarna i större utsträckning med företaget vilket påverkar arbetarnas meningsskapandeprocess. Att ledningen bortsett från att individer har olika behov av kommunikation och skapar mening i sin unika situation har resulterat i olika förutsättningar för medarbetarnas meningsskapande.

Efter analys av det empiriska materialet tydliggörs betydelsen av rätt kommunikation, rätt kommunikationskanal och rätt tillfälle för medarbetarnas meningsskapande. Ledningens strategi om en toppstyrd förändring har resulterat i att medarbetarna framförallt efterfrågar synlighet och dialog från ledningen. Medarbetarna upplever att det bara är ledningen som kan besvara deras frågor och på så sätt lindra deras oro. Att ledningen valt att all löpande kommunikation kring varslet ska ske på företagets intranät tyder därför på att ledningen inte baserat sin kommunikationsstrategi med hänsyn till medarbetarnas meningsskapandeprocess.

Utifrån analysen av det empiriska materialet framgår det att intranätet inte utgör en lämplig kommunikationskanal för alla medarbetare, framförallt inte för arbetarna. Goodman och Truss (2004) betonar vikten av att kommunikationskanalerna anpassas efter individens behov. Organisationen utformning innebär att arbetarna inte har samma tillgång till datorer i det dagliga arbetet på samma sätt som tjänstemännen. Ledningens kommunikationsstrategi som utgår från att intranätet är en lämplig kommunikationskanal som når alla medarbetare i organisationen är därigenom inte anpassad för alla medarbetare. Ledningen har därmed inte tagit arbetarnas behov av rätt kommunikationskanal i beaktning, vilket begränsat medarbetarnas meningsskapande.

Vidare framgår det av analysen att ledningen inte heller tagit hänsyn till vikten av att kommunicera vid rätt tillfälle. Att ledningen prioriterade att vara synlig och delaktig vid den företagsgemensamma aktiviteten uppskattades inte av medarbetarna som upplevde att det var fel tillfälle. Ledningens val att presentera beslutet om varsel i nära anslutning till den företagsgemensamma aktiviteten bidrog inte till medarbetarnas meningsskapande utan resulterade istället i frustration och motstånd gentemot ledningen.

Enligt Johansson och Heide (2008a) utgör mellancheferna en nyckelfunktion i både förankringsfasen och genomförandefasen under förändringsprocessen. Ledningen har i sin kommunikationsstrategi valt att till stor del förlita sig på mellancheferna för att delge beskedet vidare i organisationen och förankra förändringen. Att mellancheferna inte varit involverade i analysfasen har påverkat mellanchefernas förmåga att utgöra ett stöd för medarbetarna under både förankring- och genomförandefasen. Eftersom mellancheferna inte involverades tidigare hade de inte tillräckligt med förståelse för situationen eller uppfattning om förändringen, vilket påverkade mellanchefernas förmåga att bistå med stöd och trovärdiga förklaringar till medarbetarna.

Vidare i genomförandefasen har mellancheferna fått ta ett stort ansvar i att stötta medarbetarna och hantera den löpande dialogen. Johansson och Heide (2008a) betonar betydelsen av att ledningen erbjuder mellancheferna stöd så att de i sin tur kan stödja medarbetarna. Utifrån det empiriska materialet upplever mellancheferna att ledningen inte utgjort ett tillräckligt stöd för dem i förändringsarbetet. Att mellancheferna själva berörs av varslet innebär att de inte bara ska bistå medarbetarna i sin meningsskapandeprocess utan

måste även hantera sitt eget meningsskapande som medarbetare i organisationen. Vidare innebär detta att ledningen vid organisationförändringar som berör varsel inte alltid kan förlita sig på att mellancheferna kan utgöra det stöd som medarbetarna behöver, detta eftersom mellancheferna själva är berörda.

Förändringsarbete gällande varsel väcker stor oro i organisationen och är ett svårt beslut för ledningen att presentera. Utifrån ledningens kommunikationsstrategi där ledningen prioriterade att omgående kommunicera ut beslutet till medarbetarna har ledningen förbisett vikten av att utforma strategin på så sätt att kommunikationen på ett fördelaktigt sätt bidrar till medarbetarnas meningsskapande. Samtidigt gör författarna utifrån det empiriska materialet en intressant iakttagelse att vad som av ledningen upplevs som motstånd från medarbetarna mot förändringen snarare är en reaktion på bristande meningsskapande för medarbetarna. Som tidigare nämnts har organisationsförändringar gällande varsel en unik karaktär då förändringsarbetet till stor del utgörs av förhandlingar vilket gör att det ofta inte finns någon information att delge. Utifrån analysen framgår det tydligt att det inte är mängden information som utgör det största problemet utan att det framförallt är sättet det kommuniceras på som bidrar till meningsskapande hos medarbetarna.

Studiens slutsats visar att ledningens kommunikationsstrategier tycks ha en direkt påverkan på medarbetarnas meningsskapande. Studien tyder på att organisationsförändringar gällande varsel ger förändringsarbetet en känslig karaktär och att det därför är av stor vikt att ledningen utformar och även genomför sin kommunikationsstrategi med utgångspunkt i medarbetarnas meningsskapandeprocess. För att säkerställa ett lyckat förändringsarbete gällande varsel är det viktigt att ledningen säkerställer medarbetarnas delaktighet i det inledande förändringsarbetet, då det fortsatt under förändringsarbetet påverkar kommunikationsstrategins betydelse för medarbetarnas meningsskapande. Vidare är det av betydelse att ledningen i samband med varsel tar hänsyn till mellanchefernas begränsade möjlighet att utgöra en stöttande funktion. Slutligen visar studiens slutsats att det inte är mängden information utan sättet det kommuniceras på som framförallt påverkar medarbetarnas meningsskapande.

5.2 Förslag till fortsatt forskning

Studien har utgått från att betrakta varsel om uppsägning enligt Davis, Savage och Stewarts (2003) teori gällande att personalnedskärningar bör betraktas som en organisationsförändring. Den teoretiska referensramen är därför utformad enligt Phillips och Kleins (2022) definition där change management handlar om att planera, genomföra och hantera förändringar i en organisation på ett strukturerat sätt. Författarna anser att studiens valda referensram resulterat i en givande diskussion och slutsats som bidrar till en ökad förståelse för hur ledningens kommunikationsstrategier påverkar medarbetarnas meningsskapande i samband med varsel. Studien visar på att organisationsförändringar gällande varsel och dess känsliga karaktär till viss del skiljer sig från traditionellt förändringsarbete.

Samtidigt är författarna medvetna om att varsel om uppsägning även kan betraktas som en kris enligt Kirecheavs (2022) definition där förändringar i omgivningen som har en negativ påverkan på organisationen är att betrakta som en kris. Författarna valde att bortse från den senare definitionen grundat på Coombs (2019) antagande att en kris är att betrakta som en kris först då det är en uttalad kris. Trots att författarna upplever att definitioner om organisationsförändring inom change management varit givande för studien anser författarna, efter analys av det empiriska materialet, att det trots allt kan vara relevant att betrakta varsel om uppsägning som en kris. Detta då dess känsliga karaktär till viss del begränsar ledningens förmåga att följa och förhålla sig till de faser och processer som definierar förändringsarbete inom change management. Författarna anser därför att det är relevant för fortsatta studier att med utgångspunkt i crisis management studera hur ledningens kriskommunikation påverkar medarbetarnas meningsskapande i samband med besked om varsel.

Källförteckning

Allen, J., Jimmieson, N.L., Bordia, P. & Irmer, B.E. (2007). Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*, 7 (2), ss. 187–210. doi: 10.1080/14697010701563379.

Alnahedh, M. & Alrashdan, A. (2021). To downsize or not to downsize: when and how does corporate downsizing create long-term value?. *Management Research Review*, 44 (11), ss. 1539–1564. doi:10.1108/MRR-09-2020-0552.

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer: Om att utveckla förändringskulturer*. Malmö: Liber.

Ann Glynn, M. & Watkiss, L. (2020). Of Organizing and Sensemaking: From Action to Meaning and Back Again in a Half-Century of Weick's Theorizing. *Journal of Management Studies*, 57 (7), pp. 1331-1354–1354. doi:10.1111/joms.12613.

Bertaux, N. & Queneau, H. (2002). The social economics of job security. *Forum for Social Economics*, 32 (1), ss. 1–19. doi:10.1007/BF02747262.

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3 uppl., Stockholm: Liber AB.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3 uppl., Stockholm: Liber AB.

Coombs, T. (2019). *Ongoing crisis communication*. Los Angeles: SAGE Publications.

Cristofaro, M. (2022). Organizational sensemaking: A systematic review and a co-evolutionary model. *European Management Journal*, 40 (3), pp. 393–405. doi:10.1016/j.emj.2021.07.003.

Davis, J.A., Savage, G. & Stewart, R.T. (2003). Organizational Downsizing: A Review of Literature for Planning and Research. *Journal of Healthcare Management*, 48 (3), p. 181. doi:10.1097/00115514-200305000-00009.

Derue, D.S., Nahrgang, J.G., Wellman, N. & Humphrey, S.E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: an integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64 (1), ss. 7-52. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x.

DiFonzo, N. & Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management*, 37 (3/4), ss. 295-305. doi:10.1002/(SICI)1099-050X(199823/24)37:3/4<295::AID-HRM10>3.0.CO;2-3.

Elving, W.J.L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10 (2), ss. 129-38. doi:10.1108/13563280510596943.

Fejes, A. & Thornberg, R. (2019). *Handbok i kvalitativ analys*. 3. uppl., Liber: Stockholm.

Frandsen, F. & Johansen, W. (2017). *Organizational crisis communication*. Los Angeles: SAGE Publications.

Goodman, J. & Truss, C. (2004). The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative. *Journal of Change Management*, 4 (3), ss. 217–228. doi:10.1080/1469701042000255392.

Graaf, G., Hengeveld-Bidmon, E., Carnochan, S., Salomone, M. & Austin, M.J. (2019). Change Communication in Public Sector Cutback Management. *Public Organization Review: A Global Journal*, 19 (4), pp. 453–472. doi:10.1007/s11115-018-0408-8.

Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2021). *Kommunikation i organisationer*. 3. uppl., Stockholm: Liber.

Heide, M. & Simonsson, C. (2019). *Internal crisis communication: crisis awareness, leadership and coworkership*. New York: Routledge: Taylor & Francis Group.

Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik : om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2. uppl., Studentlitteratur.

International Labour Organization. (2017). *C158 - Termination of Employment Convention, 1982 (No. 158)*.

https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C158 [Hämtad: 23-05-09].

Iseskog, T. (2023). *Uppsägning vid arbetsbrist*. 5 uppl., Stockholm: Norstedts Juridik AB.

Jacobsson, K. & Skansholm, A. (2019). *Handbok i uppsatsskrivande : för utbildningsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.

Jaques, T. (2010). Reshaping crisis management: The challenge for organizational design. *Organization Development Journal*, 28, pp. 9-17.

Johansson, C. & Heide, M. (2008a). *Kommunikation i förändringsprocesser*. Malmö: Liber.

Johansson, C. & Heide, M. (2008b). Speaking of change & colon; three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13 (3), pp. 288–305. doi:10.1108/13563280810893661.

Johansson, C., D. Miller, V. & Hamrin, S. (2014). Conceptualizing communicative leadership : A framework for analysing and developing leaders' communication competence. *Corporate Communications: An International Journal*, 19 (2), ss. 147–165. doi:10.1108/CCIJ-02-2013-0007.

Joseph Galli, B. (2018). Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns. *IEEE Engineering Management Review*, 46 (3), pp. 124–132. doi:10.1109/EMR.2018.2866860.

Kinding, A & Gotthardson, E. (2001). *Ledarrollen vid uppsägningar: en handbok för chefer*. 1 uppl., Uppsala: Uppsala publishing house.

Kirecheva, E. (2022). Change Management to Overcome Crises by Implementing Management Systems in Organizations. *Izesstia, Journal of the Union of Scientists - Varna, Economic Sciences Series*, 11 (3), pp. 79–87.

Kitchen, P.J. & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate communications: An International Journal*, 7 (1), ss. 46-53. doi: 10.1108/13563280210416035

Lind, R. (2019). *Vidga vetandet: teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Mayer, D. & Holleder, A. (2021). What helps the unemployed to stay healthy? A qualitative study of coping with the negative effects of job loss. *Journal of Public Health Research*. doi:10.4081/jphr.2021.2492.

Phillips, J. & Klein, J.D. (2022). Change Management: From Theory to Practice, TechTrends: Linking Research and Practice to Improve Learning. *A publication of the Association for Educational Communications & Technology*, pp. 1–9. doi:10.1007/s11528-022-00775-0.

Pitt, L., Murgolo-Poore, M. & Dix, S. (2001). Changing change management: the intranet as catalyst. *Journal of Change Management*, 2 (2), ss. 106-14.

Schumacher, D. et al. (2016) Explaining the Relation Between Job Insecurity and Employee Outcomes During Organizational Change: A Multiple Group Comparison. *Human Resource Management*, 55 (5), ss. 809–827. doi:10.1002/hrm.21687.

Shrivastava, S., Pazzaglia, F., Sonpar, K. & McLoughlin, D. (2022). Effective communication during organizational change: a cross-cultural perspective. *Cross Cultural and Strategic Management*, 29 (3), pp. 675-697–697. doi:10.1108/CCSM-08-2021-0144.

Singh, A. (2013). A Study of Role of McKinsey's 7S Framework in Achieving Organizational Excellence. *Organization Development Journal*, 31 (3), pp. 39–50.

Taylor, J. (2022). Personnel reduction and growth, innovation, and employee optimism about the long-term benefits of organizational change. *International Review of Administrative Sciences*, 88 (3), ss. 607-625–625. doi:10.1177/0020852320934536.

Weick, K.E. (1995) *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Weick, K.E. (2002). Leadership When Events Don't Play by the Rules. *Reflections*, 4 (1), ss. 30–32. doi:10.1162/152417302320467535.

Yin, R.K. (2013). *Kvalitativ forskning från start till mål*. Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1 - Intervjuguide för medarbetare

Bakgrundsinformation:

Denna intervju kommer att fokusera på din upplevelse av kommunikationen vid varsel om uppsägning. Vi är intresserade av att höra mer om just dina erfarenheter och vill därför understryka att det inte finns några rätt eller fel svar.

Inledande frågor

Berätta lite kort om dig själv och din roll i företaget.

Hur länge har du arbetat här?

Vilka är dina främsta arbetsuppgifter?

Har du alltid haft samma roll?

Trivs du på din arbetsplats och med dina arbetsuppgifter? Trivs du med dina kollegor/chefer?

Hur skulle du vilja beskriva organisationskulturen?

Skulle du kunna ta oss igenom vad det är som hänt i organisationen gällande beskedet om varsel och hur situationen ser ut nu?

- Vad är dina spontana tankar och reaktioner?
- Om du är bekväm att prata om det, vet du i nuläget om du är en av de berörda?

Hur fick du informationen om detta? Hur presenterades beslutet?

- Via vilken form av kommunikationskanal? Mejl, personalmöte, personlig kontakt?
- När fick du informationen?
- Av vem?

Hur reagerade du när du fick beskedet? Vilka känslor väckte det hos dig?

Vad är dina förväntningar och/eller farhågor relaterade till detta besked?

Socialt

Hur skulle du beskriva stämningen idag i organisationen?

- Skulle du säga att det skiljer sig mellan de olika avdelningarna eller mellan olika yrkesgrupper? På vilket sätt?

Hur skulle du beskriva den generella uppfattningen och inställningen bland dina kollegor gällande beskedet om varsel?

Hur gick snacket med kollegor när beskedet kom?

- Hur påverkades du av det snack som gick mellan kollegor?
- Har det förändrats över tid?
- Skulle du säga att du fortfarande påverkas av snacket bland kollegorna?

Har du varit med om och upplevt varsel tidigare? Antingen här i det här företaget eller någon annanstans?

- Tror du att detta har påverkat din upplevelse av den här organisationsförändringen? Enklare eller svårare?

Agerande

Kan du berätta hur detta fått dig att känna?

- Har det påverkat ditt mående? Har det fått dig att må psykiskt eller fysiskt dåligt?
- Har det påverkat dig i den grad att du valt att inte gå till jobbet? Eller fått dig att känna att du inte vill gå dit?

Upplever du att detta har påverkat din inställning till ledningen och dina chefer?

- Har det påverkat din prestation och arbetsinställning på något sätt?
- Har du haft någon tanke eller fundering på att sluta?

Har beskedet fått dig att agera annorlunda på något sätt jämfört med innan?

Har du fått möjlighet att ställa frågor och ge feedback till organisationsledningen i samband med beskedet om varsel?

Identitet

Om varslet blir verklighet, hur tror du att den här förändringen kommer påverka organisationen långsiktigt?

- Hur kommer det att påverka organisationskulturen? Sammanhållningen? Arbetsinställningen? Inställningen till företaget och ledningen?

Har du i nuläget fått information hur ett eventuellt genomförande av uppsägningarna konkret skulle påverka dina arbetsuppgifter och din roll?

- Om du har fått det, hur kommunicerades det ut? Önskar du att de hade kommunicerat ut det på ett annat sätt?
- Om du inte har fått det, önskar du att du hade fått det?
- Är du orolig för hur din roll kommer påverkas av den potentiella organisationsförändringen?

Efter att det här beskedet kom, känner du samhörighet/tillhörighet till företaget?

- Kan du förklara lite kort på vilket sätt?

Upplever du att beslutet kan påverka organisationen på så sätt att du inte känner samma tillhörighet längre?

- Har din åsikt på något sätt förändrats under den här tiden?

Rimlighet

Har du utifrån den information du fått ta del av kunnat skapa dig en uppfattning om syftet eller motivet med den här förändringen?

- Hade ledningen kunnat agera på ett annat sätt och isåfall hur?

Upplever du att kommunikationen och informationen från ledningen varit överflödig i samband med besked om varsel?

Hur har kommunikationen varit mellan dig och din chef under förändringen?

- Upplever du att kommunikationen kring beskedet varit så som du önskat?

- Känner du att du har fått tillräckligt med information om beslutet och vad som händer härnäst?

Upplever du att sättet som ledningen hanterat kommunikationen kring beskedet om varsel förändrats under tid? Har de förändrat sin strategi?

Ledtråd

Har du upplevt att organisationsförändringen är en del av en större helhet än bara det som berör dig?

- Upplever du att informationen du har fått är tydlig och tillräcklig för att du ska ha en förståelse för varför beslutet togs?
- Anser du att organisationsledningen på något sätt unanhållit viktig information från dig? Gällande vad?

Upplever du att det sker mycket spekulationer och sprids rykten inom organisationen kring beslutet? På vilket sätt?

- Vad säger ryktena? Vilken tongång är det?
- Har ledningen gett dig möjlighet att uttrycka dina tankar och åsikter och bemött eventuella rykten?

Pågående

Upplever du att det uppstått splittringar inom organisationen? Mellan olika yrkeskategorier? Olika arbetsgrupper? Olika fackförbund?

Upplever du att din inställning till förändringen och varslet har förändrats under processens gång?

Har kommunikationen från ledningens sida förändrats under tiden? Till det bättre eller sämre?

- Vad har det berott på?
- Känner du att du har varit delaktig i det?

Retroperspektiv

Med lite distans till hela situationen, vad anser du hade kunnat göras annorlunda?

- Både från ledningens sida och från ditt håll.
- Hade kommunikationen kunnat vara på andra sätt? Exempelvis annat kommunikationsmedel, andra kanaler?

Om det hade varit ombytta roller och du hade som uppgift att delge medarbetarna det här beslutet. Hur hade du valt att göra?

Avslutning

Är det något du skulle vilja tillägga?

Är det något som vi har missat att fråga?

Är det något som är oklart?

Bilaga 2 - Intervjuguide för ledningsgrupp

Bakgrundsinformation:

Denna intervju kommer att fokusera på din upplevelse av kommunikationen vid varsel om uppsägning. Vi vill poängtera att vi inte ute efter att hitta lösningar eller tillrättavisa på något sätt. Vi är intresserade av att höra mer om just dina erfarenheter och vill därför understryka att det inte finns några rätt eller fel svar.

Inledande frågor

Berätta lite kort om dig själv och din roll i företaget.

Hur länge har du arbetat här?

Vilka är dina främsta arbetsuppgifter?

Har du alltid haft samma roll?

Trivs du på din arbetsplats och med dina arbetsuppgifter? Trivs du med dina kollegor/chefer?

Hur skulle du vilja beskriva organisationskulturen?

Inledande kommunikation

Vi har tagit del av information om en potentiell organisationsförändring i form av varsel om uppsägning inom organisationen. Skulle du lite kort kunna ta oss igenom vad det är som hänt och hur situationen ser ut nu?

- Vad är dina spontana tankar och reaktioner?
- Vilka känslor väcker detta hos dig?

Vad är dina förväntningar och/eller farhågor relaterade till detta beslut?

Har du varit med om och upplevt varsel tidigare? Antingen här i företaget eller någon annan organisation?

- Tror du att detta har påverkat din upplevelse av den här organisationsförändringen och ditt sätt att agera? Enklare eller svårare?

Har du varit delaktig i att kommunicera ut beskedet och information till övriga medarbetare i verksamheten? På vilket sätt?

- Hur gav du informationen om detta? Hur förmedlade du beslutet?
- Via vilken form av kommunikationskanal? Mejl, personalmöte, personlig kontakt?

Har du fått någon stöttning/instruktioner i att kommunicera ut beslutet?

- Isåfall på vilket sätt och av vem?

Hur gick dialogen och diskussionen i ledningsgruppen kring hur det här beslutet skulle kommuniceras ut till övriga medarbetare?

- Hur gick tankarna kring val av kommunikationskanal(er)?
- Upplever du att det fanns en strategi/plan kring hur beskedet skulle förmedlas?
 - Isåfall hur såg strategin ut?
 - Varför föll valet på just den strategin?

Osäkerhet

I samband med den här typen av organisationsförändringar uppstår ofta osäkerhet i organisationen hos de anställda. Både för egen del på ett privat plan men inte allt för sällan även ur ett organisatoriskt perspektiv. Det finns ofta en oro och osäkerhet för sina kollegor, sina arbetsuppgifter men även för organisationens framtid.

- Vilka reaktioner har ni fått från anställda gällande detta?
- På vilket sätt har ni adresserat denna osäkerhet?
- Hur har ledningsgruppen involverats i arbetet med att minimera uppkomsten av osäkerhet?

Hur skulle du beskriva stämningen idag i organisationen?

- Skulle du säga att det skiljer sig mellan de olika avdelningarna eller mellan olika yrkesgrupper? På vilket sätt?
- Har detta förändrats under processen gång sedan den första informationen om varsel kom ut?

Upplever du att det uppstått splittringar inom organisationen? Mellan olika yrkeskategorier? Olika arbetsgrupper? Olika fackförbund?

Har ni kunnat se några effekter av osäkerhet hos medarbetarna i form av försämrade arbetsinsatser, bristande motivation och försämrat välbefinnande och hälsa?

- Har ni sett tecken på ökad sjukfrånvaro?
- Har du upplevt att medarbetarna har fått en negativ inställning till organisationen eller till ledningen?
- På vilket sätt har detta uttryckts?

Dialog

I samband med organisationsförändringar är det inte ovanligt att det uppstår rykten och spekulationer. Upplever du att så är fallet i den här situationen och i så fall på vilket sätt?

- Vad säger ryktena? Vilken tongång är det?
- Hur har du i din roll agerat för att hantera ryktesspridningen? Både förebyggande men även hantering av redan uppkomna rykten?

Hur gick snacket här i korridorerna när beskedet kom?

- Hur påverkades du av det snack som gick mellan kollegor?
- Upplever du att det har förändrats över tid?

Hur har du i din roll hanterat feedback och frågor från medarbetare under processens gång?

- Upplever du att det funnits ett behov av det?
- Upplever du att det har funnits en öppenhet för detta?

Kommunikationsstrategi

Upplever du att ni har en tydlighet i er kommunikation ut till medarbetare?

- Vilka kommunikationskanaler används? Varför?
- Hur har ni använt er av er plattform Kompassen och mail i den här situationen?

Upplever du att ni frekvent har uppdaterat era medarbetare med information kring processen?

Anser du dig nöjd med den interna kommunikationen i samband med varslet?

- Varför/varför inte?
- Hur önskar du att kommunikationen skulle sett ut? Vilka åtgärder eller förbättringar skulle du vilja se framöver?

Känner du att du har haft möjlighet att ge stöttning för andra i den här situationen?

Har kommunikationsstrategin förändrats under tiden?

- Vad har det berott på?
- Känner du att du har varit delaktig i det?

Hur upplever du att utfallet blev av hela situationen?

Reflektion

Hur tror du att effekterna av varslet kommer att påverka organisationen långsiktigt?

- Organisationskulturen? Sammanhållningen? Arbetsinställningen? Inställningen till företaget och ledningen?

Hur har kommunikationen varit mellan dig och de kollegor du har närmast dig under förändringen?

Med lite distans till hela situationen, vad anser du hade kunnat göras annorlunda?

- Hade kommunikationen kunnat vara på andra sätt? Exempelvis annat kommunikationsmedel, andra kanaler?

Avslutning

Är det något du skulle vilja tillägga?

Är det något som vi har missat att fråga?

Är det något som är oklart?