

Kurskod: SKOK11
Termin: Vårterminen 2026
Handledare: Asta Cepaite Nilsson
Examinator: Howard Nothhaft

When Theory Meets Practice

Sensemaking and Change Communication in a Communicatively Expert Organisation

JACK SELANDER & SAGA MUTELL

Lunds universitet
Institutionen för kommunikation
Examensarbete för kandidatexamen



Abstract

This thesis explores how sensemaking is constructed and negotiated in internal change communication during an organisational merger, specifically within an institution where communicative expertise is central to its professional identity.

The study draws on Weick's sensemaking theory, Gioia and Chittipeddi's sensegiving, and Lewis's communication-centered approach to organisational change to analyse how formal and informal communication shape meaning during a centrally initiated merger. The empirical material consists of six semi-structured interviews with leadership, academic staff, and middle management, complemented by project documentation and decision records. The research adopts a qualitative single case study design, interpretivist epistemology, and an abductive approach.

The findings show a clear disconnect between leadership's formal narratives and employees' sensemaking. Despite high communicative expertise, the process was marked by information gaps, rumors, and symbolic ambiguity. Employees used their communicative skills to critically assess leadership's sensegiving, questioning both content and framing. The study concludes that communication expertise does not guarantee effective internal change communication. Centralised narratives emphasizing structural necessity increased skepticism, and sensemaking primarily arose through informal interaction and symbolic action, not managerial directives. The findings highlight how communicative competence among recipients changes the dynamics of sensegiving in public knowledge organisations.

Keywords: strategic communication, change communication, sensemaking, sensegiving, public organisation, formal and informal communication, institution merger, knowledge organisation

Number of characters including spaces: 89 905

Svensk titel: När teori möter praktik: Meningsskapande och förändringskommunikation i en organisation av kommunikativ expertis.

Sammanfattning

Den här uppsatsen undersöker hur meningsskapande konstrueras och förhandlas i intern förändrings-kommunikation under en organisationssammanslagning, specifikt inom en institution där kommunikativ kompetens är central för den professionella identiteten. Studien utgår från Weicks teori om meningsskapande, Gioia och Chittipeddis begrepp sensegiving samt Lewis kommunikationsorienterade perspektiv på organisationsförändring, för att analysera hur formell och informell kommunikation formar förståelse under en centralt initierad sammanslagning. Det empiriska underlaget består av sex semistrukturerade intervjuer med ledning, akademisk personal och mellanchefer, kompletterat med projektdokumentation och besluts-underlag. Studien tillämpar en kvalitativ enfallsdesign, interpretivistisk epistemologi och ett abduktivt angreppssätt. Resultaten visar på en tydlig diskrepans mellan ledningens formella narrativ och medarbetarnas meningsskapande. Trots hög kommunikativ kompetens präglades processen av informationsluckor, ryktesspridning och symbolisk tvetydighet. Medarbetarna använde sina kommunikativa förmågor för att kritiskt granska ledningens meningsgivande och ifrågasätta både innehåll och inramning. Studien drar slutsatsen att kommunikativ expertis inte per automatik leder till effektiv intern förändringskommunikation. Centraliserade narrativ som betonade strukturell nödvändighet förstärkte snarare skepsisen, och meningsskapandet uppstod framför allt genom informella samtal och symboliska handlingar, inte genom direktiv från ledningen. Resultaten belyser hur kommunikativ kompetens hos mottagarna förändrar dynamiken i meningsgivande inom offentliga kunskapsorganisationer.

Nyckelord: strategisk kommunikation, förändringskommunikation, meningsskapande, meningsgivande, offentlig organisation, formell och informell kommunikation, institutionssammanslagning, kunskapsorganisation

Antal tecken inklusive mellanslag: 89 905

Innehåll

1. Inledning.....	5
1.1 Problemformulering	6
1.2 Syfte	7
1.3 Frågeställningar	7
1.4 Avgränsningar	8
2. Tidigare forskning	9
2.1 Meningsskapande	9
2.2 Förändringskommunikation	10
2.3 Offentliga organisationer inom institutioner för forskning och studier	11
2.4 Sammanfattning	11
3. Teoretiskt ramverk	13
3.1 Meningsskapande	13
3.1.1 Identitetskonstruktion och retrospektiv orientering	14
3.1.2 Enactment och det sociala meningsskapandet	14
3.1.3 Ledtrådar och rimlighet	14
3.1.4 Sensegiving	15
3.2 Förändringskommunikation	15
3.2.1 Informationsspridning	15
3.2.2 Delaktighet	16
3.2.3 Socialisering	16
3.2.4 Kommunikationsstrategier, makt och motstånd	16
4. Metod och material.....	18
4.1 Forskningsdesign.....	18
4.2 Epistemologiskt perspektiv	18
4.3 Forskningsansats	18
4.4 Datainsamling.....	19
4.4.1 Urval och tillvägagångssätt	19
4.4.2 Intervjumaterial	20
4.4.3 Dokumentmaterial	20
4.5 Perspektiv på intervjuer.....	20
4.6 Analysmetod.....	21
4.7 Etiska överväganden	22
5. Analys och Resultat.....	24
5.1 Informell kommunikation och delaktighet i en redan beslutad förändring.....	24
5.1.1 Information vakuemet som grogrund.....	24
5.1.2 Ryktenas innehåll och spridning	26

5.1.3 Rykten som diagnostiskt material	27
5.2 Ledningens narrativ och meningskonstruktion	28
5.2.1 Det strukturella hotet som tolkningsram	29
5.2.2 Möjlighetsnarrativet som aldrig aktiverades	30
5.2.3 Medarbetarnas egna tolkningsramar	31
5.2.4 Det dåliga brevet och när ledtrådar tar över	32
5.2.5 Autonominarrativet	34
5.2.6 Ojämn kommunikation och olika upplevelser	35
5.3 Identitet, tillhörighet och symboliska handlingar i förändringsprocessen	36
5.3.1 Identitetsrädsla som "kollektivt" meningsskapande	36
5.3.2 Ledningens målsättning om strategisk trygghet	37
5.3.3 Tillvägagångssätt till enighet och symboliska handlingar	38
5.3.4 Meningsskapande i praktiken - enactment och sensegiving	39
5.3.5 Enighet och diskrepans i den "post-sammanslagna" vardagen	40
5.3.6 När symboliken och viss kommunikation uteblir	41
6. Diskussion	43
7. Vidare forskning	46
Referenser	47

1. Inledning

Inom fältet för strategisk kommunikation betraktas organisationer inte längre som statiska enheter, utan som dynamiska resultat av kontinuerliga kommunikationsprocesser (Heide et al, 2012). I tid präglad av att omvärlden konstant utvecklas och förändras, så har förändringskommunikation etablerats till ett kärnområde inom professionen. Snarare än att bara betrakta kommunikation som en informationskanal för strukturella ändringar, innebär det ett strategiskt navigerande i den osäkerhet och de tolkningsprocesser som uppstår i förändringens spår. Förändring är i grunden en kommunikativ utmaning där organisationens förmåga att bibehålla förtroende, identitet och legitimitet sätts på prov.

Särskilt komplex blir denna utmaning inom offentliga organisationer, där förändringar ofta drivs av krav på administrativ effektivitet snarare än marknadsmässiga krafter (Gioia och Thomas, 1996). I dessa miljöer räcker det sällan med rationell informationsspridning för att uppnå acceptans; istället krävs en förståelse för medarbetarnas meningsskapande.

Meningsskapande är den sociala process där individer tillsammans försöker göra förändring begripligt för att kunna agera i en ny riktning (Weick et al, 2005). Om ledningens strategiska budskap inte passar med medarbetarnas egna tolkningar riskerar förändringen att stanna vid en symbolisk yta, medan kärnverksamheten präglas av osäkerhet eller motstånd.

Denna studie tar sin utgångspunkt i en särskilt intressant fallstudie: en universitetsinstitution som genomgår ett organisatoriskt samgående. Studien ligger i att asymmetrien blir mindre framträdande då maktdynamiken förskjuts och balansen blir mer flytande. Ledningens strategiska budskap tas emot av aktörer som besitter liknande kommunikativa verktyg för att dekonstruera och genomskåda kommunikativa strategier. Studien belyser en förändringsprocess där kommunikationen inte bara fungerar som ett verktyg, utan i sig blir föremål för medarbetarnas kritiska granskning. Genom att undersöka hur mening konstrueras när mottagarna besitter verktygen att granska förändringsprocessen (*cf.* Gioia & Thomas, 1996), belyser studien spänningsfältet mellan den formella förändringskommunikationen och det djupgående meningsskapandet i en kunskapsintensiv offentlig kontext.

1.1 Problemformulering

Förändringar är en återkommande del av offentliga organisationers vardag och påverkar både arbetsprocesser och organisatoriska strukturer. Abrantes (2024) samt Simonsson och Heide (2020) framhåller att forskningen i hög grad har fokuserat på ledningens perspektiv, medan medarbetares meningsskapande och bottom-up-kommunikation är underbeforskat. Även Sahay och Goldthwaite (2024) efterlyser mer kunskap om hur deltagande och motstånd formas genom kommunikativa praktiker i förändringsprocesser, där motstånd inte enbart kan förstås som ett hinder utan även som en del av meningsskapandet i förändring. Ett annat behov enligt Alzahmi et al., (2025) och Pavlyutkin (2014), som är starkt kopplat till denna studien, är studier om hur kommunikationsprocesser vid förändring faktiskt utspelar sig i konkreta organisatoriska sammanhang, särskilt över tid och i olika institutionella kontexter. Vidareutvecklat eftersöker Abrantes et al. (2024) också fler integrerade modeller som systematiskt förklarar hur dessa komponenter samverkar i praktiken.

Ur ett meningsskapande perspektiv efterfrågar Weick, Sutcliffe och Obstfeld (2005) vidare forskning om hur mikroprocesser av mening bidrar till organisatorisk förändring över tid. Gioia och Chittipeddi (1991) betonar även behovet av att undersöka hur meningsskapande och sensegiving utvecklas i olika kontexter samt hur dessa processer påverkas av organisatorisk politik och symbolik. Vidare lyfter Degn (2015) och Kihlberg (2022) behovet av mer kontextuella och longitudinella studier av hur mening skapas på olika organisatoriska nivåer och hur dessa processer förändras över tid. Slutligen efterfrågar Blakçori och Psychogios (2021) mer forskning om mellancheferers meningsskapande och identitetsskapande, samt användning av mer varierade metodologiska angreppssätt.

Mot denna bakgrund framstår kommunikationsinstitutioner som ett särskilt relevant forskningsfält, då de kännetecknas av att både verksamhet och medarbetare har hög kommunikativ kompetens. I detta sammanhang blir det centralt att analysera hur organisationens egna kommunikativa principer omsätts i praktiken, samt på vilket sätt meningsskapande processer formas och upprätthålls när de involverade aktörerna själva besitter specialistkompetens inom kommunikation. Detta aktualiserar frågan om hur intern förändringskommunikation hanteras i organisationer där aktörerna själva är kommunikationsexperter, samt hur organisatoriska ideal omsätts i praktiken.

Denna studie tar därför sin utgångspunkt i en universitetsinstitution inom kommunikation som genomgått ett organisatoriskt samgående. Fallet möjliggör en analys av hur intern förändringskommunikation och meningsskapande processer formas i en offentlig och kunskapsintensiv kontext, där kommunikativ expertis samtidigt utgör en central del av organisationens identitet.

1.2 Syfte

Studien syftar till att undersöka hur meningsskapande konstrueras och förmedlas i intern förändringskommunikation inom en offentlig organisation. Med utgångspunkt i den studerade institutionens samgående, analyseras hur en organisation vars kärnverksamhet är kommunikation hanterar sin egen interna förändringskommunikation, men även i vilken utsträckning den kommunikativa praktiken speglar de ideal och strategier som organisationen själv representerar.

Genom detta avser studien bidra till en fördjupad förståelse för hur mening skapas, tolkas och förhandlas i organisatoriska förändringsprocesser inom offentliga organisationer, samt för hur de specifika villkor som präglar en kommunikationsexpertis där organisation påverkar dessa processer.

1.3 Frågeställningar

Studien tar sin utgångspunkt i en övergripande forskningsfråga som syftar till att undersöka det aktuella fenomenet:

- Hur konstrueras mening kring en centraliserad förändringsprocess genom samspelet mellan formell och informell kommunikation?

Vi har således valt att formulera två kompletterande frågeställningar i syfte att möjliggöra en mer nyanserad analys samt skapa en tydlig och systematisk struktur i analysarbetet:

- Vad händer med meningsskapande när en teoretisk kommunikationsexpertis som villkor möter kommunikativ praktik?
- Hur tar meningsskapande form när förändringen initierats och beslutats utanför den egna organisationsnivån?

1.4 Avgränsningar

Studien avgränsas till en enskild offentlig organisation. Valet att fokusera på ett fall grundar sig på en ambition att skapa en djupare förståelse för meningsskapande processer i intern förändringskommunikation, snarare än att jämföra flera organisationer. Studien innefattar därmed inte någon jämförelse mellan offentliga och privata organisationer.

Vidare avgränsas studien till att enbart behandla intern kommunikation. Extern kommunikation, exempelvis gentemot studenter eller allmänheten, inkluderas således inte i analysen då syftet är att göra en djupgående analys snarare än en bredare generalisering.

Studien begränsas till de resultat och processer som är möjliga att studera vid tidpunkten för undersökningen. Detta innebär att långsiktiga effekter av förändringsarbetet inte beaktas. Ytterligare begränsas studien av att intervjuerna sker under samma tidsperiod och inte under tiden av förändringens utsträckning.

Slutligen avser studien en utbildnings- och forskningsinstitution och tar därför inte hänsyn till institutioner i helhet. Eftersom studien genomförts inom en utbildnings- och forskningskontext är den analytiska överförbarheten primärt relevant för liknande institutionella miljöer.

2. Tidigare forskning

I detta kapitel presenteras tidigare forskning inom tre tematiska fält som tillsammans ramar in studiens forskningsfrågor: meningsskapande i organisationer, förändringskommunikation samt organisatorisk förändring inom offentliga kunskapsorganisationer. Syftet är inte att ge en heltäckande redogörelse för respektive fält, utan att identifiera vad forskningen visar, var perspektiven skiljer sig åt och vad som saknas. Det är i detta gap som studien tar sin plats.

2.1 Meningsskapande

Forskningen om meningsskapande i organisationer är relativt enig om att förändring aldrig enbart är ett strukturellt beslut utan en tolkningsprocess som äger rum på flera organisatoriska nivåer. Gioia och Chittipeddi (1991) visar i sin studie av ett strategiskt förändringsarbete vid ett offentligt universitet att förändring fortskrider genom iterativa cykler av meningsskapande och meningspåverkan och att symboliska handlingar, snarare än rationella direktiv, är avgörande för hur tolkningsramar etableras. Studien visar dessutom att meningspåverkan inte är förbehållen ledningen utan utövas av samtliga inblandade aktörer, vilket gör processen till en förhandling snarare än ett enkelriktat budskap.

Degn (2015) visar i sin studie av rektorer och dekaner vid danska universitet att traditionella akademiska normer och identiteter fungerar som dominerande tolkningsramar i meningsskapandet, mer inflytelserika än vad ledarna själva erkänner. Nya manageriella idéer påverkar enligt Degn främst hur ledarna kommunicerar utåt, men förändrar sällan de djupare meningsskapande processerna. Degns studie visar därmed att identitetskonstruktion är en central drivkraft i meningsskapandet och att ledarnas självbild som “akademisk person” aktivt formar vilka problem som uppmärksammas och vilka mål som eftersträvas.

Kihlberg (2022) visar i sin avhandling om den svenska polisreformen att meningspåverkan sker på samtliga organisatoriska nivåer och identifierar tre förståelser av påverkan: top-down-processer drivna av ledningen, reflexiva interaktioner mellan mellanchefer och medarbetare, samt responsiva ageranden där anställda självständigt förverkligar förändringsinitiativ.

Blakçori och Psychogios (2021) studerar mellanchefer i offentlig sektor och visar, till skillnad från Kihlberg (2022), att strukturella begränsningar som byråkrati och extern politisk

inblandning i hög grad binder meningsskapandet och gör det till ett formaliserat och institutionellt bundet fenomen snarare än ett mångriktigt sådant.

Sammantaget visar forskningen om meningsskapande att identitet, symbolik och organisatorisk nivå påverkar hur förändring tolkas, men att det saknas studier som undersöker hur dessa processer ser ut när mottagarna själva är kommunikationsexperter med förmåga att granska och dekonstruera de strategier som riktas mot dem.

2.2 Förändringskommunikation

Forskningen om förändringskommunikation är enig om att intern kommunikation är en avgörande faktor för hur organisatoriska förändringar mottas och implementeras. Abrantes et al. (2024) visar att bristande information och osäkerhet kring individers roller och arbetsuppgifter är centrala drivkrafter bakom motstånd mot förändring och att transparens och ärlighet hos avsändaren är nödvändiga förutsättningar för att kommunikationen ska uppfattas som legitim. Simonsson och Heide (2020) bekräftar på liknande sätt att medarbetare som inte lyckas tolka förändringens innebörd riskerar att försvåra dess genomförande, men lägger tyngdpunkten annorlunda: förändring skapas enligt dem genom interaktion snarare än förmedlas uppifrån.

En fråga där forskningen uppvisar större oenighet rör medarbetardeltagandets faktiska funktion. Simonsson och Heide (2020) framhåller delaktighet i meningsskapandet som centralt för framgångsrik förändring. Sahay och Goldthwaite (2024) nyanserar detta genom att visa att ökat medarbetarengagemang i praktiken kan skapa spänningar, att ledare tenderar att tolka deltagande som motstånd snarare än konstruktivt bidrag och att de maktrelationer som är inbyggda i förändringskommunikation avgör vilka röster som ges utrymme. Forskningen visar därmed att deltagande i förändringsprocesser är mer komplicerat i praktiken än vad normativa kommunikationsmodeller förutsätter.

Sammantaget saknas det studier som empiriskt undersöker hur dessa kommunikationsdynamiker ser ut i organisationer där medarbetarna själva besitter specialistkompetens inom kommunikation och om denna kompetens förändrar hur strategier identifieras, tolkas och bemöts.

2.3 Offentliga organisationer inom institutioner för forskning och studier

Forskningen om organisatorisk förändring inom högre utbildning visar att sådana processer i lika hög grad formas av kommunikativa och sociala processer som av formella beslut.

Pavlyutkin (2014) visar i sin studie av en universitetssammanslagning att förändringen konstruerades genom informella praktiker, där förändringar gavs olika benämningar och budskap omformulerades när de färdades genom organisationens sociala nätverk.

Organisationen beskrivs som befinnande i ett "threshold", ett övergångstillstånd, där mening skapades i mellanrummen snarare än uppifrån och ned. Frølich et al. (2025) bekräftar att ledningen aktivt använde kommunikation för att rama in förändringen som strategiska möjligheter snarare än strukturella omorganisationer, men visar att det formella ledarskapets tolkningsramar inte nödvändigtvis fick genomslag i hur medarbetarna faktiskt förstod förändringen.

En fråga där studierna delvis skiljer sig åt gäller varifrån meningsskapandet primärt tar sin utgångspunkt. Frølich et al. (2025) lägger tyngdpunkten på ledarskapskommunikationens roll, medan Pavlyutkin (2014) visar att informella processer, rykten, namngivning och översättning, är minst lika centrala. Alzahmi et al. (2025) tillför ett bredare perspektiv genom sin litteraturöversikt och identifierar ledarskap, organisationskultur och kommunikation som de mest framträdande temana i forskningen om förändring inom högre utbildning. De understryker dessutom att spänningen mellan akademisk autonomi och organisatorisk effektivitet är strukturell och ger upphov till motstånd och komplexa beslutsprocesser.

Sammantaget bekräftar forskningen att förändring i offentliga kunskapsorganisationer konstrueras kommunikativt och präglas av starka professionella identiteter och informella tolkningsprocesser. Vad som däremot saknas är studier som undersöker hur förändringskommunikation formas i organisationer där kommunikativ kompetens inte enbart är ett medel för förändringsarbete utan utgör kärnan i organisationens identitet och expertis.

2.4 Sammanfattning

Genomgången av tidigare forskning visar att meningsskapande, förändringskommunikation och organisatorisk förändring inom offentliga kunskapsorganisationer är ömsesidigt beroende processer, men att forskningen hittills studerat dem i relativt separerade spår. Forskningen om

meningsskapande är enig om att förändring aldrig enbart är ett strukturellt beslut utan en tolkningsprocess, men råder oenighet om varifrån denna process primärt utgår: Gioia och Chittipeddi (1991) och Degn (2015) betonar ledarskapets aktiva roll, medan Kihlberg (2022) lyfter fram meningsskapandets mångdirektionella karaktär och Blakçori och Psychogios (2021) understryker de institutionella begränsningarnas betydelse. Forskningen om förändringskommunikation delar uppfattningen att intern kommunikation är avgörande, men skiljer sig åt i synen på deltagandets funktion och i huruvida makt ses som en inbyggd dimension av kommunikativa processer. Studierna om offentliga kunskapsorganisationer bekräftar att förändring konstrueras kommunikativt och att informella processer är minst lika centrala som formella direktiv.

Sammantaget pekar fälten mot ett gemensamt tomrum. Det saknas studier som undersöker hur meningsskapande och förändringskommunikation samverkar i en organisation där kommunikativ kompetens inte enbart är ett medel för förändringsarbete utan utgör kärnan i organisationens identitet och expertis. Mot bakgrund av dessa luckor och i syfte att analytiskt fånga samspelet mellan formella narrativ, informell kommunikation och meningsskapande i den studerade institutionen, används i denna studie ett teoretiskt ramverk bestående av Weicks (1995) meningsskapandebegrepp, Gioia och Chittipeddis (1991) sensegiving samt Lewis (2011) kommunikativa processer.

3. Teoretiskt ramverk

Mot bakgrund av att tidigare forskning visar att meningsskapande är en mångdirektionell process och att förändringskommunikation formas av både formella och informella strukturer, används i denna studie ett teoretiskt ramverk som möjliggör analys av båda dimensionerna. Ramverket bygger på två sammanlänkade teoretiska områden: Weicks (1995) teori om meningsskapande, kompletterad med Gioia & Chittipedis (1991) begrepp sensegiving, samt Lewis (2011) kommunikationscentrerade perspektiv på organisatorisk förändring. De teoretiska begreppen används inte för att pröva eller bekräfta dessa teorier i sig, utan som analytiska verktyg för att förstå hur kommunikativa processer tagit form i den studerade institutionens förändringsarbete. Nedan definieras och operationaliseras de centrala begreppen med direkt koppling till studiens analysfrågor. Det bör noteras att Lewis (2011) ramverk används kontextuellt snarare än som en renodlad teori, det fungerar som ett analytiskt verktyg för att förstå hur kommunikativa processer tar form i praktiken snarare än som ett normativt ramverk för hur förändringskommunikation bör bedrivas.

De centrala analytiska begreppen är: meningsskapande, identitetskonstruktion, enactment, ledtrådar, rimlighet, sensegiving, information dissemination, soliciting input, socialisering och kommunikationsstrategier. Nedan definieras och operationaliseras dessa begrepp med direkt koppling till studiens analysfrågor.

3.1 Meningsskapande

Weick (1995) definierar meningsskapande som den process genom vilken människor skapar förståelse för tvetydiga situationer, inte med fokus på att tolka en redan etablerad verklighet utan på att aktivt skapa den verklighet man sedan agerar utifrån. Weick identifierar sju kännetecken för denna process: den är förankrad i identitetskonstruktion, retrospektiv, enactment, social, pågående, inriktad på utvunna ledtrådar och driven av rimlighet snarare än noggrannhet. I denna studie används dessa kännetecken selektivt utifrån vad det empiriska materialet aktualiserar. Nedan redogörs för de begrepp som är analytiskt centrala.

3.1.1 Identitetskonstruktion och retrospektiv orientering

Att meningsskapande är förankrat i identitet innebär att medarbetarnas förståelse av en förändring delvis påverkas av hur de uppfattar sig själva och sina roller (Weick, 1995). I analysen används detta för att förstå varför olika delar av organisationen tolkade samgåendet på skilda sätt: identitet var inte statisk utan förhandlades i relation till förändringen.

Att meningsskapande dessutom är retrospektivt innebär att aktörer skapar mening till och om förändringen utifrån sina pågående projekt och sitt nuläge (Weick, 1995). I analysen används detta för att förstå varför medarbetare tolkade samma formella budskap på skilda sätt beroende på var i organisationen de befann sig.

3.1.2 Enactment och det sociala meningsskapandet

Enactment innebär att organisationsmedlemmar inte passivt reagerar på omgivningen utan aktivt skapar de miljöer de sedan måste förhålla sig till (Weick, 1995). I analysen används detta för att visa hur medarbetarnas kommunikativa handlingar, exempelvis informella samtal och spontana initiativ, inte bara beskriver förändringen utan också formar den.

Att meningsskapande är socialt innebär att mening uppstår i interaktionen mellan individer snarare än i den enskildes huvud (Weick, 1995). I analysen används detta för att förstå varför informell kommunikation och rykten fick meningsbärande funktion när de formella kanalerna upplevdes som otillräckliga.

3.1.3 Ledtrådar och rimlighet

Meningsskapande sker utifrån ledtrådar: enkla och bekanta strukturer som aktörer kopplar till existerande ramar och erfarenheter för att bilda sig en uppfattning om vad som pågår (Weick, 1995). I analysen används detta för att förstå hur enskilda kommunikativa händelser, som ett specifikt brev, fick oproportionerligt stor tolkningskraft i organisationen.

Att meningsskapande drivs av rimlighet snarare än noggrannhet innebär att det inte är den mest sanna tolkningen som styr handling utan den som är tillräckligt sammanhängande för att möjliggöra vidare orientering (Weick, 1995). I analysen används detta för att förklara varför alternativa tolkningar, som att samgåendet drevs av sparskäl, fick fäste trots att ledningen explicit avvisade dem.

3.1.4 Sensegiving

Gioia och Chittipeddi (1991) kompletterar meningsskapandebegreppet med sensegiving, definierat som processen genom vilken aktörer aktivt försöker påverka andras tolkningar av organisatorisk verklighet i riktning mot en föredragen omdefiniering. Meningsskapande och sensegiving är inte sekventiella utan sker i iterativa och ömsesidiga cykler och symbolik utgör ett avgörande verktyg: ledningens handlingar, språkval och initiativ bär meningsskapande signaler på sätt som rationella direktiv inte förmår.

I analysen används sensegiving för att undersöka vilka tolkningsramar ledningen försökte etablera kring samgåendet, vilka symboliska handlingar och budskap som användes och i vilken utsträckning medarbetarna i sin tur påverkade hur förändringen tolkades. Av särskilt analytiskt intresse är huruvida medarbetarnas kommunikativa kompetens förändrade dynamiken i sensegiving-processen, det vill säga om expertisen ledde till att mottagarna i högre grad utvärderade och avvisade de tolkningsramar som erbjöds.

3.2 Förändringskommunikation

Lewis (2011) förstår organisatorisk förändring som en process där aktörer tolkar, diskuterar och reagerar på förändring genom kommunikation. Kommunikation avgör dock inte ensamt om en förändring blir framgångsrik, eftersom faktorer som resurser, planering och förändringens utformning också påverkar utfallet. Lewis (2011) identifierar tre centrala kommunikativa processer, vilka i denna studie används som analytiska linser för att förstå hur kommunikationen konkret tog form under samgåendet.

3.2.1 Informationsspridning

Informationsspridning syftar till att minska osäkerhet och utgår ofta från en hierarkisk modell, men Lewis (2011) framhåller att information också skapas i informella sammanhang, exempelvis genom rykten, när formella kanaler upplevs som otillräckliga.

I analysen används detta för att undersöka hur och när information om samgåendet förmedlades, vilka kanaler som användes och i vilken utsträckning informell kommunikation fyllde de luckor den formella lämnade.

3.2.2 Delaktighet

Insamling av synpunkter och feedback kan bidra till ökad delaktighet och minskat motstånd, men Lewis (2011) visar att organisationer ofta fokuserar mer på informationsspridning än på verklig dialog. Hon skiljer mellan symboliska former av deltagande och bredare former av empowerment där intressenter ges reellt inflytande; om medarbetare upplever att deras synpunkter ignoreras kan detta istället öka motståndet.

I analysen används detta för att undersöka i vilken utsträckning medarbetarna gavs möjlighet att bidra med synpunkter och om detta deltagande upplevdes som reellt eller symboliskt, vilket är direkt kopplat till frågeställningen om hur meningsskapande formas när förändringen initierats utanför den egna organisationsnivån.

3.2.3 Socialisering

Socialisering handlar om hur organisationens medlemmar introduceras till nya normer och arbetssätt efter en förändring, och belyser det faktum att förändring inte är fullbordad när ett beslut fattas utan när nya sätt att arbeta och förstå organisationen etablerats som självklara (Lewis, 2011).

I analysen används detta för att undersöka hur institutionen arbetat med att befästa det nya organisatoriska sammanhanget efter samgåendet och om dessa processer skett medvetet och strategiskt.

3.2.4 Kommunikationsstrategier, makt och motstånd

Lewis (2011) framhåller att organisationens aktörer gör medvetna val kring hur de kommunicerar och att dessa val påverkar hur förändringen tas emot. Makt beskrivs som en social process som kan utövas öppet och latent utifrån positionsmakt, expertmakt och informationsmakt. Motstånd beskrivs inte bara som ett hinder utan som en potentiell resurs, där kritik och alternativa perspektiv kan bidra till att förbättra förändringsinitiativ om organisationen är öppen för dialog.

I analysen används dessa begrepp för att undersöka vilka kommunikationsstrategier som präglade institutionens förändringsarbete och om medarbetarnas kommunikativa kompetens

skapade en specifik form av granskning av den egna organisationens praktik snarare än ökad acceptans.

4. Metod och material

Detta kapitel redogör för studiens metod och material. Här presenteras och motiveras val av forskningsdesign, epistemologiskt perspektiv och forskningsansats, samt hur det empiriska materialet har samlats in och analyserats. Kapitlet behandlar även etiska överväganden samt studiens kvalitet och trovärdighet.

4.1 Forskningsdesign

Studien utgår från en kvalitativ forskningsdesign eftersom syftet är att undersöka hur meningsskapande konstrueras och förmedlas i en offentlig organisations interna förändringskommunikation. En kvalitativ ansats är lämplig när forskaren vill förstå hur individer tolkar, upplever och skapar mening kring sociala fenomen. I denna studie är fokus därför inte att mäta eller kvantifiera kommunikation, utan att tolka hur förändringar förstås och kommuniceras inom en organisation (Eksell & Thelander, 2014). Fallstudiedesignen möjliggjorde en djupgående analys av ett specifikt fenomen i dess organisatoriska kontext, vilket är särskilt relevant när syftet är att förstå komplexa kommunikationsprocesser snarare än att uppnå bred jämförbarhet.

4.2 Epistemologiskt perspektiv

Studien utgår från ett interpretivistiskt epistemologiskt perspektiv, vilket innebär att kunskap förstås som något som skapas i social interaktion mellan människor (Schwandt, 2000). Inom detta perspektiv betraktas mening inte som en objektiv sanning som existerar oberoende av individer, utan som något som konstrueras genom kommunikation, tolkningar och gemensamma förståelser. Ett sådant perspektiv ligger nära hermeneutiska och socialkonstruktionistiska traditioner inom organisationsforskning, där forskaren strävar efter att tolka människors motiv, förståelser och meningsskapande processer (Schwandt, 2000). Detta är särskilt relevant för studier av intern kommunikation och förändringsprocesser, där olika aktörer kan tolka organisatoriska förändringar på olika sätt.

4.3 Forskningsansats

Studien utgår från en abduktiv forskningsansats. Det innebär att analysen rör sig växelvis mellan teori och empiri. Studien tar avstamp i teoretiska begrepp såsom

förändringskommunikation, meningsskapande och internkommunikation, samtidigt som empiriskt material används för att utveckla och nyansera förståelsen av hur dessa processer tar form i praktiken (Eksell & Thelander, 2014).

Intervjufrågor skapades med teoretisk grund och när empirin var samlad övergick fokus till det empiriska materialet. Bearbetningen av kodningen växlade mellan teori och empiriska fynd för sortering och reducering till övergripande teman. Denna process utvecklades för att till slut komma fram till övergripande slutgiltiga teman för att kunna besvara studiens forskningsfrågor.

Den abduktiva ansatsen möjliggör därmed en analys där teoretiska begrepp används för att tolka empirin, samtidigt som empirin kan bidra till att utveckla eller fördjupa den teoretiska förståelsen av fenomenet. Studiens anspråk är därför inte statistisk generalisering, utan teoretisk generalisering, där resultaten kan bidra till att utveckla kunskap om meningsskapande i förändringskommunikation inom den offentliga organisationen.

4.4 Datainsamling

Datainsamlingen bestod av två typer av material: semistrukturerade intervjuer med personer kopplade till det studerade samgåendet samt interna organisationsdokument från förändringsprocessen.

4.4.1 Urval och tillvägagångssätt

Studiens urvalsstrategi var ett målstyrt urval. Stake (2023) beskriver att kvalitativa fallstudier förutsätter ett sådant urval, där valet av studieobjekt och informanter grundas i möjligheten att lära sig så mycket som möjligt om det studerade fenomenet, snarare än i krav på statistisk representativitet. Kriteriet för urval var att intervjupersonerna skulle ha befunnit sig i organisationen under förändringsprocessen och ha tillräcklig erfarenhet av dess kommunikativa dimensioner för att bidra med relevanta och nyanserade synpunkter. Totalt genomfördes sex intervjuer med personer i olika roller och positioner inom institutionen, däribland ledningsnära funktioner, akademisk personal och mellancheferroller. Denna spridning var avsiktlig och syftade till att fånga meningsskapande processer på flera organisatoriska nivåer.

4.4.2 Intervjumaterial

Intervjuerna var semistrukturerade. Roulston (2023) beskriver att semistrukturerade och konversationella intervjuer tillhör de kvalitativa intervjuformer som ger deltagarna möjlighet att svara med egna ord, vilket för dem lämpliga för att utforska hur människor konstruerar mening och presenterar sig själva i relation till ett fenomen. Intervjuerna genomfördes med stöd av en intervjuguide organiserad kring tre övergripande teman som kallades:

“meningsskapande”, “förändringskommunikation” och “vår unika kontext”. Inom varje tema ställdes inledande öppna frågor följda av fördjupande följdfrågor anpassade till vad respektive intervjuperson tog upp. Roulston (2023) understryker att intervjuarens förmåga att följa upp och lyssna aktivt är centralt för att undvika missförstånd och för att möjliggöra beskrivningar som faktiskt belyser forskningsfrågorna. Intervjuerna varade mellan 30 och 65 minuter och genomfördes alla analogt utöver en som genomfördes digitalt. De spelades in med intervjupersonernas samtycke och transkriberades i sin helhet. Roulston (2023) lyfter fram metodologisk triangulering som en strategi för att öka tillförlitligheten i intervjubaserade studier, det vill säga att komplettera intervjudata med ytterligare källtyper för att kontextualisera och stabilisera tolkningarna. Mot den bakgrunden kompletterades intervjumaterialet med analys av interna organisationsdokument.

4.4.3 Dokumentmaterial

De interna dokument som ingick i studien producerades i samband med samgåendet och innefattade projektdokumentation (hädanefter PROJ), beslutsdokument med tillhörande bilagor (hädanefter BESLUT) samt presentationsmaterial från informationsmöten (hädanefter PP). Dokumenten valdes ut för att de utgör primära bärare av ledningens explicita kommunikation och sensegiving under förändringsprocessen. I analysen användes de som komplement till intervjumaterialet, dels för att kontextualisera de synpunkter som framkom i intervjuerna, dels för att möjliggöra en triangulering av hur förändringen kommunicerades formellt kontra hur den upplevdes av de inblandade aktörerna.

4.5 Perspektiv på intervjuer

I analysen av intervjumaterialet inspirerades studien av det analytiska perspektiv som Rennstam och Wästerfors (2015) benämner *analytic bracketing*, vilket innebär att forskaren växlar analytiskt fokus mellan vad som sägs och hur det sägs i syfte att nå en djupare förståelse för varför meningsskapandet tar den form det gör. I praktiken innebar detta att

analysen inte enbart inriktade sig på intervjupersonernas sakliga beskrivningar av förändringsprocessen utan även uppmärksammade hur dessa berättelser konstruerades, exempelvis vilka ordval som användes för att beskriva ledningen och i vilka sammanhang intervjupersonerna spontant övergick från beskrivning till värdering. Balansen mellan vad- och hur-perspektivet upprätthölls genom att analysarbetet systematiskt dokumenterades och diskuterades av de båda forskarna gemensamt. Att inte upprätthålla denna balans riskerar att antingen reducera intervjupersonerna till informationsbärare eller att överdriva deras berättelsers konstruerade karaktär på bekostnad av det substantiella innehållet (Rennstam & Wästerfors, 2015).

4.6 Analysmetod

Det empiriska materialet analyserades genom kvalitativ tematisk analys med syfte att identifiera återkommande teman, mönster och betydelser i organisationens kommunikativa praktik under förändringsprocessen (Braun och Clarke, 2023).

Samtliga intervjuer transkriberades i sin helhet av respektive forskare, för att i senare skede parallellt kvalitetsgranskas mot inspelningarna för att säkerställa transkriptionernas noggrannhet. Eventuella avvikelser diskuterades och korrigerades gemensamt.

Transkriptionerna återgav intervjupersonernas utsägelser ordagrant medan tvekljud, upprepningar och avbrutna meningar renskrevs. Eftersom studiens tematiska analysmetod inriktade sig på innehållets meningsbärande dimensioner snarare än på detaljerade interaktionsmönster i samtalet, bedömdes denna detaljnivå inte som analytiskt nödvändig.

Analysen inleddes med en genömläsning av transkriptionerna där återkommande teman i intervjupersonernas utsägelser identifierades. Utifrån dessa genererades en initial kodning bestående av tio övergripande teman, formulerade nära intervjupersonernas egna ord och beskrivningar. Ett exempel på en sådan var: "Skapar kommunikationskunskap mer distans snarare än handling?". I nästa steg, det som Braun och Clarke (2023) beskriver som reviewing and developing themes, kopplades dessa teman till studiens teoretiska ramverk, framförallt Lewis (2011) kommunikativa processer och Weicks (1995) meningsskapandebegrepp, vilket ledde till att de tio temana reducerades till sex varav ena var: "Identitet och tillhörighet i en organisation". Slutligen identifierades likheter och överlappningar mellan dessa sex teman, vilket resulterade i tre huvudteman som strukturerar analysen.

Triangulering tillämpades på två nivåer. För det första triangulerades intervjumaterialet mot dokument materialet, vilket möjliggjorde en analys av skillnader och samstämmighet mellan ledningens formella kommunikation och medarbetarnas upplevelse av detsamma. För det andra genomfördes en intern triangulering mellan de båda forskarnas kodningar, där avvikelser i kategorisering diskuterades gemensamt tills konsensus nåddes. Denna process bidrog till att öka analysens trovärdighet och reducera risken för ensidiga tolkningar.

Studiens analys inriktar sig primärt på kommunikativa processer, det vill säga hur mening konstruerades, förmedlades och förhandlades i organisationen under förändringsprocessen. I intervjumaterialet undersöktes hur intervjupersonerna beskrev informationsflödet, sin upplevelse av delaktighet, sin förståelse av förändringens syfte samt hur de förhöll sig till de symboliska handlingar och narrativ som ledningen kommunicerade. I dokumentmaterialet undersöktes vilka tolkningsramar ledningen konstruerade och med vilka kommunikativa medel dessa förmedlades.

4.7 Etiska överväganden

Studien genomfördes med hänsyn till centrala forskningsetiska principer för att säkerställa deltagarnas integritet. Samtliga deltagare informerades om studiens syfte, hur deras uppgifter skulle användas och att deltagandet var frivilligt. För att skydda deltagarnas anonymitet anonymiserades alla uppgifter som rörde individer och organisationen. Namn på personer, specifika roller och institutionens beteckning redovisas inte i rapporten och citat presenteras på ett sätt som inte möjliggör identifiering av enskilda individer. Organisationens interna dokument hanteras med särskild försiktighet och enbart material med direkt relevans för studiens syfte inkluderades i analysen. Materialet förvarades säkert under hela forskningsprocessen.

En reflexiv dimension som är värd att belysa rör forskarnas position i relation till det studerade fältet. Studien genomfördes inom den akademiska disciplin som utgör kärnan i den studerade institutionens verksamhet, vilket både möjliggjorde en fördjupad förståelse för kontexten och ställde krav på medvetenhet om potentiella förförståelser. Denna medvetenhet hanteras löpande genom gemensamma diskussioner om tolkningsval och genom den parallella kontroll av kodning och transkription som beskrivs ovan.

För att säkerställa kvalitet och trovärdighet beaktades flera centrala aspekter under studiens genomförande. Vad gäller trovärdighet säkerställdes att resultaten inte byggde på en enskild källa genom triangulering mellan intervjuer och dokumentanalys, vilket innebar att tolkningar speglades mot flera perspektiv och materialtyper inom organisationen. Studiens överförbarhet är begränsad i statistisk mening eftersom den bygger på en djupgående analys av en enskild organisation. Istället eftersträvas analytisk överförbarhet genom att noggrant beskriva den studerade organisationens kontext, förändringsprocess och kommunikativa förutsättningar. Genom dessa rika kontextbeskrivningar ges läsaren möjlighet att själv bedöma i vilken utsträckning studiens resultat kan vara relevanta för andra liknande organisationer eller förändringsprocesser. Transparensen upprätthölls genom att analysprocessen dokumenterades systematiskt, inklusive kodningsmetod, identifiering av teman och hur empiriska data relaterades till teoretiska begrepp, vilket gör att läsaren kan följa forskningsförfarandet steg för steg. Bekräftbarheten säkerställdes genom att samtliga metodologiska val och reflektioner kring urval, datainsamling och analys redovisas explicit i detta kapitel. Detta gör det möjligt för andra att förstå hur slutsatserna nåtts och att genomföra liknande studier i jämförbara kontexter.

5. Analys och Resultat

Detta kapitlet behandlar analysen och resultatet av det empiriska materialet utifrån studiens kontextuella och teoretiska ramverk. Analysen är strukturerad utifrån tre sammanflätade teman som belyser förändringens olika kommunikativa lager. Tillsammans bidrar dessa perspektiv till att synliggöra hur meningsskapande formas i förändringsprocesser när kommunikativa ideal möter praktisk verklighet i en centraliserad offentlig organisation.

5.1 Informell kommunikation och delaktighet i en redan beslutad förändring

Förändringsprocesser genererar sällan mening enbart genom de kanaler ledningen designar för ändamålet. Vid sidan av formella kommunikationsinsatser utvecklas informella nätverk av tolkningar, samtal och rykten som fyller de luckor som den officiella kommunikationen lämnar. Medarbetarnas upplevelse av möjligheten att bidra med synpunkter formas lika mycket av vad som inte kommuniceras som av vad som faktiskt sägs. I det studerade samgåendet är detta mönster tydligt. Informell kommunikation kom att spela en central roll för hur medarbetarna förstod och förhöll sig till förändringen och hur de formella strukturerna för delaktighet inte alltid genererade den upplevda agens som är nödvändig för att input ska bära meningsskapande kraft.

I detta avsnitt analyseras hur det informella kommunikativa landskapet tog form under samgåendet, vad som drev det, vilken roll rykten spelade för medarbetarnas meningsskapande samt i vilken utsträckning de formella strukturerna för delaktighet gav reellt inflytande eller stannade på en symbolisk nivå. Analysen tar sin utgångspunkt i Lewis (2011) begrepp om informationsspridning och soliciting input, Weicks (1995) meningsskapande begrepp samt tidigare forskning om förändringsprocesser inom högre utbildning. Avsnittet utgör det första av tre analytiska kluster och läggs därför som grund för de efterföljande analyserna av ledningens narrativ och meningskonstruktion samt av identitet, tillhörighet och symboliska handlingar i förändringsprocessen.

5.1.1 Information vakuumet som grogrund

En återkommande iakttagelse i intervjumaterialet är att den formella informationen om samgåendet upplevdes som otillräcklig, ojämnt fördelad och tidsmässigt ojämn.

Intervjuperson 5 beskriver ryktenas funktion med analytisk precision: *“Det har ju varit nästan det enda sättet att få information kontinuerligt och sen efter det hörde vi ingenting. Sen fyllde ryktena och spekulationerna ut allt brist på information”*. Att detta var ett förutsägbart problem framgår paradoxalt nog av projektdokumentationen. Där erkänns det att: *“det är svårt att nå ut med information och att det saknas upparbetade kanaler och forum för kommunikation mellan fakultetsnivån och medarbetare på institutionerna”* (PROJ). Ledningen identifierade alltså kanalbristen i ett officiellt dokument men lyckades inte åtgärda den systematiskt.

Det analytiskt intressanta är därmed inte att problemet uppstod, utan att det kvarstod trots att det var känt. Formuleringen från intervjuperson 5 illustrerar hur medarbetare, i avsaknad av kontinuerlig och tydlig information, började orientera sig genom informella samtal och spekulationer. Ryktena fungerade då som ett sätt att fylla de informationsluckor som uppstod när de formella kommunikationskanalerna upplevdes som otillräckliga. Frånvaron av upparbetade kommunikationskanaler blir i detta sammanhang inte endast ett praktiskt problem utan ett villkor som påverkar hur medarbetare försöker förstå och orientera sig i förändringsprocessen.

Lewis (2011) beskriver informell kommunikation som ett strukturellt drag i förändringsprocesser, där rykten och informella samtal uppstår som en konsekvens av att formella kommunikationsinsatser upplevs som otillräckliga. När ledningens budskap framstår som fragmentariska eller otydliga söker medarbetare alternativa informationskällor, ofta hos kollegor. Alzahmi et al. (2025) betonar samtidigt att interna kommunikationsprocesser, inklusive informationsdelning och feedbackmekanismer, är till grund för hur förändringar förstås och accepteras inom högre utbildningsinstitutioner. Detta kan vidare förstås genom Weicks (1995) teori om meningsskapande, där individer i osäkra situationer aktivt söker ledtrådar i sin omgivning för att skapa förståelse när etablerade rutiner bryts och förväntningar inte infrias. När de formella kanalerna tystnar blir informella samtal och rykten därför de mest tillgängliga resurserna för att skapa mening. Meningsskapandet blir därmed en social process som sker i interaktion med andra snarare än individuellt i isolation. Detta kopplar även vidare till Lewis (2011) begrepp och socialisering, att organisationens medlemmar introduceras till nya normer och arbetssätt efter en förändring.

5.1.2 Ryktenas innehåll och spridning

De rykten som cirkulerade under samgåendet var inte slumpmässiga. De koncentrerades kring de frågor som den formella kommunikationen lämnade obesvarade, exempelvis om personal skulle sägas upp och vilken organisation som skulle dominera den nya institutionen.

Intervjuperson 3 beskriver att dessa farhågor var välkända: *“En del som kanske tänkte: Kommer det här innebära att vi skär ner på personal? Och det var ju inte heller någon hemlighet att det fanns olika grupper på båda organisationerna som var väldigt positiva eller väldigt negativa till sammanslagningen”*. Intervjuperson 2 beskriver samtidigt hur spekulationer växte fram när frågor saknade tydliga svar från ledningen: *“Så fort personal har frågor som dekanen inte kunde svara på, då börjar ju folk spekulera på egen hand. Det kanske blir så här och sen, vet ni som viskleken? Det kan lätt bli: Hon sa att det skulle bli så här, fastän det kanske bara var en lös spekulation”*.

Empirin visar därmed att ryktena främst kretsade kring frågor som direkt berörde medarbetarnas framtida situation och position i organisationen. När tydliga besked uteblev skapades utrymme för spekulationer som successivt förstärktes och omformulerades genom informella samtal mellan kollegor. Intervjuperson 2:s metafor om “viskleken” illustrerar hur information förändras när den spreds mellan olika personer och hur lösa antaganden gradvis kan uppfattas som etablerade påståenden. Ryktena fungerade därför inte enbart som informationsspridning utan också som ett sätt för medarbetare att försöka tolka och förstå förändringsprocessen i en situation präglad av osäkerhet.

Abrantes et al. (2024) identifierar osäkerhet kring individers roller och arbetsuppgifter som en central drivkraft bakom motstånd mot förändring. Oron för personalnedskärningar kan förstås som ett tydligt uttryck för denna rollrelaterade osäkerhet och visar hur den formella kommunikationen inte lyckades bemöta de frågor som medarbetarna upplevde som mest betydelsefulla. Pavlyutkin (2014) beskriver samtidigt rumouring som ett strukturellt inslag i universitets sammanslagningar snarare än ett undantag. Enligt honom omformuleras och förstärks budskap när de färdas genom organisationens sociala nätverk, där varje led i processen tillför nya tolkningar. Detta syns tydligt i intervjuperson 2:s beskrivning av hur spekulationer utvecklas och sprids genom informella samtal inom organisationen.

5.1.3 Rykten som diagnostiskt material

Intervjuperson 2 beskriver ryktenas funktion på ett sätt som skiljer sig från de intervjuer där de främst framställs som ett problem: *“De ryktena i den mån jag fick kontakt med dem var de ju ofta orosmoln för saker som folk oroar sig för och då är de ju en ganska bra källa till för ledningen att veta vad är det för oro vi ska bemöta?”*. Intervjuperson 5 beskriver samtidigt hur rykten har cirkulerat under lång tid inom organisationen: *“Rykten har ju funnits i kanske tio år om diverse olika saker”*. Vidare beskriver samma intervjuperson hur ryktet om misslyckande fyllde ut det kommunikativa tomrum som uppstod när tydlig information saknades från ledningen.

Empirin visar därmed att ryktena inte endast fungerade som spekulationer eller felaktig informationsspridning utan också som uttryck för vilka frågor och farhågor som medarbetarna upplevde som mest centrala. Intervjuperson 2:s beskrivning förskjuter perspektivet på rykten från att enbart vara ett symptom på bristande kommunikation till att också fungera som en potentiell informationskälla för ledningen. Ryktena synliggjorde vilka frågor som skapade oro, vad som uppfattades som oklart och vilka aspekter av förändringsprocessen som medarbetarna försökte förstå tillsammans. Samtidigt visar materialet att denna typ av signaler inte tycks ha fångats upp eller använts systematiskt i organisationens kommunikationsarbete. Intervjuperson 5:s beskrivning av en lång historik av rykten antyder dessutom att samgåendet inte tolkades isolerat, utan mot bakgrund av tidigare erfarenheter av kommunikation, tystnad och organisatorisk osäkerhet.

Lewis (2011) beskriver informell kommunikation som en strukturell konsekvens av att formell kommunikation upplevs som otillräcklig, men framhåller också att ledare kan använda informella reaktioner och signaler för att justera sina kommunikativa insatser. Detta förutsätter dock att organisationen har mekanismer för att fånga upp och tolka sådana signaler systematiskt, något som inte framträder i det studerade materialet. Lewis (2011) diskuterar även begreppet *soliciting input* och skiljer mellan symboliska former av deltagande och former där medarbetares synpunkter faktiskt påverkar processen. Rykten befinner sig i detta sammanhang i en mellanposition. De är inte en formell kanal för deltagande men innehåller samtidigt information om hur medarbetare tolkar förändringen och vilka frågor som upplevs som mest betydelsefulla.

Weick (1995) beskriver meningsskapande som en process som aktualiseras när etablerade rutiner bryts och individer försöker skapa rimliga berättelser för att förstå situationen. I detta sammanhang kan rykten förstås som sådana berättelser, eftersom de erbjuder förklaringar som gör osäkerheten mer hanterbar och som samtidigt bekräftas socialt genom att de sprids mellan medarbetare. Weick (1995) menar vidare att berättelser som upplevs som sammanhängande och användbara tenderar att få genomslag även om de inte är fullständigt verifierade. Ryktet om misslyckande kan därför förstås som en tolkning som fann fäste eftersom det korresponderade med redan existerande oro och eftersom inget tydligt motnarrativ etablerades genom den formella kommunikationen.

Abrantes et al. (2024) betonar samtidigt att trovärdighet och transparens är centrala förutsättningar för att organisatorisk kommunikation ska uppfattas som legitim. Materialet indikerar dock att trovärdigheten i de formella budskapen påverkades av tidigare erfarenheter av kommunikation inom organisationen. När medarbetare under lång tid upplevt oklarheter och återkommande rykten tolkas nya budskap inte neutralt, utan genom tidigare erfarenheter av vad som sagts, vad som inte sagts och hur organisationen tidigare hanterat osäkerhet.

Det sammantagna mönstret i materialet pekar därmed mot att ryktena fyllde flera parallella funktioner i det studerade samgåendet. De fungerade som ett kompensatoriskt informationssystem när de formella kanalerna upplevdes som otillräckliga, som ett meningsskapande forum där medarbetare gemensamt bearbetade osäkerhet och som ett diagnostiskt register som synliggjorde organisationens faktiska oro. Att denna diagnostiska funktion inte togs tillvara mer systematiskt framstår som en central kommunikativ förlust i förändringsprocessen.

5.2 Ledningens narrativ och meningskonstruktion

Något som tydligt kommer fram i det empiriska materialet är att ledningens kommunikativa val under samgåendet i hög grad formade hur medarbetarna förstod och tolkade förändringen men att dessa ramar sällan nådde fram på avsett sätt. Det analytiskt intressanta är inte enbart att gapet existerar utan varför det uppstod i just denna organisation. En institution vars kärnverksamhet är kommunikation borde rimligen ha de bästa förutsättningarna för strategisk intern kommunikation och ändå uppstår samma mönster av informationsbrist, motnarrativ och symbolisk otydlighet som identifierats i forskning om organisationer utan denna expertis. Det

väcker frågan om kommunikativ kompetens som institutionellt kapital snarare utgör ett hinder än en tillgång i förändringsprocesser då det höjer medarbetarnas förmåga att granska och dekonstruera de budskap de tar emot.

5.2.1 Det strukturella hotet som tolkningsram

Det explicita narrativet i projekt dokumentationen handlade om yttre press:

universitetsvärlden är under ekonomiskt tryck och enheter måste bli större för att klara sig.

Som PROJ-dokumentet formulerar det var bildandet av större enheter *“alltmer nödvändigt för att minimera risken för mer genomgripande besparingar”* (PROJ). Förändringen

presenterades alltså inte som ett aktivt val, utan snarare som ett val där det framstod som en strukturell nödvändighet att genomföra. Intervjuperson 1 bekräftar i intervjun att valet av detta narrativ delvis var strategiskt: *“Jag vet inte om [fakulteten] ville ge sig in i det. Det är lättare att peka på det ekonomiska, det strukturella, det är därför vi gör det.”* Samtidigt framgår ett glapp mellan intention och mottagande: *“[...]och sen var de väldigt noga med att säga: det här är inte av sparskäl, fast det uppfattas ändå som det av väldigt många.”*

Empirin visar därmed att det strukturella narrativet inte enbart fungerade som en förklaring till förändringen utan också som ett medvetet retoriskt val för att legitimera beslutet genom att hänvisa till omvärldskrafter. Samtidigt uppstod en diskrepans mellan det som avsändaren ville förmedla och det som faktiskt uppfattades i organisationen, där medarbetare tolkade förändringen som ekonomiskt motiverad trots explicita försök att avvisa den tolkningen. Det strukturella argumentet uppfattades alltså inte som neutralt utan laddades med alternativa betydelser i mottagandet. Detta skapar ett tydligt spänningsfält mellan intention och tolkning i materialet.

Frølich et al. (2025) visar att universitetsledningarna ofta ramar in organisatoriska förändringar som strukturella nödvändigheter snarare än förhandlade beslut. I detta fall tar det som Frølich et al. benämner opportunity framing snarare formen av ett hotramverk, där förändringen motiveras genom att framställa alternativet som mer riskfyllt än själva genomförandet. Gioia & Chittipeddi (1991) beskriver denna typ av process som sensegiving, där ledningen försöker etablera en tolkningsram som sedan ska internaliseras och bearbetas av organisationens medlemmar. För att detta ska fungera krävs enligt Weick (1995) att budskapet upplevs som en rimlig berättelse som gör det möjligt för aktörer att agera. När denna rimlighet inte uppnås,

eller när budskapet uppfattas som strategiskt snarare än transparent, uppstår alternativa tolkningar.

Lewis (2011) framhåller att strategier som betonar oundviklighet snarare än förhandlingsbarhet kan minska motstånd på kort sikt men riskerar att skapa tolkningsmässigt mottryck på längre sikt. När medarbetare inte upplever att de bjuds in till att förstå eller diskutera förändringens premisser ökar sannolikheten att de söker alternativa förklaringsmodeller. I det studerade materialet förstärks denna dynamik ytterligare av att medarbetarna besitter kommunikativ kompetens som gör det möjligt att identifiera och tolka strategiska grepp i ledningens narrativ. Det strukturella narrativet kom därmed att uppfattas mindre som en neutral beskrivning av omvärldskrav och mer som ett retoriskt val, vilket bidrog till det observerade tolkningsglappet mellan ledning och medarbetare.

5.2.2 Möjlighetsnarrativet som aldrig aktiverades

I projektdokumentationen och presentationsmaterialet fanns formuleringar om vad samgåendet kunde leda till: en kritisk massa i forskningsmiljön, möjligheten att hålla ett brett utbildningsutbud och stärkta forskningsmiljöer (PP; PROJ). Intervjuperson 5 beskriver dock hur dessa intentioner inte blev en levande del av kommunikationen: *“Jag tycker det är en ganska icke-entusiasmerande berättelse. Man kan ändå framea det lite mer. Ta lite ägarskap över det. Hur positionerar det gär oss till en bättre fakultet?”* Intervjuperson 1 uttrycker en liknande iakttagelse: *“Man hade kunnat lyfta lite mer av den här nya miljön. Det är jätteroligt att få nya kollegor.”*

Empirin visar därmed att det fanns inslag av ett möjlighetsbaserat narrativ i det formella materialet, men att detta inte aktiverades i kommunikationen på ett sätt som gjorde det meningsbärande för medarbetarna. De positiva aspekterna av samgåendet stannade på en deskriptiv nivå och översattes inte till en mer engagerande eller operationaliserad berättelse i den organisatoriska kommunikationen. Samstämmigheten mellan två oberoende intervjupersoner med olika roller indikerar att detta inte uppfattades som ett enskilt förbiseende, utan som en mer genomgående frånvaro av ett aktiverat möjlighetsnarrativ.

Frølich et al. (2025) betonar att ledarskapskommunikation måste vara konsekvent och aktiv för att kunna forma hur förändringar förstås inom organisationer. I detta fall framstår

möjlighetsnarrativet snarare som närvarande i formell text men frånvarande i faktisk kommunikation. Gioia & Chittipeddi (1991) framhåller att sensegiving inte enbart sker genom verbal kommunikation utan också genom symboliska handlingar som konkretiserar den tolkning ledningen vill etablera. När sådana handlingar uteblir, exempelvis i form av synliga initiativ som signalerar gemenskap eller utveckling i den nya organisationen, försvagas möjligheten att etablera ett positivt tolkningsramverk.

Weick (1995) beskriver hur individer i situationer av osäkerhet tenderar att söka efter tillgängliga ledtrådar och använda dessa för att skapa meningsfulla berättelser. När ett möjlighetsnarrativ inte aktiveras i praktiken minskar tillgången till sådana ledtrådar, vilket gör att andra, mer etablerade tolkningsramar får större genomslag. I det här fallet innebär det att de redan existerande ramarna kring osäkerhet och strukturella begränsningar kom att dominera medarbetarnas meningsskapande snarare än de potentiella möjligheter som fanns formulerade i det formella materialet.

5.2.3 Medarbetarnas egna tolkningsramar

Det strukturella krisnarrativet mötte inte ett kommunikativt tomrum. Medarbetarna hade redan etablerade uppfattningar om vad som pågick och dessa visade sig vara stabila och svårpåverkade. Intervjuperson 4 sammanfattar sin tolkning kortfattat: *“Det var nog på nåt sätt, att spara pengar. Det var vad vi fick reda på”*. Intervjuperson 2 uttrycker en mer explicit position: *“Om man är lite mer cynisk så kan man ju säga att det här är ju samhällsvetenskapliga fakulteten som försöker [...] lösa en omöjlig situation med ekonomin.”* Intervjuperson 3 problematiserar samtidigt acceptansen av ledningens argument: *“Det var mer en fråga om man köpte de argumenten eller inte, eller man tänkte att här är det någon som bara har bestämt sig för att det är effektivare om vi trycker ihop de här organisationen.”*

Empirin visar därmed att medarbetarnas tolkningar av samgåendet i hög grad redan var formade innan eller oberoende av ledningens kommunikativa insatser. De strukturella förklaringar som presenterades i det officiella narrativet tycks i flera fall ha tolkats genom andra, mer etablerade förståelseramar, där ekonomiska motiv och organisatorisk effektivisering framstår som den primära drivkraften. Detta innebär att det fanns en parallell tolkningsstruktur i organisationen som inte nödvändigtvis sammanföll med den som ledningen försökte etablera.

Weick (1995) beskriver hur meningsskapande sker genom konstruktion av rimliga berättelser som gör det möjligt för individer att förstå och agera i osäkra situationer. De tolkningar som framträder i materialet är i den meningen inte irrationella, utan fungerar som sammanhängande berättelser som förklarar det observerade och möjliggör fortsatt orientering. Pavlyutkin (2014) visar i sin studie av universitetssammanslagningar att benämningen av en förändring, dess "labeling", får stor betydelse för hur den uppfattas och att denna benämning ofta omformas när den sprids genom organisationens sociala nätverk. I det här materialet ersätts eller kompletteras ledningens strukturella narrativ i flera fall av alternativa etiketter som "sparskål" eller "maktspel", vilket visar hur tolkningsramar förskjuts i processen.

Degn (2015) visar att akademiska identiteter och kollegiala normer utgör starka tolkningsfilter i universitetsorganisationer. I det studerade fallet framträder dessa filter tydligt i hur medarbetarna förhåller sig till ledningens narrativ. Autonomi, ämnesidentitet och erfarenhet av tidigare organisatoriska förändringar fungerar som bakgrundsramar för hur nya budskap förstås och värderas. Alzahmi et al. (2025) understryker att spänningen mellan akademisk autonomi och organisatorisk effektivitet är strukturell snarare än kommunikativt löslig, vilket innebär att olika tolkningar av samma förändring är att betrakta som förväntade snarare än avvikande.

Det som framträder som särskilt analytiskt tydligt i materialet är inte förekomsten av alternativa tolkningar i sig, utan graden av reflektivitet i dessa tolkningar. Medarbetarna analyserar inte bara förändringen utan även de kommunikativa strategier som omger den. Gioia & Chittipeddi (1991) beskriver meningsskapande och sensegiving som ömsesidigt beroende processer, men denna ömsesidighet förutsätter att mottagaren är benägen att anta den föreslagna tolkningsramen. I detta fall framstår mottagarna snarare som aktörer som aktivt utvärderar och ibland avvisar själva premisserna för sensegiving-processen, vilket ytterligare försvårar etableringen av en gemensam tolkningshorisont.

5.2.4 Det dåliga brevet och när ledtrådar tar över

Intervjuperson 5 beskriver ett specifikt utskick som en central händelse i processen:

Det kom ett väldigt dåligt formulerat brev under processen där det stod de här sakerna så att man kunde läsa in att [Ena institutionen] och [Andra institutionen] har misslyckats. Därför ska ni slås ihop. Vi behöver en omstart. Och det var ju det folk läste in och så blev det jättemycket känslor och sen kom det aldrig någon riktig dementi. (Intervjuperson 5)

Empirin visar därmed hur ett enskilt kommunikativt utskick kom att fungera som en stark tolkningssignal i organisationen. Brevet öppnade upp för en läsning där samgåendet kopplades till misslyckande och behov av "omstart", vilket i sin tur aktiverade starka emotionella reaktioner hos medarbetarna. I avsaknad av en tydlig och trovärdig korrigering kom denna tolkning att bestå och förstärkas. Händelsen illustrerar hur en enskild kommunikativ artefakt kan få oproportionerligt stor betydelse när den tas emot i en kontext präglad av osäkerhet och brist på tydliga motberättelser.

Weick (1995) beskriver hur meningsskapande bygger på ledtrådar som aktörer kopplar till redan existerande tolkningsramar. I detta fall fungerade brevet som en sådan ledtråd, där formuleringarna aktiverade en redan tillgänglig förståelse av samgåendet som ett misslyckande. Ledtrådar är dock inte neutrala utan selektiva och förstärkande, vilket innebär att de kan stabilisera vissa tolkningar samtidigt som andra utesluts. När inga alternativa eller korrigeringssignaler etablerades fick den initiala tolkningen ett stabilt genomslag.

Abrantes et al. (2024) framhåller att transparens och trovärdighet är centrala för att organisatorisk kommunikation ska uppfattas som legitim. I ljuset av detta blir frånvaron av en tydlig dementi inte ett passivt vakuum utan en aktiv del av meningsskapandet, där tystnad kan tolkas som bekräftelse. Pavlyutkin (2014) beskriver sammanslagningsprocesser som övergångstillstånd där gamla strukturer försvagats medan nya ännu inte etablerats, vilket gör organisationen särskilt känslig för enskilda kommunikativa händelser. I ett sådant läge kan ett enskilt brev få en normerande funktion för hur förändringen förstås i sin helhet.

Gioia & Chittipeddi (1991) betonar att sensegiving-processer kräver kontinuerlig justering i relation till hur budskap tas emot. När denna återkoppling uteblir riskerar den initiala kommunikationen att förlora sin trovärdighet utan att ersättas av en ny stabil tolkningsram. I det studerade fallet innebär detta att brevet inte bara blev en isolerad händelse, utan en punkt

där den övergripande meningsskapande processen kom att låsas fast i en specifik och svårförändrad tolkning.

5.2.5 Autonominarrativet

Projektdokumentationens återkommande löften om bibehållen autonomi är ett exempel på hur ledningens sensegiving formades i relation till förväntade invändningar snarare än genom ett proaktivt narrativ. Formuleringar om *“bibehållen hög autonomi i kärnverksamheten”* och att institutionernas historiska självständighet är *“den fortsatta ambitionen”* (PROJ, s. 2-3) visar hur autonomi positionerades som något som skulle skyddas inom ramen för förändringen. Intervjuperson 3 bekräftar att detta var en central oro bland medarbetarna: *“Det finns ju en massa motargument till dessa sammanslagningarna som är att ha att göra med ämnesidentiteter, en känsla av autonomi”*. Autonominarrativet svarade därmed på en faktisk farhåga, men gjorde det på ett sätt som samtidigt riskerade att förstärka den problematik det försökte hantera.

Empirin visar därmed att autonomifrågan inte endast var ett innehållsligt tema i kommunikationen utan också en styrande logik för hur narrativet formulerades. Genom att betona att autonomi skulle bevaras blev den samtidigt synlig som något potentiellt hotat, vilket bidrog till att rama in förändringen i termer av förlustskydd snarare än utvecklingsmöjligheter. Detta skapar en kommunikativ dubbelhet där försöket att lugna oro också reproducerar dess relevans.

Sahay och Goldthwaite (2024) framhåller att de tolkningsutrymmen som kommunikationen öppnar upp ofta är minst lika betydelsefulla som de explicita budskapen, eftersom diskursiva val strukturerar hur förändringar kan förstås. Weicks (1995) begrepp om enactment är här relevant i den meningen att kommunikativa handlingar inte enbart beskriver en verklighet utan också bidrar till att konstituera den. När autonomi konsekvent kommuniceras som något som behöver skyddas, etableras samtidigt en tolkningsram där förändringen riskerar att uppfattas som ett intrång snarare än en utveckling, vilket begränsar utrymmet för alternativa meningsskapande processer.

5.2.6 Ojämn kommunikation och olika upplevelser

Något som komplicerar bilden är att inte alla medarbetare upplevde kommunikationen på samma sätt. Intervjuperson 6 beskriver en mer positiv och strukturerad informationssituation: *“Vi hade besök av både rektor någon gång och dekanen när vi pratade om det. Det var väldigt mycket förberedande information”*. Projektdokumentationen noterar också att personalen på berörda institutioner informerats på arbetsplatsträffar och internat vid flera tillfällen (BESLUT). Samtidigt framträder i övriga intervjuer en annan bild, vilket indikerar att dessa kommunikationsinsatser inte varit jämnt fördelade över organisationen.

Empirin visar därmed att kommunikationen kring samgåendet inte upplevdes som enhetlig, utan varierade beroende på organisatorisk tillhörighet och tillgång till lokala kommunikationskanaler. Intervjuperson 6:s beskrivning antyder att vissa delar av organisationen hade tillgång till mer frekvent och direkt information, medan andra delar upplevde en mer fragmenterad eller otillräcklig kommunikationssituation. Detta innebär att samma formella förändringsprocess kom att förmedlas genom olika lokala kommunikationsmiljöer, vilket i sin tur skapade olika villkor för hur förändringen kunde förstås.

Projektdokumentet erkänner själv att *“prefekternas roll är viktig men också mycket svår och den kollegiala styrningen med stark konsensuskultur gör det svårt att kommunicera, förankra och implementera beslut”* (PROJ). Detta visar att ledningen identifierade de strukturella förutsättningarna för ojämn kommunikation, men att detta inte tycks ha omsatts i en mer systematisk utjämning av informationsflöden. Lewis (2011) framhåller att informationsspridning i organisationer inte enbart handlar om sändning av budskap, utan också om hur dessa budskap filtreras, förstärks eller försvagas i mellanled. Alzahmi et al. (2025) betonar samtidigt att intern kommunikation måste förstås i relation till den specifika institutionella kontexten, där organisatoriska strukturer och professionella kulturer formar hur förändring tas emot.

Det sammantagna mönstret i materialet pekar därmed mot att ojämnheten i kommunikationen inte enbart kan förstås som ett distributionsproblem, utan också som ett meningsskapandeproblem. Weick (1995) beskriver meningsskapande som situerat och lokalt förankrat, där individer konstruerar förståelse utifrån de ledtrådar som är tillgängliga i deras specifika organisatoriska kontext. När tillgången till dessa ledtrådar varierar mellan olika

delar av organisationen innebär det att medarbetare i praktiken inte befinner sig i samma kommunikativa verklighet. Den formella förändringen är densamma, men de lokala förutsättningarna för att skapa mening kring den är olika, vilket resulterar i skilda tolkningar av samma process.

5.3 Identitet, tillhörighet och symboliska handlingar i förändringsprocessen

Detta kapitel analyserar hur identitet, tillhörighet och symbolik har behandlats under sammanslagningen av de tidigare institutionerna till den nya sammanslagna institutionen. Analysen belyser hur meningsskapande fungerar både som ett skydd för den professionella självbilden men även som en arena för att konstruera ny tillhörighet och gemenskap. Särskilt fokus läggs vid hur den teoretiska expertisen inom kommunikation möter de faktiska utmaningarna i en akademisk vardag präglad av en centraliserat initierad förändring.

5.3.1 Identitetsrädsla som "kollektivt" meningsskapande

Inför sammanslagningen präglades det interna meningsskapandet av en påtaglig oro för att befintliga ämnesidentiteter skulle förändras. Intervjuperson 3 beskriver en situation där missförstånd skapade en ömsesidig hotbild. Dels en rädsla för att det egna ämnets kärna skulle urholkas, dels en oro för att den andra parten skulle dominera den nya organisationen intellektuellt och resursmässigt. Denna oro bekräftas i de formella dokumenten, där ledningsrådet identifierade risker kopplade till asymmetri mellan enheter och förlust av profilering mot omvärlden (PROJ).

Empirin visar därmed att identitetsrelaterad osäkerhet utgjorde en gemensam referenspunkt i både den formella riskanalysen och medarbetarnas informella meningsskapande. Det framträder en parallellitet mellan ledningens identifiering av strukturella risker och medarbetarnas upplevelser av hot mot ämnesmässig kontinuitet. Samtidigt visar materialet att denna gemensamma oro inte nödvändigtvis ledde till en gemensam förståelseram, utan snarare till olika tolkningar av vad som stod på spel i förändringen.

Intervjuperson 3 betonar främst den intellektuella ämnesidentiteten som central, medan Intervjuperson 6 lyfter fram platsidentiteten som minst lika betydelsefull. Lojaliteten tycks i flera fall vara kopplad till geografisk tillhörighet snarare än till den nya organisatoriska

enheten. Detta innebär att identitet inte enbart konstrueras genom disciplinära eller professionella ramar, utan också genom spatiala och lokala förankringar. Platsen fungerar därmed som en ytterligare tolkningsram i meningsskapandet, där fysisk närhet och organisatorisk vardag blir viktiga resurser för tillhörighet.

Weick (1995) betonar att identitet i organisationer är kontinuerligt konstruerad i relation till omgivningen snarare än statisk. I detta perspektiv framträder både ämnesidentitet och platsidentitet som dynamiska och situerade konstruktioner som aktiveras i mötet med förändring. Alzahmi et al. (2025) framhåller samtidigt att spänningen mellan akademisk autonomi och organisatorisk effektivitet ofta manifesteras just i identitetsfrågor, där medarbetare tenderar att försvara etablerade professionella och organisatoriska tillhörigheter.

Det sammantagna mönstret i materialet pekar därmed mot att identitetsrädsla inte enbart fungerar som ett individuellt eller lokalt fenomen, utan som ett kollektivt meningsskapande tillstånd där olika typer av identitetsanknytning samexisterar och ibland konkurrerar. Ämnesidentitet och platsidentitet utgör två delvis överlappande men inte identiska tolkningsramar, vilket bidrar till att samma organisatoriska förändring får olika innebörd beroende på vilken identitetsdimension som aktiveras.

5.3.2 Ledningens målsättning om strategisk trygghet

För att hantera rädsorna för identitetsförlust och geografisk splittring använde ledningen en form av sensegiving (Gioia & Chittipeddi, 1991) som syftade till att garantera stabilitet genom formella utfästelser. I projektplanen och beslutsdokumenten betonas upprepade gånger att sammanslagningen inte ska hota utbildningarnas huvudområden eller personalens placeringar (PROJ; BESLUT).

Empirin visar därmed att ledningens kommunikation i detta skede var tydligt inriktad på att reducera upplevd osäkerhet genom att etablera garantier för kontinuitet. Utfästelserna fungerar som stabiliserande element i narrativet, där centrala aspekter av verksamheten, såsom utbildning och geografisk placering, explicit framställs som oförändrade. Detta kan förstås som ett försök att skapa en form av strategisk trygghet i en förändringsprocess som i övrigt signalerar omstrukturering.

Ledningen försöker här skapa en rimlig berättelse enligt Weicks (1995) terminologi. Genom att utlova att undervisning och arbetsplatser ska kvarstå på sina respektive orter erbjuds konkreta anknytningspunkter som syftar till att dämpa identitetsrelaterad osäkerhet. Detta fungerar som en respons på den oro som bland annat Intervjuperson 6 lyfter, där geografisk tillhörighet framträder som en central del av identitetsramen. Ledningens budskap blir därmed en form av brygga mellan kontinuitet och förändring, där organisatoriska strukturer förändras samtidigt som delar av den vardagliga praktiken framställs som stabil.

Weick (1995) betonar att meningsskapande är en social process där förståelse uppstår i interaktionen mellan olika organisatoriska nivåer. I detta perspektiv blir ledningens sensegiving beroende av hur budskapen tolkas och bearbetas i organisationens vardag, snarare än av hur de formuleras i sig. För att en gemensam förståelse ska kunna etableras krävs därför att kommunikationen inte enbart består av utfästelser, utan också av löpande interaktion och justering i relation till medarbetarnas tolkningar och erfarenheter.

5.3.3 Tillvägagångssätt till enighet och symboliska handlingar

När en förändring beslutas centralt ökar behovet av att kommunicera mening genom handling snarare än enbart genom rationella direktiv (Weick, 1995). I den sammanslagna institutionen genomfördes flera planerade aktiviteter med symbolisk tyngd, bland annat gemensamma aktiviteter för all personal (BESLUT) samt inbjudningar till forskarseminarier. Intervjuperson 2 beskriver dessa insatser som en form av "relationsbyggande meningsskapande", där den fysiska formen för kommunikationen, att mötas och diskutera gemensamma frågor, i sig bär en betydelse utöver det innehållsliga.

Empirin visar därmed att dessa aktiviteter fungerade som kommunikativa handlingar som syftade till att skapa en känsla av samhörighet och gemensam riktning i organisationen. Genom att etablera återkommande mötesformer och gemensamma forum försökte ledningen operationalisera förändringen i praktiken och därigenom påverka hur den upplevdes av medarbetarna. Tillsättandet av projekt- och styrgrupper tidigt i processen (PROJ) kan i detta sammanhang förstås som ett sätt att signalera struktur och stabilitet, vilket är särskilt relevant i organisationer med hög grad av formalisering och central styrning.

En av de mest centrala symboliska frågorna i materialet är namnfrågan för den nya institutionen. Intervjuperson 1 och 3 framhåller båda att beslutet att skapa ett nytt namn hade stor betydelse för hur samgåendet uppfattades. Intervjuperson 3 betonar att det symboliska värdet i att etablera något nytt, snarare än att en enhet framstår som dominerande över den andra, bidrog till att minska upplevelsen av förlust. Namnbytet kan därmed förstås som en symbolisk markering av likvärdighet mellan tidigare separata enheter.

Denna tolkning understryker att namnbytet fungerade som en form av symbolisk nollställning, där en ny organisatorisk identitet etablerades, som inte direkt kopplades till någon av de tidigare institutionerna. Detta förstärktes ytterligare av beslutet att flytta till en gemensam fysisk arbetsmiljö, vilket gav förändringen en konkret och synlig dimension. Weick (1995) framhåller att meningsskapande ofta förankras i konkreta handlingar och materiella uttryck, där fysiska förändringar i organisationens struktur kan fungera som ledtrådar i hur förändringen förstås och internaliseras.

5.3.4 Meningsskapande i praktiken - enactment och sensegiving

Trots skillnader i upplevd gemenskap finns en enighet om att identitet i praktiken skapas genom social interaktion snarare än genom formella policydokument. Intervjuperson 2 framhåller att informell kommunikation och vardagliga möten är centrala för att skapa tillhörighet, vilket även återspeglas i att gemensamma forskarseminarier etablerats som återkommande mötesplatser (BESLUT).

Empirin visar därmed att meningsskapandet i den nya institutionen i hög grad tog form genom informella och socialt situerade praktiker. Seminarier, spontana initiativ och vardagliga interaktioner fungerade som arenor där den nya organisationen successivt blev konkret i medarbetarnas erfarenheter. Ett exempel på detta är ett spontant mejlutskick som senare utvecklades till en återkommande veckovis ritual. Intervjuperson 1 beskriver att detta fick positiv respons eftersom det synliggör kollegors vardagliga yrkespraktiker, vilket i sin tur bidrog till att skapa igenkänning och kontinuitet i den nya organisatoriska kontexten.

Detta kan förstås genom Weicks (1995) begrepp enactment, där organisationsmedlemmar inte enbart reagerar på en existerande verklighet utan aktivt bidrar till att konstituera den. I detta perspektiv framträder deltagande i seminarier, informella samtal och återkommande

kommunikationsinitiativ som handlingar som inte bara representerar den nya organisationen, utan också är med och producerar den i praktiken. Medarbetarna internaliserar därmed den nya institutionen genom att agera inom dess ramar som om den redan existerade som en sammanhållen gemenskap.

Samtidigt visar materialet att medarbetarna i hög grad är medvetna om begränsningarna i formell sensegiving och istället tillskriver det sociala utbytet en central roll i meningsskapandet. Ett oväntat empiriskt inslag är hur ett spontant mejlinitiativ snabbt institutionaliserades till en återkommande symbolisk ritual. Detta kan förstås som ett exempel på hur informella kommunikationspraktiker kan få strukturerande effekt när de upplevs som meningsfulla av organisationens medlemmar.

Weick (1995) betonar att meningsskapande sker genom att individer använder tillgängliga ledtrådar från sin vardag för att konstruera rimliga berättelser om sin organisatoriska tillhörighet. I detta fall fungerar sådana vardagliga kommunikationsformer som centrala resurser för att skapa kontinuitet i en förändrad organisation. Intervjuperson 1:s positionering, där lojalitet knyts till hela den sammanslagna institutionen, kan i detta sammanhang förstås som ett försök att stabilisera denna nya gemensamma identitet genom symboliskt ledarskap snarare än genom formella styrmedel.

5.3.5 Enighet och diskrepans i den “post-sammanslagna” vardagen

När informanterna reflekterar över utfallet efter implementeringen går åsikterna isär, vilket belyser spänningen mellan formell kommunikation och socialt erfarna organisatoriska realiteter. Intervjuperson 3 intar en pragmatisk hållning och konstaterar att tidigare farhågor om identitetsförlust till stor del inte har realiserats och att ämnesmiljöerna fortsatt fungerar utan upplevd hotbild mot ämnesidentiteten. Intervjuperson 1 beskriver samtidigt en positiv utveckling där tidigare tydliga gränser mellan verksamheterna successivt har blivit mer flytande.

Empirin visar därmed att upplevelsen av den “post-sammanslagna” organisationen inte är homogen, utan varierar beroende på individ och position i organisationen. För vissa framstår integrationen som relativt framgångsrik och naturligt utvecklad över tid, medan andra upplever att en sammanhållen “vi-känsla” fortfarande saknas och att den interna

kommunikationen inte fullt ut har lyckats etablera en gemensam organisatorisk identitet. Detta indikerar att meningsskapandet efter sammanslagningen inte har stabiliserats till en enhetlig tolkning, utan fortsätter att vara differentierat.

Weick (1995) betonar att meningsskapande är situerat och beroende av individens organisatoriska position och tillgång till olika typer av interaktioner och ledtrådar. I detta perspektiv kan de skilda upplevelserna förstås som resultatet av olika lokala meningsskapande processer, där vardagliga erfarenheter och sociala relationer formar hur förändringen förstås och internaliseras. Att Intervjuperson 1 och Intervjuperson 4 beskriver organisationen på olika sätt illustrerar därmed inte en motsägelse i sig, utan snarare att olika meningsskapande miljöer samexisterar inom samma formella organisatoriska ram.

5.3.6 När symboliken och viss kommunikation uteblir

Trots planerade kommunikationsinsatser finns en betydande diskrepans i hur den symboliska kommunikationen har uppfattats. Intervjuperson 4 och 5 uttrycker tveksamhet kring om några tydliga symboliska signaler över huvud taget nått fram. Intervjuperson 5 beskriver en upplevd avsaknad av strategisk kommunikation, medan Intervjuperson 4 ifrågasätter existensen av tydliga kommunikativa markörer i förändringsprocessen.

Empirin visar därmed att upplevelsen av symboliska handlingar inte varit enhetlig inom organisationen. Vissa medarbetare identifierar och tillskriver mening till symboliska initiativ, medan andra inte uppfattar dessa som närvarande eller betydelsefulla i praktiken. Detta pekar på att samma kommunikativa insatser kan få olika genomslag beroende på individens organisatoriska position, analytiska referensramar och närhet till ledningen. När symboliska handlingar inte tolkas som meningsbärande riskerar de att reduceras till formella eller otydliga inslag utan faktisk påverkan på medarbetarnas upplevelse av förändringen.

Lewis (2011) betonar vikten av tvåvägskommunikation och meningsförhandling i förändringsprocesser, där medarbetare behöver uppleva att det finns utrymme att påverka och tolka förändringens innebörd. När denna upplevelse saknas riskerar även planerade och symboliskt laddade handlingar att förlora sin kommunikativa effekt. I det studerade materialet framträder en sådan spänning mellan intention och mottagande, där vissa delar av organisationen uppfattar symboliken medan andra upplever ett kommunikativt tomrum.

Analysen visar samtidigt att identitetsskapandet i den sammanslagna institutionen präglas av en rörelse från initial osäkerhet till en mer differentierad men ojämn integration. Det råder en viss samstämmighet om att identitets- och geografiska frågor utgjorde centrala spänningpunkter i början av processen och att symboliska åtgärder såsom namnbyte och gemensam lokalisering har haft betydelse för att stabilisera förändringen. Samtidigt visar materialet att dessa effekter inte varit jämnt fördelade.

Skillnaden mellan dem som uppfattar och tillskriver symbolisk mening (Intervjuperson 1, 2, 3) och dem som upplever ett kommunikativt tomrum (Intervjuperson 4, 5) indikerar att ledningens sensegiving inte har fått ett enhetligt genomslag. Detta visar att även i en miljö med hög kommunikativ kompetens kan etableringen av en ny organisatorisk identitet vara beroende av hur kommunikativa insatser tolkas och erfaras lokalt. Den teoretiska medvetenheten hos medarbetarna framstår i detta sammanhang som en faktor som både möjliggör och problematiserar meningsskapandet, eftersom den förstärker uppmärksamheten på glappet mellan kommunikativ intention och social praktik.

6. Diskussion

Studiens syfte var att undersöka hur meningsskapande konstrueras och förmedlas i intern förändringskommunikation inom en offentlig organisation präglad av kommunikativ expertis. Resultatet visar att mening i förändringsprocessen inte främst skapades genom den formella kommunikationen utan genom samspelet mellan formella budskap, informella samtal och tidigare organisatoriska erfarenhet. Förändringen blev därför inte enbart en administrativ omorganisation utan även en social process där medarbetare försökte förstå vad samgåendet betydde för deras identitet, position och framtid inom organisationen.

Studien visar att formell och informell kommunikation inte kan förstås som separata processer. När den formella kommunikationen upplevdes som ojämn eller otillräcklig fyllde informella samtal och rykten snabbt det tomrum som uppstod. Detta stödjer Weicks förståelse av meningsskapande som en pågående och social process där människor aktivt söker ledtrådar för att skapa rimliga tolkningar i osäkra situationer. Resultatet visar samtidigt att rykten inte enbart fungerade som felaktig informationsspridning utan även som uttryck för vilka frågor och farhågor som upplevdes som mest centrala av medarbetarna. Informell kommunikation blev därmed en del av själva förändringsprocessen snarare än ett störningsmoment vid sidan av den.

Samtidigt visar studien att organisationens kommunikativa expertis skapade särskilda villkor för förändringskommunikationen. Medarbetarna hade hög medvetenhet kring kommunikativa strategier och kunde därför identifiera skillnader mellan kommunikativa ideal och faktisk praktik. Detta bidrog till att kommunikationen i högre grad granskades och analyserades av mottagarna själva. Resultatet antyder därmed att kommunikativ kompetens inte automatiskt leder till större acceptans för förändring. Snarare verkar expertisen ha skapat högre krav på transparens, tydlighet och konsekvens i ledningens kommunikation. När dessa förväntningar inte uppfyllades ökade istället distansen till de formella budskapen.

I relation till den första forskningsfrågan visar studien att mening kring förändringsprocessen konstruerades genom ett kontinuerligt samspel mellan formell och informell kommunikation. Den formella kommunikationen försökte rama in samgåendet genom strategiska narrativ om möjligheter, långsiktig stabilitet och organisatorisk utveckling. Samtidigt skapade

medarbetarna egna tolkningsramar genom vardagliga samtal, tidigare erfarenheter och gemensamma tolkningar av ledningens handlingar. Meningsskapandet blev därför inte linjärt eller kontrollerbart utan utvecklades genom flera parallella kommunikativa processer samtidigt.

Den andra forskningsfrågan handlade om vad som sker när teoretisk kommunikationsexpertis möter kommunikativ praktik. Här visar studien en tydlig diskrepans mellan organisationens kommunikativa ideal och hur förändringskommunikationen upplevdes i praktiken. Trots att organisationen präglades av hög kommunikativ kompetens upplevdes kommunikationen periodvis som otydlig, ojäm och reaktiv snarare än strategiskt sammanhållen. Resultatet problematiserar därmed föreställningen om att kommunikativ kunskap automatiskt leder till välfungerande förändringskommunikation. Studien visar istället att organisatoriska strukturer, maktrelationer och osäkerhet fortsätter att påverka kommunikationen även i miljöer där aktörerna själva är kommunikationsexperter.

Den tredje forskningsfrågan berörde hur meningsskapande formas när förändringen initieras utanför den egna organisationsnivån. Här visar resultaten att den begränsade lokala kontrollen påverkade både delaktighet och förståelse. Eftersom centrala delar av förändringen redan uppfattades som beslutade skapades en upplevelse av att inflytande var begränsat. Detta gjorde att vissa former av deltagande uppfattades som symboliska snarare än reella. Resultatet ligger nära Lewis resonemang om skillnaden mellan faktisk delaktighet och symboliskt deltagande. Studien visar därmed att upplevelsen av inflytande är central för hur förändringskommunikation tolkas och legitimeras.

Ett viktigt resultat är också att symboliska handlingar hade stor betydelse för hur förändringen förståddes. Medarbetarna tolkade inte bara vad ledningen sa utan även hur ledningen agerade, vilka prioriteringar som gjordes och vilka signaler som skickades genom organisatoriska beslut. Detta stödjer Gioia och Chittipeddis syn på sensegiving som något som sker både genom språk och handling. När symboliska handlingar saknades eller upplevdes som motsägelsefulla blev det svårare att skapa en gemensam förståelse av förändringens riktning.

På ett bredare plan visar studien att förändringskommunikation inom offentliga kunskapsorganisationer inte främst handlar om att överföra information utan om att skapa legitimitet och förståelse i miljöer präglade av starka professionella identiteter.

Förändringsprocesser inom högre utbildning verkar därför vara särskilt beroende av kommunikativ trovärdighet och upplevd delaktighet. Studien bidrar därmed till forskningsfältet genom att synliggöra hur meningsskapande formas i en kontext där kommunikation inte bara är ett verktyg för förändring utan även en central del av organisationens egen identitet.

Samtidigt finns begränsningar i studien. Analysen bygger på ett enskilt fall och resultaten kan därför inte generaliseras statistiskt till alla offentliga organisationer. Studien fångar dessutom förändringsprocessen vid en specifik tidpunkt och kan därför inte uttala sig om hur meningsskapandet utvecklas långsiktigt efter samgåendet. Det hade även varit värdefullt att följa förändringen över längre tid för att analysera hur narrativ, relationer och organisatoriska identiteter fortsätter att förändras efter implementeringen.

Sammanfattningsvis visar studien att meningsskapande i förändringsprocesser formas i spänningen mellan strategi och praktik, mellan formella budskap och informella tolkningar, samt mellan organisatoriska ideal och vardagliga erfarenheter. Förändringskommunikation framstår därmed inte som en process där mening överförs från ledning till medarbetare utan som en förhandling där mening kontinuerligt skapas, omförhandlas och utmanas i organisationens sociala och kommunikativa vardag.

7. Vidare forskning

Studiens resultat och begränsningar öppnar för flera angelägna forskningsinriktningar som kan fördjupa förståelsen för meningsskapande i förändringskommunikation vid offentliga organisationer. I förlängningen av studiens fynd framstår behovet av longitudinella studier av liknande organisationer för att följa hur meningsskapandet utvecklas, samt hur institutionell identitet befasts eller förblir fragmenterad över tid.

Vidare aktualiseras studien fortsatt jämförande studier mellan kommunikationsintensiva kunskapsorganisationer samt organisationer utan denna expertis. Studiens huvudfynd, att mottagarnas kommunikativa kompetens fundamentalt förändrar dynamiken i sensegiving-processer, är analytiskt slagkraftigt, men dess generella giltighet behöver prövas i fortsatta studier. Genom jämförande studier kan det fastställas om mönstret är unikt för kommunikationsintensiva miljöer eller om det är ett generellt fenomen vid organisatoriska förändringsprocesser.

Fyndet rörande lokala förutsättningars betydelse pekar mot ett behov av att närmare granska mellanchefer samt prefekters roll i meningsskapandet vid sammanslagningar inom akademien då detta förtjänar fördjupad uppmärksamhet. Denna studie visar att prefektens närvaro och aktivitet var avgörande för hur förändringen upplevdes, dock har inte prefekterna som grupp studerats med fokus på deras egna meningsskapande och kommunikativa val i förändringsprocessen.

Studien aktualiserar frågan om hur reellt deltagande kan skapas i förändringsprocesser där de grundläggande besluten redan är fattade på en högre organisatorisk nivå. Denna studies fynd tyder på att formella strukturer för deltagande upplevs som symboliska när medarbetarna vet att ramvillkoren är givna, men hur organisationer kan hantera denna strukturella begränsning på ett kommunikativt trovärdigt sätt är en fråga som uppmanas att undersökas.

Referenser

Abrantes, A. C. M., Bakenhus, M., & Ferreira, A. I. (2024). *The support of internal communication during organizational change processes*. Journal of Organizational Change Management, 37(5), 1030-1050. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2023-0222>

Alzahmi, R. A., Syed, R. T., Singh, D., et al. (2025). *Organizational change in higher education institutions: thematic mapping of the literature and future research agenda*. Humanities & Social Sciences Communications, 12, 1282. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05650-w>

Blakçori, F., & Psychogios, N. (2021). *Sensing from the middle: Middle managers' sensemaking of change process in public organizations*. International Review of Administrative Sciences. <https://doi.org/10.1177/00208523211037701>

Braun, V., & Clarke, V. (2023). *Thematic analysis*. I N. K. Denzin, Y. S. Lincoln, M. D. Giardina & G. S. Cannella (Red.), The SAGE handbook of qualitative research (6. uppl., kap. 19). SAGE Publications.
ISBN – 13: 978-1071836743

Degn, L. (2015). *Sensemaking, sensegiving and strategic management in Danish higher education*. Higher Education, 69(6)
<https://www.jstor.org/stable/43648835>

Denzin, N. K., Lincoln, Y. S., Giardina, M. D., & Cannella, G. S. (2023). *The SAGE handbook of qualitative research* (6th ed.). SAGE Publications.

Eksell, J., & Thelander, Å. (2014). *Kvalitative metoder i strategisk kommunikation*. Studentlitteratur.
ISBN – 13: 978-1071836743

Frølich, N., Bleiklie, I., & Stensaker, B. (2025). *Leadership communication during organizational transformation*. Tertiary Education and Management.
<https://doi.org/10.1080/21568235.2025.2456871>

Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). *Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation*. Strategic Management Journal, 12(6), <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>

Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). *Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia*. Administrative Science Quarterly
DOI: 10.2307/2393936

Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C., (2012). *Kommunikation i organisationer*. Liber
Kihlberg, R. (2022). *Influence in sensemaking during change: a study of the Swedish police reform and subsequent change work*. Doktorsavhandling, Umeå universitet.
<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-199676>

Lewis, L. K. (2011). *Organizational change: Creating change through strategic communication*. Wiley-Blackwell.
DOI: 10.1002/9781444340372.fmatter

Pavlyutkin, I. (2014). *University merger and sensemaking at the threshold: Understanding radical organizational change in higher education*. HSE Working Paper.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2510285

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: Om analysarbete i kvalitativ forskning*. Studentlitteratur.
ISBN: 9789144094601

Roulston, K. (2023). *Examining the "inside lives" of research interviews*. I N. K. Denzin, Y. S. Lincoln, M. D. Giardina & G. S. Cannella (Red.), The SAGE handbook of qualitative research (6. uppl., kap. 15). SAGE Publications.
ISBN – 13: 978-1071836743

Sahay, S., & Goldthwaite, C. (2024). *Participatory practices during organizational change: Rethinking participation and resistance*. Management Communication Quarterly.
<https://doi.org/10.1177/08933189231187883>

Schwandt, T. (2000). *Three epistemological stances for qualitative inquiry: Interpretivism, hermeneutics, and social constructivism*. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), Handbook of qualitative research. SAGE Publications.

Simonsson, C., & Heide, M. (2020). *Change communication: Developing the perspective of sensemaking and the perspective of coworkers*. Lund University Research Portal.

<https://doi.org/10.1002/9781119263203.ch10>

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

<https://doi.org/10.4135/9781412956246.n481>

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). *Organizing and the process of sensemaking*. Organization Science, 16(4), <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>