

# ***Kommunikation vid en organisationsförändring***

-En fallstudie av kommunstyrelseförvaltningen i Örebro Kommun

Maria Wenström och Maria Viitasalo

2017

Examensarbete, kandidatnivå 15 hp

Sociologi

Personalvetarprogrammet 180 hp

Handledare: Magnus Boström

## **Abstract**

Organizations operate in a changing world that is constantly evolving and being renewed. To keep up with this development organizations are required to evolve and change as well. The purpose of this study is to illustrate the importance of communication during an organizational change. Communication is needed in order for employees to make sense of the change. In this report we use theories about sensemaking and communication within an organizational change as a starting point and as support in our analysis. Empirically, this is a case study of Örebro Municipality, which has undergone a major structural change. Our focus has been on the importance of communication as a support for employees to make sense of the process. We have interviewed six employees within Örebro municipality, all of which have been affected by this change. The study shows that the employees perceived a lack of understandable and extensive information about how the change would be formed. We found a common understanding where communication and clarity are important pillars for a sense making process, and also that a time frame and clear goals are factors that the employees found important during an structural organizational change.

**Keywords:** organizational change, change process, communication, sense making, participation

## **Sammanfattning**

Organisationer verkar i en föränderlig värld som ständigt utvecklas och förnyas. För att hänga med i denna utveckling krävs det av organisationer att även de utvecklas och förändras. Syftet med denna studie är att belysa vikten av kommunikation under en förändringsprocess för att medarbetarna som ingår i denna förändring ska skapa mening kring den. Studien har utgått från teori kring meningsskapande och kommunikation vid organisationsförändringar. Studien är en fallstudie av kommunstyrelseförvaltningen vid Örebro Kommun, som har genomgått en större strukturell förändring. Vårt fokus har legat på vikten av kommunikation som stöd för medarbetare att nå förståelse och skapa mening under en förändringsprocess. Vi har intervjuat sex medarbetare inom Örebro kommun som alla varit berörda av denna förändring. Studien visade att medarbetarna upplevde en brist på begriplig och mer omfattande information kring hur förändringen skulle utformas. Vi fann en gemensam uppfattning där kommunikation och tydlighet är viktiga grundpelare för att utveckla förståelse och se meningen med förändringen. Tydliga mål och klara direktiv, gärna i form utav en tidsplan, var även något som efterfrågades i en strukturell omorganisering.

**Nyckelord:** organisationsförändring, förändringsprocess, kommunikation, meningsskapande, delaktighet

## Innehåll

1. Inledning.....	1
1.1 Syfte och frågeställningar.....	2
1.2 Avgränsning.....	3
1.3 Uppsatsens disposition.....	3
2. Fallbeskrivning.....	3
3. Metod.....	4
3.1 Val av metod.....	4
3.2 Urval och tillvägagångssätt.....	5
3.3 Etiska överväganden.....	6
3.4 Reliabilitet och validitet.....	7
4. Teori och tidigare forskning.....	8
4.1 Meningsskapande.....	8
4.2 Reaktioner på förändring.....	10
4.3 Kommunikation vid förändringsprocesser.....	10
4.4 Förändringsarbete och ledarskap.....	12
4.5 Tre företag- tre förändringar.....	13
4.6 Olika sätt att kommunicera.....	14
4.7 Sammanfattning av teori och tidigare forskning.....	15
5. Resultat och analys.....	16
5.1 Hur kommunicerades förändringen.....	17
5.2 Medarbetarnas upplevelse av kommunikationen och deras inställning till förändringen.....	20
5.3 Utformning av kommunikation för en positiv förändring.....	24
5.4 Övergripande analys.....	27
6. Diskussion och slutsats.....	28
6.1 Slutdiskussion.....	28
6.2 Förslag på ytterligare forskning.....	30
Referenser.....	
Bilaga.....	

# 1. Inledning

Det är vanligt med förändringar inom arbetsliv och organisationer. En ökad globalisering och teknologiska förändringar gör att organisationer behöver hålla sig ajour med omvärldens utveckling, vilket i sin tur för med sig krav på flexibilitet och anpassningsförmåga. Således är det vanligt att organisationer genomgår olika förändringar (Dawson 2003).

Organisationsförändringar är centralt för att organisationer exempelvis ska kunna växa och anpassa sig till marknaden. Organisationer som är öppna för förändring har större sannolikhet att nå uppsatta mål (Banutu-Gomez & Banutu-Gomez 2016). Lundqvist (2002) menar dock att förändringar ibland kan upplevas som ett hot som skapar oro och påverkar medarbetarnas motivation och grundtrygghet. Vidare menar hon att om förändringen inte initieras på ett lämpligt sätt kommer organisationens förändringsprocess att förlora energi och drivkraft.

Individens varierade reaktioner på förändringar kan bero på om förändringen är påtvingad eller självvald, och huruvida den uppfattas som positiv eller negativ. Vi har alla olika förhållningssätt till att bemöta förändringar. Det enda vi med säkerhet vet är att arbetslivet ständigt förändras (Angelöw 2010:11). Det finns flera faktorer som är avgörande för individens reaktioner i samband med förändringar. Till exempel vilka erfarenheter individen haft av tidigare förändringar, vilken kompetens individen har för att hantera förändringar, hur arbetsmarknadens handlingsutrymme ser ut och individens nuvarande livssituation. Andra faktorer handlar om hur organisationen ser ut, vad organisationen har för syn på hur ett förändringsarbete ska genomföras, vilka kunskaper som finns när det handlar om processer på individ- och gruppnivå vid en förändring. Även vilka tidigare erfarenheter organisationen har, hur stor förändringen kommer att bli, vilka åtgärder och resurser som är insatta samt hur framtidsutsikterna ser ut för organisationen är också viktiga faktorer. Slutligen är en avgörande faktor hur omvärlden ser ut, inklusive hur arbetsmarknadsläget är, vilka stödåtgärder som finns och vilket samhällsklimat som råder (Angelöw 2010:16)

En organisation består av människor och bygger därför på sociala relationer som hålls ihop av en gemensam kultur. Den gemensamma kulturen byggs i sin tur upp av värderingar, rutiner och tankemönster som uppstår när organisationsmedlemmarna kommunicerar med varandra (Johansson & Heide 2008:23). Enligt Johansson och Heide (2008:23–24) har kommunikation historiskt setts som något skilt från organisationen även om allt fler forskare på senare tid har hävdats att kommunikation är bland de viktigaste delarna vid förändringsarbeten och för att upprätthålla en fungerande organisation. Det nya synsättet grundar sig enligt forskarna i en uppfattning om att strukturer, identitet och samordning i en organisation är något som byggs upp av kommunikation inom organisationer (Johansson & Heide 2008:23–24). Johansson och Heide (2008) menar att kommunikationens roll inom organisationsförändringar har, trots den gedigna forskning som är gjord på området gällande organisationsförändring, inte utforskats i alltför stor utsträckning. Den mesta forskningen gällande kommunikation inom förändring är olika fallstudier där forskarna har studerat en eller flera organisationer. Dessa forskare

kommer även från olika vetenskapliga discipliner, vilket har lett till att forskningen är ganska splittrad. Det finns än så länge få genomarbetade teorier om kommunikation vid förändringar (Johansson & Heide 2008:28). Då kommunikationen vid en förändringsprocess tycks ha stor inverkan på förändringen, blir detta en relevant aspekt att studera.

Organisationer kan variera mycket exempelvis om den är privat eller offentlig, vilken storlek, struktur och vilken slags verksamhet som bedrivs. Cunningham och Kempling (2009) menar att förändringar inom offentlig sektor ser annorlunda ut även om de inte nödvändigtvis är svårare att genomföra än förändringar inom den privata sektorn. De menar vidare att förändringar inom den offentliga sektorn sker mer öppet och baseras i större utsträckning än hos privata företag på förhandlingar och kompromisser. Vilken typ av förändring som en organisation genomgår kan också se olika ut. Det kan handla om dramatiska förändringar som kan komma som ett resultat av att ett företag går dåligt, till exempel när ett företag tvingas att varsla personal. Det kan också handla om att verksamheten vill göra en omstrukturering för att effektivisera, där alla berörda inom företaget har kvar sina anställningar men eventuellt får andra arbetsuppgifter. Balogun och Hope Hailey (1999) menar att en organisationsförändrings slutresultat kan vara inkrementell där förändringen går att genomföra i organisationen så som den ser ut innan förändringen, exempelvis genom att förändra rutiner. En organisationsförändring kan enligt forskarna också vara strukturell då förändringen kräver att existerande struktur inom organisationen förändras.

Den organisation där vi gör vår fallstudie är en större kommun som har flera olika verksamhetsenheter. Vi har valt att studera en del av denna organisation, där tre stora enheter har slagits ihop och bildat en större förvaltning. Denna förändring innebär en strukturell omorganisering. Förändringen innebär inget större varsel eller en dramatisk förändring på medarbetarnas vardagliga arbetssätt. Förändringen har utförts i syfte att finna ett effektivare arbetssätt där kommunen kan utnyttja verksamhetens resurser till fullo.

## 1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att belysa vikten av kommunikation vid en organisationsförändring för att medarbetarna ska kunna få en förståelse för förändringen.

### **Våra frågeställningar är följande:**

- På vilka sätt har organisationsförändringen kommunicerats till medarbetarna?
- Hur upplever medarbetarna kommunikationen och på vilket sätt kan detta ha påverkat deras inställning till förändringsarbetet?
- Hur kan kommunikation vid en organisationsförändring utföras så att upplevelsen av förändringen ska bli positiv?

## 1.2 Avgränsning

Vi har i studien valt att fokusera på en organisationsförändring som utförts i kommunal verksamhet. Förändringen som har studerats är en strukturell omorganisering av verksamheten. Vi har valt att utgå från medarbetarnas perspektiv under denna studie. Det är alltså enbart medarbetarnas upplevelse av förändringen och kommunikationen i samband med den som kommer att belysas.

## 1.3 Uppsatsens disposition

I nästa kapitel beskrivs vårt utvalda fall lite kort, vad det är för organisation och ger grundläggande information kring den förändring studien är inriktad på. I kapitel 3 redogörs för hur vi har gått tillväga i vår fallstudie. Vi går igenom vilka metoder vi har använt oss av och hur vi har genomfört vår datainsamling samt vilken ansats vi har utgått från i studien. Kapitel 4 består av tidigare forskning och teori som står till grund för studiens referensram. Vi avslutar detta kapitel med en teoretisk sammanfattning som ska fungera som en inramning för kommande avsnitt. I kapitel 5 presenteras det insamlade datamaterialet och en analys kring vårt empiriska material tillsammans med vår teoretiska grund. Kapitlet avslutas med en övergripande analys av empirin. Avslutande kapitel 6 innehåller vår diskussion och slutsats kring vad vi har åstadkommit med för kunskapsbidrag av denna genomförda studie.

## 2. Fallbeskrivning

Organisationen som vi har valt att studera är som tidigare nämnts Örebro kommun. Organisationsförändringen som har skett i det studerade fallet är en omorganisering där flera enheter har fogats samman för att ingå i en ny och större förvaltning som har fått namnet kommunstyrelseförvaltningen. Verksamheter berörda av förändringen var förvaltningskontor, kommunledningskontoret samt kommunens IT-avdelning och innefattade ca 700 medarbetare. Syftet med denna förändring var att det skulle resultera i ett mer effektivt sätt att arbeta. Målet med förändringen är att den nya kommunstyrelseförvaltningen ska ge ett internt stöd till alla styrelser, nämnder, externa och interna utförare på ett mer effektivt sätt än tidigare. Innan förändringen var dessa tre enheter åtskilda och arbetade var för sig, men med denna förändring förväntas en stor förvaltning ha större möjlighet att ge stöd till alla berörda inom förvaltningen. Kommunen hade också en förhoppning om att medarbetarnas samarbete i den nya organisationen skulle bidra till en ökad förståelse för varandra. Förvaltningen hade även ett stort sparkrav där de behövde minska sina utgifter och kostnader, vilket är en bidragande faktor till behovet av att effektivisera arbetssätten inom förvaltningen.<sup>1</sup>

Enligt Örebro kommuns personaldirektör påverkades medarbetarna i de tidigare enheterna av omorganiseringen i varierande grad. En del fick byta både arbetsplats och närmaste kollegor, andra fick en ny chef och det fanns de som inte påverkades nämnvärt av förändringen.

---

<sup>1</sup> Information från interna dokument inom Örebro kommun

Introduktionen av förändringen påbörjades under de första månaderna av 2016. När vår studie utfördes under hösten 2016 hade den större förvaltningen bildats även om implementeringen av det nya ännu inte var helt klart.

### 3. Metod

#### 3.1 Val av metod

Syftet med en kvalitativ undersökning är att uppnå förståelse av det som studeras och forskningen lägger då fokus på närhet till datamaterialet, ett tolkande arbetssätt samt ett intresse av att gå på djupet (Fejes & Thornberg 2009:19). Då syftet med vår undersökning är att nå förståelse för medarbetarnas upplevelse av kommunikationens värde vid ett förändringsarbete, blir det relevant att använda en kvalitativ undersökningsmetod.

För att kunna svara på studiens syfte har vi valt att göra en fallstudie på Örebro kommun som har medarbetare som har genomgått en förändringsprocess strax innan denna undersökning genomfördes. Enligt Jensen och Sandström (2016:9) är fallstudier en lämplig forskningsstrategi för att på ett nyansrikt sätt kunna undersöka komplexa företeelser i den kontext där de uppstår. Vidare menar dessa forskare att fallstudie som forskningsstrategi är relevant när man studerar forskningsfrågor som startar med "hur" och "varför" och där fokus ligger på process snarare än resultat samt på att upptäcka snarare än att bevisa (Jensen & Sandström 2016:50).

En forskningsprocess utgår ofta från en induktiv eller deduktiv ansats för resonering och slutledning. En induktiv forskningsprocess handlar om att dra generella slutsatser utifrån en större mängd fall medan en deduktiv ansats utgår från teori som de studerade fallen prövas mot (Fejes & Thornberg 2009:23–24). I vår studie har vi valt att växla mellan teori och empiri och därmed kommer vi att pendla mellan deduktion och induktion. Denna ansats där forskare utgår från empiriska fakta samtidigt som teoretiska föreställningar används för resonering och slutsats benämns som en abduktiv ansats (Fejes & Thornberg 2009:24–25). Vid abduktiv forskning hjälper teorierna forskaren vid datainsamlingen och datainsamlingen kan sedan vara ett stöd vid modifierandet och specificerandet av dessa teorier (Svensson 2011:193).

Vår studie utgår från ett fenomenologiskt synsätt då vi är intresserade av medarbetarnas subjektiva upplevelser om detta fenomen. Szklarski (2009:107) beskriver fenomenologin som en inriktning mot essensen i människors upplevelser och den verklighet de ser. Denna fenomenologiska verklighetsbild uppstår i ett meningsskapande samspel mellan objekt och det mänskliga medvetandet. Perspektivet innebär därmed att forskare inom fenomenologin lägger större vikt vid vilken betydelse ett objekt har för individer, än vid själva objektet (Szklarski 2009:107, 110). För att få tillgång till medarbetarnas uppfattning och upplevelse av det förändringsarbete de gått igenom har vi valt att använda oss av enskilda intervjuer med individer som arbetar vid vårt studerade fall. Szklarski (2009:111) skriver att intervjuer är en vanlig metod att använda sig av vid fenomenologisk forskning och menar vidare att

fenomenologiska intervjuer antingen är semistrukturerade eller ostrukturerade där forskaren lägger fokus på ett aktivt lyssnande. I denna studie används kvalitativa semistrukturerade intervjuer som metod.

### 3.2 Urval och tillvägagångssätt

Inledningsvis hade vi ett samtal med Örebro kommuns personaldirektör för att få övergripande information kring varför och hur organisationsförändringen utfördes. Samtalet var främst till för att skapa förståelse och bakgrundsinformation inför datainsamling och analys. Vi har valt att inte analysera eller jämföra personaldirektörens information med respondenternas svar då syftet med denna studie är medarbetarnas upplevelse av kommunikationen kring omorganiseringen.

Det är ett stort antal medarbetare inom Örebro kommun som till större eller mindre grad har tagit del av den studerade förändringsprocessen. Vårt urval av respondenter till studien gick till på så sätt att personaldirektören inom kommunen gav oss listor på medarbetare som arbetade inom enheter vilka till största del blev påverkade av förändringen. Efter att vi informerats om vilka enheter som var mest berörda gjorde vi ett strategiskt urval och kontaktade ett flertal medarbetare inom dessa enheter då det var viktigt att våra intervjupersoner på ett eller annat sätt hade blivit berörda av denna förändring och på så vis kunde bidra med relevant information. Ett strategiskt urval görs då forskaren väljer personer som är relevanta för forskningsfrågan (Bryman 2011:433). Respondenterna valdes slumpmässigt ut från de utvalda grupperna som vi blivit tipsade om. Denna urvalsprocess kan liknas vid ett snöbollsurval. Ett snöbollsurval sker när forskare har kontakt med personer med god insyn i det aktuella ämnet som sedan kan tipsa om andra individer vilka kan vara relevanta att tala med för studiens syfte (Bryman 2011:196).

Att vi valde att utföra en fallstudie på Örebro kommun beror på att de nyligen genomgått en förändringsprocess och därmed ökar chansen att medarbetarna minns fler detaljer. Vi anser även att en strukturell förändring var intressant att göra en studie på då vi är intresserade av hur medarbetarna upplever en sådan typ av förändring och eftersom vi inte fann tidigare forskning kring detta hoppas vi även att denna studie kan fungera som ett kunskapsbidrag till detta fenomen. Det stora antalet berörda medarbetare i förändringsprocessen kan också underlätta ett bibehållande av anonymiteten för intervjupersonerna, vilket vi tror ökar chansen för sanningsenliga svar under intervjuerna.

Vi utförde sex intervjuer med medarbetare inom Örebro kommun vilka arbetar som tjänstemän och inom olika enheter. Deras befattningar och arbetsuppgifter skilde sig åt samt även omfattningen av hur pass påverkade de blivit av organisationsförändringen. Intervjupersonerna var också både män och kvinnor och vi har i den här undersökningen inte skilt deras svar åt. Innan intervjuerna hade vi utarbetat en intervjuguide som vi utgick från under intervjuerna. Frågorna berörde medarbetarnas meningsskapande och upplevelse av



kommunikation och några av frågorna tog upp hur de praktiskt hade påverkats av förändringen, om de hade några tidigare erfarenheter av förändringsprocesser och hur de upplevde kommunikationsmöjligheter innan och under förändringen. Intervjufrågorna är framtagna genom att studera tidigare forskning och teori samt för att vi ska få svar på studiens syfte och frågeställningar. Vi valde också att ställa följdfrågor i syfte att fördjupa eller förtydliga intervjupersonernas svar.

Efter att vi tagit kontakt med de utvalda respondenterna träffades vi efter överenskommelse och hade en ca 30 minuter lång intervju med varje person för sig. Vi planerade båda två att vara med under intervjuernas gång, detta för att fånga så mycket som möjligt av det som framkom under intervjun. Bryman (2011:428) menar att det viktiga vid en intervju är att uppmärksamma inte bara det som sägs utan också på vilket sätt det sägs. En av oss var ansvarig för att intervjua och den andra antecknade och spelade in. Vi valde att spela in intervjuerna för att försäkra oss om att värdefull information inte förbisågs eller missades.

Eriksson-Zetterqvist och Ahrne (2011:42) skriver att även om kvalitativa intervjuer inte har som syfte att redogöra för ett representativt urval kan vissa urvalsproblem uppstå och forskaren bör tänka över vilka man väljer att intervjua. När vi skickade ut förfrågningar om intervjuer hade vi till en början svårt att få medarbetare att ställa upp. Flera hänvisade till tidsbrist eller om att de inte hade något att tillföra. En risk som vi ser med detta är att vi missar individer som hade kunnat bidra till ett bredare perspektiv med fler infallsvinklar.

Efter vi genomfört intervjuerna transkriberades dessa utifrån våra inspelningar och därefter har vi tillsammans kategoriserat och analyserat det insamlade datamaterialet. Vi använde oss av ett flertal kategorier som exempelvis frustration, inställning, delaktighet och information, som vi sedan utgick från när vi analyserade de transkriberade intervjuerna. Tholander och Thunqvist Cekaite (2009:157–158) menar att det är av stor vikt att forskare själva utför transkriberingen så att viktiga aspekter och eventuella betoningar inte ska gå förlorade. Genom att vi båda två har medverkat vid intervjuerna samt kategoriserat empirin tillsammans har vi blivit mer förtrogna med materialet. Vår uppfattning är att det i sin tur leder till ett mer tillförlitligt och genomarbetat resultat..

### 3.3 Etiska överväganden

Vi har följt vetenskapsrådets fyra etiska krav under denna utförda studie. Dessa fyra krav som ska uppfyllas för att en studie inte ska anses vara oetisk är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Bryman 2011). Bryman (2011:131) skriver att informationskravet innebär att deltagarna är medvetna om hur studien går till och att det är frivilligt att medverka. Vidare beskriver Bryman (2011:131–132) samtyckeskravet, där det ska framgå för deltagarna att de själva kan påverka sin medverkan i studien. Vi har informerat intervjupersonerna i denna studie om hur studien går till samt berättat om att deras medverkan är frivillig och att de har möjlighet att hoppa av under studiens gång. Vi har även informerat om syftet med undersökningen och därmed anser vi att

informationskravet och samtyckeskravet är uppfyllt. Konfidentialitetskravet innebär att deltagarnas uppgifter förvaras på ett säkert sätt och att alla deltagare har rätt till anonymitet (Bryman 2011:132). Vi har i resultat- och analyskapitlet benämnt deltagarna som IP 1 - IP 6, där IP står för intervjuperson, och inga uppgifter som vi nämner kan härledas till enskilda personer. På det sättet kan deras anonymitet bibehållas. Det sista kravet som ska uppfyllas för att studien ska ses som etisk är nyttjandekravet, vilket innebär att alla uppgifter som samlats in under studiens gång endast används för denna studie (Bryman 2011:132). Då vi endast kommer att använda det insamlade materialet till denna studie är det sista kravet för en etisk studie uppfyllt.

### 3.4 Reliabilitet och validitet

Larsen (2007:80) menar att validitet handlar om att forskare lyckas samla in data som är relevant för studiens frågeställning. Vidare menar författaren att en öppenhet vid intervjuer, där intervjuaren är villig att ändra på frågor för att få fram viktiga detaljer för undersökningens syfte stärker validiteten (Larsen 2007:80–81). Vi har valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer istället för strukturerade eftersom vi vill behålla en öppenhet för vad som kommer fram och på sätt öka sannolikheten för att vi får fram relevant data för studien. Vid utformandet av intervjuguiden har det också tagits hänsyn till teori kring ämnet i syfte att få fram lämpliga frågor som är relaterat till det studerade fenomenet. För att öka kvaliteten på en studie och få högre trovärdighet kan möjligheten till generaliserbarhet diskuteras. Det handlar om i vilken utsträckning studien kan återskapas, på personer och organisationer som inte har ingått i studien. Fejes och Thornberg (2009:230) nämner en form av generalisering inom den kvalitativa forskningen, *analytisk generalisering*, vilket innebär att man betraktar resultatet från en kvalitativ forskning som ett perspektiv snarare än en sanning. Det innebär att det resultat man får fram kan ge en vägledning till vad som kan komma att hända i en annan situation. I vår fallstudie ingick flera medarbetare från samma organisation, men de flesta av intervjupersonerna arbetade på olika enheter innan förändringen och hade varierande arbetsuppgifter och chefer. Även om samtliga intervjupersoner var med om samma organisationsförändring blev de drabbade på olika vis och fick ta del av informationen på varierande sätt. Trots detta var det möjligt att se att deras upplevelser liknade varandra vilket vi tror talar för att resultatet skulle kunna bli likvärdig vid en annan fallstudie på en annan organisation.

Larsen (2007:80–81) menar att begreppet reliabilitet visar på en undersöknings exakthet och tillförlitlighet. Då kvalitativ forskning utgår från ett tolkande förhållningssätt är vi medvetna om att vi som forskare har en påverkan på empiri och analys. Som vi tidigare nämnt tror vi att det stora antalet berörda medarbetare i kommunens förändringsprocess kan leda till att intervjupersonernas anonymitet i större utsträckning kan bibehållas, vilket vi bedömer ökar chansen för sanningsenliga svar under intervjuerna. Detta blir då en faktor som påverkar studiens tillförlitlighet i en positiv riktning. Bryman (2011:352) nämner dock att en exakthet i den grad att studien kan upprepas med samma utfall är svår att uppnå med kvalitativa undersökningar då det inte är möjligt att "frysa" sociala miljöer. Larsen (2007:81) skriver att

det finns stor risk för att informanterna under intervjun påverkas av situationen och av den som intervjuar vilket kan få viss betydelse för det som kommer fram. Bryman (2011:352) nämner också att en intern reliabilitet kan stärkas när medlemmarna i en forskargrupp kommer överens om vad de ser och tolkar in i empirin. Under insamling av data var vi båda närvarande vid intervjutillfällena i största möjliga mån samt att intervjuerna spelades in vilket höjer tillförlitligheten. Vi har också haft som mål att vara objektiva och inte styrande vid intervjutillfällena, även om vi är medvetna om att det inte är möjligt fullt ut. Att vi valde att utföra en fallstudie på Örebro kommun beror på att de nyligen genomgått en förändringsprocess och därmed ökar chansen att medarbetarna minns fler detaljer. Då vi har använt oss av en intervjuguide har frågorna vi ställt till intervjupersonerna i hög grad liknat varandra. Därmed är svaren jämförbara vilket vi tror stärker den interna reliabiliteten.

## 4. Teori och tidigare forskning

I detta kapitel redovisar vi en del tidigare forskning<sup>2</sup> och teorier kring meningsskapande och kommunikation inom organisationer vid organisationsförändringar. Då mycket av den tidigare forskningen mynnar ut i teorier och alternativa modeller som vi valt att beskriva, har vi lagt ihop teori och forskning som ett samlat kapitel. Kapitlet är tänkt att fungera som ett stöd för att nå förståelse kring problemområdet och skapa en ram för vårt analysarbete.

### 4.1 Meningsskapande

För att teoretiskt förstå medarbetarnas meningsskapande processer i samband med organisationsförändringen använder vi oss av Karl Weicks teori kring meningsskapande (sensemaking). Weick (1995:4) menar att meningsskapande handlar om hur, varför och med vilka konsekvenser individer konstruerar det som de konstruerar. När människor stöter på nya och avvikande händelser eller överraskningar utlöses ett behov av förklaring och en process där tolkningar av avvikelserna utvecklas. Weick (1995:17–18) skriver att meningsskapande innehåller flera utmärkande kännetecken vilka fungerar som en grov riktlinje för att förklara vad meningsskapande är, hur det fungerar och var det kan gå fel. Dessa kännetecken benämner han med begreppen identitet, retrospektivt, medagerande med miljön, social, pågående, ledtrådar och rimlighet. Nedan beskriver vi vad flera av dessa kännetecken innebär enligt Weick med fokus på hur individers meningsskapande kan kopplas till förändringar inom organisationer.

Identitet skapas ur en interaktionsprocess där den meningsskapande individen blir ett pågående pussel som kontinuerligt omdefinierar sig själv. En individs ”jag” formar hur personen ser på omgivningen samtidigt som omgivningen formar individens ”jag”. Individer har behov av att stärka och förbättra sitt ”jag”, att se sig själv som kompetent och effektiv

---

<sup>2</sup> Vi använde oss av databaser genom Örebro universitetets hemsida såsom Summon och social abstract, och vi har då använt oss av sökord som: organizational change, structural change, communication and organizational change och liknande.

samt att söka efter mening i det som sker runt omkring personen som stämmer överens med dennes "jag" (Weick 1995:20). Weick (1995:21) menar att det nära bandet mellan medarbetare och en organisations framtoning eller image leder till att medarbetarna blir motiverade att bevara en positiv image av organisationen. Vidare menar Weick (1995:23) att när vi granskar individers beteende inom en organisation är det möjligt att urskilja två delar, en individ som sig själv och en individ som representant för det kollektiva där organisationens värderingar och mål införlivas hos personen.

Ett utmärkande karaktärsdrag när det gäller individers meningsskapande processer är att människor inte kan veta vad de gör förrän efter att de har gjort det. Individer får ta del av ett flöde av erfarenheter som inte innehar några tydliga konturer och det är inte förrän personen tar ett steg utanför detta flöde och riktar sitt fokus på det, som erfarenheter blir till tydligt avgränsade händelser. För att det ska vara möjligt att lägga fokus på vad som existerar krävs det att händelsen redan har skett (Weick 1995:24–25). Mening förändras när nuvarande projekt och mål ändras. Det har också visat sig att om utfallet av en händelse ses som negativ blir tidigare situationer rekonstruerade och betonar inkorrekta handlingar, bristfälliga analyser och felaktiga uppfattningar, även om dessa brister inte hade någon större inverkan eller inte var uppenbara när de skedde. Retrospektivt meningsskapande medför att individer inte minns saker selektivt, det vill säga inte exakt vad som skett och flera sekvenser kan "suddas ut" (Weick 1995:26–28).

Detta sammanhängande flöde av händelser och erfarenheter utan en specifik startpunkt blir mest uppenbart när flödet blir hindrat, vilket ofta väcker en emotionell respons hos individerna. Hindret blir en signal om att viktiga förändringar i omgivningen har uppstått (Weick 1995:43, 45–46). Negativa känslor är mer benägna att dyka upp i samband med plötsliga och oväntade förändringar som sker i en organisation samt när förändringen tolkas som skadlig. Om det inte är möjligt att ta bort eller kringgå hindret som har uppstått i individens kontinuerliga flöde, kan den negativa upplevelsen bli starkare, ju längre tid hindret består. Positiva känslor inför en förändring kan dyka upp när ett hinder plötsligt och oväntat tas bort, exempelvis när en besvärlig chef förflyttas. Positiva känslor kan även bli resultatet när förändringen leder till att en nuvarande plan fortare blir färdig. Inom organisationer är relationer mellan personer ofta nära och baserade på ett ömsesidigt beroende. Men till skillnad från en privat relation, känner individerna inte varandra lika bra vilket i sin tur ökar risken för oväntade händelser. Det är därmed troligt att man känner starkare känslor, både positiva och negativa, inom en organisation jämfört med övriga miljöer i ens liv (Weick 1995:47–48).

Meningsskapande är en social process och individers handlingar, tankar och känslor påverkas av en verklig, påhittad eller underförstådd närvaro av andra individer (Weick 1995:39–40). Samtidigt som individer formas av omgivningen är de också med och skapar den. Det finns alltså ingen annan som lägger fram en färdig miljö framför en mängd passiva personer utan Weick beskriver fenomenet som att "people create their own environments as those environments create them" (Weick 1995:34). Meningsskapande är även en snabb process där individer använder sig av ledtrådar i sin omgivning som ett stöd för att snabbare kunna utveckla förståelse och mening för aktuella händelser. Tidigare händelser kan då fungera som

ett sådant stöd och formar därmed vårt meningsskapande i nuet (Weick 1995:49–51). Men då dessa tidigare erfarenheter aldrig är sanna upplevelser av vad som verkligen skett, blir exakthet inget måste för meningsskapande. Förmågan att snabbt använda sig av små ledtrådar från förr vid kategorisering av händelser i omgivningen skapar en känsla av rimlighet hos individen och skyndar på anpassningen till det nya. En mer noggrann inspektion av händelsen skulle sakta ner den processen avsevärt (Weick 1995:57–58).

## 4.2 Reaktioner på förändring

Bosse Angelöw (1991:27) menar att anställda kan välja att bemöta organisationsförändringar på olika sätt, vilka han har delat in i sex kategorier. Den första typen av handling är *anpassning* vilket sker när anställda accepterar det uppsatta målet för förändringen. De arbetar då aktivt, i större eller mindre utsträckning med att uppnå förändringen. Ett annat sätt som anställda kan bemöta det nya är med *motstånd/kamp* och en vilja att hålla fast i existerande arbetsvillkor. De vill då driva en kamp för sin egen ståndpunkt. Ett tredje alternativ är *integration med egna syften*, där förändringen accepteras och tolkas så att den stödjer redan önskade förändringar hos de anställda. Detta kan leda till att individerna startar upp en positiv förhandling om att integrera önskemålen med varandra. Angelöw (1991:27) nämner den fjärde kategorin, *pluralism*, där förändringen tas emot av en del av de anställda medan andra tillåts fungera som de gjorde tidigare. Även *apati* är ett handlingssätt som är möjligt och detta sker när anställda varken anpassar sig eller gör motstånd mot det nya. Detta resulterar i handlingsförlamning och att aktiviteten sjunker. Slutligen kan anställda ta till *flykt*. Detta sker när anställda känner sig så missnöjda att de lämnar organisationen.

## 4.3 Kommunikation vid förändringsprocesser

Angelöw (1991:94) urskiljer tre typer av förändringsstrategier där den första typen kan benämnas som den toppstyrda förändringen. Detta sker när organisationsledningen finner en lösning på ett problem eller kontaktar en konsult för att finna en lösning, som sedan mynnar ut i en handlingsplan. Denna strategi möts ofta av motstånd från anställda då de inte har varit delaktiga i diskussioner och utformning av handlingsplan. Detta kan i sin tur leda till kvarstående missnöje och långvariga konflikter. Den toppstyrda förändringen innefattar också ofta djupa kommunikationsklyftor mellan olika nivåer i organisationen och stödjande åtgärder sätts ofta in för sent (Angelöw 1991:94). Den toppstyrda strategin är enligt Angelöw (1991:128) den dominerande och mest förekommande varianten i vårt arbetsliv. Den andra typen av förändringsstrategi är den representativa strategin, där företrädare för berörda grupper bildar projektgrupper som är delaktiga när förändringen diskuteras och planeras. De anställda får också fortlöpande information om hur det går. Problemet med denna strategi är dock att de anställda inte blir direkt berörda av förändringsarbetet. De blir endast berörda om en kollega ingår i projektgruppen och således inte hinner med sina vardagliga arbetsuppgifter och det på så vis leder till ökad arbetsmängd, eller att de får medverka i datainsamling. Den tredje strategin är den delaktiga förändringsstrategin där samtliga berörda parter är delaktiga i

förändringsarbetet. Detta är en tidskrävande väg att gå men leder ofta till förändringsvilja och engagemang i organisationen (Angelöw 1991:94–96).

Angelöw (1991:109) menar att bristfällig och förvanskad information under en förändringsprocess blir ett hinder för en positiv förändring. I många fall uppstår ryktesspridningar som skulle kunna förebyggas genom riklig och direkt information till de anställda. Vidare menar Angelöw (1991:111) att långa informationskedjor i en organisation bidrar till ryktesspridning och att felaktig information sprids bland de anställda. Den initiala informationen förvrängs när allt fler människor förmedlar den. Även när beslut fattas över huvudet på anställda och där medarbetarna inte är delaktiga i processen, frodas ryktesspridning (Angelöw 1991:112).

Brister inom den interna kommunikationen hos organisationer är enligt Johansson och Heide (2008) en av de främsta anledningar till att organisationsförändringar misslyckas. Det är ofta som kommunikationen mellan chefer och medarbetare lyfts som ett verktyg för att uppnå framgångsrika förändringar. Trots detta innehar organisationer ofta en gammaldags syn på kommunikation, då den fortfarande ses som en uppifrån och ned-process. De flesta förändringar som sker i organisationer sker med en rationalistisk strategi där de uppsatta planerna ska följas, uppifrån och ned och sedan följas till punkt och pricka. Men i verkligheten är organisationer påverkade av situationer som uppstår i samband med förändringen, vilka är oförutsägbara och ickelinjära eftersom människor alltid förstår och tolkar dessa förändringsinitiativ på olika sätt (Johansson & Heide 2008:19–20). Det uppstår med andra ord ett stort glapp mellan ledningens intentioner och resultaten, där mottagarnas tolkningar blir en nyckel till framgång. Ledningen kan däremot inte ha fullständig kontroll över utgången, då den påverkas av förhandlingar mellan ledning, medarbetare och övriga representanter (Johansson & Heide 2008:20).

Johansson och Heide (2008:24) menar att chefer och medarbetare inför en förändring behöver kommunicera vad organisationen har för utgångspunkt och vad som behöver förändras. När beslutet sedan är taget är det viktigt att det förmedlas till samtliga berörda medarbetare. Beslutet behöver därmed annonseras, diskuteras och förhandlas, så att de som medverkar i förändringen förstår varför den görs, inser värdet av att den genomförs och accepterar den. Det är av stor vikt att de berörda medarbetarna får tillräckligt med information från start och att det hålls en öppen och kontinuerlig kommunikation om förändringen. När en individ inte får tillräckligt med information försöker de själva att förstå och komma fram till en realistisk bild av vad det är som kommer att ske, vilket ökar risken för att rykten uppstår (Johansson & Heide 2008:24–25). Johansson och Heide (2008:15) menar också att organisationers utvärderingar av en förändring ofta är bristfällig och att de många gånger saknar tillräckligt med uthållighet för att fullt ut genomföra en organisationsförändring. Och när en förändring väl blir slutförd sker sällan en utvärdering där fokus läggs på vilket resultat som har uppnåtts. Det är lika viktigt med utvärderingar under förändringens gång som utvärderingar efter att förändringen har skett (Johansson & Heide 2008:15)

En studie av Yazici (2002) som genomfördes genom enkätundersökningar på ett ledande internationellt tillverkande företag, om användandet av IT som kommunikationsmedel vid organisationsförändring visade att en vanlig uppfattning inom organisationen var att elektroniska och nedskrivna metoder förbättrar presentationen av ny information. Trots detta visade studien att anställda föredrog kommunikation genom flera metoder, bland annat verbala metoder såsom telefonkontakt, ansikte-mot-ansikte kommunikation och gruppmöten. Sådana metoder ökade sannolikheten för utbyte av idéer, engagemang och kunskap.

#### 4.4 Förändringsarbete och ledarskap

I en studie av Tanner och Otto (2016) som gjordes på 119 arbetare på 8 olika företag som alla hade genomgått organisationsförändringar, undersöktes hur meningsfull väletablerade former av kommunikation som exempelvis gruppmöten och beröm till anställda, är för individernas möjlighet att ta till sig en organisationsförändring på ett bra sätt. Studien visade att ett stödjande ledarskap vid en förändring har en betydande effekt på medarbetares arbetsglädje och arbetsrelaterad irritation. En god relation mellan anställda och närmaste chef ökar sannolikheten för arbetsglädje även i de fall då stöd från ledning saknades eller var låg. Om kommunikationen med närmaste chef var av dålig kvalitet samtidigt som stöd från ledningen var lågt, minskade de anställdas upplevelse av att vara nöjd med arbetet. Anställda som uppvisade ett starkt motstånd till förändring hade ett större behov av god kommunikation gällande förändringen och med sin chef (Tanner & Otto 2016). Studien visar därmed att kommunikation med närmaste chef är av stor vikt för en fortsatt arbetsglädje under en pågående organisationsförändring.

Gilley, Gilley och McMillan (2009) utförde en studie kring kommunikation och organisationsförändring genom en enkätundersökning på 552 studenter på avancerad nivå, vilka även arbetade som chefer inom organisationer från flera olika sektorer. Undersökningen visade att ledarskapsegenskaper som förmågan att coacha, kommunicera, involvera andra, motivera, belöna och bygga upp fungerande team, påverkar förändringen i en organisation positivt. Studien visar också att en oförmåga hos ledare att se och möta individuella behov under en förändring leder till misslyckande.

Charlotte Simonsson (2008) har föreslagit en modell vilken kan ses som ett verktyg att använda i syfte att utveckla kommunikationen under en förändringsprocess. Modellen tar dock inte hänsyn till unika variationer och kan behöva anpassas till varje organisations specifika förutsättningar. Hon har delat upp förändringsmodellen i fyra olika förändringsfaser (Simonsson 2008:181–182). Den första fasen benämner Simonsson som *analys* och i detta skede är det oftast ledningen som är de centrala aktörerna, det är de som gör en analys av den nuvarande situationen och vad som behövs förändras. Ett beslutsunderlag tas fram och ledningen fattar beslut utifrån denna om åtgärd är nödvändig eller inte. Denna fas kommuniceras sällan ut till medarbetarna, ofta med motivering om att det är onödigt att skapa oro innan beslut är fattat. Men många gånger har medarbetarna redan kännedom om att en

eventuell förändring är uppe för diskussion hos ledningen och redan här kan felaktiga rykten börja spridas (Simonsson 2008:183–184). Simonsson menar att det redan i detta skede är viktigt att cheferna kommunicerar med medarbetarna. De bör vara tydliga med vad de vet och inte vet samt att de skiljer på personliga åsikter och existerande fakta. Även motiven till en eventuellt kommande förändring är viktig att kommunicera till medarbetarna, så att de kan få förståelse för varför frågan är väckt (Simonsson 2008:185). Det är också en fördel om medarbetarna får möjlighet att komma med förslag och idéer under denna inledande fas, då detta kan främja en mer lugn inställning hos medarbetarna redan från start (Simonsson 2008:185–186).

Den andra fasen som Simonsson (2008:187) nämner är *förankring* som inleds när beslutet är klart och fokus skiftar till förberedelser och planering. När beslutet ska förmedlas till medarbetarna bör budskapet innehålla förklaringar till varför förändringen ska ske, vad som ska göras och vad detta kan få för konsekvenser för organisationen, gruppen och individen. Ledningen har en kommunikativ roll och det är viktigt att de skapar framtidsbilder som medarbetarna kan tro på och se fram emot. Medarbetarnas roll i denna fas är att vara tydliga med sina åsikter och uppfattningar samt att de vågar begära mer information om de känner att de saknar förståelse inför delar av förändringen (Simonsson 2008:192–193).

Den tredje fasen som Simonsson (2008:194–195) benämner är *genomförande* och det är nu som förändringen realiserar. Fokus flyttas från varför detta ska göras till hur det ska utföras. Praktiska problem kan uppstå och medarbetare kan behöva olika lång tid på sig att sätta sig in i det nya systemet och det kan uppstå en tillfällig obalans. I denna fas menar Simonsson (2008:196–197) att ledningen har en tendens att släppa taget om förändringen och låta medarbetarna börja arbeta efter de nya direktiven. Det är dock viktigt att de inte släpper taget utan fortsätter att visa uthållighet och engagemang så medarbetarna kan hålla sig uppdaterade om hur arbetet med den nya förändringen går. Medarbetarnas uppgift är att stötta varandra och gemensamt bidra till den gemensamma lärandeprocessen.

Den slutliga fasen i modellen är enligt Simonsson (2008:197) *konsolidering* vilken infaller när det är dags att sätta punkt för förändringsprojektet. Här är det viktigt för ledningen att tydligt visa att man "släcker projektet", där man kommunicerar att förändringen är avslutad och resonerar kring vad förändringen har lett fram till samt utvärderar själva processen. Enligt Simonsson (2008:199) är ledningens kommunikativa roll i denna avslutande fas att förmedla resultatet av förändringen till hela organisationen. Medarbetarnas roll är här att kommunicera vilka lärdomar och erfarenheter som har tillkommit i och med att förändringen genomfördes.

#### 4.5 Tre företag- tre förändringar

En forskargrupp vid Mittuniversitetet genomförde studier på tre olika företag i syfte att studera kommunikation vid förändringsprocesser. I denna studie ingick Astra Zeneca, Eon och SCA som till synes är skilda företag men vars förändringsprocesser de genomgått trots allt liknar varandra. Med målet att kartlägga kommunikation vid förändringarna utfördes



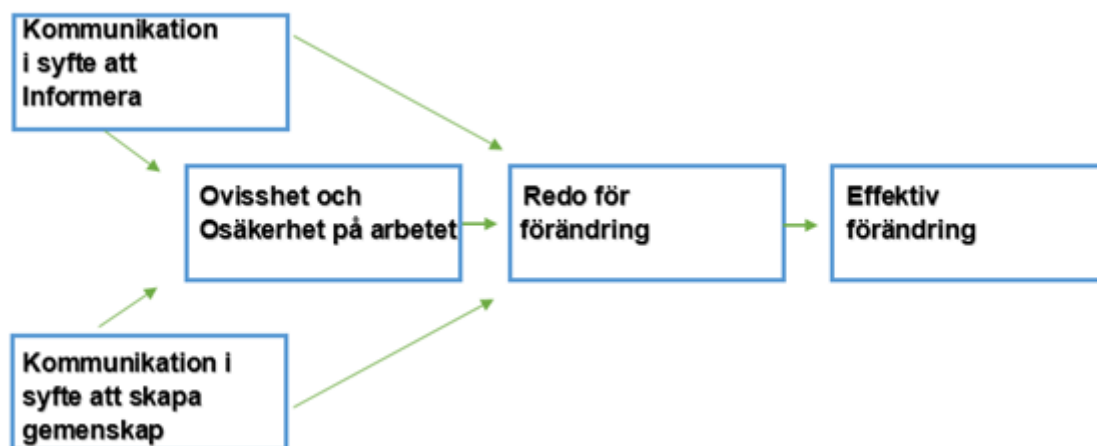
intervjuer, enkätundersökningar samt observationer med både medarbetare och chefer (Johansson 2008:43).

De kommunikationskanaler som användes av företagen varierade. Den främsta kanalen som användes var muntlig kommunikation mellan medarbetare och chefer i mindre grupper. Därutöver upprättade SCA en hemsida för projektet, Eon skrev nyhetsblad och månadsblad och Astra Zeneca använde sig av anslagstavlor som ytterligare kommunikationskanaler (Johansson 2008:52). Företagsledningen i samtliga av företagen i studien uppgav att de var nöjda med resultatet av förändringsarbetet och att processen varit lyckad. Alla företagen stötte till en början på liknande problem som bestod av bland annat oro hos personalen och ryktesspridning. De problem som uppstod initialt kunde företagen lösa under förändringens gång och medarbetarna anpassade sig till det nya, fick vidareutbildning eller blev omplacerade. SCA kunde även uppvisa ökande produktionssiffror och både SCA och Astra Zeneca fick en minskad sjukfrånvaro hos medarbetarna (Johansson 2008:52–53).

Studierna av dessa företag visar att kommunikationen har stor betydelse där de ledande chefernas attityder till den interna kommunikationen är en förutsättning för att nå framgång. Om ledningen avsätter tid och resurser för kommunikation, kompetensutveckling, kommunikationsstöd samt utvärderingar ges förändringsprocessen ett bra utgångsläge. Studien visade även att ett välfungerat kommunikationsklimat kännetecknas av goda relationer mellan chefer och medarbetare samt en öppenhet där medarbetare kan föra fram åsikter och diskutera problem (Johansson 2008:206).

#### 4.6 Olika sätt att kommunicera

Elving (2005) har skrivit en artikel där hans syfte var att få fram en begreppsram att använda vid studier av kommunikation i samband med organisatoriska förändringar. Enligt honom saknas det studier om kommunikation inom organisatoriska förändringar, detta trots att det är en viktig aspekt i en förändring. Elving presenterar i artikeln ett förslag på hur kommunikation kan användas för att motverka motstånd mot en förändring från medarbetarnas håll. Han föreslår en modell som kan hjälpa till vid en förändring och som både har effekt på beredskapen inför en förändring och även på osäkerheten som kan uppkomma inför en förändring (Elving 2005).



Elving (2005:131) kom fram till att kommunikation inför en organisationsförändring kan ha två skilda syften där det ena syftet är att informera och det andra är att skapa gemenskap. Den informativa varianten används för att informera anställda om deras arbetsuppgifter, policys och problem inom organisationen samt för att förklara anledningen till förändringen. Den andra formen av kommunikation syftar till att skapa gemenskap i organisationen som hjälper till att skapa en vi-känsla. Vidare menar Elving (2005:134) att båda dessa varianter av kommunikation påverkar medarbetarnas osäkerhet inför förändringen och att god kommunikation skulle kunna leda till att steget med ovisshet och osäkerhet kan undvikas.

#### 4.7 Sammanfattning av teori och tidigare forskning

Studiens syfte är att belysa vikten av kommunikation vid en organisationsförändring för att medarbetarna ska kunna få förståelse för förändringen. För att få förståelse av hur individer skapar mening i det nya har vi valt att utgå från Weicks teori kring sensemaking/meningsskapande. Med Weicks teori kan vi få insikt i på vilket sätt, och de bakomliggande orsakerna till varför, individer skapar mening. Weick (1995:4) menar att nya händelser som människor kommer i kontakt med utlöser ett behov av att hitta förklaringar till och av att tolka det som sker. Medarbetare inom en organisation har en nära samhörighet med sin arbetsplats och strävar därför efter att tolka händelser på ett sätt som stämmer överens med egna värderingar eller genom att införliva organisationens kollektiva värderingar som sina egna (Weick 1995:21,23). Kunskap kring hur medarbetare skapar mening med en ny förändring är en central del för att förstå hur kommunikationen kan påverka deras upplevelse och förståelse av en organisationsförändring. Även om individer ofta inte är medvetna om sin meningsskapande process, blir Weicks teori en bra utgångspunkt att använda för att tolka intervjupersonernas berättelser och svar. På så sätt kan vi få en djupare förståelse för hur individerna tolkar och förstår förändringen.

För att bredda vår analys och för att få djupare förståelse över vikten av kommunikation vid en organisationsförändring har vi också valt att ta upp teorier kring just kommunikation. Genom Angelöws teori får vi insikt i vilka tre övergripande typer av förändringsstrategier som

organisationer kan använda sig av vid en förändring. Han menar att kommunikationen kan vara utformad på varierande sätt beroende på om förändringen har en toppstyrd, representativ eller delaktig strategi, där valet av strategi får konsekvenser för medarbetarnas upplevelse av det som sker (Angelöw 1991:94–96). Även Simonssons modell över hur en organisationsförändring bör utformas för att bli framgångsrik ger oss insikt i hur kommunikation i samband med förändring kan utformas i olika faser av förändringsprocessen och påverka medarbetarna. Att använda både teorier kring meningsskapande och kommunikation vid organisationsförändringar ger oss en mer heltäckande bild av kommunikationens betydelse för medarbetarnas upplevelse. Dessa teorier tillsammans har gjort det möjligt att analysera hur den studerade förändringen har utformats och på vilket sätt detta kan ha påverkat de som tagit del av förändringen.

Den tidigare forskning som tas upp kring kommunikation vid förändringsprocesser används för att lyfta det aktuella forskningsläget och för att ytterligare fördjupa vår analys av empirin. Den tidigare forskning som tas upp i kapitlet ger en relativt generell bild av betydelsen av kommunikation vid organisationsförändringar. Vi uppfattar det som att det finns en brist på forskning kring kommunikation vid strukturella omorganisationer. Vi är dock medvetna att det kan finnas forskning inom detta ämne som vi inte lyckats hitta vid våra sökningar på den tidigare forskningen. Vår förhoppning är att den referensram som teorierna och den tidigare forskningen utgör i vår studie, tillsammans med det insamlade datamaterialet, ska leda till att studien kan ge mer djupgående insikter och ett kunskapsbidrag kring kommunikation vid en strukturell förändring.

## 5. Resultat och analys

För att tydliggöra resultatet från empirin har vi valt att utgå från studiens frågeställningar i vår analys. Kapitlet är därför uppdelat efter våra frågeställningar där den första delen svarar på frågan; På vilket sätt har organisationsförändringen kommunicerats ut till medarbetarna? Den andra delen svarar på frågan; Hur upplever medarbetarna kommunikationen och på vilket sätt kan detta ha påverkat medarbetarnas inställning till förändringsarbetet? Den tredje delen redovisar vi för svaren kring frågan; Hur kan kommunikationen vid en organisationsförändring utföras för att upplevelsen av förändringen ska bli positiv? Slutligen har vi en övergripande analys av empirin som helhet.

Vi har valt att behandla resultatet från empirin och vår analys av materialet i samma kapitel. Vi kommer att redovisa intervju svar och föra fram belysande citat tagna från de olika intervjuerna och ta hjälp av teori för att analysera det som kommit fram. I analysen kommer vi inte att nämna kön eller befattning då det inte är relevant för studiens syfte. Detta eftersom vi inte har någon önskan om att jämföra hur uppfattningarna skiljer sig mellan kön eller medarbetare med olika arbetsuppgifter.

## 5.1 Hur kommunicerades förändringen

I denna del visar vi hur medarbetarna uppfattar att förändringen kommunicerades ut. Detta för att belysa just hur det kan skilja på hur människor tar emot och uppfattar information.

Under intervjuerna framkom en del skilda uppfattningar om hur organisationsförändringen har initierats. Flera av medarbetarna förmedlade en uppfattning om att förändringen har pågått under en längre tidsperiod som sträcker sig flera år bakåt i tiden. Några av medarbetarna förklarade det som nedan:

*“Det har liksom pågått ganska länge den här omorganisationen. [...] Jag ser det mer som att man har fått små delar kanske under en ganska lång tid.” -IP 4*

*“Det har ju sporadiskt kommit information kring det här, sen har det väl inte alltid varit jättetydligt men det har väl varit ett informationsflöde till personalgruppen.”  
-IP 3*

Andra medarbetare talade om att förändringen hade kommunicerats ut vid större sammankomster under det senaste året, där ledningen hade gått igenom vad som skulle ske i och med förändringen.

*“Det har ju varit information ifrån cheferna hela tiden. Sen så har vi ju haft stora sammankomster där det har varit lite information till en större grupp, kanske tre fyra hundra som har varit på sammankomsterna.” -IP 2*

Intervjupersonerna i studien har arbetat olika lång tid på kommunen men uppfattningen om på vilket sätt förändringen hade kommunicerats ut skiljde sig inte beroende på om man arbetat på Örebro kommun under kortare eller längre tid. En del av medarbetarna hade under intervjun till en början svårt att minnas på vilket sätt de först hade tagit del av informationen. Det kan eventuellt vara en orsak till de skilda uppfattningar som redovisades. Även Weick (1995:28) menar att individer som skapar mening retrospektivt kan glömma bort saker som skett. Samtliga av medarbetarna var dock överens om att förändringen redan var satt när den kommunicerades ut till medarbetarna och att de inte fått möjlighet till att påverka förändringen innan dess. Två av medarbetarna uttrycker det så här:

*“Det upplevs i alla fall som att den här förändringen bedrivs inom liksom stängda, bakom väldigt stängda dörrar.” -IP 1*

*“Vi har ju inbjudits till att lämna åsikter, och det har vi gjort, alltså ja medarbetare, men vi har ju inte varit med i någon arbetsgrupp eller något sånt där och deltagit i några beslut.” -IP 5*

Trots att det redan fanns beslut om att förändringen skulle ske när medarbetarna informerades om saken talar flera av intervjupersoner om att de upplevde att de hade möjlighet att lämna

synpunkter på den praktiska utformningen av förändringen. De talar om att förändringen har diskuterats tillsammans med närmaste chef och på arbetsplatsträffar där de har haft möjlighet att komma med åsikter och frågor angående förändringen.

*“Jag upplever det som vi har väl hela tiden haft åsikter med ja, när man har pratat om att bygga om och hur vi ska sitta.” -IP 5*

*“Sen har vi väl i dom sammanhangen [arbetsplatsträffar] kunnat diskutera det vi har hört och ja, våra reflektioner kring det. Sen vet vi inte, jag är osäker på hur det har tagits vidare. Jag antar att det har blivit frågor kanske som vår enhetschef själv tog vidare.” -IP 4*

Angelöw (1991:94) benämner en av de tre typerna av förändringsstrategier som toppstyrd, där en organisationsledning har tagit ett beslut om förändring och upprättat en handlingsplan för att sedan informera medarbetarna om denna. Utifrån medarbetarnas svar hur förändringen kommunicerades ut kan man urskilja denna typ av toppstyrd förändring i detta skede, samtidigt som flera medarbetare vittnar om att de hade känslan av kontinuerlig information, och en möjlighet att få vara med och lämna synpunkter, om inte på beslutet, utan i alla fall gällande de praktiska delar som till exempel innefattade var de skulle placeras ut och med vilka de skulle sitta. Detta tyder i sin tur på att det även fanns visst inslag av den andra typen av förändringsstrategi som Angelöw (1991:94) kallar för den representativa strategin. En medarbetare menade även att det var oklart kring hur mycket och vad de som medarbetare kunde påverka den praktiska utformningen av förändringen. Intervjupersonen uttrycker en frustration över att det ges dubbla budskap då personen först upplevde att ledningen kom med förslag om hur de skulle komma att vara placerade rumsmässigt i fortsättningen och att det fanns möjlighet att påverka detta förslag. I ett senare skede upplevde intervjupersonen att rumsindelningen redan var satt och att de som medarbetare inte alls hade möjlighet att vara delaktiga i beslutet.

*“Det skötte dom inte bra för att det var, man fick lite dubbla budskap kring vad som var bestämt och vad som inte var bestämt..“ -IP 6*

En annan medarbetare uttrycker att de som medarbetare har fått flyttas runt i alltför stor utsträckning utan att få möjlighet att komma med åsikter om vad de som medarbetare tycker fungerar och inte fungerar när det gäller placering.

*“Jag har känslan av att här har man tittat mest på organisationen, ungefär som legobitar.” -IP5*

Det framgår här av medarbetarna att upplevelsen av att få vara med att påverka hur de ska sitta eller bli förflyttade inte har hörsammats från ledningen, trots att de har haft möjlighet att lämna synpunkter på just detta. Medarbetarna förmedlade även delade uppfattningar om på vilket sätt de fått information kring förändringen av ledningen. De flesta tog upp APT, det

vill säga arbetsplatsträffar som ett forum för att motta information om förändringsprocessen av sin närmaste chef.

*“Man har mest fått information på APT:er från ledningschef. Och då har vår chef fått lov att tolka. Vi har aldrig fått nåt dokument eller nånting sånt handgripligt att kunna läsa eller nån slags beskrivning av så här ser det ut, det här är problemet, det här vill vi lösa på det här sättet. Det har vi aldrig fått. Utan det är ju mer under APT och där vår chef har försökt tolka det jag antar att hon har hört någonstans ifrån.” -IP 4*

Flera av medarbetarna trycker på att den muntliga kommunikationen har varit ett viktigt inslag och att det råder brist på skriftlig information. En av medarbetarna talade om sin önskan om mer information och gärna i form av skriftlig dokumentation.

*“Jag hade önskat att man hade tänkt, lite olika saker, dels att man kanske hade varit lite mer tydlig över vad det är som är problemet så att man förstår att man, att det finns ett problem och det ska vi försöka komma tillrätta med. En problemformulering eller så. [...] Det hade varit bra att få nån typ av dokumentation också.” -IP 3*

En annan av medarbetarna nämnde också att mängden information som kommunicerades ut till personalen var i för liten omfattning.

*“Vi fick liksom veta det att det ska göras och sen blev det väldigt tyst. Och sen började det hända saker men ja, snålt med kommunikation.” -IP 1*

En av medarbetarna menar att de som enskilda medarbetare har varit tvungna att själva ta ansvar för att finna den informationen.

*“Man får ju en övergripande information om vad som händer. Sen är det ju mycket att man ska vara proaktiv och själv leta information. Gå in och söka på intranätet och så. Det är ju liksom väldigt mycket så. Att man får själv ta reda på vad man vill hitta.” -IP 2*

Att flera medarbetare talar om att de inte fått möjlighet att ta del av skriftlig information kring förändringen samtidigt som att en medarbetare menar att informationen finns om man söker efter det tyder på att det finns en otydlighet kring var informationen finns. Det tycks också finnas en önskan om att motta tydligare och mer handgriplig information kring förändringen.

*“Jag har ju sett eller varit med i några organisationsförändringar och jag har aldrig varit med om någon lika otydlig som den här.” -IP 1*

I studien gjord av Yazici (2002) framkom det att det fanns en uppfattning att användandet av IT som kommunikationsmedel förbättrar presentationen av ny information, men att de

anställda i studien fortfarande föredrog kommunikation genom flera olika metoder. Det är tydligt att information kring förändringen har kommunicerats ut på flera sätt, både genom IT, arbetsplatsträffar, större möten och mindre möten. Men det som tycks vara otydligt är informationen om de olika kommunikationsvägar som har funnits tillgängliga för medarbetarna.

Angelöw (1991:109) hävdar att bristfällig information under en pågående förändringsprocess blir ett hinder och leder i många fall till att ryktesspridning uppstår. Detta är något som skulle kunna förebyggas genom riklig och direkt information till medarbetarna. Angelöw (1991:112) nämner också att beslut som fattas över huvudet på anställda ofta medverkar till denna ryktesspridning. En intervjuperson talade om sin frustration kring att informationen kom ut i ett sådant sent skede och på frågan om det uppstod rykten i väntan på dessa besked svarade personen:

*“Ja gud massor. Så är det ju, det är ju jättemycket sånt innan.” -IP 2*

Sammanfattningsvis kan vi se att flera av medarbetarna i intervjun menar att detta har varit en organisationsförändring som kommunicerats ut gradvis under en längre tid men också att det har gjorts insatser speciellt i syfte att förmedla förändringen genom exempelvis stormöten. Enligt intervjupersonerna var förändringen redan beslutad om när den kommunicerades ut och personalen har inte haft möjlighet att påverka beslutet innan det fattats. Däremot upplever en del av medarbetarna att de har haft möjlighet att lämna åsikter i och med utformningen av förändringen (exempelvis var och med vilka de ska sitta tillsammans) även om det finns en osäkerhet kring hur stor deras möjlighet att påverka verkligen var. Flera av intervjupersonerna nämner att de hade önskat mer och tydligare information i samband med förändringen. Kommunikationen upplevs som otydlig vilket har resulterat i ryktesspridning.

## 5.2 Medarbetarnas upplevelse av kommunikationen och deras inställning till förändringen

I det här avsnittet redogör vi för medarbetarnas uppfattning om orsaken till förändringen, hur de upplever kommunikationen under förändringsprocessen och eventuella reaktioner kring detta. Vi redogör och analyserar även hur dessa upplevelser och tidigare erfarenheter kan ha påverkat medarbetarnas inställning till processen.

Som Simonsson (2008:185) tar upp är motiven till en kommande förändring viktig att kommunicera till medarbetare så att de får förståelse för varför frågan är väckt. Samtliga av de intervjuade medarbetarna förmedlade en förståelse för orsaken till att förändringen kom till. De talade om vikten av att bli mer effektiva genom bättre samarbete över enhetsgränser vilket ska resultera i en modernare och mer hållbar organisation för framtiden. Flera av medarbetarna var också medvetna om sparkravet som kommunen har på sig och hur det kan ha påverkat beslutet om en organisationsförändring. De flesta såg dock effektivisering som

den största orsaken även om en av intervjupersonerna menade att den ekonomiska aspekten var det huvudsakliga skälet bakom förändringen.

*“Det har sagts från början att vi behöver liksom på ett nytt sätt, jobba mer effektivt och bli bättre på samverkan över organisationsgränser så att man ska se mer på var och ens kompetens så vi kan samverka bättre istället för bara tänka våra traditionella stuprör med enheter och avdelningar [...] samtidigt så har det ju kommit in ett stort besparingskrav på förvaltningen och det påverkar ju naturligtvis också.” -IP 1*

Elving (2005:131) menar att det finns två typer av kommunikation som kan användas innan en organisationsförändring. Medarbetarnas tydliga bild utav orsaken bakom förändringen tyder på att kommunen har använt sig av informativ kommunikation där de anställda fått möjlighet att ta del av förklaringar och resonemang som ligger bakom förändringen. Elving (2005:134) menar att om den initiala kommunikationen är bra höjer det sannolikheten att ovisshet och osäkerhet kan undvikas när förändringen introduceras. Flera av intervjupersonerna nämnde också att de tycker att orsaken till förändringen är positiv och att effektivisering är något som de ser fram emot.

*“Men jag tänker att man tänker gott och att jag förstår tankesättet att man ska liksom öka samarbetet. För det behövs.” -IP 2*

*“Vi behöver komma samman mer och jobba mer i team, att vi behöver bli mer medvetna om varandras kompetenser, vilka vi är och att vi jobbar mer i processer istället för våra stuprör. Så det är bara positiva saker och nånting jag hade efterfrågat.” -IP 6*

Weick (1995:23) menar att individer inom en organisation strävar efter en samstämmighet mellan organisationen och sitt eget “jag” vilket ofta resulterar i att individen tar till sig arbetsplatsens värderingar och mål som sina egna. På detta sätt blir införlivandet av värderingarna en del i medarbetarnas process att skapa mening i en förändring. Det blev tydligt i intervjuerna att medarbetarna har fått tagit del av de bakomliggande orsakerna till förändringen och därmed kunnat få hjälp i sin meningsskapande process, vilket har resulterat i ett positivt förhållningssätt gentemot beslutet.

Även om intervjupersonerna ställde sig positiva till förändringen uttryckte samtliga intervjupersoner en viss frustration över hur förändringen kommunicerades ut eller hur resultatet i slutändan blev. Flera av intervjupersonerna uppgav att deras arbete och arbetssätt inte hade påverkats i särskilt stor omfattning och att den effektivisering och det bättre samarbetet mellan de tidigare enheterna som utlovats av ledningen fortfarande inte syntes som ett resultat.

*“Men om man tänker, det man säger att man ska jobba mer över dom gränser som finns och så. Min upplevelse är den att jag hoppas att det ska bli så. Det tror jag är bra men i praktiken är det inte så mycket. Jag jobbar fortfarande i ett spår.” -IP 4*



*”Jag tänker att syftet var bra, resan är helt misslyckad.” -IP 1*

Då tidigare erfarenheter kan ge individen ledtrådar som en hjälp i att utveckla förståelse och skapa mening kring nya händelser, kan dessa erfarenheter från förr påskynda anpassningen till en förändring. Tre av medarbetarna som hade arbetat under en längre tid hos samma arbetsgivare uppgav att de hade varit med om flertalet förändringar inom kommunen tidigare. Samtliga av dessa tre intervjupersoner menade att de hade blivit vana vid förändringar och därför kunde ta denna förändring med större ro. En intervjuperson uttryckte också att förändringarna kom i för rask takt vilket medförde att man inte hann ”landa” i det nya innan det var dags för förändring igen. Två av medarbetarna uttryckte sig så här:

*“Ja, det har jag varit med om flera gånger inom kommunen [...]. Det har ju varit både rörigt och det har varit tydligt så att säga, men till syvende och sist så har det ju lett fram till bra saker men det tar ju ett tag innan en ny organisation sätter sig, så är det ju. Så erfarenheterna är väl att man blir väl mer och mer luttrad.” -IP 3*

*“Jo men vi har förändrats många gånger under dom här 26 åren så att [skratt]. Man börjar bli lite härdad. [...] Man tänker ja ja, det blir nog bra.” -IP 2*

Tidigare erfarenheter av förändringsprocesser inom samma kommun tycks således minska osäkerheten som kan uppstå inför någonting nytt. De vet med sig att det brukar gå bra och därmed är det lättare att anpassa sig. Angelöw (1991:27) tar upp sex olika sätt att reagera på en kommande förändring; anpassning, motstånd/kamp, integration med egna syften, pluralism, apati samt flykt. Det framkom inte i någon av intervjuerna att medarbetarna ville hålla fast vid existerande arbetsvillkor och därmed reagera med motstånd. De flesta intervjupersoner har istället valt att reagera med anpassning och eventuellt integration med egna syften. Däremot var det flera medarbetare som berättade att många av deras tidigare kollegor hade valt att sluta i och med införandet av denna förändring. Denna reaktion tyder på att en del av medarbetarna reagerade med flykt.

*“Väldigt många har valt att sluta. Det här har tagit så lång tid så väldigt många har, när det blir väldigt osäkert kring vad, vad är var och ens uppgifter och vem är min chef, och vi har bytt chefer massor med gånger under den här perioden.” -IP 1*

*“Man tappas hela tiden samarbetet för att man rör om i grytan hela tiden. Och det märks ju för vi har ju haft jättemycket personer som har slutat. Det har ju varit extremt mycket omsättning av personal. Så att det är ju ett tecken på att det är nåt som inte är som det ska.” -IP 2*

Intervjuerna visar på de olika reaktioner som har funnits under denna förändringsprocess. Inställningen till förändringen har varierat hos medarbetarna, individernas tidigare erfarenheter har skiftat och människor skapar mening med förändringar på olika sätt. Även om våra intervjupersoner har varit positiva till förändringen och sett meningen till varför den sker, så har deras inställning till den påverkats av hur kommunikationen har skett under

processens gång. En medarbetare talade om att kommunikationen upplevdes som oförberedd och rörig där personerna som talat till dem använde ett otillgängligt språk som var svårt att ta till sig. De allra flesta av intervjupersonerna talade också om att informationen de behövde som stöd i deras process med att skapa mening kommunicerades ut vid för få tillfällen. De uttryckte känslor av att bli lämnade med att realisera förändringarna på egen hand utan tydliga direktiv uppifrån om hur det skulle ske.

*“Deras typ av kommunikation gör att jag orkar inte, jag slår av och blir rastlös och känner att jag har inte tid med det här. Jag vill ut härifrån. Känns meningslöst emellanåt att sitta där och det har mycket att göra med hur dom kommunicerar.” -IP 6*

*“Från början så var det ju väldigt oklart och man var mer intresserad och väntade på att snart händer det någonting. Men sen har det gått så lång tid och då blir det mer så här man tappar lite gnistan i engagemanget.” -IP 4*

*“Det var väldigt glest med de har kommunikationstillfällena kring det. Och då blir det stökigt i lederna, många blir väldigt oroliga och funderingar kring, hur kommer det påverka mig, och kommer jag vara kvar, eller ska jag vara någon annanstans och ska jag göra något annat?” -IP 1*

Simonsson (2008:194–197) beskriver den tredje fasen i hennes förändringsmodell, genomförande, där fokus nu är på hur förändringen ska utföras. Det är här viktigt att ledningen fortsätter att visa engagemang och uthållighet där man inte släpper taget om medarbetarna. Simonsson menar dock att det är vanligt att ledningen låter medarbetarna själva arbeta efter de nya direktiven och släpper taget.

*“Sen är det alltid lite svårt och se hur det kan, hur man kan komma dit genom av den här typen av förändring. För det blir så abstrakt på nåt sätt.” -IP 6*

*“Det fanns och då fanns det dessutom en tidsplan att i april i år då skulle alla veta vart dom skulle vara och vad som skulle jobba med och så och innan semestern skulle man dessutom veta ja detaljer kring det. Och inget av det har kommit än.” -IP 1*

*“Men jag tror att man måste, man har dragit bort stödet. Jag tror att vi behöver stöttas i dom här liksom, hur vi ska bilda oss och vi behöver en liten hjälp att det här tornet kanske ska sättas ihop. [...] Det är så mycket att vi själva ska leta våra egna vägar att samarbeta. Där känner jag att det tar stopp. -IP 2*

Det verkar utifrån dessa citat som att ledningen har fått med sig medarbetarna initialt men har brutit i stöd och kommunikation under implementeringen av förändringen. Vilket tycks ha lett till en frustration och osäkerhet över hur de faktiska förändringarna ska se ut och genomföras i verksamheten.

Sammanfattningsvis kan vi se att samtliga intervjuade medarbetare hade en tydlig bild av att förändringen behövde ske för att effektivisera organisationen. En del av medarbetarna nämnde även att de kände till den ekonomiska bakomliggande orsaken. Detta tyder på att ledningen har varit tydlig i sitt budskap och på sätt har medarbetarna fått stöd i sin meningsskapande process. Deras tidigare erfarenheter av förändringar inom kommunen har för vissa inneburit en lugn inställning till själva förändringen. Däremot så upplevde alla medarbetare att förändringsprocessens utförande har varit otydlig och abstrakt, vilket ledde till en känsla av frustration. Vissa berättade även att ett flertal kollegor valt att sluta under denna förändring, vilket de trodde att den otydliga informationen av de faktiska förändringarna kunde vara en bidragande orsak till. Utifrån intervjuerna blir det tydligt att medarbetarna kände att de hade behövt ett större stöd och tydligare direktiv från ledningen under implementeringens gång.

### 5.3 Utformning av kommunikation för en positiv förändring

I det här avsnittet redovisar och analyserar vi medarbetarnas upplevda farhågor inför och under förändringen. Vi redovisar även medarbetarnas tankar om hur kommunikationen vid en organisationsförändring bör utföras för att upplevelsen av förändringen ska bli positiv samt vad de anser borde ha gjorts annorlunda under processen.

Flertalet medarbetare uppgav att de saknade en tydlig tidsplan, och farhågorna som uttrycktes var att förändringen skulle dra ut på tiden. Många av intervjupersonerna ansåg att förändringsprocessen hade dragit ut på tiden vilket skapade en frustration hos medarbetarna. Det rådde även delade meningar om förändringen var avslutad eller inte. Detta tyder i sin tur på en otydlig tidsplan och även stor saknad av information.

*“Jag tror det är lämpligt om en omorganisation inte får ta hur lång tid som helst, om man menar allvar med att vi ska sätta fokus på våra arbetssätt och så, då måste vi snabbt få komma in i det nya arbetssättet för att få se nyttan av den här omorganisationen. Så, jag var lite orolig för att det skulle dra ut på tiden.”-IP 1*

*“Från början så var det ju väldigt oklart och man var mer intresserad och väntade på att snart händer det någonting. Men sen har det gått så lång tid och då blir det mer så här man tappar lite gnistan i engagemanget.” -IP 4*

En tidsplan och tydligare information var enligt de flesta medarbetarna en faktor som skulle ha gjort upplevelsen av förändringsprocessen mer positiv. De tog upp en önskan om att få ta del av ledningens förberedelsearbete och mer information om var de låg till tidsmässigt med implementeringen av förändringen. Detta även om det inte fanns något beslut ännu att förmedla, eftersom information om att de ännu inte vet säkert anses vara bättre än en avsaknad av information.

*“Det kanske kunde ha varit lite mer information. Kanske en tidsplan, hur man tänker, när det ska förankras, ja alltså ja och var man är i tidsplan och så. Det kanske, ja men det har jag nog saknat. [...] Det ju viktigt för dom som berörs av det att veta var man är i processen och är det så att det inte har hänt något eller det finns ingenting att tillägga då kan man åtminstone berätta det.” - IP 3*

*“Ja men jag tycker ju nog kanske att man skulle va mer informativ under processens gång. Att man får veta lite mer. Alltså redan när man börjar så har man ju ett tänk att så här ska vi göra. Där ska vi redan informeras om att vi tänker så här.” -IP 2*

Simonsson (2008:185) menar att det redan i analysstadiet är av stor vikt att chefer är tydliga och kommunicerar ut vad de vet och vad de inte vet. Weick (1995:47–48) menar att negativa känslor är mer benägna att dyka upp när en förändring upplevs som plötslig och oväntad. Eftersom individer inom en organisation inte har ett nära band till varandra blir det mer troligt att starka känslor uppstår på grund av distansen mellan medarbetare och ledning. En mer öppen dialog och en större tydlighet från ledningens håll skulle enligt våra intervjupersoner leda till en mer positiv upplevelse. Flera av medarbetarna nämnde specifikt att ledningen har haft möjlighet att processa förändringen under mycket längre tid än de anställda vilket gör att de anställda inte får samma förståelse och förändringen upplevs då som oklar och rörig.

*“Ja men dom är ju ett långt steg före oss i tänket. Vi hinner ju inte få med den processen.” -IP 2*

*“Måste kunna informera om dom olika stegen att nu har vi nått hit och dit skulle vi ju för att sen ska vidare dit eller och måla upp ett tydligt mål. Inget av det har vi sett.”-IP1*

Det är tydligt att medarbetarna bar på en känsla av att ledningen visste mer än de valde att förmedla. Medarbetarna ville få tydligare direktiv om vad förändringen innebar för dem. En medarbetare uttryckte osäkerhet kring om besparingskravet skulle innebära att medarbetare skulle vara tvungna att gå. En annan talade om en oro att fler arbetsuppgifter skulle läggas på de befintliga medarbetarna. Ytterligare en av medarbetarna redogjorde för en farhåga om att förändringen i slutändan skulle leda till ändrade arbetssätt och arbetsplatser vilket ledde till en osäkerhet kring vad som verkligen ska komma.

*“Det är ju klart det är inte rationellt med att utnyttja lokalerna på det sättet som vi gör idag. När det, man sitter på möten men fortfarande behöver man ha sin arbetsplats och det blir väldigt, ska man gå omkring med en mobil hurts [ingen fast arbetsplats]? Det är det jag ser framför mig.” -IP 6*

Osäkerhet kring vad förändringen ska leda till blir ytterligare ett resultat av brister i kommunikationen mellan ledning och medarbetare. Vår tolkning är att oron som uppstått hade kunnat undvikas med tydligare kommunikation om de praktiska följderna av förändring för medarbetarna.

Ytterligare en faktor som efterfrågades av en medarbetare som hade genomgått flera förändringar inom kommunen tidigare, var möjligheten till en utvärdering efter att förändringen var klar. Det vore ett sätt för medarbetarna att få göra sin röst hörd angående förändringsprocessen och det upplevda resultatet, men även få ett tydligt avslut på processen.

*“Man utvärderar aldrig egentligen förändringen. Det har man i stort sett aldrig gjort. Och det är ju jättedumt. Nej så det, utvärdering är bra, det kan jag skicka med. Att det behövs. [...] Jag tror att man är lite rädd kanske för konsekvenserna av vad man ska få för svar.” -IP 2*

Simonsson (2008:197–199) tar upp vikten av att “släcka projektet” när förändringen avslutas. Hon menar att man behöver resonera kring vad förändringen har lett fram till och utvärdera hur processen har gått. Medarbetarna har här i uppgift att berätta vilka lärdomar och erfarenheter de har tagit från förändringsprocessen och ledningens roll är att informera medarbetarna om vilka resultat denna förändring har uppnått.

Något som också framkom hos två medarbetare var känslan av förståelse för sin närmsta chef. De gav uttryck för att de ansåg att deras chef hade ett svårt uppdrag att förmedla information till sina medarbetare. Trots den bristande informationen var det inte deras närmaste chef de höll ansvariga för det.

*“Jag har förståelse för mina chefer hur dom tacklar uppdraget. Dom är inte mer än människor, dom är dessutom också, dom har ju så dubbla roller i det här för dom blir ju också drabbade i förändringsprocessen.” -IP 6*

*“Jag tycker att vår chef gjorde ett bra jobb utifrån hennes förutsättningar.” -IP 4*

Tanner och Otto (2016) menar att ett stödjande ledarskap har betydelse för hur en förändringsprocess uppfattas av medarbetarna. De tar upp att en god relation mellan anställda och närmaste chef ökar sannolikheten för arbetsglädje och minskad irritation. En god relation till närmsta chef kan alltså även det vara en faktor till en positiv förändringsupplevelse.

Sammanfattningsvis kan vi se att flera av medarbetarnas farhågor uppkom på grund av en bristande information före och under processen, till exempel information om vad förändringen skulle innebära rent praktiskt för var och en. De efterfrågade tydligare information kring de faktiska förändringarna, hur ledningen tänkte och hur nästa steg såg ut. De efterfrågade även en tidsplan som på ett tydligt och strukturerat sätt beskrev de olika stegen i förändringsprocessen och med en tydlig start och ett tydligt slut. Det rådde delade meningar och även en osäkerhet kring om denna förändring var klar eller pågående bland alla medarbetare vi intervjuade. Det förelåg alltså en efterfrågan på visshet om var någonstans i tidsplanen de befann sig. En god relation med närmaste chef kan också vara en faktor som kan främja en positiv upplevelse av förändringen hos medarbetarna.

## 5.4 Övergripande analys

Medarbetarna uppvisade en önskan om fylligare och mer konkret information från ledningens håll. Weick (1995:4) menar att när människor stöter på nya och avvikande händelser uppstår ett behov av förklaringar för att stödja den kommande processen där individen strävar efter att tolka det som sker. När de intervjuade medarbetarna uttrycker en vilja efter mer information och kunskap kring vad som händer bör det därför ses som en önskan om ett bättre stöd i deras process med att skapa mening kring förändringen. Om ledningen hade varit tydligare och mer informativ i sin kommunikation skulle det främja den interaktionsprocess som individer behöver när de söker efter mening i omgivningen som stämmer överens med deras eget ”jag”. Meningsskapande är också en snabb process där individer använder tidigare erfarenheter och ledtrådar för att kategorisera och tolka det som sker (Weick 1995:49–55). När det brister i kommunikationen kring förändringen behöver därför medarbetarna i sin strävan mot att snabbt nå förståelse, använda sig av de ledtrådar som finns tillgängliga. Ett sådant snabbt sökande av ledtrådar kan i sin tur leda till en ökad risk att individer dömer den aktuella förändringen efter tidigare erfarenhet eller efter vad de hör om förändringen från annat håll, i större utsträckning än de annars hade gjort. Ryktesspridning på arbetsplatsen kan då bli ett sätt för medarbetarna att skapa en vad de uppfattar som en rimlig uppfattning av förändringen även om den inte är baserad på en exakt verklighet. Johansson och Heide (2008:20) menar även att medarbetarnas tolkningar under en förändringsprocess är nyckeln till framgång. Ett större stöd för medarbetarnas meningsskapande process kan därför ses som en framgångsfaktor och något som borde strävas efter från ledningens håll.

Både Angelöw (1991) och Simonsson (2008) förespråkar vikten av delaktighet för medarbetarna. Flera medarbetare i studien gav uttryck för känslan av att ledningen var mycket längre fram i bearbetningen av denna förändring och de önskade att möjligheten att bli insläppta i processen tidigare skulle finnas. Även om de inte kunde påverka själva beslutet (vilket ingen av dem uttryckte att de ville) så önskade de att få ta del av ledningens tankeprocess inför förändringen. Då meningsskapande är en social process och individer skapar mening genom att interagera med sin omgivning skulle en större delaktighet kunna främja medarbetarnas meningsskapande och förståelse kring förändringen. Även studien gjord på Astra Zeneca, Eon och SCA (Johansson 2008) visade att goda relationer och en öppenhet där medarbetare kan föra fram åsikter är av stor vikt vid en förändring.

Elving (2005) menar att det krävs god kommunikation vid en förändring både i syfte att informera och att skapa gemenskap, för att undvika osäkerhet och ovisshet hos medarbetarna. Vi kan se att medarbetarna i den här studien upplevde att informationen var otillräcklig men de förmedlade även en känsla av att behöva ta mycket eget ansvar och en bristande gemenskap under förändringen. Kommunen har därmed inte lyckats att förmedla de båda typerna av kommunikation på ett framgångsrikt sätt, vilket har medfört att medarbetarna upplever oro och ovisshet kring förändringen.

När vi ser resultatet av vår studie kan vi dra paralleller till Simonssons (2008:181–199) modell om hur en positiv förändringsprocess kan utformas. Hennes första del i modellen går

ut på att ledningen ska släppa in medarbetarna redan i analysfasen och låta dem känna delaktighet och få möjlighet att lämna synpunkter. Vilket var något som flera av medarbetarna i denna studie efterfrågade. Den andra fasen i modellen innebär att ledningen bör förankra förändringen hos medarbetarna, låta de förstå varför den ska ske och hur den ska genomföras. Här nådde ledningen inte ända fram. De lyckades med att få medarbetarna att förstå varför den skulle ske men utförandet blev otydligt och uppfattades av flera medarbetare som abstrakt. Den tredje fasen Simonsson har i modellen är genomförandet, där det är av stor vikt att ledningen fortsätter att vara engagerade och följer upp hur medarbetarna tar emot förändringen samt ser till att de nya arbetssätten flyter på bra. Här fick vi uppfattningen att ledningen på kommunen hade tappat sina medarbetare då flera av intervjupersonerna vittnade om att de väntade på en förändring skulle ske och en del var till och med osäkra på om denna förändring skulle innebära något alls för dem i praktiken. De verkade även vara osäkra över i vilken fas i förändringsprocessen de befann sig. Den sista delen i modellen handlar om att på ett tydligt sätt stänga ner projektet och visa att förändringen är genomförd, bland annat genom utvärdering. Detta var också något som åtminstone en medarbetare efterfrågade och vår tolkning är att en sådan stängningsprocess skulle ha hjälpt medarbetarna att få en större förståelse för förändringen, vad den inneburit och hur de nu ska arbeta efter de nya riktlinjerna. Som vi tolkar våra intervjupersoners utsagor skulle Simonssons modell således ha kunnat användas som grund i utformandet av förändringsprocessen för att processen skulle ha uppfattats som mer positiv för medarbetarna. Något som är intressant är att Weicks teori om meningsskapande genomsyrar alla faser i denna modell eftersom det krävs en aktiv meningsskapande process hos en individ för att det ska vara möjligt att förstå och komma vidare från en fas till en annan. Exempelvis nämner Weick att det behövs finnas ledtrådar i omgivningen som stöd för individens meningsskapande och dessa ledtrådar kan i denna modell ses i form av väl utformad kommunikation från ledningen, vilket är en förutsättning i samtliga av Simonssons uppräknade faser för en lyckad organisationsförändring.

## 6. Diskussion och slutsats

I det här avslutande kapitlet avser vi att reflektera och sammanfatta studien genom en diskussion som mynnar ut i en slutsats. Vidare ger vi förslag på ytterligare forskning inom området.

### 6.1 Slutdiskussion

Syftet med denna studie var att belysa vikten av kommunikation vid en organisationsförändring för att medarbetarna ska kunna få en förståelse för förändringen. Studien visar att kommunikation är en viktig del för att främja medarbetarnas meningsskapande process kring en organisationsförändring. De intervjuade medarbetarna hade en förståelse till varför förändringen genomfördes och att de hade förstått tanken med förändringen. Medarbetarna delade också kommunens uppfattning till stor del. Det som däremot var svårt för medarbetarna var att skapa mening kring processen då de flesta intervjupersoner kände en otydlighet kring de olika stegen och ansåg att informationen var

gles, vilket innebar att en känsla av osäkerhet uppstod i och med förändringen. Medarbetarna efterfrågade också kommunikation från ledningen i ett tidigare skede än vad som skett i den här förändringen.

Flera av medarbetarna efterfrågade en tydlig tidsplan för att på ett lättare sätt få en känsla av förståelse under processen. På så vis kunde de vara väl förberedda på vad som eventuellt skulle förändras för deras egen del och vid vilken tidpunkt denna förändring i sådana fall skulle ske. I de teorier studien har utgått från har det inte nämnts ett behov av tidsplan som en viktig del men det blir tydligt i den här studien att det ändå är en faktor som ingår i begriplig och riklig kommunikation, vilket samtliga teorier förespråkar. För att på ett lättare sätt skapa förståelse kring och under en förändringsprocess kan en tidsplan fungera likt en ledtråd som ger stöd i individens meningsskapande process.

Resultatet visade också på medarbetarnas osäkerhet kring vad de hade möjlighet att påverka gällande den praktiska utformningen under processen. Medarbetarna önskade en större tydlighet kring vad och i vilken omfattning de kunde påverka hur förändringen såg ut. Delaktighet under förändringen visar sig i studien vara en faktor som kan påverka förändringen positivt med förutsättningen att det är klarlagt och kommunicerat till medarbetarna hur denna delaktighet ska vara möjlig. Det fanns också en osäkerhet hos medarbetarna om vilka slags eventuella praktiska förändringar som skulle ske i och med omstruktureringen. Den här bristen på information tycks ha lett till ryktesspridning och delade uppfattningar huruvida förändringen är avslutad eller pågående. Det tycks även ha inneburit att flertalet medarbetare valde att gå vidare till andra tjänster, men då denna uppgift är i andra hand så vi kan med säkerhet inte säga hur avgörande informationen och osäkerheten kring denna process var för de anställda som valde att säga upp sig. Resultatet visade också att tidigare erfarenheter av förändringsprocesser inom samma organisation kunde leda till en lugnare inställning hos medarbetarna inför det nya som skulle komma. Dock kan en risk med denna inställning vara att man känner sig blasé, eller som en av medarbetarna uttryckte sig "man blir luttrad". Detta kan i sin tur eventuellt leda till att man som anställd inte är så engagerad i förändringsprocessen i stort. Bristen på information kan också ses som ett hinder för medarbetarna att skapa mening kring det som sker vilket vi ser som en bidragande orsak till den upplevda osäkerheten kring förändringen.

Sammantaget kan vi av resultatet se att kommunikationen har stor inverkan på medarbetarnas uppfattning av en förändringsprocess. Det tycks finnas många faktorer som bör tas vid beaktande när en sådan förändring planeras för att öka chansen till att förändringen mottas positivt och för att medarbetarna ska få det stöd de behöver i sin meningsskapande process av det nya. Tidigare forskning visar på vikten av delaktighet och riklig kommunikation för att nå en framgångsrik organisationsförändring. Vår studie visar att dessa faktorer är betydande även vid en strukturell omorganisering där de praktiska förändringarna för individerna kan vara ytterst små. Kommunikation behövs för att minska oro, ryktesspridning och felaktiga uppfattningar hos de anställda. Riklig och tydlig information blir till en hjälp i den process de behöver genomgå för att tolka och skapa mening i det nya och okända. Kan man dra lärdom



av det som har framkommit i denna studie är det möjligt att öka förutsättningarna för en framgångsrik organisationsförändring i framtiden.

## 6.2 Förslag på ytterligare forskning

Under studiens gång har vi kommit fram till ytterligare aspekter som kan vara intressanta för framtida forskning inom organisationsförändringar. Att studera vikten av en tidsplan som stöd för medarbetarnas meningsskapande process och känsla av delaktighet, skulle kunna vara en intressant aspekt som vi tror att det behövs ytterligare forskning inom. Det skulle också kunna vara intressant att utöka avgränsningen för denna studie och undersöka exempelvis kommunikationen mellan medarbetarna, det vill säga kommunikationen som sker horisontellt inom en organisation. Ett annat förslag är att undersöka ledningens upplevelse och meningsskapande kring kommunikationen vid en förändringsprocess.

## Referenser:

- Angelöw, Bosse (1991) *Det goda förändringsarbetet - om individ och organisation i förändring*. Studentlitteratur: Lund
- Angelöw, Bosse (2010) *Framgångsrikt förändringsarbete - om individ och organisation i förändring*. Natur & Kultur: Stockholm
- Cunningham, J. Barton & James S. Kempling, James S. (2009), "Implementing change in public sector organizations". *Management Decision*. 47, (2), s. 330-344
- Balogun, Julia & Hope Hailey, Veronica (1999) *Exploring strategic change*. Pearson education
- Banutu-Gomez, Michael Ba & Banutu-Gomez Shandra (2016) Organizational Change And Development. *European Scientific Journal*. 12, (22)
- Dawson, Patrick (2003) *Understanding Organizational Change: The Contemporary Experience of People at Work*. SagePublications inc
- Elving, Wim J L (2005) The role of communication in organisational change. *Corporate communications*. 10, (2), s. 129-138
- Eriksson-Zetterqvist, Ulla & Ahrne, Göran (2011) Intervjuer. I: Ahrne, Göran & Svensson, Peter (RED) *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 36-57) Liber: Stockholm
- Fejes, Andreas & Thornberg (RED) *Handbok i kvalitativ analys*. Liber: Stockholm
- Gilley, Ann, Gilley, Jerry W. & McMillan, Heather S. (2009) Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*. 21, (4), s. 75-94
- Jensen, Tommy & Sandström Johan (2016) *Fallstudier*. Studentlitteratur: Lund
- Johansson, Catrin (2008) Summering och slutsatser I: Johansson, Catrin & Heide, Mats (RED) *Kommunikation i förändringsprocesser* (s. 203-213). Liber AB: Malmö
- Johansson, Catrin (2008) Tre företag- tre förändringar. I: Johansson, Catrin & Heide, Mats (RED) *Kommunikation i förändringsprocesser* (s. 43-54). Liber AB: Malmö
- Johansson, Catrin & Heide, Mats (RED) (2008) *Kommunikation i förändringsprocesser*. Liber AB: Malmö
- Larsen, Ann Kristin (2009) *Metod helt enkelt*. Gleerups: Malmö
- Lundqvist, Karin (2002) *Förändringsarbete - framgångsfaktorer och risker*.

SKI rapport 02:1. Hämtad från:

[http://www.stralsakerhetsmyndigheten.se/Global/Publikationer/SKI\\_import/020521/a0b0db037361458301a50cb757f86a32/02-1%20.pdf](http://www.stralsakerhetsmyndigheten.se/Global/Publikationer/SKI_import/020521/a0b0db037361458301a50cb757f86a32/02-1%20.pdf)

Otto, Kathleen & Tanner Grit (2016) Superior–subordinate communication during organizational change: under which conditions does high-quality communication become important? *The International Journal of Human Resource Management*. 27, (19)

Simonsson, Charlotte (2008) En modell för lyckad förändring I: Johansson, Catrin & Heide, Mats (RED) *Kommunikation i förändringsprocesser* (s. 181-201 ). Liber AB: Malmö

Svensson, Peter (2011) Teorins roll i kvalitativ forskning. I: Ahrne, Göran & Svensson, Peter (RED) *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 182-193) Liber: Stockholm

Szklarski, Andrzej (2009) Fenomenologi som teori, metodologi och forskningsmetod. I: Fejes, Andreas & Thornberg (RED) *Handbok i kvalitativ analys* (s. 106-121). Liber: Stockholm

Tholander, Michael och Thurnqvist Cekaite, Asta (2009) Konversationsanalys. I: Fejes, Andreas & Thornberg Robert (RED) *Handbok i kvalitativ analys* (s. 154-177)

Weick, Karl E. (1995) *Sensemaking in organizations*. SagePublications inc

Yazici, Hulya Julie (2002) The role of communication in organizational change: an empirical investigation. *Information & Management*. 39, (7), s. 539-552

# Bilaga

## Intervjuguide:

### Personligt

1. Hur länge har du arbetat inom kommunen?
2. Kan du berätta om du har några tidigare erfarenheter av förändringar och hur har dessa erfarenheter i sådant fall hjälpt dig igenom denna förändring?

### Framtagningen

3. Kan du berätta om din uppfattning om orsaken bakom förändringen?
4. Kan du berätta om hur förändringen kommunicerades ut?
5. Hur involverad var du i beslutsprocessen?
  - Fick du möjlighet att vara med och påverka
6. Kan du berätta om din personliga upplevelse av introduktionen av förändringsprocessen?
7. Vilka var dina största farhågor inför förändringen?

### Implementering

8. Vad var det som hände rent praktiskt för din del, i och med förändringen?
9. Kan du berätta om hur kommunikationen och samarbetet var under förändringsprocessens gång?
10. Kan du berätta om din personliga upplevelse av de faktiska förändringarna som gjordes?

### Idag

11. Kan du berätta hur du känner idag angående förändringen?
12. Hade du önskat att förändringen gått till på ett annat sätt om den gjorts om idag och i sådant fall på vilket sätt?