

# Kommunikativa skillnader mellan en privat och en offentlig organisation

En komparativ fallstudie av företag under omorganisering

**Författare**  
Rebecca Bamberg  
Jenny Berg

**Handledare**  
Måns Holgersson

## SAMMANFATTNING

Dagens globala samhälle utövar ett tryck på organisationerna, vilket gör att många organisationer måste genomgå organisationsförändringar för att bättre kunna möta de nya kraven. Syftet med vår undersökning var att undersöka om förändringsrelaterad kommunikation skiljer sig åt mellan privata och offentliga organisationer. Undersökningen utformades som en komparativ fallstudie. Då skriftlig information angående organisationsförändring ibland är det första som når medarbetarna valdes dokumentanalys som metod. I analysen har vi utgått från tre perspektiv på organisationsförändring, nämligen det strukturella perspektivet, HR-perspektivet och det symboliska perspektivet, samt Kotter och Cohens normativa åttastegsmodell. Resultaten visade att det fanns betydande skillnader i kommunikationen mellan de båda organisationerna. Den offentliga organisationen låg i linje med den normativa modellen. Så var ej fallet med den privata organisationen. De slutsatser vi kommit fram till är att den interna kommunikationen spelar en stor, men ej avgörande roll för en lyckad förändringsprocess, information angående förändring bör utgå från mottagarens förförståelse för att undvika missförstånd samt att mellanchefer har en nyckelroll i den interna kommunikationen. Det går dock ej att dra några generella slutsatser utifrån undersökningen då det inte finns tillräckligt med empiriskt material för att understödja detta.

Nyckelord: organisationsförändring, kommunikation, skriftlig information.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING	5
TEORETISK BAKGRUND	6
Kommunikation	6
<i>Tolkning</i>	6
<i>Kommunikation i organisationsförändring</i>	7
<i>Skriftlig kommunikation</i>	8
Det strukturella perspektivet	8
HR-perspektivet	10
Det symboliska perspektivet	10
<i>Sammanfattning av perspektiven</i>	11
Kotter & Cohens åtta steg till en lyckad organisationsförändring	11
<i>Sammanfattning teoretisk bakgrund</i>	13
SYFTE OCH METODVAL	14
Syfte	14
<i>Analysmodell</i>	15
Metodval	15
<i>Textanalys</i>	16
<i>Innehållsanalys</i>	16
<i>Tolkning</i>	17
<i>Tolkningsstrategier</i>	17
<i>Kritiska reflektioner</i>	18
METOD	19
Genomförande	19
Material	19
<i>Organisationsbeskrivning Företag A</i>	19
<i>Organisationsbeskrivning Företag B</i>	19
<i>Materialbeskrivning</i>	20
RESULTAT	21
Företag A	21
<i>Perspektiv- och kommunikationsanalys</i>	21
<i>Analys utifrån Kotter och Cohens åtta förändringssteg</i>	22
Företag B	24
<i>Perspektiv- och kommunikationsanalys</i>	24
<i>Analys utifrån Kotter och Cohens åtta förändringssteg</i>	24
<i>Sammanfattning resultat</i>	27

DISKUSSION	28
Metoddiskussion	28
Resultatdiskussion	28
Slutsats	29
Förslag på framtida forskning	30
BILAGA	31
LITTERATURFÖRTECKNING	32

## INLEDNING

Dagens globala samhälle utövar ett tryck på organisationerna vilket ofta tvingar dem till en omformning av organisationsstrukturen (Bolman & Deal 2003). Enligt Bolman & Deal (2003) har, som en följd av detta, en mängd omorganiseringsmallar dykt upp. De utlovar en lyckad förändring under förutsättning att anvisningarna följs. Detta innebär i många fall att människorna i organisationen glöms bort då mallarnas fokus till stor del ligger på själva organisationsstrukturen. Då organisationsförändringar utförda efter ovan nämnda standardmodeller löper stora risker att misslyckas innebär modellernas brist på hänsyn till varje organisations egen struktur och kontext ytterligare en svaghet (Bolman & Deal 2003).

Många gånger påbörjas inte förändringsprocessen förrän det är absolut nödvändigt (Bolman & Deal 2003). Att starta arbetet under dessa pressade förutsättningar är långtifrån optimalt då en organisationsförändring är ett riskabelt arbete (Bolman & Deal 2003). Vad vi förespråkar är att organisationerna ger sig själva tid och möjlighet att genomföra dessa processer på en lugnt och sansat sätt. Detta förfaringssätt menar vi ger utrymme för eftertanke och möjlighet att ta riktiga beslut samt utesluter att slumpen avgör organisationens framtid. Vidare är det så att om personalen ej ges tid att bearbeta vad som sker, och därför inte har klart för sig vad som förväntas av dem, utformar de sina roller utifrån sina personliga preferenser istället för organisationens mål (Bolman & Deal 2003). Detta är någonting som vi menar kan resultera i missförstånd och brustet förtroende eftersom människan skapar mening i vad som händer utifrån dess individuella tolkning av verkligheten. Enligt von Platen (2006) är just detta meningsskapande tillsammans med den interna kommunikationen de viktigaste pusselbitarna i en omorganisering. Ytterligare anledningar till att organisationsförändringar ej lyckas kan vara att de kunskaper som faktiskt finns inom organisationen ej används, exempelvis skapas ingen kommunikation inom vilken målet med förändringarna diskuteras (Herold, Felder & Caldwell 2007). Vidare ger nedskärningar resultat när en ny teknologi kombineras med ett bättre ledarskap vilket resulterar i en ökad produktivitet och därmed gör det möjligt för färre människor att göra mer (Bolman & Deal 2003). Tyvärr är det så att etablerade företag ofta inlemmar den nya tekniken i den gamla organisationen varför då inte önskad effekt uppnås (Bolman & Deal 2003). Detta kan tänkas vara ett resultat av att införandet av de förändrade arbetsrutinerna misslyckas varför då de anställda fortsätter att arbeta efter de gamla rutinerna (von Platen 2006). För den enskilda individen har det dessutom visat sig att nedskärningstrenden får en nedbrytande effekt på motivation och engagemang (Bolman & Deal 2003).

Vi kommer inledningsvis att redogöra för kommunikation i olika former för att sedan redovisa för organisationsförändring utifrån tre olika perspektiv på organisationsförändring, strukturellt perspektiv, HR-perspektivet & det symboliska perspektivet. Efter detta följer en beskrivning av Kotter och Cohens (2002) modell för en lyckad organisationsförändring. Syfte och metodval följer efter denna teoretiska bakgrund och i metoddelen behandlas datainsamling samt validitet och reliabilitet. Därefter följer analys av undersökningsresultatet samt metod- och resultatdiskussion.

## TEORETISK BAKGRUND

### Kommunikation

Kommunikation kan översättas till ” något blir gemensamt.” Genom att kommunicera med varandra kan människor dela med sig av tankar, känslor, handlingar och värderingar (Nilsson & Waldermansson 1994). Kommunikation handlar inte främst om att sprida fakta utan snarare är det ett sätt för att bekräfta och stärka identiteten. (Nilsson & Waldermansson 1994). Kommunikation är ett samspel mellan människor och sker via olika kanaler såsom språk, tal, ögonkontakt, gester, miner, kroppsrörelser, avstånd och lukter. Människor visar på så sätt hur de vill bli uppfattade av andra och hur relationerna till omgivningen ska se ut. Samspelet skapar relationer dem mellan (Nilsson & Waldermansson 1994). Hur individer uppfattar varandra hänger ihop med deras självbild och självkänsla. Ju tydligare självbild desto lättare blir kommunikationen med andra. Alltså, ju bättre jag är på att uppfatta mig själv desto bättre kan jag förstå och tolka andra. För det som en person tycker sig se hos andra människor kan i själva verket vara en projektion av de egna rädslorna, behoven eller drifterna. Därför kan det tänkas att människors ögon inte alltid fungerar som fönster utan lika väl kan vara speglar där individen ser sig själv blandat med inverkan utifrån (Nilsson & Waldermansson 1994). Så när jag som individ anklagar andra för att vara aggressiva och fientliga kanske det säger mer om mig själv än om dem.

Människor har ett behov av att skapa mening och förutsägbarhet i vad som sker omkring dem. Annars skulle världen te sig allt för obegriplig. Därför vill individer gärna kategorisera och sätta namn på saker och ting (Nilsson & Waldermansson 1994). Olikheter så som ålder, kön och kultur gör att varje människa har sin egen tolkning av verkligheten, vilket i sin tur lätt leder till missförstånd och svårigheter i kommunikationen med andra. För att kommunikation mellan människor skall flyta utan allt för stora missförstånd krävs det en lyhördhet inför varandra och en bekräftelse på att individen förstår vad samtalspartnern menar. Fungerar inte det här samspelet störs kommunikationen och missförstånd uppstår lättare (Nilsson & Waldemarson 1994). Det har visat sig att människor i maktpositioner lättare än andra missar just detta för effektivitet i kommunikationen så viktiga steg (Nilsson & Waldemarson 1994). När kommunikationen präglas av denna typ av försummelser fyller de anställda i de uppstådda luckorna med egen information för att skapa förståelse för vad som sägs (von Platen 2006), varför det är av yttersta vikt att vara så tydlig som möjligt för att i största möjliga mån minimera detta skeende. Vidare berövar bristfällig kommunikation de anställda på det grundläggande engagemanget och handlingsviljan och bidrar även till att de anställda inte har en klar uppfattning om den egna organisationens strategi och mål med förändringen (Daft, Bettenhausen & Tyler 1995).

### *Tolkning*

När individer talar om hur något är så tänker de sällan på att de beskriver sin egen tolkning av verkligheten (Nilsson & Waldemarson 1994). Människor försöker alltid förstå och tolka vad som sägs oavsett hur omöjligt eller märkligt någonting kan framstå. Dessutom fyller de i luckor som saknar information eller som anses vara oklara (Stubbs 1993). Denna tolkning görs för att skapa ordning i individens värld. Då människor samtalar med andra tar de för givet att deras upplevelse av världen är identisk med den egna. Problemet är att det som sägs är sällan lika med vad som i sin tur uppfattas (Nilsson & Waldemarson 1994), varför missförstånd lätt kan uppstå.

Då människor exponeras för ny information formas den för att den skall passa in i en redan existerande verklighet (Nilsson & Waldemarson 1994). För att det nya inte skall upplevas som ett hot omvandlar mottagaren budskapet, vilket leder till att det inte blir detsamma som avsändaren tänkt sig. Mottagaren tolkar alltså informationen så att dennes redan befintliga åsikter kan förbli intakta. Detta görs eftersom människor har svårt att acceptera förändringar rent emotionellt trots att de på det intellektuella planet kan förstå det (Nilsson & Waldemarson 1994).

Den kultur som människor delar med varandra utgörs av koder, konventioner och vanor. Detta blir en bas som hjälper människor att orientera sig samt lär dem tolka budskap och händelser (Fiske 1984). När det uppstår kommunikationsproblem mellan chefer och medarbetare i en organisation beror detta på att det finns en sociokulturell skillnad dem emellan. Det cheferna säger tolkas alltså annorlunda av medarbetarna beroende på de sociala relationerna (Fiske 1984).

### *Kommunikation i organisationsförändring*

När en organisation genomför en organisationsförändring är det ofta förknippat med svårigheter. Detta beror på olika faktorer men en viktig faktor till svårigheterna kan vara att den interna kommunikationen brister (von Platen 2006). En god kommunikation med de anställda kan utgöra skillnaden mellan att lyckas eller misslyckas vid en omstrukturering (Barrett 2002). Det kan också vara så, att trots goda intentioner och ett väl genomarbetat kommunikationsmaterial blir resultatet inte som planerat. Ledningen förväxlar helt enkelt kommunikation med information. Risken med detta är att den förförståelse som växer fram hos de anställda snarare bestäms av informell och symbolisk kommunikation (von Platen 2006). För att kunna skapa mening krävs det mycket information. Annars finns det risk att det blir som Barrett (2002 s. 219) skriver: "What some companies still do not realize, however, is that without effective employee communication, change is impossible and change management fails". Dock är inte kommunikation en garanti för att medarbetarna skapar förståelse inför det som sker. Detta eftersom alla människor tolkar information utifrån sina egna individuella perspektiv och erfarenheter. Men det tycks ändå vara så, att ju sämre kommunikation desto mer söker medarbetarna efter en mening med det som sker. Symboler, historier och alternativa tolkningar får då allt för stort utrymme. Om den gemensamma tolkningen inom organisationen uteblir försvåras också förändringsarbetet (von Platen 2006).

Att göra mellancheferna i organisationen delaktiga i förändringsprocessen kan vara till stor hjälp för att även få med resten av personalen (von Platen 2006). Om inte mellancheferna är delaktiga i linjekommunikationen finns risken att andra deltagare som fackföreningar, massmedia och kollegor får ett allt för stort utrymme som uttolkare. Risken blir att det skapas alternativa tolkningar till varför omorganiseringen sker. Om innebörden av omorganiseringen uteblir kan det resultera i att medarbetarna får en känsla av att inte ha fått tillräckligt med information. Då finns risken att det exempelvis blir på lunchrasten som medarbetarna skapar sig en förståelse för det som händer på företaget. Det blir också där medarbetarna skapar normen och kulturen samt visionerna, ledorden och de formella strukturerna (von Platen 2006).

I arbetslivet jobbar medarbetare ofta i grupper och i en sådan fungerar kommunikationen annorlunda än mellan två personer (Nilsson & Waldermansson 1994). Det skapas ganska snabbt en så kallad gruppkultur som rör gruppens varande och handlande. I gruppkulturen skapas mönster för de inbördes relationer och beteenden som i sin tur påverkar vilka individer

medlemmarna tycker om, pratar med eller väljer till ledare, helt enkelt en gruppddynamik (Nilsson & Waldermansson 1994). När en omorganisering genomförs påverkas den existerande strukturen i gruppen. Det kan verka relativt oförargligt när personal omflyttas men i själva verket kan det skapa stor oro och osäkerhet bland medarbetarna. Det handlar om hot mot maktpositioner och status inom gruppen samt identitet och tillhörighet. En förståelse för de osynliga strukturerna inom gruppen som i sin tur påverkar tolkningen bland personalen kan bidra till en bättre kommunikation vid förändringen (von Platen 2006). Det visar sig ofta att gruppddynamiken liksom lojaliteten ökar inom gruppen vid omorganiseringar. Gemensam information tolkas olika av grupperna. De hör endast det som stärker deras redan etablerade uppfattningar. Information reduceras så att den endast framhäver gruppens goda sidor. På så vis höjs gruppens värde. Konflikter inom gruppen förnekas samtidigt som de ökar gentemot andra grupper (von Platen 2006). Det skall tilläggas att trots en till synes god kommunikation i en organisationsförändring så garanterar det ändå inte att medarbetarna anser att de fått tillräckligt med information och att de känner sig delaktiga i processen (von Platen 2006).

### *Skriftlig kommunikation*

När en individ läser en text utgår han eller hon från sin förförståelse. Utan denna skulle det inte vara möjligt att tolka texten. Det som påverkar förförståelse är hur vi människor är som individer, vår sociala miljö, våra individuella upplevelser, vår utbildning, vårt språk, hur väl förtrogna vi är med textgenren och så vidare. Det är viktigt att ha en medvetenhet om att människor aldrig läser en text utan förutfattad mening (Bergström & Boréus 2000).

I dagens samhälle produceras det i princip texter dygnet runt (Bergström & Boréus 2000). Texter relaterar till människor och skapas av människor, vilka även är de som står som mottagare av de färdiga skrifterna (Bergström & Boréus 2000). Vidare speglas såväl medvetna som omedvetna mänskliga föreställningar i texterna. Då människorna läser dessa genereras det konsekvenser i form av såväl tankar som handlingar (Bergström & Boréus 2000). Av detta kan man dra slutsatsen att, använt på rätt sätt, det är möjligt att styra människors reaktioner med hjälp av det skrivna ordet. Detta innebär att icke-verbal kommunikation kan ses som ett maktredskap med vilket effektivitet och samordning kan uppnås (von Platen 2006).

Bergström & Boréus (2000) definierar text som en skriftlig produkt vilken har någonting att förmedla. Detta gör den kommunikativ. Vidare får texter sin betydelse då de läses av en person med nödvändiga kunskaper i språket (Bergström & Boréus 2000). Här anser vi det vara på sin plats att påpeka att språket nödvändigtvis inte behöver vara svenska eller engelska. Det kan lika gärna innebära det akademiska språket eller någon annan form av fackspråk som kan vara svårläst för den ”vanliga” arbetaren. Dock är den skriftliga kommunikationen magrare än den personliga eftersom det sällan ges möjlighet till direkt återkoppling (Daft, Bettenhaus & Tyler 1995) varför eventuella missförstånd lever vidare och inte kan elimineras omedelbart. Ytterligare en nackdel med det skrivna dokumentet är att det tenderar till att väcka mindre engagemang än det talade ordet och därmed skapas det ofta en distans mellan individerna och dokumentet (Daft, Bettenhaus & Tyler 1995).

### Det strukturella perspektivet

Det strukturella perspektivet har vuxit fram ur Taylors Scientific Management och Webers byråkrati (Bolman & Deal 2003). Enligt detta perspektiv existerar organisationerna för att mål skall uppnås och effektiviteten förbättras. Helst skall detta genomföras med en tydlig



arbetsfördelning och genom att sätta rationaliteten i första rummet på bekostnad av de personliga önskemålen (Bolman & Deal 2003).

Genom att ha fasta regler för alla typer av situationer som kan uppstå säkerställs en enhetlig problemhantering rakt genom organisationen. Reglerna bidrar även till att hindra personliga och politiska krafter från att komma i vägen för organisationens mål (Bolman & Deal 2003). Detta kan vara en fördel eftersom samma situation alltid kommer att skötas enligt samma tillvägagångssätt oberoende av vem det är som ställs inför den. Likväl kan det också innebära en nackdel då flexibiliteten påverkas och inte kan leta lösningar som ligger utanför de befintliga ramarna. Då detta inte fungerar är det reglerna eller strukturen som är den felande länken. Människan tillskrivs ingen makt att påverka, varken positivt eller negativt, de är endast neutrala aktörer (Bolman & Deal 2003).

Om de centrala ansvarsområdena i en organisation inte har en tydlig fördelning finns det en risk att viktiga frågor faller bort (Bolman & Deal 2003). Exempel på detta kan vara frågan om vem i en ledningsgrupp som skall informera övrig personal om vad som beslutats i en viss fråga. Om det är så att alla i gruppen har lika ansvar att informera är det högst troligt att alla förväntar sig att någon annan skall göra det varför det istället blir så att medarbetarna inte får någon information överhuvudtaget (von Platen 2006). I organisationer som präglas av en starkt hierarkisk tradition är ofta dessa typer av system för information föråldrade och kan därför inte förse medarbetarna med adekvat information, varför de upplever en känsla av alienation och förbiseddhet (Bolman & Deal 2003).

Grunden är således att organisationens välmående är avhängigt av hur väl samordnad den är (Bolman & Deal 2003). Genom att hitta exakt rätt organisationsstruktur kan organisationen både utesluta uppkomsten av problem samtidigt som den maximerar sin produktion, vare sig det gäller varor eller tjänster. I en organisation där strukturen fungerar är medarbetarna väl förtrodda med sina uppgifter och dess innehåll även då man har svårt att se dess plats i helheten (Bolman & Deal 2003). Problemet med detta anser vi vara att alla fel eller brister som uppstår i organisationen skall lösas med hjälp av en omstrukturering, vilket kan leda till en rad andra problem. Exempelvis då det är en människa som är problemet flyttas problemet endast runt i organisationen och når därför aldrig sin lösning. Ett annat bekymmer kan uppstå när organisationen växer och förändras (Bolman & Deal 2003). Då detta skall lösas endast genom en rätt struktur glömmes organisationen bort att utveckla individerna och tappar därmed i kompetens. Detta eftersom människorna ses som delar i ett maskineri istället för lärande individer. Detta tunnelseende sätter stora begränsningar för en organisations möjligheter att på längre sikt följa med i den teknologiska utvecklingen och växa och frodas. Sammanfattningsvis kan det alltså sägas att det strukturella perspektivet förespråkar ett mönster av välutvecklade roller och relationer (Bolman & Deal 2003).

## HR-perspektivet

Då ett antal banbrytare började förespråka en helt ny syn på arbetaren och dess betydelse för organisationen kan det sägas att HR-perspektivet föddes (Bolman & Deal 2003). Det som utlöste denna utbrytning var tron på att arbetarna inte hade några rättigheter utöver lönen och deras plikt var att följa order och arbeta hårt, någonting som ansågs vara opsykologiskt såväl som orättvist. Istället förespråkades att arbetarnas färdigheter, attityd och engagemang var saker vilka kunde bidra till organisationens framgång. För att det skall vara möjligt att dra nytta av arbetarna på detta sätt krävs det givetvis en vilja från organisationen att söka väcka engagemang och stimulera talang och kreativitet (Bolman & Deal 2003). En del i detta arbete

är att betrakta alla medarbetare i organisationen som en investering istället för en belastning. Fokus ligger alltså på förhållandet mellan organisationen och människorna, vilka båda behöver varandra för att överleva. Vidare anses organisationerna finnas till för att uppfylla människornas behov och för att de behöver lön och möjligheter att utvecklas. Människorna i sin tur bidrar med sina idéer, kunskaper och sin energi till organisationen. När balansen dem emellan är god tjänar parterna båda på utbytet. Då förhållandet mellan ledning och övriga medarbetare är i balans bidrar detta till att individerna känner sig betydelsefulla, vilket ökar deras motivation och engagemang (Bolman & Deal 2003). På detta vis kan en mentalitet upprätthållas där båda parterna hela tiden utvecklas och har ett värdefullt utbyte av varandra (Elving 2005). Då balansen är dålig blir minst en av parterna lidande och i värsta fall står de båda som förlorare (Bolman & Deal 2003). Enligt vår mening är en svaghet i HR-perspektivet det faktum att det lätt blir stort fokus på individen och vad denne behöver vilket kan innebära att det blir mindre fokus på det arbete och de arbetsuppgifter som faktiskt skall utföras.

Samordningen i organisationen sker med hjälp av en effektiv HR-filosofi, vilken korrekt utformad ger en övergripande vägledning och stakar ut en riktning. Det är vanligt att anställda inte känner något ansvar för sin organisations resultat. Med hjälp av en starkt förankrad HR-filosofi i organisationen kan denna inställning till stor del motverkas då denna visar för den enskilda individen hur organisationens mål skall nås med hjälp av dess egna medverkan. Många gånger hänger alltså organisationens framgång på huruvida det finns en uttalad strategi för hur man bör behandla sina anställda (Bolman & Deal 2003).

### Det symboliska perspektivet

Människor har behov av att kunna se och förstå mening i det som sker runtomkring dem (Bolman & Deal 2003). Symbolernas kraft ligger just i att de skapar tro och mening hos människor. Genom att utnyttja denna makt som symbolerna ger kan chefer få sina medarbetare att arbeta mer effektivt och på så vis prestera mer. Att hitta rätt man till rätt plats i en väl utformad struktur blir med det symboliska perspektivets ögon sekundärt (Bolman & Deal 2003). Alla organisationer genomsyras av symboler (Bolman & Deal 2003). Dessa spelar en avgörande roll för organisationskulturen, då de hjälper medarbetarna att förstå vilka de är och vilken uppgift de har. Detta sker med hjälp av värderingar, åsikter, språk och regler. Vidare hjälper symbolerna människor att hantera osäkerhet genom att minska förvirringen och göra det möjligt att finna en riktning (Bolman & Deal 2003).

Enligt det symboliska perspektivet är det inte händelsen i sig som är det viktiga utan vad den betyder (Bolman & Deal 2003). Händelsen får olika betydelse beroende på vem det är som tolkar den. Detta beror på att människor tolkar erfarenheter på skilda sätt. Händelser kan synas ha större betydelse för personalen än för organisationens verksamhet i sig. Dock är det så att ceremonier och ritualer bidrar till att människor kan finna glädje och mening såväl i arbetslivet som i den privata sfären. Dessa i kombination med humor är ett medel som organisationen kan använda sig av för att få sina medarbetare att arbeta effektivt. På detta vis stärks känslan av samhörighet och av att vara en viktig spelare i laget. Med hjälp av en gemensam uppsättning värderingar skapas den kultur som medarbetarna förenas kring i organisationen, vilket bidrar till att öka sammanhållningen (Bolman & Deal 2003).

Grundtesen i det symboliska perspektivet är att en organisation blir framgångsrik och produktiv om den genomsyras av en god anda (Bolman & Deal 2003). Om ett arbetsteam finner sin själ kommer de sannolikt att prestera bättre. Genom att föra vidare historier och anekdoter kan traditionerna förbli levande inom organisationen/gruppen. Historierna

förmedlar företagets identitet och värderingar både i och utanför företaget och skapar en känsla av förtroende. Ritualer och ceremonier har i många kulturer genom tidernas gång fungerat som ett sätt att skapa klarhet och förutsägbarhet i svåra och okontrollerade händelser och frågor (Bolman & Deal 2003).

#### *Sammanfattning av perspektiven*

Syftet med dessa tre perspektiv är att de skall tillämpas parallellt med varandra genom hel processen för att på detta vis täcka upp alla delar i en organisation som berörs av en förändring. Då detta inte görs uppstår problem av olika slag och risken ökar markant för att hela processen skall fallera.

### **Kotter och Cohens åtta steg till en lyckad organisationsförändring**

Den enskilt största anledningen till varför människor ändrar på sitt beteende är att de ställs inför en sanning som påverkar hur de känner, och inte med hjälp av analyser som vädjar till intellektet (Kotter & Cohen 2002). Vanligtvis sätter beteenden så som arrogans eller rädsla stopp för en lyckad organisationsförändring. Konsekvenserna av detta visar sig i form av att den eller de individer vilka försöker ta initiativ till förändring möts av negativa reaktioner från omgivningen. Detta är givetvis inte en optimal start på en organisationsförändring. Kotter och Cohen (2002) hävdar att nästan alla organisationer som lyckas med sina förändringar genomgår åtta faser vilka har det gemensamma målet att förändra människors beteende.

#### *Steg 1*

Organisationen börjar processen genom att förmedla budskapet att förändringen är viktig samt att det krävs att den genomförs med en gång. En känsla av angelägenhet är vad som eftersträvas, vilket kan göras med tal, text eller bild. Oavsett tillvägagångssätt är det viktigt att informationen som når de anställda talar till dem och väcker deras sympatier. Dessutom är det av yttersta vikt att denna information presenteras i en trygg miljö. Detta för att undvika ilska och motstånd, någonting som annars lätt kan uppstå då de anställda känner sig otrygga. Vad som vidare bör undvikas är att endast få ledningens godkännande och ignorera alla de känslor som flödar i organisationen. Mängden av rädsla och ilska som existerar även i de bästa av organisationer bör aldrig underskattas (Kotter & Cohen 2002).

#### *Steg 2*

När engagemanget är väckt är det dags att försöka bygga en grupp vilken tillsammans besitter alla de färdigheter som krävs för att sätta igång arbetet. Detta arbete handlar i mångt och mycket om att finna rätt individer samt få dem att arbeta som ett team. För att lyckas med detta krävs det att gruppen får tid på sig att anlägga ett arbetsklimat vilket präglas av tillit och engagemang. Vad som absolut bör undvikas är tron på att en enskild individ skall kunna bära hela organisationens ansvar på sina axlar. Detta är avhängigt av hur väl första steget lyckats då det är betydligt lättare att hitta villiga gruppmedlemmar i en atmosfär som understödjer viljan att hjälpa till (Kotter och Cohen 2002).

#### *Steg 3*

I detta skede av processen ligger fokus på att skapa en vision för organisationen att sträva efter. I bästa fall lyckas gruppen, som skapats i steg två, med att ta fram en klar och tydlig vision. De mindre lyckade processerna kännetecknas av att allt som produceras består av detaljerade planer och budgetlösningar. Material av denna typ är förvisso nödvändiga, men är inte till hjälp för den vanliga medarbetarens ökade förståelse för varför en organisationsförändring krävs. Av stor betydelse är att det finns en strategi vilken tydligt visar

hur visionen skall uppnås samt själva visionen som beskriver hur organisationen kommer att se ut och bete sig när förändringsarbetet är klart. Exempelvis har många organisationer som mål att minska utgifterna, någonting som klingar negativt i de anställdas öron vilket får effekten att engagemanget snabbt sjunker. Vad som i en sådan situation bör eftersträvas är mål som för att uppnås kräver minskade utgifter, men det skall således inte vara ett mål i sig (Kotter & Cohen 2002).

#### *Steg 4*

Då arbetet nått så här långt är det dags att förmedla visionen och strategin ut i organisationen. Detta görs med hjälp av ord, gärningar och symboler. Informationen bör vara enkel och kärnfull och levereras utan mellanhänder. I detta skede är det viktigt att minnas att handlingar är av större betydelse än ord. Alltså, om ord och handling skiljer sig åt, är det aktionen som sätter spår hos de anställda eftersom handlingar fungerar som symboler. Målet är att få så många som möjligt att agera på ett som bidrar till att organisationens vision kan förverkligas. Detta går ofta fel när organisationerna inte är tillräckligt tydliga med sina budskap. Då de flesta människor blir nervösa och oroliga när de nås av nyheterna att någon större förändring skall ske i organisationen bör organisationerna vidare vara beredda att bemöta negativa reaktioner. Detta kan inte undvikas hur bra visionen än är. Lösningen är att istället släppa fram känslorna. En rak och ärlig kommunikation kan nå de mest cyniska anställda av den anledning att ärlighet bidrar till en känsla av trygghet (Kotter & Cohen 2002).

#### *Steg 5*

Det huvudsakliga syftet i det femte steget är att undanröja hinder från det fortsatta arbetet. Den största svårigheten är ofta en chef vilken inte stödjer förändringen samt förhindrar medarbetarna att börja arbeta efter den nya visionen. Det bästa sättet att lösa detta bekymmer på är att konfrontera personen ifråga och försöka förklara vad som händer på ett sådant sätt vilket väcker dennes förståelse. Detta är dock någonting som kan vara väldigt svårt att göra och ofta försöker organisationen istället lösa problemet genom att flytta på personen. Tyvärr innebär detta endast att problemet flyttas runt inom organisationen utan att nå en lösning (Kotter & Cohen 2002). En bidragande orsak till varför människor emotsätter sig förändringar, och därmed utgöra ett hinder, är det faktum att en stor del av vem vi är ofta förknippas med vad vi gör (von Platen 2006). Varför det ej endast är organisationen som genomgår en förändring, många av dess anställda upplever att även de måste ändra på sig. Detta är någonting som lätt rör upp ilska känslor vilka har sin grund i en genuin rädsla över vad som skall ske med den egna personen såväl yrkesmässigt som privat (Kotter & Cohen 2002).

#### *Steg 6*

Detta steg syftar till att skapa konkreta bevis för att förändringsarbetet ger resultat. Dessa synliga framsteg är av stor betydelse då de bidrar med trovärdighet till processen. Vinsterna som inte syns gör dessutom heller inget intryck på personalen. Utan dessa delsegrar och den mening vilken de ger löper organisationen stor risk för att motstånd uppstår. Vidare är framgångarna av betydelse eftersom de dessutom har förmågan att vinna över de skeptiska till de förändringspositivas sida. Av ovan nämnda orsaker är det viktigt att fortlöpande informera om de framsteg som organisationen gör, för att på så sätt bibehålla den positiva atmosfär som det lagts ner hårt arbete på att skapa. Men även då allting görs rätt kan resultaten ändå låta vänta på sig. När detta sker är det oerhört lockande att vinkla på verkligheten så långt som det bara är möjligt. Detta för att framställa situationen i bästa möjliga dager. Då detta sker

försvinner trovärdigheten och när väl framgångarna börjar komma betraktas de med skeptiska ögon. Ärlighet är alltså alltid den bästa vägen.

#### *Steg 7*

Då processen har nått så långt som till steg sju är det avgörande att arbetet fortsätter trots eventuella motgångar. För att detta skall vara möjligt är det centralt att hålla angelägenheten uppe då segrarna börja komma och inte utropa kampen vunnit för tidigt. Genom att använda de metoder som tillämpades i första steget för att skapa engagemang kan organisationen fortsätta att hålla den positiva inställningen vid liv.

#### *Steg 8*

I detta sista steg ligger utmaningen i att skapa en organisationskultur vilken värnar om den nya ordningen. De organisationer som ej inser att det krävs hårt jobb för att få förändringarna att hålla i längden kommer snart ha kastat bort alla ansträngningar som lagts ned i tron att arbetet är slutfört. En stor del av det som åstadkommit kan snabbt raderas då gamla traditioner tillåts leva kvar. När arbetsordningen genomgår en förändring krävs det att organisationskulturen gör detsamma. Det fordras att en ny kultur implementeras i vilken det ageras efter de nya principerna.

#### *Sammanfattning teoretisk bakgrund*

Då organisationen genomför alla de åtta stegen med samtliga perspektiv (strukturellt-, HR- & det symboliska perspektivet) i minnet blir det en heltäckande process där ingen människa eller del av organisationen faller utanför. Även då händelseförloppet ovan kan tyckas vara idealistiskt och sällan förekommande i verkligheten anser vi det vara en fördel att ha denna typ av modell att jämföra med. Detta för att på ett tydligt sätt kunna urskilja vad som kan förbättras. Vidare är det så att för att samarbetet i en organisation skall fungera är en viktig förutsättning att individerna i organisationen har tämligen likvärdiga uppfattningar kring dess mål (von Platen 2006). Denna enighet leder även till att de känslor av osäkerhet och rädsla som uppstår då mål och mening med förändringen ej framstår klart och tydligt minimeras vilket i förlängningen även innebär att en negativ inställning till förändringen i sin helhet kan undvikas (Elving 2005). Detta förstärker ytterligare betydelsen av det tillvägagångssätt som Kotter och Cohen målar upp tillämpas vid en organisationsförändring.

## SYFTE OCH METODVAL

### Syfte

Under våra år på PA-linjen har vi haft mycket kurslitteratur som berör de organisationsförändringar som både privata och offentliga organisationer av olika anledningar tvingas genomgå. Vi har också behandlat de kommunikationssvårigheter som ofta uppstår i samband med förändringarna. Alltså verkar dessa områden vara av stor relevans för oss som i framtiden skall arbeta inom HR. Trots all expertis som finns inom området, kan det konstateras att de flesta omorganiseringar misslyckas (Herold, Felder & Caldwell 2007). Ofta framställs förändringens misslyckande som ett resultat av informationsproblem vilket kan lösas genom rätt information vid rätt tidpunkt. Detta synsätt är dock problematiskt eftersom det likställer information med kommunikation, varför det förefaller som om organisationernas interna kommunikation är den felande länken (von Platen 2006). I sociala sammanhang där människor möts och samtalar är det lättare att skapa en förståelse och mening inför vad som sker. Men mycket av kommunikationen i organisationsförändringar sker i skriftlig form och då kan det vara svårt för chefer och medarbetare att få en förståelse för omstruktureringen (von Platen 2006).

Utgångspunkten för vår problemformulering fann vi i avhandlingen ”Intern kommunikation och meningsskapande” av Sara von Platen (2006). Vårt syfte med denna studie är att försöka ta reda på om förändringsrelaterad kommunikation skiljer sig åt beroende på organisationens form, det vill säga om organisationen är offentlig eller privat. Detta är ett område som av von Platen pekats ut som intressant och relativt outforskat. Med tanke på dagens allt mer föränderliga värld, där sammanslagningar och uppköp av företag blir allt mer vanliga och allt fler offentliga verksamheter privatiseras, anser även vi detta ämne vara högaktuellt.

Den modell som står till grund för vår analys återfinns i Bolman och Deal (2003) och är en kombination av deras fyra organisationsperspektiv och Kotter och Cohens (2002) åtta stegs modell. Denna kan sägas vara en idealmodell för hur en organisation bör genomföra en förändringsprocess. Vi har valt att endast använda oss av tre utav de fyra perspektiven, det strukturella perspektivet, HR-perspektivet samt det symboliska perspektivet. Detta eftersom vi menar att de har en klar PA-anknytning och därtill även en tydlig applicerbarhet på organisationsförändringar. Någoting vi anser det fjärde perspektivet (det politiska) inte har.

De frågor som vi med denna studie vill besvara är som följer:

- Skiljer sig förändringsrelaterad kommunikation åt mellan offentliga och privata organisationer?
- Följer organisationernas förändringsprocess Kotter och Cohens idealmodell?
- Använder sig organisationerna av ett eller flera av perspektiven för organisationsförändring?

## Analysmodell

	<b>Kotter och Cohens förändringsstadium</b>	<b>Strukturellt perspektiv</b>	<b>HR-perspektiv</b>	<b>Symboliskt perspektiv</b>
1	Att skapa en känsla av att förändringen är viktig och brådskar		Gör alla inom organisationen delaktiga; få dem att bidra	Berätta en övertygande historia
2	Att sätta samman ett vägledande team	Utveckla en samordningsstrategi	Låt teamet genomgå en teamuppbyggnadsprocess	Låt en högre chef ingå i teamet
3	Att skapa en upplyftande vision och strategi	Utveckla en implementeringsplan		Formulera en hoppfull vision av framtiden som är förankrad i organisationens historia
4	Att förmedla vision och strategi med hjälp av ord, gärningar och symboler	Skapa strukturer som stödjer förändringsprocessen	Håll möten i syfte att förmedla riktning och erhålla återkoppling	Visa tydligt ledningsengagemang; håll kick-off ceremonier
5	Att röja hinder ur vägen och ge folk inflytande	Ändra eller ta bort strukturer som stödjer det gamla	Tillhandahåll utbildning, resurser och stöd	Offentlig avrättning av kontrarevolutionärer
6	Att skapa snabba framsteg	Planera för tidiga segrar		Fira och förmedla tidiga framstegstecken
7	Att vägra ge upp när man stöter på motstånd	Håll människor fokuserade på planen		Håll väckelsemöte
8	Att skapa en kultur som stödjer den nya ordningen	Anpassa strukturen efter den nya ordningen	Skapa ett kultur-team; skapa bred delaktighet i arbetet med att utveckla en ny kultur	Sörja det gamla; fira revolutionens hjältar; berätta historier om resan

(Bolman & Deal 2003 s. 455)

## Metodval

Då vårt syfte är att jämföra två organisationer med varandra föll det sig naturligt att utforma undersökningen i form av en komparativ fallstudie. Vi har valt att avgränsa undersökningen till att endast omfatta skriftliga dokument. Detta eftersom det skriftliga materialet ofta är bland det första som medarbetarna får ta del av, varför det är av yttersta intresse att undersöka hur organisationerna uttrycker sig i denna inledande fas av förändringsarbetet. Ytterligare ett skäl till att vi endast valt att studera skriftliga dokument är att vi vill med hjälp av vår textanalys belysa von Platens (2006) resultat med ännu en metod för att på så sätt komplettera bilden av kommunikation och organisationsförändringar ytterligare. Vidare är syftet med detta metodval är att undvika att människors känslor skall påverka materialet. Detta eftersom

människor berättar hellre vad de borde ha gjort än vad de faktiskt gjorde. På grund av detta anser vi det vara en objektiv metod att studera de faktiska dokumenten.

Vi har använt oss av ett bekvämlighetsurval i vår jakt på företag. Vår ambition var att få tag på så likvärdiga organisationer som möjligt för att på så sätt få en bättre jämförelse av det empiriska materialet. Ursprungligen var vårt mål att använda oss av tre organisationer. Det enda som skulle skilja organisationerna åt var huruvida de var offentliga eller privata samt ett som låg mitt emellan. Tyvärr valde det tredje företaget att dra sig ur i sista minuten. Undersökningen består nu därför av "Företag A" som är en privat organisation och "Företag B" som är en offentlig.

Vi är medvetna om att vår avgränsning inverkar på generaliserbarheten av resultaten eftersom andra faktorer utöver det skrivna ordet, så som kontext, verbal kommunikation och personlighet, har inverkan på organisationsförändringen. Även förändringens omfattning samt i vilken utsträckning det finns ett för medarbetarna stödjande ledarskap är element som spelar roll i huruvida en organisationsförändring lyckas eller ej (Rafferty & Griffin 2006).

### *Textanalys*

I stort sett alla samhällen använder sig av text för att kommunicera med andra (Bergström & Boréus 2000). När individer läser en text så får det konsekvenser för vad de tänker och handlar. Inför en textanalys bör forskaren tänka på att en text på olika sätt relaterar till människor och grupper. Någon har skapat texten, någon annan är tänkt att vara mottagare för texten. Skaparen av texten har föreställningar, både medvetna och omedvetna, som speglas i materialet (Bergström & Boréus 2000). Med textens hjälp är det möjligt att rå på och komma åt individer för att påverka dem i en viss riktning. När en text ska tolkas bör forskaren ha kunskap både om hur de olika textanalysmetoderna används och vilken metod som passar bäst vid det specifika tillfället. De olika metoderna är mer eller mindre väl avgränsade. De måste, för att kunna användas på ett adekvat sätt, formas för att passa den speciella uppgiften (Bergström & Boréus 2000). Det är med hjälp av textanalysmetoden som validiteten i en undersökning mäts. Att den specifika fråga som ställts i undersökning verkligen blir besvarad. För att uppnå en god reliabilitet krävs en stor noggrannhet i alla undersökningens faser. Detta för att i så stor utsträckning som möjligt undvika att det uppkommer felkällor. Den som sedan läser materialet ska i grunden kunna följa alla olika delmoment i analysen av materialet som forskaren gjort. En bra utförd tolkning bör dessutom stödjas med citat samt referat från texten som analyseras (Bergström & Boréus 2000).

En bra textanalys omfattas även av god *källhantering*. Forskaren bör förhålla sig kritisk till källan för att kunna bedöma trovärdigheten i textmaterialet. Det innebär bland annat att han måste försöka genomsöka eventuella skönmålningar, lögner och överdrifter från avsändarens sida. (Bergström & Boréus 2000).

### *Innehållsanalys*

Inom samhällsvetenskap är den vanligaste typen av kvalitativ analys att studera vad en text säger (Bergström & Boréus 2000). Det är en användbar metod för att hitta mönster i ett större textmaterial. Det fungerar också när målet är att göra relativt grova kategoriseringar eller att exponera olika element i en text. För att en jämförelse mellan två textuppsättningar ska kunna göras måste texterna värderas på precis samma sätt (Bergström & Boréus 2000).



### *Tolkning*

När en text analyseras så måste den tolkas. Det är så texten får mening och betydelse (Bergström & Boréus 2000). En innehållsanalys handlar om att identifiera och undersöka olika delar av en text. Det är möjligt att göra kvantifierade jämförelser för att mäta hur ofta vissa enheter förekommer. I dessa fall är risken för tolkningsproblematik liten. Däremot kan det, när analysen handlar om att observera olika argument eller bestämda idéer, lättare uppstå tolkningsproblem. Först av allt bör forskaren ha klart för sig vad det är som ska tolkas. En tolkning kan bli mycket missvisande om en text tas ur sitt sammanhang. Med en helhetsöverblick blir tolkningen mer korrekt. Att ha kännedom om avsändaren och avsändarens språkbruk underlättar en korrekt tolkning av textmaterialet. Forskaren bör fundera över vem mottagaren är, vilken information som finns om mottagaren och hur informationen i texten kan komma att uppfattas av densamme. Här spelar till exempel faktorer som utbildningsnivå och intressen in (Bergström & Boréus 2000).

När en individ läser en text så använder han sig av sin förförståelse. Utan denna skulle det inte vara möjligt att tolka texten. Det som påverkar vår förförståelse är hur vi är som individer, vår sociala miljö, våra individuella upplevelser, vår utbildning, vårt språk, hur väl förtrogna vi är med textgenren och så vidare. Det är viktigt att ha en medvetenhet om att vi aldrig läser en text utan förutfattad mening (Bergström & Boréus 2000).

### *Tolkningsstrategier*

I en samhällsvetenskaplig studie urskiljs fem viktiga enheter; texten, kontexten (inklusive den diskurs som texten ingår i), avsändaren, mottagaren och uttolkaren. Uttolkaren syftar på forskaren eller studenten som analyserar texten. Både avsändaren och mottagaren kan bestå av en individ eller en grupp av människor. Uttolkaren vill försöka tolka mottagarens tolkning. Av de fem olika elementen utkristalliserar sig fyra olika tolkningsstrategier. Den första relaterar till uttolkaren själv, den andra till avsändaren, den tredje till mottagaren och till sist den fjärde som relaterar till den omgärdande diskursen, den har ingen speciell deltagare i åtanke (Bergström & Boréus 2000).

I vår analys har vi använt oss av en avsändarorienterad samt en mottagareorienterad tolkningsstrategi.

Den avsändarorienterade tolkningsstrategins tyngdpunkt ligger på textens betydelse vid dess tillkomst. Det vill säga vad den som tillverkade texten ville förmedla (Bergström & Boréus 2000).

*Avsändaren* tolkar:

- som en individuell person eller grupp av individer
- som en aktör med en speciell samhällelig position
- språkhandlingen uppmärksammas
- avsändarens idéer och vanliga språkbruk uppmärksammas

Denna tolkningsstrategi har syftet att försöka förstå olika mottagares förståelse för en text (Bergström & Boréus 2000).

*Mottagaren* tolkar:

- som en individuell person eller grupp av individer
- som en aktör med en speciell samhällelig position
- mottagarens förförståelse uppmärksammas; tolkning av en tolkning

### *Kritiska reflektioner*

Innehållsanalys som metod har vissa begränsningar. Exempelvis väljer forskaren på förhand ut vad som skall undersökas i texterna. I och med detta kan väsentligt material i textinnehållet förbli osynligt trots att det skulle ha förtjänat uppmärksamhet. En viktig begränsning är att det uttalade inte tas i beaktande. Inte sällan kan viktiga komponenter i budskapet ligga just där, i det uttalade (Bergström & Boréus 2000).

## METOD

### Genomförande

Efter att ha valt ut tre företag som vi ville undersöka tog vi kontakt med respektive företags personalavdelning. Vi började med att kontakta dem via e-post, sedan följde vi upp detta med telefonsamtal. Vi talade om att vi ville undersöka skriftliga dokument rörande omorganiseringar. Företag B gick med på att delge oss material ganska omgående. Företag A däremot ville få betänketid. Det krävdes flera samtal där vi fick förklara att vi endast ville ta del av deras redan existerande skriftliga material, det vill säga material som företaget själva hade komponerat och skickat ut till sina medarbetare. När det till slut blivit tydligt vad vi var ute efter hade vi en kort telefonkonferens med den personlansvarige. Efter samtalet skickade vederbörande omedelbart material till oss. Företag C meddelade i sista stund för att de inte hade möjlighet att delta i vår undersökning.

Vi började med att dela upp de två företagen mellan oss. Sedan läste vi igenom allt material noggrant för att på så vis bli bekanta med texterna. Efter det bytte vi material med varandra och upprepade proceduren. För att få en så hög reliabilitet som möjligt har vi läst allt material oberoende av varandra. Vi har försökt tolka materialet utifrån en mottagares förståelse och synvinkel, det vill säga hur vi tror att medarbetarna har uppfattat de skrivna dokumenten rörande omorganiseringen. Vi har också använt oss av en avsändarorienterad tolkningsstrategi och försökt uppmärksamma avsändarens språkbruk och tankar vid textens tillkomst.

När vi analyserade materialet utgick vi först från Kotter och Cohens åttastegs idealmodell. Sen gjorde vi så att vi läste allt material med Kotter och Cohens steg ett i åtanke. Detta förfaringsätt upprepade vi sen i de sju resterande stegen. Efter denna analys upprepades proceduren men denna gång med de olika perspektiven i åtanke. Det vill säga det strukturella perspektivet, HR-perspektivet och det symboliska perspektivet. För att stärka reliabiliteten har vi låtit en utomstående, oberoende person ta del av vårt analysmaterial. Personen har kunnat följa vårt tillvägagångssätt vid analysförfarandet. För att i möjligaste mån öka validiteten, har vi när vi tolkade materialet, försökt att tänka oss hur vi skulle ha mottagit informationen utan vår PA-kunskap.

### Material

#### *Organisationsbeskrivning Företag A*

Förändringsarbetet rörde en avdelning med 600 anställda inom ett privat multinationellt företag med 12 000 medarbetare sammanlagt. De flesta av de anställda inom den berörda avdelningen har en naturvetenskaplig utbildningsbakgrund. Inom den berörda avdelningen skulle supporttjänsterna skäras ned från 80 till 50. Det skapades 50 nya tjänster till vilka alla 80 anställda fick söka och på så vis sällades de övertaliga ut. Ansökningen genomfördes med hjälp av ett samtal kallat "*dialogen*". Denna syftade till att cheferna skulle få möjlighet att skapa sig en bild över alla anställda och vilken kompetens som fanns bland dessa. Det slutgiltiga urvalet baserades på detta samtal. Om man efter periodens slut stod utan ny tjänst skulle man få genomgå en omplaceringsutredning vilken sökte både internt såväl som externt efter en ny tjänst till personen ifråga. Om man även efter denna process stod utan arbetsuppgifter ansågs man vara övertaliga.

#### *Organisationsbeskrivning Företag B*

Företag B är en stor offentlig organisation med 16 000 anställda utspridd på totalt 330 kontor. I princip alla anställda har en högskoleutbildning, varav en majoritet dessutom har

grundläggande kunskaper inom HR-området. Förändringsprocessen inom företaget påbörjades för ett antal år sedan och pågår fortfarande. Omställningen är ett led i att anpassa organisationen till att bli mindre byråkratisk och mer modernt för att på så vis bättre kunna tillmötesgå kundernas behov. Den struktur som finns inom organisationen är från 50-talet och passar inte längre in. Den utgör ett hinder och nu utarbetas en ny modell som skall göra att arbetet går bättre.

#### *Materialbeskrivning*

De dokument som vi fått tillgång till från de respektive företagen, och som vi har använt vid vår analys består av (se bilaga för en mer detaljerad redovisning):

- interna brev
- e-post
- personaltidningar

Från företag A har vi framför allt fått ta del av det brev som gick ut till all berörd personal inför förändringen samt en powerpoint-presentation. Dessutom har vi tittat på information som enbart cheferna fick ta del av. Av Företag B har vi fått tillgång till informationsbrev som gått ut till personal och kunder. Vi har också tagit del av intern e-post men framförallt har vi analyserat texter från deras personaltidning. Tidningen kommer ut en gång i månaden och i denna har de informerat sina medarbetare om alla förändringar, såväl planerade som pågående och redan genomförda.

Materialet från Företag B har varit mer omfattande. Detta kan delvis förklaras med den genomgripande förändring som genomförts inom organisationen. Företag A har endast förändrat en viss del av sin organisation.

# RESULTAT

## Företag A

### *Perspektiv- och kommunikationsanalys*

Helhetsintrycket är att det finns ambitioner att genomföra en bra förändring. Dessa får dock stå tillbaka för organisationens starka strukturella inriktning. Fokus ligger dock endast på organisationen och hur man skall kunna maximera dess effektivitet. Det empiriska materialet genomsyras alltså av ett starkt strukturellt tänkande och framhäver inga tecken på att vare sig HR-perspektivet eller det symboliska perspektivet är någonting som kommer att användas i förändringsprocessen. Ingenstans reflekteras det över vad det är organisationen består av, människor, och då företaget funderar över hur förändringen påverkar de anställda är det endast i form av termer som ”*oplacerad*” eller ”*övertalig*”. Dessa ord känns väldigt opersonliga och kan tolkas som att jag som individ inte är viktigt och heller inte har någon möjlighet att påverka det som skall ske. Denna typ av formuleringar återfinns även i andra delar av det empiriska materialet, bland annat då det informeras om hur ”*Dialogen*” skall gå till.

”Syftet med dialogen är att vi skall få en så komplett bild av dig som möjligt...”.

Denna formulering signalerar att jag står som ensam individ mot organisationen, någonting som givetvis inte underlättar för någon av parterna. Det är lätt att tolka detta möte som en utvärdering av den enskilda individen snarare än en dialog, varför det är risk att organisationens trovärdighet skadas då man använder en term för att beskriva en händelse som i själva verket visar sig vara någonting annat. Vidare framgår det ej heller hur informationen från dialogen skall nå ledningen inför deras beslutsfattande. Här kan det uppstå en rad felkällor om det som individen säger sedan skall återberättas av chefen inför en tredje part. Först tolkar chefen det som sägs innan han för det vidare sedan tolkar mottagaren det som han får höra vilket kan bidra till en snedvriden version av vad som egentligen sagts. Detta glapp i informationshanteringen kan skapa ytterligare oro och misstro bland de anställda.

Organisationen har valt att ge cheferna ytterligare information utöver den som även de direkt berörda parterna fått ta del av. Denna information inkluderar vilka de nya befattningarna är och vilka kriterier som används för att välja ut de medarbetare som slutligen skall tillsättas. Möjligtvis är tanken att man inte vill skrämman upp folk eftersom de flesta efter processens slut kommer att vara kvar. Tyvärr är det stor risk att detta bidrar till att skapa ännu mer osäkerhet. Detta eftersom man inte kan förbereda sig då man inte har alla fakta tillgänglig.

Cheferna får även anvisningar för hur de skall genomföra dialogen samt på vad de får och inte får säga till de anställda vid frågor om förändringen.

“Ge medarbetaren utrymme att ställa frågor och reflektera över budskapet du gett”.

”Presentera ej information kring vilka roller som kommer att finnas i den nya organisationen”.

Ovanstående citat syftar till att illustrera den dubbelaganda som tvingas på cheferna. De skall uppmuntra de anställda att ställa frågor som de sedan inte får ge några svar på. Detta kan

mycket lätt leda till att förtroendet mellan chef och anställd raderas och att det genom detta likaså byggs upp ett motstånd mot förändringen.

För de chefer som skall genomföra dessa samtal torde det dessutom vara en stor påfrestning att möta de anställdas oro och inte få lov att använda sig av de verktyg som finns till hands att stilla den med.

Vidare bör organisationen ställa sig frågan huruvida cheferna kan tillgodogöra sig denna information på ett önskvärt sätt. Detta då anvisningar om hur man skall genomföra ett samtal och hantera olika känslomässiga reaktioner kräver att det finns en förförståelse att relatera dessa instruktioner till. Då de dessutom är skrivna på engelska utgör den språkliga förståelsen ännu ett hinder för att de skall kunna användas på rätt sätt.

### *Analys utifrån Kotter och Cohens åtta förändringssteg*

#### *Steg 1*

Man försöker förmedla känslan av att förändringen är viktig och brådskande men eftersom detta knyts an till en nivå som ligger långt över de som berörs direkt är det svårt att på detta vis väcka ett personligt engagemang.

”...[Företag A] är hårt prispressat på en rad olika marknader och [konkurrenterna] är betydligt mer aggressiva än tidigare”.

”Vi vet att vi kommer att få en ökad projektportfölj, där vi kommer att utsättas för en mycket tuffare projektbelastning än vad vi ser idag”.

”Målet är att undvika flaskhalsar... och öka vår produktivitet. Vi måste dessutom skapa en organisation som klarar sig mycket bättre genom snabba omställningar”.

Medarbetarna känns helt osynliga, fokus ligger bara på produktionen och omvärlden. Det lilla försök till att rikta sig direkt till medarbetarna känns krystat och aningen påklistrat, man gör det för att man vet att det är så man skall göra. Tyvärr bidrar detta inte till att skapa förståelse för varför just jag kan komma att förlora mitt jobb.

”Till alla er som omfattas av denna förändring vill jag som chef över [Företag A] poängtera att denna förändring inte handlar om att ert bidrag till organisationen varit otillräckligt”.

#### *Steg 2*

Gruppbygget är svårt att få grepp om endast genom att studera skriftliga dokument eftersom detta vanligtvis sker utanför dessa ramar. Dock är det så att i den information som skickats ut till personalen nämns det att ledningen skall besluta om ett bemanningsförslag till de nya tjänsterna vilket tyder på att inget nytt team med alla intressegrupper representerade har bildats.

”Efter att alla dialoger är genomförda kommer ett utvärderingsmöte hållas där ledningen enas om ett bemanningsförslag till den nya organisationen”.

### *Steg 3*

Organisationens vision slår fast att man skall "arbета snabbare och smartare". Denna vision hjälper dock inte gemene man att öka sin förståelse över vad som skall ske. Visionen kopplas heller inte till en strategi vilket ytterligare försvårar för medarbetarna att ta till sig förändringarna eftersom de inte vet hur dessa rent faktiskt skall genomföras.

### *Steg 4*

Visionen har förts ut till de anställda med hjälp av en power-point presentation. Problemet är här som tidigare att det är svårt att se hur organisationen skall bli snabbare och effektivare med färre antal anställda. Organisationen säger en sak men gör en annan vilket får till följd att det är handlingen som etsar sig fast i minnena hos de anställda.

Då alla de 80 anställda som berörs av organisationsförändringen måste söka nya tjänster är det ingen som vet hur dess framtid på företaget ser ut vilket innebär att när chefen skriver "vi som organisation" är det många som inte känner sig som en del av denna. Det kan till och med upplevas som respektlöst att formulera sig på detta vis och begära engagemang från personer som inte har en säker framtid på företaget. Man glömmer bort att organisationen består av en mängd människor som tillsammans bildar en helhet och tänker endast på den färdiga produkten.

"Denna förändring handlar istället om att vi måste anpassa oss till ett helt nytt affärsklimat och ett nytt sätt att operera, vilket innebär att vi som organisation kommer att behöva omformas och arbeta på ett annat sätt som kräver andra saker av oss".

### *Steg 5*

Ett stort hinder för processens lyckande är det som organisationen själv skapar genom att inte lämna ut all information som finns och därmed håller de medarbetarna ovetande. Denna ovisshet skapar en oro som kan utgöra ett hinder. Det empiriska materialet visar inte på någon förståelse över att detta kan vara bekymmersamt varför man heller inte gör några ansträngningar för att undanröja dem.

"Presentera... inte mer detaljerad information kring de principer/kriterier vi använt för att ringa in de medarbetare som är berörda".

### *Steg 6*

Det empiriska materialet ger inga indikationer på att eventuella framgångar till följd av förändringarna har inträffat eller förts ut till de anställda. Detta utesluter givetvis inte att så ändå har skett.

### *Steg 7 & 8*

De sista stegen i förändringsprocessen återfinns det ingen information om i vårt empiriska material varför det endast går att spekulera om förutsättningarna för dessa baserat på tidigare information. Vad som dock kan sägas utan att gissa allt för mycket är att med tanke på den väldigt strukturella ansats som hittills visat sig kommer det förmodligen inte att ske några förändringar i organisationskulturen som extra stöd för den nya ordningen.

## Företag B

### *Perspektiv- och kommunikationsanalys*

Målet är att kunderna skall få lika behandling oavsett var i landet de bor. Kundbemötandet skall gå snabbt, vara effektivt och hålla hög kvalitet. En ny värdegrund har arbetats fram med tio tillhörande värdeord. Med ledord som ”enkelt, snabbt och rätt” vill företaget sprida ut känslan av den ”nya moderna organisationen”.

Tanken med omorganiseringen är att göra företaget mer nutidsanpassat och modernt. Målet är att tillfredställa kundernas behov. Om kunderna är nöjda kommer det även resultera i att medarbetarna bli nöjda. Genom utbildning skall personalens kompetens ökas. En större rörlighet och en mer konkurrenskraftig lönebild är tänkt att fungera som motivation för personalen. En av tyngdpunkterna i förändringsarbetet handlar om att skapa en bättre arbetsmiljö. Dessutom vill organisationen att medarbetarna kunna känna yrkesstolthet något som saknas idag.

”Ritningarna är klara. Nu börjar vi bygga det nya”.

I det empiriska materialet om förändringen framgår det att organisationen lägger vikt vid att ombesörja att alla steg i förändringsprocessen går rätt till. Allt från den nya företagsstrukturen till medarbetarnas känslomässiga upplevelse behandlas i dokumenten.

”Men vi då! Hör jag många medarbetare ropa. En del är både arga och upprörda.”

”Jag har full förståelse för att den omvandling vi nu går igenom är besvärlig för många. En förändring som man inte har önskat och som bara känns jobbig”

Det empiriska materialet genomsyras såväl av HR-perspektivet, det symboliska perspektivet och det strukturella perspektivet. Medarbetarna skall inte uppleva det som om förändringen sker över huvudet på dem. Delaktighet och dialog är ord som förekommer regelbundet.

”Enhetscheferna ska förmedla information till och ta dialogen med medarbetarna . För att skapa förståelse och delaktighet”.

I den här organisationen kräver de flesta tjänsterna att medarbetarna har högskoleutbildning. Eftersom språket i dokumenten är av akademisk art är det troligen till hjälp vid tolkningen. Det tillsammans med den gemensamma företagskulturen bildar en bas som blir till ett effektivt verktyg för personalen vid tolkningsprocessen. Det gör det också lättare för organisationen att nå ut och förmedla sin vision.

”Genom värdegrunden kan vi också medvetandegöra och styra organisationskulturen – hur vi är som medarbetare, vårt beteende och våra attityder – som påverkar hur vi ser på och utför vårt arbete”

### *Analys utifrån Kotter och Cohens åtta förändringssteg*

#### *Steg 1*

Av det empiriska materialet framgår det att organisationen verkligen vill försöka förmedla till sina medarbetare att förändringen är viktig och att den brådskar.



”Om vi vill överleva måste vi förändra oss”

”Vårt nuvarande sätt att arbeta leder inte till att våra kunder blir nöjda.”

Organisationen visar också att den bryr sig om och tar hänsyn till sina medarbetares oro. Dessa båda saker ger goda förutsättningar till att skapa ett personligt engagemang.

”Eftersom en organisationsförändring är präglad av att många känner oro och osäkerhet bör den genomföras så snabbt som möjligt”.

### *Steg 2*

Huruvida företaget har satt samman ett vägledande team går inte att utläsa av det empiriska materialet. Det kan vi endast spekulera i. Med tanke på att organisationen verkar ta hänsyn till alla de olika stegen i förändringsprocessen ökar chanserna att även steg två är genomfört.

### *Steg 3*

Organisationens vision är att:

”skapa en myndighet i toppklass, med hög effektivitet, nöjda kunder och nöjda medarbetare”.

Målet med denna vision är att enkla kontaktvägar skall bildas.

”[Företag B] ska finnas i varje kommun för att kunna möta de kunder som vill ha personlig kontakt”.

### *Steg 4*

Företaget försöker verkligen förmedla visionen om den ljusa framtiden genom metaforer och positiva framtidsvisioner.

”Ritningarna är klara. Nu börjar vi bygga det nya”.

Organisationens visioner genomsyrar materialet. Framtiden målas upp som ljus och hoppfull med glada stolta medarbetare, nöjda kunder och en bra, trivsamt arbetsmiljö. Det finns en vilja att förmedla att alla sitter i samma båt. Vikten av att få utlopp och stöd för sin oro påtalas om igen samt att inget skall sopas under mattan, alla känslor är tillåtna.

”Att skapa ett tillåtande klimat så att oron kan fångas upp inte bli kväst”.

Medarbetarna skall få stöd av sina chefer som i sin tur skall få handledning och stöd av sina chefer.

”Kärnorden är dialog och delaktighet, det är väl beprövat i allt förändringsarbete”.

Enhetscheferna skall hållas välinformerade om de förändringarna som sker så att de kan föra vidare viktig information till medarbetarna. Ju färre mellanhänder desto bättre.

Omorganiseringen kommer på sikt att innebära en positiv förändring för medarbetarna och företagets kunder. Resultatet blir en bättre verksamhet med ökad arbetstrivsel och hälsosammare arbetsmiljö.

”Nöjda kunder innebär nästan alltid också nöjda medarbetare”

#### *Steg 5*

Utifrån det empiriska materialet gör vi tolkningen att en motsträvig enhetschef kan utgöra ett hinder i förändringen. Cheferna ses som nyckelpersoner i förändringsarbetet. Det är trots allt de som skall förmedla visionen till medarbetarna. Det är därför viktigt att ge alla chefer det stöd som de behöver samt göra alla enhetschefer delaktiga i förändringsprocessen.

”Om inte enhetscheferna är delaktiga i förnyelsen blir inte heller medarbetarna det”

Dialog och delaktighet är ständigt återkommande ord. Att ge alla inblandade löpande information för att på så vis minimera oron.

”Det är viktigt att medarbetarna blir delaktiga i de pågående förändringarna av Företag B”.

”Det här kommer vara en jobbig period för många av oss men när vi i framtiden tittar i backspegeln kommer vi att känna en stor tillfredsställelse. Vi har fått var med om en spännande och utvecklande resa”

#### *Steg 6*

De framsteg som gjorts tack vare omorganiseringen omtalas och lyfts fram fortlöpande.

”Många har bidragit till de fina resultaten och jag vill framföra ett stort tack till er alla”

#### *Steg 7*

Organisationen är medveten om att arbetet ännu inte är slutfört och uttrycker tydligt att man ännu har mycket jobb kvar att göra.

”När jag summerar vad vi åstadkommit hittills tycker jag att vi kan känna oss hyfsat nöjda. Den första halvleken har gått bra”.

”Vi har dragit nyttiga lärdomar av det som har hänt och vi tar med oss erfarenheterna i det fortsatta arbetet”

”Mycket återstår fortfarande att utreda. Vi har en lång resa framför oss”.

#### *Steg 8*

Det har utmejslats en ny värdegrund med tillhörande värdeord som nu skall implementeras i organisationen. Detta är början på en ny kultur som skall säkerställa att den nya ordningen bibehålls.

”Värdegrunden ska dels fungera som ett stöd i en pågående förändringsprocessen, dels rusta medarbetarna inför kundernas förväntningar på den nya organisationen”.

”Med orden ”enkelt, snabbt och rätt” ska organisationen hålla rätt kurs i förändringsarbetet”.

#### *Sammanfattning resultat*

Analysen visar att det finns en diskrepans mellan Företag A och Företag B. Företag A ligger inte i linje med Kotter och Cohens modell och utnyttjar heller inte den möjlighet som ges till att öka förståelsen hos medarbetarna genom att använda sig av alla tre perspektiv genom processen. Fokus ligger istället endast på de strukturella förändringarna. Utifrån det empiriska materialet kan vi konstatera att förändringen hos Företag B överrensstämmer med Kotter och Cohens normativa modell. Det framgår också att perspektiven används integrerat med varandra. Detta visar sig i form av att fokus i förändringsprocessen innefattar en strukturell förändring likväl som en stor förståelse för medarbetarnas känslor och den betydelse som processen ger.

## DISKUSSION

### Metoddiskussion

Går det att säkerställa huruvida en organisation informerar sina medarbetare på ett tillfredsställande sätt, genom att endast analysera skriftliga dokument? Svaret på den frågan kan vi inte med säkerhet besvara. Däremot är det vår uppfattning att trovärdigheten i de resultat som vi har kommit fram till, skulle ha blivit mer signifikanta, om vi dessutom hade genomfört deltagande observationer vid muntliga informationssammankomster. Möjligheten finns att organisationerna har lagt ner mycket omsorg på att muntligen informera medarbetarna om omorganiseringen. Om så är fallet blir vår undersökning missvisande. Med facit i hand konstaterar vi dessutom att resultatet skulle ha fått en ännu högre reliabilitet om vi hade kompletterat materialet med enkäter och intervjuer. Då hade vi även ringat in medarbetarnas åsikter angående informationen. Ett rikligt informationsflöde från organisationen till medarbetarna behöver inte garanterat betyda bra kommunikation.

Då undersökningen är en komparativ fallstudie är resultaten giltiga för de två organisationerna. Däremot anser vi att urvalet är för litet för att några generella slutsatser skall kunna dras. Ursprungligen hade vi tre organisationer men i sista minuten valde "Företag C" att dra sig ur. Hänsyn skall också tas till att Företag A endast omorganiserar en del av organisationen medan Företag B genomför en genomgripande omorganisering vilken berör alla delar av organisationen. Vi anser att validiteten är tillfredsställande eftersom materialet ger svar på våra frågeställningar. Vi är medvetna om att det föreligger en risk att vår förförståelse färgar tolkningen av det empiriska materialet. Här vill vi dock tillägga att vår bild av Företag A var mer positiv än den vi hade av Företag B. Nu när analysen av materialet är gjord har detta förändrats. Resultatet visade tvärtemot vad vi trodde.

Eftersom vi har en god förförståelse och bemästrar det akademiska språket kan detta utgöra en felkälla vid tolkningen av det empiriska materialet. Det som är glasklart för oss kan vara rena grekiskan för en oinvigd. För att komma runt detta har vi försökt tänka oss hur informationen tas emot av individer som ej besitter den kunskap vilken vi på PA-programmet har. Trots det kan vi inte bortse från att vår förförståelse kan ha påverkat oss. Då området är utforskat har vi inte kunna finna tidigare studier som jämför privata och offentliga organisationer.

Vi fann det svårt att få organisationerna att lämna ut material till oss. Detta trots att vi vid flera tillfällen påpekade att vi endast behövde samla in material vid ett tillfälle. En av anledningarna till detta tror vi beror på att det finns förutfattade meningar om vad en c-uppsats innebär. De tog för givet att det skulle uppta mycket av deras tid. För organisationer som är mitt uppe i en förändringsprocess är det förståligt att tid är en bristvara. Däremot skall det tilläggas att när de fått förståelse för vad vi ville undersöka var de ytterst hjälpsamma. Vidare fanns det en viss oro bland en del av organisationerna för att deras anseende kunde skadas, varför vi har valt att ge de deltagande företagen fiktiva namn.

### Resultatdiskussion

Det är stora skillnader på kommunikationen mellan de båda organisationerna. Detta visar sig i form av Företag A ej talar med medarbetarna utan till dem, samtidigt som det i Företag B finns ett ständigt flöde av information ut till alla medarbetare. Genom denna öppna dialog undviker organisationen att eventuella luckor i informationen fylls i av medarbetarna själva. Vilket också innebär att de missförstånd som detta annars för med sig uteblir. Detta står i stark kontrast till Företag A där den information som ges till de anställda är bristfällig. Därför är det

stor risk att de misstag som Företag B undslipper med största sannolikhet istället uppstår hos Företag A.

Språkbruket en annan utmärkande skillnad mellan de båda organisationerna. Då Företag B tack vare medarbetarnas relativt likvärdiga bakgrund kan använda sig av ett akademiskt språk med ord som värdegrund och organisationskultur frekvent förekommande utan att budskapet misstolkas är situationen helt annorlunda hos Företag A. Här används överhuvudtaget inte denna typ av terminologi. Vidare är det så att den utbildningsbakgrund medarbetarna har inte ger dem de bästa av förutsättningar för att tolka den information de får ta del av.

Även då det inte uttalas ordagrant att Kotter och Cohens teori står som modell för förändringsarbetet på Företag B finner vi tydliga indikationer i det empiriska materialet på att så är fallet. Arbetet förankras hos medarbetarna genom att orsakerna till förändringen förklaras på ett sätt vilket knyter an till medarbetarna på ett personligt plan. På detta vis skapas ett engagemang. Vidare framgår det att det finns en stor medvetenhet för den betydelse som organisationskulturen har för att arbetet skall lyckas. Organisationen upprätthåller en rak och öppen dialog för att minimera negativa känslor och missförstånd. Detta är alla faktorer vilka pekar på att Kotter och Cohens teori har ett stort inflytande på förändringsarbetet. Av detta återfinns ingenting hos Företag A. Istället för att förankra förändringen hos medarbetarna upplyses de endast om att omorganisering skall ske till följd av marknadsglobala anledningar. Detta är ingenting som ökar medarbetarnas förståelse för processen varför det inte heller uppstår något personligt engagemang. Vi finner inga tecken på hur Företag A ämnar förhindra att medarbetarna blir upprörda, de lämnar endast vaga anvisningar till cheferna om hur de bör hantera en sådan situation. Ord som värdegrund och organisationskultur nämns överhuvudtaget inte i materialet och ingenting tyder på att det har gjorts några reflektioner över hur en förändring påverkar organisationskulturen.

Likaså då det gäller utnyttjandet av perspektiven förefaller det som om Företag A även här inte har någon djupare kunskap inom området. Förändringsarbetet rör endast de strikt strukturella delarna av organisationen. Det går inte att med säkerhet fastslå huruvida det finns bristande kunskaper om de övriga perspektiven eller om det helt enkelt är så att de anses överflödiga för en lyckad förändringsprocess. Företag B visar på stor förståelse rörande perspektivens integrerade betydelse då organisationen är ytterst angelägna om att förändringen skall innefatta alla delar av organisationen. De poängterar att målen med förändringen är att de anställda skall känna en yrkesstolthet genom att servicen skall förbättras.

### Slutsats

Vi kan utifrån ovanstående diskussion konstatera att det finns betydande skillnader rörande hur de olika organisationerna informerar sina medarbetare om förändringsprocesserna. Dessa skillnader visar sig främst i fråga om öppenheten gentemot medarbetarna. Det framgår även av studien att det finns tydliga skillnader när det gäller i vilken utsträckning Kotter och Cohens steg efterföljs i förändringsarbetet. Inga tecken återfanns rörande den privata organisationen medan den offentliga visade flera drag som tyder på att förändringsarbetet går i linje med denna modell. Vi också en klar skillnad rörande utnyttjandet av de tre perspektiven. Även här visade det sig att den offentliga organisationen besitter stor kunskap och förståelse då detta inte gick att sluta sig till hos den privata organisationen.

Slutligen kan vi konstatera att vi besvarat de frågeställningar vi ämnade söka svar på men att det inte är möjligt att dra några större generella slutsatser utifrån dessa då det empiriska materialet inte understödjer en sådan slutledning. Vi anser även att vi lyckats med vår föresats att komplettera de konklusioner som von Platen nått i sin undersökning då våra slutsatser i mångt och mycket stämmer överrens med hennes.

- Den interna kommunikationen förefaller vara mycket viktig vid en organisationsförändring, men även i idealiska förhållanden kan människor ändå uppvisa missnöje vilket tyder på att det finns ytterligare faktorer i förändringsprocessen som är lika betydelsefulla.
- Då man inte utgår från mottagarens förförståelse blir kommunikationen missriktad och den nya förståelse som eftersträvas uteblir. Detta i sin tur innebär ett stort bakslag för processen, någonting som vi fann tydliga tecken för hos Företag A.
- Mellancheferna har en nyckelroll i den interna kommunikationen. Detta missar man att utnyttja till sin fördel hos Företag A då man inte låter mellancheferna samtala fritt om de förestående förändringarna med sina anställda. Då denna kommunikationsmöjlighet är den faktor som starkast påverkar medarbetarnas engagemang (Vakola & Bouradas 2005) sätter man med detta nästintill fällben för sig själv samtidigt som Företag B har detta klart för sig och utnyttjar detta verktyg till fullo.

### Förslag på framtida forskning

Förändringar inom organisationer kommer alltid att vara ett aktuellt ämne att forska kring. Det ligger i mångas intresse att en omorganisering genomförs så smärtfritt och kostnadseffektivt som möjligt. En välmående personal är mer motiverad till att utföra ett gott arbete. I framtida forskning föreslår vi att man i en komparativ fallstudie inkluderar deltagande observationer, enkäter samt intervjuer. Även fokusgrupper kan komma till användning. Detta för att få en så komplett bild som möjligt.

## BILAGA

### Materialbeskrivning

#### Företag A

Allt material har mottagits via e-post från företaget den 7 december 2007. Datumen nedan hänvisar till det datum då materialet presenterats för de anställda.

Organisations- och verksamhetsbeskrivning	23 sidor	standardmaterial
Power-point presentation	48 sidor	7 mars 2007
Att prata om förändring	1 sida	8 mars 2007
Förslag till innehåll i första samtal	2 sidor	8 mars 2007
Frågor och svar för chefer [Företag A] förbereder sig för framtiden	6 sidor	19 mars 2007
	1 sida	19 mars 2007
Bemanningsprocessen	1 sida	19 mars 2007
Dialogen	1 sida	19 mars 2007
Vad händer om jag inte får placering?	1 sida	19 mars 2007

#### Företag B

Materialet har mottagits via e-post samt skrivits ut från företagets personaltidning som finns tillgänglig på deras hemsida. Utskrifterna är från januari till och med november 2007 och är sammanlagt på 18 sidor.

[Företag B] förändras Och moderniseras	1 sida	30 mars 2007
Kommunikationsmaterial	1 sida	18 september 2007
Förändringsarbetet	4 sidor	november 2007
Införandeprocess – Kommuniera lokalt	2 sidor	november 2007
Processbeskrivning	12 sidor	15 november 2007
Kommunikationsmall	8 sidor	15 november 2007

## LITTERATURFÖRTECKNING

Barret, D (2002) Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate communications: An International Journal*, 7(4):219-231

Bergström, G & Boréus, K. (2000). *Textens mening och makt – Metodbok I samhällsvetenskaplig textanalys* Lund: Studentlitteratur

Bolman, L & Deal, T. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* Lund: Studentlitteratur eller John Wiley & Sons Inc.

Daft, R, Bettenhausen, K & Tyler, B. (1995). Implications of top managers' communication choices for strategic decisions. I G Huber, & W. Glick, (red.), *Organizational Change and Redesign* (s. 112-147). New York: Oxford University Press

Elving, W. (2005). The role of communication in organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2):129-138.

Fiske, J. (1990). *Kommunikationsteorier – En introduktion* Wahlström & Widstrand

Herold, D, Fedor, D & Caldwell, S. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 92(4):942-951.

Nilsson, B & Waldemarson, A. (1994). *Kommunikation – Samspel mellan människor* Lund: Studentlitteratur

Kotter, J & Cohen, D. (2002). *The heart of change – Real-life stories of how people change their organizations*. Boston, Massachusetts: Harvard business school press

Rafferty, A & Griffin, M. (2006). Perceptions of organizational change: a stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5):1154-1162.

Stubbs, M. (1993). *Discourse analysis. The sociolinguistic analysis of natural language*. Basil Blackwell

Vakola, M & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation. *Employee relations*, 27(5):441-458.

Von Platen, S. (2006). *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring – En studie av Sveriges television* Örebro universitet