



**INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH  
ARBETSVETENSKAP**

# **”INGEN INFORMATION ÄR OCKSÅ INFORMATION”**

En studie om den interna kommunikationens roll  
under förändring

**Kajsa Gyså Karlsson**

---

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2017
Handledare:	Lars Hansen

## Abstract

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2017
Handledare:	Lars Hansen
Examinator:	Helen Peterson
Nyckelord:	Kommunikation, organisationsförändring, information

---

- Syfte:** Studiens syfte är att undersöka vilken betydelse den interna kommunikationen har i en organisationsförändring, samt vilka konsekvenser en bristfällig kommunikation i en organisationsförändring kan få.
- Teori:** För att förstå den interna kommunikationens roll i en organisationsförändring analyseras insamlat material i förhållande till teorier om kommunikationens två mål, Kotters åttastegs-modell och Elvings forskningsmodell om organisationskommunikation.
- Metod:** Studien bygger på en kvalitativ metodologisk ansats. Insamlingen av materialet har skett genom intervjuer med konsulter vilka dagligen arbetar med organisationsförändringar. Intervjuerna har sedan transkriberats och tematiserats för att underlätta en analys.
- Resultat:** Studiens resultat visar att den interna kommunikationen kommer att ha en avgörande roll för hur stort motstånd finns och hur hög beredskap för förändring som kommer föreligga. Den visar även att en viktig faktor angående kommunikation i en organisationsförändring framförallt att vidmakthålla *vem* som informerar, *hur* informationen går ut och *när* det informeras. Vidare visar studien att en bristfällig intern kommunikation kommer öka oro, ryktesspridning och risken osämja mellan organisationsmedlemmar. Kontinuerlig kommunikation kommer minska oro och öka beredskap, minimera ryktesspridning och skapa en känsla av gemenskap inom organisationen; faktorer som har direkt korrelation med en lyckad organisationsförändring.

## Tack!

Först och främst vill jag rikta ett stort tack till min handledare Lars Hansen för allt stöd i min skrivprocess. Du har lett mig på rätt spår när jag kommit av mig, kommit med kloka synpunkter och alltid funnits till hands när jag behövt vägledning. Tack!

Jag vill också tacka de studiekamrater jag har haft äran att studera med under denna period. Trots att våren vid vissa tillfällen har kantats av kaos och lite lätt vända har jag alltid kunnat vända mig till er för att diskutera och reflektera. Jag är stolt att jag har fått äran att studera med er under dessa tre år, och ännu mer stolt över att kunna kalla er mina vänner.

En stort tack ska också riktas till de respondenter som ställt upp och låtit sig intervjuas. Ni har samtliga givit mig en god inblick i er dagliga värld, och det är jag otroligt tacksam för. Utan er hade det inte blivit ett examensarbete. Tack!

# Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.2. Syfte och frågeställningar.....	2
1.3 Disposition.....	2
1.4 Avgränsningar.....	3
1.5 Bakgrund.....	3
1.5.1 Studiens konsulter.....	3
2. Teori och tidigare forskning.....	5
2.1 Tidigare forskning.....	5
2.1.2 Konsultrollen.....	6
2.1.2.1 Expertmodellen.....	6
2.1.2.2 Doktor-patientmodellen.....	6
2.1.2.3 Processkonsultationsmodellen.....	6
2.1.3 Varför organisationsförändringar misslyckas.....	6
2.1.4 Kommunikation, osäkerhet och organisationsförändringar.....	7
2.2 Teoretiska perspektiv.....	7
2.2.1 Elvings forskningsmodell.....	8
2.2.1.1 Motstånd mot förändringar.....	8
2.2.1.2 Information om förändringen.....	8
2.2.1.3 Kommunikation för att skapa gemenskap.....	9
2.2.1.4 Hantera osäkerhet under förändringsprocesser.....	9
2.2.1.5 Anställningstrygghet och beredskap.....	9
2.2.1.6 Rykten och informell kommunikation.....	10
2.2.2 Organisatorisk kommunikations två mål.....	11
2.2.3 John P. Kotters stegmodell.....	11
3. Metod.....	14
3.1. Semistrukturerade intervjuer.....	14
3.2 Intervjuguide.....	15
3.3.1 Målinriktat urval.....	15
3.4 Bearbetning av material.....	16
3.5 Etiska ställningstaganden.....	16
3.6 Metodologiska konsekvenser.....	17
3.7 Studiens tillförlitlighet.....	17
4. Resultat och Analys.....	20
4.1 Motstånd mot förändringar.....	20
4.2 Information om förändringen.....	22

4.3 Skapa förtroende för organisationen och dess ledning .....	24
4.4 Oro och ryktesspridning .....	26
4.5 Anställningstrygghet och beredskap .....	27
4.6 Tydligt budskap och informell kommunikation .....	29
5. Diskussion.....	32
5.1 Sammanfattande diskussion.....	32
5.2 Förslag på vidare forskning .....	35
6. Slutsatser.....	36
7. Litteratur- och källförteckning.....	38
8. Bilagor .....	42
8.1 Bilaga 1- Intervjuguide.....	42

# 1. Inledning

Dagens arbetsliv definieras av högt tempo och hårt förändringsklimat där nya statliga regleringar, teknisk utveckling, ökad global konkurrens och förändrad arbetskraft alla är faktorer vilka har gjort organisationer mer konkurrensmedvetna och det är idag önskvärt att snabbt kunna anpassa sin organisation efter rådande omständigheter (Allvin et.al., 2014:17). Det sägs att ingenting är statiskt i en organisation förutom förändringar, vilket inte förvånar gemene man då just förändringar är avgörande för en organisations överlevnad (Johansson & Heide 2008:20). I de fall organisationer misslyckas att anpassa sig till det nya klimatet, förblir de inte tillräckligt konkurrenskraftiga och därmed riskerar hela verksamheten att inte bara förlora intäkter, utan även kapaciteten till att överleva (Renko et.al, 2011:376-385). Organisationsförändringar är mycket komplexa, och enligt Lewis (2000) är en av de mest problematiska aspekterna under en organisationsförändring kommunikationen. Johansson och Heide (2008:19) menar att en god kommunikation under en organisationsförändring bland annat kan minska motstånd bland organisationsmedlemmar, skapa engagemang och förståelse, minska oro och stress samt till och med underlätta hela förändringsprocessen.

*”Hur förändringen kommuniceras är ofta centralt för om den blir lyckad eller inte”  
- Cheney m.fl. 2004*

Hur ledningen kommunicerar med sina anställda under en organisationsförändring påverkar i hög grad resultatet av förändringen (Johansson & Heide:2008:19). Flertalet organisationsförändringar präglas av ovisshet, brist på information, oro och rykten bland organisationsmedlemmar. Dessa aspekter kan skapa motstånd mot förändring och genom planerad information- och kommunikationsflöde kan negativa effekter som uppstår under en förändring minimeras (Johansson & Heide 2008:16). Då företagsledare långt ifrån alltid har den kunskap som krävs för att driva en förändringsprocess, och därmed även känner osäkerhet kring hur dessa processer bör hanteras, har managementkonsultyrket fått en hög tillväxt (Kakabadse & Louchart, 2006:416). Managementkonsulter anses även kunna tillföra ”best practice” kring exempelvis kommunikation under en organisationsförändring, och denna kunskap kan sedermera integreras i organisationen vilka tar hjälp av konsulter (MacDougall & Hurst 2005:53-71).

Inom det arbetsvetenskapliga fältet föreligger det mycket forskning kring organisationsförändringar (Kotter 1995; Renko et.al, 2011; Allvin et.al., 2014 m.fl) och även forskning inom kommunikation finns i stor utsträckning (Johansson & Heide 2008; Cruz-Cuncha 2011 m.fl). Emellertid finns det en forskningslucka mellan organisationsförändringar och kommunikation, vad gäller deras samband och inverkan på varandra. Med bakgrund av denna kunskapslucka, ökad förändringsbenägenhet hos företag och en bakomliggande problematik i hur negativa effekter ofta uppstår under förändringsarbeten, är det intressant för den arbetsvetenskapliga disciplinen att undersöka hur dessa effekter kan minskas eller elimineras med hjälp av intern kommunikation på ett företag. Då företag idag ofta tar hjälp av managementkonsulter i olika typer av organisationsförändringar, finner jag det intressant att undersöka hur dessa konsulter ser på den interna kommunikationens betydelse under en organisationsförändring. Då managementkonsulter är, och har varit, en del av flertalet olika organisationsförändringar kan en studie om deras erfarenheter bidra till en mer generell bild av den interna kommunikationens roll än vad en enskild organisation kan göra. En intressant studie för den arbetsvetenskapliga disciplinen är således en studie om externa konsulter perspektiv på den interna kommunikationen i olika typer av organisationer.

## 1.2. Syfte och frågeställningar

Syftet med detta examensarbete är att undersöka den interna kommunikationens roll i en organisationsförändring, samt olika aspekter av organisationers kommunikation och hur dessa kan påverka en organisationsförändring. För att uppfylla detta syfte ska följande frågeställningar besvaras:

- Vilken betydelse har den interna kommunikationen i en organisationsförändring?
- Vilka faktorer är viktiga att beakta när det gäller kommunikation under en organisationsförändring?
- Vilka konsekvenser kan en bristfällig kommunikation få under en organisationsförändring?

## 1.3 Disposition

I följande stycke av redovisas en beskrivning av denna studies konsulter. I nästkommande avsnitt presenteras en begränsad översikt av tidigare forskning kring

organisationsförändringar och organisationskommunikation. Vidare redogörs det för studiens teoretiska perspektiv vilka är Elvings forskningsmodell, organisatorisk kommunikations två mål och Kotters stegmodell.

Efter avsnittet om tidigare forskning och teoretiska perspektiv följer en redogörelse av studiens metodval. Redogörelsen innehåller en motivering av vald metod, urval, bearbetning av material, etiska ställningstaganden, metodologiska konsekvenser samt en diskussion kring studiens tillförlitlighet. Därefter följer min studies resultat samt min analys och tolkning av dessa. Studien avslutas med en sammanfattning av mina resultat tillsammans med en slutsats och förslag på vidare forskning.

## 1.4 Avgränsningar

Denna studie ämnar undersöka externa konsulter perspektiv på den interna kommunikationen i flertal olika organisationer. Bland insamlat material återfinns därmed inget material från individer vilka själva varit påverkade av en organisationsförändring, eller från specifika organisationer och organisationsförändringar där konsulterna medverkat. Denna avgränsning har gjorts då externa managementkonsulter har gedigen erfarenhet kring olika typer av förändringsarbeten och organisationer, och kan således bistå i försöket att förstå forskningsområdet ytterligare.

## 1.5 Bakgrund

I följande avsnitt återfinns en presentation om studiens konsulter, deras arbetssätt och relevans för denna studie.

### 1.5.1 Studiens konsulter

Denna studies material, analys och resultat byggs på och utgår ifrån semistrukturerade intervjuer med managementkonsulter från ett omställningsbolag. Företaget, vilka konsulterna är anställda i, är ett av Sveriges ledande företag inom omställningsstöd, outplacement och karriärutveckling. Företaget grundades 1991, och finns över hela Sverige. Deras primära affärsidé är att hjälpa företag att utvecklas och växa i förändring, att bli konkurrenskraftiga på marknaden och att vända förändringssituationer till något positivt.

Företagets konsulter arbetar med att snabbt och effektivt hjälpa klienter (organisationer) igenom en förändringsprocess, exempelvis en sammanslagning, omorganisation eller effektivisering. Konsulterna arbetar både mot organisationen som helhet med stöttning i hela



förändringen, och också med berörda medarbetare genom exempelvis coachning och hjälp till nytt jobb.

*En förutsättning för ett bra förändringsarbete är att ha ett tydligt budskap om bakgrund och nuläge, vilka insatser som planeras och vad målet är med förändringen. Vi stöttar er i att ta fram ett bra grundbudskap och en tydlig kommunikationsplan. När medarbetarna upplever att de blir informerade ökar deras känsla av delaktighet och de kan bättre hantera det som händer.*

- företagets hemsida

Alla intervjuade respondenter har arbetat med samtliga konsultrroller vilka Schein (1998) redogör för<sup>1</sup> och har därmed en mycket god förståelse och kunskap kring konsultrollen i organisationsförändringar.

---

<sup>1</sup> Se avsnitt 2.1

## 2. Teori och tidigare forskning

I detta avsnitt kommer initialt en kortare redogörelse för tidigare forskning om kommunikation presenteras. Därefter följer en beskrivning av Scheins (1998) konsultrörelse för att öka förståelsen om mina studieobjekt. För att exemplifiera tidigare forskning kring organisationsförändringar, kommunikation i organisationer och korrelationen där emellan följer sedan tidigare forskning inom dessa forskningsområden.

### 2.1 Tidigare forskning

Kommunikationsforskare är ense om att kommunikation har en strategisk roll under förändringsprocesser. Då organisationsförändringar är komplexa och ofta kännetecknas av motstånd från medarbetare, har just den interna kommunikationen under en förändringsprocess en mycket viktig roll för att reducera osäkerhet i organisationsförändringar (Qian & Daniels, 2008). Under det senaste decenniet har just frågan om vikten av kommunikation i förändringsprocesser diskuterats flitigt mellan både praktiker och forskare (Johansson & Heide 2008:23). Ett flertal forskare och praktiker har i högre grad börjat uppmärksamma och betona den viktiga roll kommunikation spelar vid organisationsförändringar. Forskare poängterar rent av att misslyckade organisationsförändringar ofta beror på brister i den interna kommunikationen (Johansson & Heide 2008:23). Initialt då forskningen om organisationer tog fart särskilde forskare kommunikation och organisation, men denna syn anses nu inte stämma längre. Istället tolkar forskare organisationer som komplexa kommunikationssystem vilket innebär att organisationens identitet, strukturer och samordning tar avstamp och växer fram ur kommunikationen. Trots detta är det vanligt förekommande att frågor om kommunikation förenklas till att istället handla om hur information ska och bör spridas till individer inom organisationen. En möjlig förklaring till detta skulle kunna vara att ledare och chefer i många fall inte har kunskaper om eller förståelse för vilken betydelse kommunikationen har, och därmed istället förenklar kommunikationen till en process i vilken meddelanden ska förflyttas mellan individer; *transmissionssynen* på kommunikation (Johansson & Heide 2008:23-24). Majoriteten av en ledares arbetstid går åt till just kommunikation i olika former, och genom att begrunda kommunikation som en organisationsfråga kan en ledare lära sig hur kommunikationen bör gå till för att kunna leda och styra organisationen i önskad riktning (ibid.)

## **2.1.2 Konsultrollen**

Schein (1998) definierar tre olika typer av konsultroller vilka kan antas av konsulten när denne hjälper sin klient (ibid.:5). Dessa tre olika konsultroller är *expertmodellen*, *doktor-patient modellen* och *processkonsultmodellen* (Schein 1998:7-17).

### **2.1.2.1 Expertmodellen**

Vid denna modell har inte organisationen själv den expertis eller information inom det specifika område som ska förändras, och behöver därmed ta hjälp av en konsult. Vid användning av expertmodellen definierar klienten (organisationen) det problemområde som råder, och konsulten förser sedan organisationen med vad som efterfrågas i syfte att uppfylla ett behov som organisationen har (Schein 1998:7).

### **2.1.2.2 Doktor-patientmodellen**

Inom ramarna för doktor-patientmodellen efterfrågar organisationen en diagnos på ett symptom som förekommer inom organisationen. Exempelvis kan dessa symptom vara flertal sjukdomssymptom inom organisationen, minskad försäljning eller många klagomål från kund. Konsultens roll inom denna modell är att ta reda på vad det är som orsakar det givna problemet inom organisationen, och föreslår sedan åtgärder (Schein 1998:11-12).

### **2.1.2.3 Processkonsultationsmodellen**

Denna tredje modell av konsultroll fungerar som ett alternativ till föregående modeller. Inom denna modell skapar konsulten en relation till organisationen vilken tillåter verksamheten att uppfatta, förstå och agera på de processer som förekommer i organisationens både interna och externa miljö. Detta hjälper organisationen att förbättra den, av organisationen definierade, situation som råder (Schein 1998:20).

## **2.1.3 Varför organisationsförändringar misslyckas**

Det finns mycket forskning kring varför organisationsförändringar misslyckas. Ett bra exempel på sådan forskning är John P Kotter, professor vid Harvard, (2016). Han har studerat mer än hundra organisationer i förändringsprocesser med visionen att utvecklas till att bli mer konkurrenskraftiga på marknaden. Bland de studerade företagen återfinns stora företag, som exempelvis Ford, och mindre företag. Företag som vid tidpunkten för studien utgick från USA, och företag vilka utgick från exempelvis Storbritannien. I Kotters studier studerades även företag vilka inte var lönsamma, och företag vilka var mycket lönsamma. De förändringsprocesser vilka de olika företagen gick igenom har varit olika; kulturförändringar, kvalitetssäkring av ledning, förändring av organisatorisk storlek osv, men samtliga har haft

samma vision och mål; att göra fundamentala förändringar i hur verksamheten sköts för att förbli konkurrenskraftiga på en marknad som idag är global och föränderlig. John P Kotter menar att somliga av dessa förändringsarbeten har varit framgångsrika, och somliga har misslyckats fatalt, men att de allra flesta utnyttat i medelmåttiga förändringar lutande mot misslyckanden. Kotter har i sin studie kommit fram till att det som främst kan läras från de förändringsprocesser som varit framgångsrika är att de har genomgått vissa specifika steg som tar mycket lång tid. Dessa åtta steg kommer redogöras för närmare i avsnittet om teoretiska perspektiv.

#### **2.1.4 Kommunikation, osäkerhet och organisationsförändringar**

DiFonzo och Bordia (1994) har i sin studie *"A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change"* studerat korrelationer mellan förändringsprocesser, kommunikation och osäkerhet. Genom 15 strukturerade fältintervjuer med ledning och PR-personal från multinationella företag, har DiFonzo och Bordia fastställt att ett framgångsrikt förändringsarbete är beroende av hanteringen av osäkerhet i samband med den givna förändringen, alltså kommunikationstaktik. I studien återges två detaljerade fallstudier av förändringar vilka är varandras motsatser; den ena en framgångsrik och den andra en misslyckad. Företag A (den misslyckade förändringen) misslyckades, enligt författarna, i sin kommunikationsplan genom att fördröja tillkännagivandet av förändringen och genom att hantera information om förändringen på ett hemligt sätt. Vidare fann DiFonzo och Bordia bevis på att kommunikation som behandlade osäkerhet också reducerade rykten. Företag B (den framgångsrika förändringen) illustrerade en god kommunikationsplan genom att (1) omedelbart meddela förändringar, (2) utarbetade en tidslinje för information och (3) kommenterade sin egen oförmåga att vidareutveckla informationen. DiFonzo och Bordia fastslår därmed att ledare vilka syftar till att genomföra stora organisationsförändringar gör sig framgångsrika genom att planera sin kommunikation vilken syftar till att minska och strukturera osäkerhet.

## **2.2 Teoretiska perspektiv**

I avsnittet nedan följer de teoretiska perspektiv som kommer användas för att tolka mina resultat i analysdelen. De kommer även bidra med förståelse i min diskussionsdel.

### **2.2.1 Elvings forskningsmodell**

Elving (2005) har i sin studie *"The role of communication in organisational change"* utformat sex påståenden vilka tillsammans skapar en forskningsmodell som kan bistå i försöket att förstå kommunikationens inverkan på och under organisationsförändringar. Elving menar att det är tre aspekter som inverkar på hur villig och öppen en organisation är för förändring; information om organisationsförändringen, känslan av gemenskap inom organisationen som genomgår en förändring samt känslan av osäkerhet (Elving 2005).

#### **2.2.1.1 Motstånd mot förändringar**

Elvings första påstående är att *"Effektiva organisationsförändringar bygger på låga nivåer av motstånd mot förändring, eller höga nivåer av beredskap för förändring bland anställda"* vilken utgår ifrån den teori Goodman och Dean presenterar i sin studie *"Creating long-term organisational change"* från 1982. Studien säger att ett av syftena med kommunikation under organisatorisk förändring är att försöka förhindra motstånd mot förändringar, eller åtminstone försöka förminska dem. Elving menar att när motståndet mot förändringar är lågt inom en organisation kan effektiviteten i förändringen bli högre. Då en organisations funktion är en följd av organisationsmedlemmars beteende, kan organisationen förändras enbart när dess medlemmar även de förändras (Elving 2005:3).

#### **2.2.1.2 Information om förändringen**

Elvings andra påstående lyder *"Ett av de främsta ändamålen med kommunikation i en förändring bör vara att informera organisationsmedlemmarna om förändringen samt hur deras arbete kommer att förändras på grund av förändringen. Denna informativa funktion av kommunikation kommer att få effekt på beredskapen för en förändring"*. Detta påstående bygger Elving på en studie från 1989 av Francis vilken undersöker den organisatoriska kommunikationens två olika mål. Det första målet med organisatorisk kommunikation bör vara, enligt Elving och Francis, att informera medarbetarna om deras uppgifter samt om organisationens policy och andra frågor. Det andra målet med organisatorisk kommunikation är att använda kommunikation som ett medel för att skapa en gemenskap inom organisationen. En åtskillnad kan göras mellan organisatorisk kommunikation som ett medel för att informera och kommunikation som ett medel för att skapa en gemenskap (Elving 2005:3-4).

### **2.2.1.3 Kommunikation för att skapa gemenskap**

Det tredje påståendet Elving utformat är *”Kommunikation för att skapa en gemenskap som resulterar i engagemang i och för organisationen, förtroende för organisationen och dess ledning samt identifiering med organisationen kommer att påverka beredskap för förändring”* vilken utgår från den teori Schneider och Reichers presenterar i sin studie *”On the etiology of climates”* samt Dirks och Ferrins teori vilken presenteras i deras studie *”The role of trust in organisational setting”*. Elving påstår att förtroende kan fungera på två olika sätt; antingen som en påverkan på organisationens resultat (exempelvis samverkan och motivation), eller ”som det hjälper individen att bedöma en annan parts framtida beteende” (Dirks och Ferrin 2001:461). På så sätt är det förtroendet för organisationen som styr individernas handlingar i inte självklara situationer. Elving håller även med Schneider och Reichers i att åtagande och förtroende tydligt kan kopplas till organisationsklimat och organisationskultur, där organisationsklimatet är de gemensamma uppfattningarna om organisationens policy, praxis och förfaranden; både formella och informella (Elving 2005:5)

### **2.2.1.4 Hantera osäkerhet under förändringsprocesser**

Elvings fjärde påstående är att *”Höga nivåer av osäkerhet kommer att påverka beredskapen för förändring negativt”* vilket utgår ifrån den teori DiFonzo och Bordia presenterar i sin studie från 1998. Osäkerhet under förändringsprocesser handlar ofta om osäkerhet inför syftet, processen och förändringens utfall och konsekvenser för den enskilde anställda. Kunskap är inte enbart en förutsättning för att influera utfallet av förändringen, kunskap om motiven för förändringen kommer också bidra till att minska osäkerheten och skapa beredskap för förändringen (Elving 2005). Elving menar, i enighet med DiFonzo och Bordia, att effektiv kommunikation kan ses som ett medel för att hantera osäkerheten (Elving 2005:5).

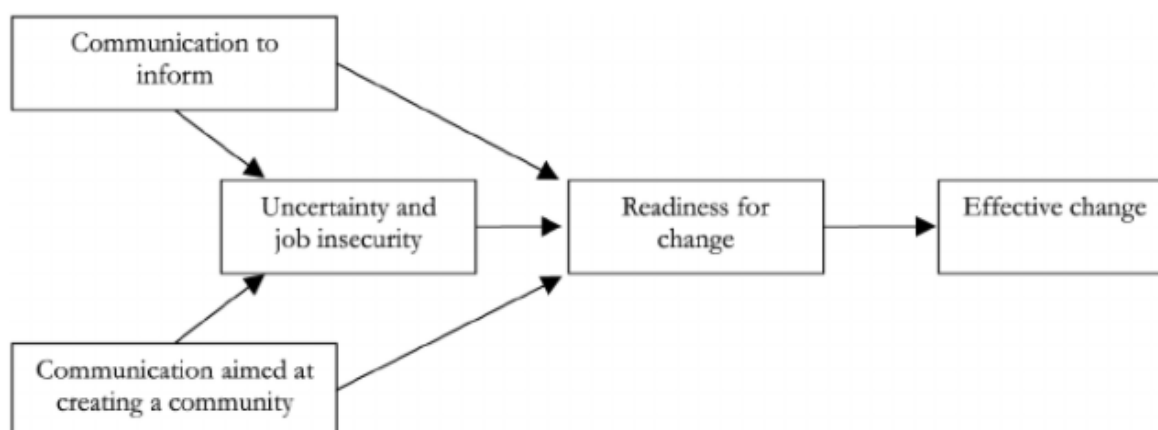
### **2.2.1.5 Anställningstrygghet och beredskap**

Det femte påståendet i Elvings forskningsmodell är *”När organisationsförändringar leder till minskning och förlust av jobb kommer frågan om anställningstrygghet ha en stor inverkan på beredskap för förändring”*. Detta femte påstående bygger Elving på De Wittes teori som han redovisar i sin studie från 1999. Ett utmärkande begrepp inom osäkerhet är anställningstrygghet. Särskilt de känslor av osäkerhet när organisationsförändringar innebär att jobb försvinner. Osäkerhet om huruvida individens jobb som sådant kommer finnas kvar är centralt för känslan av osäkerhet och gäller även aspekter så som förändringar i inkomst eller position inom företaget (Elving 2005:6).

### 2.2.1.6 Rykten och informell kommunikation

Det sista påståendet Elving utformat är ”Kommunikation kommer att ha en inverkan på känslor av ovisshet och osäkerhet kring arbetet”. Elving menar att de två mål för organisatorisk kommunikation som Francis (1989) beskrivit i sig även dessa kommer påverka känslor av osäkerhet. Att osäkerhet föreligger kommer att avslöjas när organisationen inte på ett tydligt sätt kommunicerat vilka förändringar den enskilde måste anpassa sig till. Vidare, menar Elving, kan osäkerhet leda till rykten och andra former av informell kommunikation. Utsträckningen i vilken informell kommunikation sker under förändringsarbetet kan vara en indikator på hur hög osäkerhet som föreligger och på kvalitén i informationen om organisationsförändringen. Elving menar att förutom direkta effekter av kommunikationens informativa funktion så har även kommunikationen en indirekt effekt på osäkerhet kring arbetet (Elving 2005:6)

Dessa sex påståenden skapar tillsammans en forskningsmodell som kan bistå i försöket att förstå kommunikationens inverkan på och under organisationsförändringar.



Figur 1.1, Elving 2005

I figur 1.1 framgår det att Elving gör skillnad på kommunikationens informativa funktion (communication to inform) och kommunikation som ett medel för att skapa en gemenskap (communication aimed at creating a community). I Elvings modell har kommunikation inte enbart en inverkan på beredskap för förändring, utan även på känslan av osäkerhet.

### **2.2.2 Organisatorisk kommunikations två mål**

Francis (1989), De Ridder (2003) och Elving (2005) beskriver organisatorisk kommunikations två olika mål. Det första målet med organisatorisk kommunikation är att informera de anställda om vad deras uppgifter är, hur organisationens policys och riktlinjer ser ut samt om andra aspekter gällande organisationen. Det andra målet med organisatorisk kommunikation är att använda kommunikationen som ett medel för att skapa en gemenskap inom organisationen. Cruz-Cuncha (2011) menar att för att uppnå förståelse behövs båda dessa mål med organisatorisk kommunikation användas. Hon menar även att vi kan påverka kommunikationens informativa mål, och bistå i dess framgång, men för att uppnå kommunikationens mål för att bilda en gemenskap måste vi skapa ett fruktbart klimat för utveckling av gemenskap och kommunikation (Cruz-Cuncha 2011:555). Med dessa två mål i åtanke kan vi, enligt Elving (2005), under en organisationsförändring skilja på den information som gavs om förändringen och känslan av gemenskap i organisationen före, under och efter förändringen. Den information som organisationen förmedlar om förändringen bör ta upp orsakerna till förändringen och de bekymmer som anställda initialt kommer att ha. Informationsflödet i en organisation kommer oftast från ledningen, med de anställda som mottagare och specifika aspekter vilka bör undersökas är om informationen om förändringen kom i tid, att informationen var förståelig och att det inte fanns några fel i informationen som gavs (Elving 2005:3-4).

### **2.2.3 John P. Kotters stegmodell**

I studier av över hundra förändringsprogram på företag har John P Kotter (1995) sammanställt åtta punkter vilka han anser viktiga att ta hänsyn till för att lyckas genomföra en framgångsrik förändringsprocess. Kotter menar att organisationer som bortser från något av dessa specifika steg under sin förändringsprocess riskerar att enbart skapa en illusion av att förändringen går snabbare. Vidare hävdar han även att dessa förändringar aldrig utmynnar i önskat resultat. Kotter har även i sin studie kommit fram till att kritiska misstag i något av dessa steg kan få en förödande effekt. Genom sin studie har Kotter formulerat och förklarat dessa specifika steg vilka samtliga framgångsrika förändringsarbeten gått igenom. Dessa punkter redovisas nedan styckevis.



Den första punkten i Kotters stegmodell fokuserar på att skapa en känsla av allvar och angelägenhet. För att möjliggöra en förändring är det vitalt att medarbetarna inom organisationen förstår och har en känsla av att förändringen är nödvändig just nu. Kotter menar att förändring inte är möjlig i de fall då organisationen och dess medlemmar inte är förvissade om att förändringen är absolut nödvändig just nu (Kotter 1995:60 & 62)

När organisationen framgångsrikt skapat en känsla av allvar och angelägenhet menar Kotter att nästa steg är att skapa en samordnad styrgrupp. Kotter menar att en förändring enbart kan bli lyckad genom en kollektiv ansträngning. Därmed krävs det ett ledarskap som är teambaserat och har tillräckligt mycket inflytande i organisationen för att genomföra en förändring. Kotter menar att det är eftersträvansvärt att detta team är en sammansättning av ledare från olika systemnivåer inom organisationen. Detta för att skapa en trovärdighet bland medarbetare och för att skapa en känsla av att jobba mot samma mål (Kotter 1995: 62-63).

När organisationen lyckats med att skapa en känsla av allvar och angelägenhet, samt satt ihop en styrgrupp, menar Kotter att tredje steget är att formulera en vision och strategi. För att lyckas genomföra ett framgångsrikt förändringsarbete är det vitalt att ha en tydlig vision och en framtidsbild vilken tilltalar samtliga parter som är påverkade av förändringen. Kotter menar att en effektiv vision bör innehålla realistiska mål, vara lätt att förmedla och ge en bild av framtiden som upplevs som positiv på lång sikt av individen. Detta kräver tid, engagemang och uthållighet (Kotter 1995:63)

Vid den tidpunkt då visionen är formulerad, måste den förmedlas till samtliga parter vilka är inblandade i och berörda av förändringen. Kotter ger under denna fjärde punkt i hans stegmodell exempel på svårigheter som kan uppstå när visionen förmedlas. Därmed menar han att det är viktigt att tala enkelt och tydligt, att sprida budskapet via många olika kanaler (möten, intranät, nyhetsbrev osv), att upprepa visionen flertal gånger, förklara avvikelser och framförallt att lyssna och se till att ha en tvåvägskommunikation (Kotter 1995:63-64)

Vid den femte punkten i Kotters stegmodell är förändringsarbetet igång, och Kotter menar att det nu är viktigt att ge de anställda befogenhet att agera. Detta möjliggör att anställda själva löser problem och svårigheter som uppkommer, och därmed kan organisationen förebygga att förändringsprocessen inte stagnerar (Kotter 1995:64-65).

Den sjätte punkten i Kotters stegmodell handlar om att skapa kortsiktiga vinster. Då förändringsarbeten tar tid kommer flertalet medarbetare behöva se framsteg för att motivera sig till att fortsätta. Omedelbara framsteg som är tydliga motverkar även motstånd. Kotter menar att det är mycket viktigt att ledare aktivt skapar och kommunicerar kortsiktiga framgångar, och inte väntar på att de ska avslöja sig själva (Kotter 1995:65-66).

Den sjunde punkten handlar om att säkerställa att de kortsiktiga vinsterna inte bidrar till en uppfattning om att förändringsarbetet är klart. Därmed menar Kotter att organisationen måste bredda arbetet och använda de kortsiktiga vinsterna för att aktivt ta nästa steg för att nå visionen (Kotter 1995:66-67).

Den sista och åttonde punkten i Kotters stegmodell behandlar steget mot att förankra de nya inställningarna i företagskulturen. Genom att förankra de nya inställningarna i företagskulturen omvandlas de rådande normerna som organisationen ämnat förändra (Kotter 1995:67).

Kotters stegmodell (1995) är relevant för denna studie då den behandlar kommunikation i varje steg. I det första steget talar Kotter om att skapa en känsla av allvar och angelägenhet, vilket kräver kommunikation. I Kotters andra steg talar han om att skapa en styrgrupp vilken har tillräckligt mycket inflytande i organisationen för att kunna genomföra en förändring. För att kunna genomföra en förändring, och för att ha inflytande i organisationen, krävs det kommunikation. I det tredje steget talar Kotter om vikten att skapa en gemensam vision, vilket enbart kan göras om individer inom organisationen kommunicerar med varandra. När sedan det fjärde steget infaller ska företaget förmedla visionen till alla medlemmar inom organisationen, vilket görs med just kommunikation och information. Den sjätte punkten i Kotters stegmodell behandlar vikten om att kommunicera ut kortsiktiga vinster, och den sjunde punkten handlar om att säkerställa att förändringen inte stagnerar vilket även detta är tätt sammankopplat med vikten av att kommunicera. Den åttonde, och sista, punkten innebär att förankrade nya inställningarna i företagskulturen för att förändra rådande normer, och därmed krävs även kommunikation här. Sammanfattningsvis kan det konstateras att samtliga steg i Kotters modell kräver kommunikation för att uppnå önskat resultat.

### 3. Metod

För att genomföra min studie och besvara mina frågeställningar använde jag mig av kvalitativ metod. Genom att använda mig av kvalitativ metod kunde jag, genom tolkning av genomförda intervjuer, få en djupare insikt i och förståelse av mina studieobjekts uppfattningar och åsikter (Bryman 2011:341). Initialt var det viktigt att anamma ett kvalitativt utforskande förhållningssätt då jag ville få en djupare förståelse för mina studieobjekts uppfattningar om den interna kommunikationens betydelse i en förändringsprocess. Därefter kunde jag på ett mer forskande sätt analysera min empiri med hjälp av mina teoretiska perspektiv och därigenom besvara mina frågeställningar.

Då jag valde att samla in min empiri genom kvalitativa intervjuer var det viktigt att ha i åtanke vilka förutsättningar en kvalitativ forskningsansats har vad gäller både standardisering och strukturering, vilket således även påverkade utformningen av intervjuerna. Då min utgångspunkt var en kvalitativ och utforskande studie var det viktigt att inte standardisera mina intervjuer. Därmed såg intervjuerna annorlunda ut för varje studieobjekt, och frågorna samt turordningen anpassades (Trost 2010:39). För att kunna besvara mina frågeställningar reflekterade jag initialt även över vad jag definitivt behövde ha svar på. Därmed sökte jag under mina intervjuer svar på vad mina intervjupersoner ansåg vara viktigt och ha betydelse i förhållande till mina frågeställningar. Således anpassade jag mina frågeställningar efter mina intervjupersoners perspektiv. Trots att det var viktigt att inte standardisera eller strukturera mina intervjuer, var det viktigt att mina intervjutillfällen inte var så ostrukturerade att det sedermera skulle bli svårt att specificera mitt fokus för min studie (Bryman 2011:305).

#### 3.1. Semistrukturerade intervjuer

Under mina intervjuer använde jag mig av, vad Bryman (2011) kallar, semistrukturerade intervjuer. Jag skapade i förväg en uppsättning frågor vilka jag ämnade få besvarade under mina intervjutillfällen. Dessa frågor bygger på och tar avstamp i Elvings forskningsmodell och Kotters stegmodell. Frågor som jag ville ha besvarade kopplades således till bland annat osäkerhet, gemenskap, kommunikation, förankring osv. Mina frågor kan beskrivas som ett frågeschema och ordningsföljden anpassades efter varje studieobjekt. Frågorna var allmänt formulerade och jag hade möjlighet att ställa ytterligare frågor, uppföljningsfrågor, på sådant jag ansåg var viktigt för min studie (Bryman 2011:127).

## 3.2 Intervjuguide

Inför intervjuerna framställde jag en intervjuguide där jag formulerade en mer strukturerad lista över vilka frågeställningar jag ville beröra. I utformandet av min intervjuguide var jag noggrann med att mina frågor skulle göra det möjligt för mig att förstå och få information om hur mina intervjupersoner upplever olika saker, samt att mina intervjuer fick rum för flexibilitet (Bryman 2011:304-305). Intervjuguiden återfinns i bilaga 1.

## 3.3 Urval

Då min uppsats syftade till att undersöka vilken betydelse den interna kommunikationen har i en organisationsförändring, samt vilka konsekvenser en bristfällig kommunikation under en organisationsförändring kan få, låg inte intresset i att intervjua ett företag vilka genomgår eller nyss har genomgått en förändring. Istället föreföll det meningsfullt att vända mig till ett företag som är specialiserat på omställning och förändring inom organisationer. Mina intervjupersoner är således konsulter vilka dagligen arbetar med organisationsförändringar, och bistår företag i omställning eller förändring. Jag har intervjuat fyra olika konsulter med flera års erfarenhet i organisationsförändringar. Dessa konsulter kommer i resultat och analys benämnas K1, K2, K3 och K4 för att bibehålla deras anonymitet. Spridningen i ålder och kön var inte så stor jag hoppats, då tre av fyra informanter var kvinnor. Detta kommer diskuteras vidare i metodkritik<sup>2</sup>. Mina respondenter är relevanta för min studie då de har djup kunskap och erfarenhet inom det område jag studerar. Samtliga respondenter har erfarenheter från förändringsprocesser i flertal olika företag och därmed har de möjlighet att se mönster som personer som enbart varit med om ett förändringsarbete enskilt möjligtvis inte kan se.

### 3.3.1 Målinriktat urval

Enligt Bryman (2011) är den mest optimala urvalsmetoden inom kvalitativ forskning det målinriktade urvalet, och det var även denna urvalsmetod jag använde mig av. Jag själv valde ut ett fåtal intervjupersoner vilka har kunskap och betydelse för de frågeställningar jag syftade till att besvara. Genom att använda mig av ett målinriktat urval är jag medveten om att jag inte kan generalisera mitt resultat över en större population (Bryman 2011). Då jag från början hade kontakt med två konsulter från det företag jag i min studie använt mig av för insamling av material, kan mitt målinriktade urval liknas med det Bryman kallar för snöbollsurval.

---

<sup>2</sup> Se punkt 3.6

Initialt hade jag en etablerad kontakt med två konsulter, och genom dessa skapade jag mig nya kontakter vilka sedermera ingick i min studie.

### 3.4 Bearbetning av material

Initialt i min bearbetning av mitt insamlade material transkriberade jag intervjuerna för att sedan gå igenom dessa i syfte att leta efter nyckelord. Dessa ord var antingen starkt förbundna med ämnet kommunikation eller frekvent återkommande begrepp jag ansåg vara av stor vikt. I mitt val att sedan sortera dessa nyckelbegrepp i teman, gav jag mig själv en överskådlig bild av mina intervjupersoners uppfattningar vilket sedan underlättade mitt analysarbete. I min bearbetning av mitt material framkom inga tydliga teman som låg utanför Elvings (2005) modell. Samtliga svar kan knytas till mina frågeställningar eller Elvings modell, och därmed använde jag mig av Elvings forskningsmodell som strukturerande princip i mitt resultat och analys-avsnitt.

### 3.5 Etiska ställningstaganden

I forskningssammanhang finns det fyra grundläggande krav när det gäller etik vilka bör guida forskaren genom hans etiska ställningstaganden (Vetenskapsrådet 2002). Flertal forskare lyfter dessa etiska ställningstaganden, däribland Bryman (2011:131-132) och Patel och Davidsson (2011:63). Dessa fyra olika krav är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och Nyttjandekravet.

Informationskravet är det etiska ställningstagandet vilket beskriver betydelsen av att redogöra för intervjupersonerna vad studien ämnar att undersöka (Vetenskapsrådet 2002:7-8). Detta första etiska ställningstagande beaktade jag genom att noggrant berätta om och beskriva min studie för samtliga intervjupersoner. Jag har även, om så önskat, i förväg skickat ut min intervjuguide till dem som efterfrågat detta.

Samtyckeskravet är det etiska ställningstagande vilket betonar vikten av att intervjupersonerna, och även den organisation de representerar, ska samtycka till att delta i studien (Vetenskapsrådet 2002:9-11). I den initiala kontakten med mina intervjupersoner beskrev jag noggrant ämnet för min studie, samt hur jag tänkt att genomföra den. Därmed fick samtliga intervjupersoner möjlighet att ta ställning till om de ville delta i studien.

Det tredje etiska ställningstagandet jag förband mig att följa i min studie är konfidentialitetskravet (Vetenskapsrådet 2002:12-13). Således har samtliga intervjupersoner, och företaget de representerar, anonymiserats.

Det fjärde och sista etiska kravet är nyttjandekravet. Detta innebär att den information som insamlats av forskaren ska användas till forskning, och ingenting annat (Vetenskapsrådet 2002:14). Detta krav kommer jag även att följa, och således kommer inte den information jag fått ta del av användas till eller för något annat än forskning.

### 3.6 Metodologiska konsekvenser

Då jag i min studie genomfört personliga intervjuer föreligger det en risk för intervjuareffekter. Detta innebär att intervjuarens personliga identitet, självprestation och personliga engagemang riskerar att påverka intervjuobjektets svar (Denscombe, 2009:244ff). Jag har tagit denna problematik i åtanke och är medveten om den. Då jag har kontakter på det företag vilket mina intervjuobjekt har anställning på kan risken för intervjuareffekter vara hög i denna studie.

Vidare bygger denna studie på insamlat material från konsulter vilka arbetar med omställningsprocesser i företag, och ingen intervju har hållits med företag i förändring. Därmed kan mina resultat inte återspegla en exakt och total sanningsenlig bild, och resultatet kunde blivit annorlunda om materialet samlats in genom intervjuer med företag i förändring. Mina resultat bygger på konsulternas uppfattning om organisationer i förändringar, och konsulternas uppfattning kan möjligtvis vid vidare forskning visa sig inte överensstämma med företagets egen bild av förändring.

Avslutningsvis är jag medveten om att spridningen på mina informanter vad gäller kön inte var så stor jag hoppats på initialt. Emellertid anser jag inte detta påverka resultatet då studiens utformning inte är av sådan karaktär att kön spelar någon större roll.

### 3.7 Studiens tillförlitlighet

För att kunna bedöma kvaliteten i kvalitativ forskning betonar Lincoln och Guba (1985 & 1994) vikten av att specificera metoder och termer som utgör alternativ till reliabilitet och validitet, vilka används inom kvantitativ forskning (Miller 1998:194). Som alternativ till begreppen validitet och reliabilitet talar Bryman (2011) om tillförlitlighet som jag i denna

studie har tagit i beaktning. Inom kvalitativ forskning består tillförlitlighet av fyra delkriterier; trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och en möjlighet att styrka och konfirmera (Bryman 2011:354).

Bryman (2011) menar att trovärdighet innebär att forskaren har säkerställt att forskningen har utförts i enighet med de regler som finns. Forskaren bör också, för att följa det första delkriteriet, tilldela inblandade personer resultatet av studien. Jag har utfört min forskning i enighet med de riktlinjer jag fått presenterade av mitt universitet, och även tilldelat samtliga respondenter min slutgiltiga studie. Därmed anser jag att jag uppfyller trovärdighets-kriteriet.

Enligt Bryman (2011) innebär överförbarhet i vilken grad resultatet av studien är användbart i andra miljöer och situationer. Jag har i min studie varit tydlig med att resultatet bygger på intervjuer med konsulter vilka dagligen arbetar med organisationsförändringar. Således har jag inte intervjuat individer vilka själva har gått igenom en organisationsförändring. Jag är medveten om att min studie möjligtvis hade påvisat andra resultat om jag hade valt att intervjua en annan målgrupp. Däremot är mina respondenter experter på organisationsförändringar, och har varit delaktiga i ett flertal. De är således en mycket relevant målgrupp för studien, och jag anser därmed att jag även uppfyller delkriteriet överförbarhet.

Genom att forskaren är noggrann med att redogöra för samtliga moment i forskningsprocessen, som exempelvis problemformulering och urval, säkerställs pålitligheten (Bryman 2011:354). Jag har till min bästa förmåga varit tydlig i mina moment genom studien, och jag anser således att jag uppfyllt kravet om pålitlighet.

Det sista delkriteriet som Bryman (2011) lyfter är möjligheten att styrka och konfirmera. Detta innebär att forskaren inte får ha blivit påverkad av sina egna personliga värderingar eller av den teoretiska inriktningen. Jag har, under hela min forskningsprocess, agerat i god tro och jag anser mig inte ha blivit påverkad av personliga värderingar. Den teoretiska inriktningen har legat till grund för min analys, men har inte påverkat arbetet som helhet.

Då det kan finnas många olika beskrivningar av en social verklighet har jag varit medveten om att det är min förmåga att vara trovärdig i mina resultat som kommer avgöra huruvida det

är acceptabelt i andra personers ögon. För att uppnå så god tillförlitlighet som möjligt har jag säkerställt att min studie är gjord på ett sådant sätt att de följer samtliga regler för forskning, samt att jag kontinuerligt fört en dialog med mina intervjupersoner för att säkerställa att jag uppfattat deras beskrivningar av den sociala verkligheten jag studerar på korrekt sätt (Bryman 2011:354).



## 4. Resultat och Analys

I resultatavsnittet presenteras en beskrivning av vad som framkommit ur mitt material samt en analys av mitt material utifrån de analysmetoder, vilka presenteras i avsnittet ovan, och mina valda teorier. Min resultatredovisning kommer således vävas samman med min analys för att integrera citat och resonemang.

För att underlätta och konkretisera mina analyser har jag valt att använda Elvings forskningsmodell (2005) som strukturerande princip. Således kommer mitt material analyseras utifrån Elvings sex påståenden.

### 4.1 Motstånd mot förändringar

Detta avsnitt kommer primärt behandla hur låga nivåer av motstånd mot förändring, och höga nivåer av beredskap för förändring, påverkar hur effektiv en organisationsförändring kommer att bli. Avsnittet behandlar även hur kommunikationen spelar en stor roll i fråga om just motstånd mot organisationsförändringar.

Samtliga respondenter påtalar kommunikationens stora betydelse i en förändring, exempelvis;

Om du inte har lagt upp en plan för hur du kommunicerar, vilket budskap du ska ha, och vart man hämtar informationer så att säga. För så fort... människor känner ju av att det rör på sig på ett företag, och får man ingen information så börjar man att spekulera själv. (K1)

Detta citat belyser att organisatorisk kommunikation under en organisationsförändring måste vara tydlig i både vem inom företaget som kommunicerar, vad det är som kommuniceras och genom vilka kanaler kommunikationen kommer att ske. Detta är, enligt mina respondenter, avgörande för huruvida osäkerhet och motstånd för förändringen uppkommer. Detta blir extra tydligt i fortsättningen av föregående citat, där en respondent menar att tydligheten i kommunikationen även kommer påverka förändringsbenägenheten;

/.../ har du informerat så har du haft människor med dig, de går ju i en takt hyfsat som förändringarna sker vilket gör ju att det underlättar en hel del. (K3)

Mina respondenter är eniga om att bra kommunikation även höjer beredskapen för förändring bland anställda. Bra kommunikation i en förändring förebygger även osäkerhet och motstånd mot förändring, och detta går i linje med Elvings (2005) första påstående i sin forskningsmodell. Det är viktigt och relevant att reflektera över huruvida en organisatorisk

förändring kan bli mer effektiv när motståndet mot förändringen är lågt. Exempelvis talar Cruz-Cuncha (2011) om de två olika målorganisatorisk kommunikation har; det informativa målet och det mål vilket syftar till att skapa gemenskap. Genom att sätta ihop dessa två, menar Cruz-Cuncha, att det är tydligt att kommunikation är avgörande i försöket att uppnå förståelse. Det står tydligt att mina respondenter även de anser att detta är fallet. Om kommunikation och information om organisationsförändringen sker på önskvärt sätt kommer organisationens medlemmar även dem att förändras i takt med förändringen och därmed underlätta förändringen i sin helhet. Således är Elvings (2005) första påstående mycket relevant att referera till och diskutera kring då det påpekar att en organisations funktion är en följd av organisationsmedlemmars beteende och därmed kan organisationen förändras enbart när dess medlemmar även de förändras (Elving 2005:3).

Ytterligare ett citat från en av mina respondenter belyser Elvings (2005) första påstående;

*.../ det sprids mycket oro som är onödig i en organisation om man inte har ett bestämt sätt att kommunicera på under förändringen. En del reagerar genom att de misstänkliggör det som har sagts, framförallt om du inte får information. Då börjar du spekulera i helt andra saker. (K1)*

Genom detta citat blir det tydligt hur motstånd mot förändringen problematiserar genomförandet av densamma. När informationen brister väcks misstankar mot förändringen och därmed börjar medarbetare spekulera i aspekter som i verkligheten inte existerar inom ramen för förändringen. Kotter menar att förändring inte är möjlig i de fall då organisationen och dess medlemmar inte är förvissade om att förändringen är absolut nödvändig just nu (Kotter 1995:60 & 62), och genom att informera och kommunicera redan från organisationsförändringens början skapas en beredskap och med den en känsla av angelägenhet. Vidare menar mina respondenter att en misslyckad organisationsförändring med klarhet kan härledas tillbaka till den interna kommunikationen, exempelvis;

*Man kan också spåra en misslyckad förändring tillbaka till kommunikationen. Det finns en direkt korrelation. Våldigt mycket oro, väldigt mycket frågor och motstånd. (K2)*

Därmed bekräftas Elvings påstående, att effektiva förändringar bland annat bygger på låga nivåer av motstånd, i mitt material. Det framgår tydligt att motstånd skapar ineffektiva förändringar, och att det är kommunikationen som avgör hur motstånd kommer till uttryck.

Det är påtagligt att det är kommunikationen och förmågan att informera på ett önskvärt sätt under en organisationsförändring som kommer att påverka beredskapen för förändring och därmed även effektiviteten i dito.

## 4.2 Information om förändringen

Följande avsnitt behandlar hur information har en inverkan på hur organisationsmedlemmar kommer att bemöta förändringen. I detta avsnitt behandlas således primärt den informativa rollen i kommunikation, och hur den kan bistå i att skapa en vision och framtidsbild vilken tilltalar berörda parter.

Mina respondenter menar att, och är överens om, att den interna kommunikationen och informationen som sker inom företaget är avgörande för hur en organisationsförändring kommer att bemötas från anställda och huruvida organisationsförändringen kommer få önskvärt resultat.

Med bra information och kommunikation får du mycket enklare igenom en förändring. Om man är tydlig i att informera och kommunicera med sin personal från steg ett, så fort man kan gå ut med information så tycker jag att man ska göra det (...)  
Bakgrunden är detta och hit ska vi. Att man har en dåtid, ett nuläge och en framtid.  
(K3)

I ovanstående citat exemplifieras vikten av att ha en god kommunikation och informationskanal under förändringsprocessen, vilka samtliga respondenter understryker. Det förefaller vara viktigt att ge organisationsmedlemmar information kring framförallt vad förändringen kommer att leda till. Respondenten i citatet ovan (K3) påvisar att information om förändringen inte ska hållas hemlig utan bör förmedlas så snart det går för att skapa beredskap. Detta kan kopplas till DiFonzo och Bordias (1994) tidigare forskning kring korrelationer mellan förändring, kommunikation och osäkerhet, där det framkom att det företag som misslyckades genomföra sin förändring hanterade information om förändringen på ett hemligt sätt.

Respondenterna betonar, likväl som Elving, kommunikationens informativa roll angående organisationsförändringen. Respondenten i föregående citat talar bland annat om vikten om att informera om dåtiden, nuläget och framtiden. Detta går även i linje med Kotters (1995) stegmodell och hans tredje punkt i densamma, nämligen att ett framgångsrikt

förändringsarbete är avhängigt av en tydlig vision och en framtidsbild som tilltalar samtliga parter som är påverkade av förändringen. Om organisationen inte lyckas med att på ett tydligt sätt kommunicera vilka förändringar den enskilde måste anpassa sig till, kommer känslor av ovisshet och osäkerhet kring arbetet att uppstå (Elving 2005:6) och organisatorisk kommunikation har således en betydelse för hur friktionsfritt en organisationsförändring kommer fortlöpa.

Kommunikationens informativa roll, som beskrivs av Elving (2005) och Cruz-Cuncha (2011), lyfts fram som betydelsefull även av mina respondenter. Kommunikationens informativa roll tycks vara avgörande för beredskap för förändring, känslan av delaktighet och förståelse för förändringen.

/.../ För även om mötet inte just handlar om förändringen så är det ändå bra att ha det, för då känner man att man får information även fast det inte finns något att informera om. Och man känner att man är med hela tiden. Man känner att man har koll på läget. (K4)

Detta citat är en målande bild av hur information får en effekt på beredskapen för förändring. Elvings (2005) första och andra påstående korrelerar här tydligt och det förefaller vara klart att kommunikationens informativa roll skapar känsla av delaktighet och därmed beredskap. Det framgår av mitt material att information under en förändring inte nödvändigtvis behöver innehålla information vilken inte förmedlats tidigare, utan, som en respondent menar, *"Ingen information är också information"*. Det är, enligt mina respondenter, viktigt att det utgår information kring hur, och ens om, en medarbetares roll kommer att förändras, men det är även viktigt att informera om att sådan information inte finns om så är fallet. Genom att kontinuerligt informera, även fast ny information inte föreligger, skapas en beredskap för förändring och motstånd motverkas.

Fortsättningsvis poängterar särskilt en respondent vikten av att säkerställa att information når samtliga inom en organisation;

Ibland kanske företag kommunicerar via intranät, men inte alla medarbetare läser det. Och då måste man ju som företag säkerställa att information når ut. Man kan tycka att man har jättebra informationsriktlinjer eftersom man publicerar allt på intranätet, men man säkerställer inte att mottagaren de facto mottagit, förstått eller ens läst informationen. (K3)

Detta citat tar fasta på vikten kring att definiera just *hur* informationen skall spridas, och går i linje med vad Elving (2005) och Cruz-Cuncha (2011) varnar för i frågan om informationsflödet i en organisation. Informationen kommer oftast från ledningen, med de anställda som mottagare, och Elving och Cruz-Cuncha betonar vikten av att undersöka om informationen om förändringen kom i tid, att informationen var förståelig och att det inte fanns några fel i informationen som gavs (Elving 2005:3-4). I citatet ovan exemplifieras vad som riskerar att ske om företaget inte säkerställer dessa aspekter gällande information. Därmed kan det vara nyttigt att ta Kotters (1995) andra steg i hans stegmodell i beaktande och såldes skapa en samordnad styrgrupp vilka har tillräckligt mycket inflytande i organisationen för att kunna förmedla information vilken med säkerhet tas emot av samtliga.

### 4.3 Skapa förtroende för organisationen och dess ledning

Elvings (2005) tredje påstående behandlar organisatorisk kommunikations andra mål, nämligen att använda kommunikationen som ett medel för att skapa en gemenskap inom organisationen. Mina respondenter belyser detta genom exempelvis följande citat;

Det ledarskap som har en kontinuerlig kommunikation med sina medarbetare, förändring eller inte, har ju ett ledarskap där medarbetare förhoppningsvis känner sig trygga för de är involverade i processerna. (K2)

Sett till ovanstående citat står det tydligt att en kontinuerlig kommunikation mellan ledarskap och medarbetare kan skapa en trygghet, och även ett förtroende för ledningen. Vidare kan även engagemang i och för organisationen skapas genom kontinuerlig kommunikation mellan hierarkiska ordningar. Enligt Elving (2005) skapar detta en beredskap för förändring, vilket även mina respondenter förefaller instämma med. Likväl menar Kotter (1995) att en förändring enbart kan bli lyckad genom en kollektiv ansträngning. Detta menar mina respondenter skapas genom kontinuerlig kommunikation mellan ledning och medarbetare. Möjligtvis är det genom kommunikationen som det skapas en gemenskap, ett förtroende, och det är genom detta ett kollektiv kan bli till som sedan företaget kan dra fördel av i en organisationsförändring.

En av mina respondenter ger ett konkret exempel på ett företag som har prioriterat produktion över annat;

Förr hade de i varje skiftbyte sex-minuters möten, men det har dom tagit bort nu för att dom har mycket att göra och produktionen går först. Så nu, när det nya skiftet kommer, går de direkt till din arbetsplats och ställer sig och jobbar och kollegorna pratar ingenting med varandra. Det gör att dem blir väldigt ego och även fast de har samma mål så känner dom ingen gemenskap att jobba mot det målet tillsammans. (K4)

Detta citat konkretiserar problematiken som uppstår inom en organisation där kommunikation inte föreligger som ett mål för att skapa gemenskap. Det framgår genom mina intervjuer, och exemplifieras i citatet ovan, att det utan kommunikation på ett företag skapas näst intill rivalitet mellan medarbetare som i realiteten jobbar mot samma mål, exempelvis;

Dålig kommunikation skapar väldigt mycket oro, nästan så att det kan skapa osämja mellan individer på arbetsplatsen, eller i olika team. (K3)

Vidare innebär brist på möjlighet till kommunikation att medarbetare inte känner en gemenskap och därmed även också ingen beredskap att gemensamt genomgå en förändring. Detta kan starkt kopplas till vad Cruz-Cuncha (2011) säger om organisatorisk kommunikations andra mål. För att uppnå kommunikationens mål att bilda en gemenskap måste ett klimat där utveckling av gemenskap och kommunikation ges plats. Om det inte finns en naturlig och givande kontext för kommunikation inom en organisation kan inte en gemenskap bildas, och därmed går beredskapen för förändring ner.

Fortsättningsvis framgår det i intervjuerna att förtroende för ledningen och den givna organisationen kommer påverkas av på vilket sätt informationen förmedlas.

Organisationen måste bestämma vem det är som ska informera, och att denne person är konstant (...) För genom att det alltid är samma person som informerar så skapas det en trygghet, människor känner sig trygga, och de vet vem som informerar och förhoppningsvis också när. (K1)

Om organisationsmedlemmar känner sig trygga i att de får information, och att den som informerar alltid förblir samma person, kommer förtroende för organisationen och dess ledning att bli starkare och därmed kommer även beredskapen för förändringen höjas, och motstånd mot dito minskas. Detta poängterar samtliga respondenter, och påtalar samtidigt

risker som bör ta i beaktning när organisationen bestämmer vem det är som ska informera, exempelvis;

Exempelvis kan en lagerchef vara den som är närmast berörda, då får han föra informationen vidare. Men han kanske blir påverkad på ett sätt som inte var tänkt från början eftersom han känner medarbetarna väl. Han kanske inte är van vid att hantera konflikter och människor som ställer frågor och så vidare. Så istället för att ta det så flyr han därifrån, och vem ska man då gå till? (K4)

I citatet ovan lyfter en respondent risker som föreligger i valet av vem som ska informera. Det kan tyckas vara självklart att närmsta chef, som i exemplet ovan, till berörda medarbetare bör vara den som förblir en konstant informationskanal. Dock innebär detta uppenbara risker då närmsta chef ofta har relationer till sina medarbetare och finner det därför svårt att informera om aspekter vilka kommer att påverka medarbetarna på ett negativt sätt. Därmed föreligger risken att informationen istället hålls hemlig och att lagerchefen (i detta fall) inte upprätthåller sin roll som informationskanal för sina medarbetare. Om detta skulle ske kommer organisationen att tappa förtroende bland medarbetare, och motstånd mot förändring kommer att öka. Således är det avgörande att organisationen noga tänker igenom valet av vem som ska informera, så att denne person förblir konstant.

#### 4.4 Oro och ryktesspridning

Följande avsnitt behandlar hur känslor av hur oro i en organisationsförändring påverkar graden av ryktesspridning och falsk information kring och om förändringen.

Det framgår av samtliga intervjuer att mina respondenter ser riskerna och problemen i för höga nivåer av osäkerhet i en organisationsförändring. Intervjupersonerna påtalar framförallt riskerna för oro, samt hur dessa kan motarbetas med hjälp av god information och kommunikation.

Vid dålig information skapas det oro, det börjar spridas rykten (...) Med dålig information skapas det rykten och osäkerhet. Det är lite som viskleken när man var liten. Det blir något helt annat när det kommer till fjärde, femte personen. (K4)

Genom exempelvis detta citat förefaller det tydligt att osäkerhet leder till ryktesspridning och därmed kommer falsk information om förändringen att spridas. Den risk som föreligger med ryktesspridning är att beredskapen för förändring kommer påverkas negativt då

organisationsmedlemmarna inte känner sig tillräckligt informerade om förändringens mål eller konsekvenser. Detta går i linje med Kotters (1995) fjärde punkt där han poängterar vikten av att sprida budskapet via många olika kanaler (möten, intranät, nyhetsbrev osv), att upprepa visionen flertal gånger, förklara avvikelser och framförallt att lyssna och se till att ha en tvåvägskommunikation (Kotter 1995:63-64). För att motverka ryktesspridning förefaller det således att vara avgörande att säkerställa att information når samtliga berörda parter, vilket kan uppnås genom att utgå ifrån Kotters fjärde punkt. Vikten av en tvåvägskommunikation, där ett samtal mellan individer förs och möjligheten till att ställa frågor finns, lyfts också i mitt material;

Och det påverkar ju också när människor pratar sinsemellan på arbetsplatsen, så det gäller ju att vara närvarande. Ingen fråga är för liten. Det är mycket viktigt att ha en tvåvägskommunikation för att minimera rykten, oro, konflikter och så vidare. (K3)

Detta belyser kommunikationens informativa mål, och Cruz-Cuncha (2011) menar att organisationer kan påverka hur detta mål blir framgångsrikt eller inte. Mina respondenter tycks vilja hävda att organisationer drar fördel av att skapa en tvåvägskommunikation i visionen att bistå i framgången av kommunikationens informativa mål.

Osäkerhet och oro kan även, enligt mina respondenter, få andra följder vilka kommer att påverka en organisation negativt. En av respondenterna uttrycker sig på följande sätt;

Är det rörigt på ett företag och nyckelpersonerna inte kommer till sin rätt, då söker dom sig därifrån och hittar andra jobb. Vilket gör ju att företag tappar sin kompetens som dom inte hade planerat att dom skulle tappa. (K2)

När nyckelpersoner försvinner från ett företag menar mina respondenter att beredskapen för förändring i ett företag riskerar att bli mindre. Nyckelpersoner kan exempelvis vara individer i ledningen och återknyter vi till Elvings (2005) tredje påstående är en avgörande faktor för beredskap för förändring att organisationsmedlemmar känner förtroende för organisationen och dess ledning.

#### 4.5 Anställningstrygghet och beredskap

Följande avsnitt behandlar skillnader mellan två olika typer av organisationsförändringar; förändring som leder till minskning och förlust av jobb, och förändring som inte gör det.



Samtliga respondenter har mycket erfarenhet av organisationsförändringar, och i synnerhet omställningar som innebär avveckling av arbetstillfällena. Skillnaden mellan förändring som leder till minskning och förlust av jobb, och förändring som inte gör det, blir tydlig genom följande citat;

Vi människor reagerar ju oftast med samma reaktioner oavsett vilken process vi talar om. Men handlar det om en omställning där du kanske förlorar ditt jobb blir det tufft. Man jämför ju att bli av med sitt jobb med samma känslor som andra livskriser, nära anhörigs dödsfall eller liknande. (K1)

I detta citat blir det oerhört tydligt hur en organisationsförändring vilken innebär förlust av jobb kan påverka individer. En respondent liknar förlusten av jobb med samma känslor i större livskriser, och om detta stämmer bör även beredskapen för förändring påverkas. Detta eftersom individer vilka blir av med sina jobb troligtvis kommer må mycket dåligt och därmed agera i stort motstånd mot förändring. En annan respondent uttrycker sig på följande sätt;

Folk går runt och lägger energi på saker som de kanske inte ska lägga energi på. Sen sjunker ju alltid energin oavsett. Om du vet att det är ett varsel på gång så går tankarna till det och man tänker framåt istället för att göra sitt jobb. (K2)

Frågan om anställningstrygghet påverkar människor på ett sådant sätt att mycket av tankeverksamheten går åt till att fundera på framtiden, snarare än något annat. Därmed får även beredskapen för förändringen ge vika och plats åt andra funderingar och möjligtvis även hamna i bakgrunden för individen som förbereder sig på att förlora sitt jobb. Frågan blir då hur organisationen kan motarbeta att frågan om anställningstryggheten påverkar beredskap för förändring. En av mina respondenter uttrycker sig följande;

Frågan är ju, hur kan vi kommunicera så att dom känner sig trygga med allt som händer och när, men också hur kan man motivera folk till att faktiskt fortsätta göra ett lika bra jobb som de gjorde innan de fick informationen? Vad finns det för morot man kan lämna? (K4)

Respondenten i citatet ovan tycks tala om vad Kotter (1995) benämner som kortsiktiga vinster. Det är i Kotters sjätte punkt han lyfter vikten av att skapa kortsiktiga vinster, och understryker att medarbetare kommer behöva se framsteg för att motivera sig till att fortsätta. Vidare menar Kotter att dessa kortsiktiga vinster motverkar motstånd, och därmed även

möjligtvis höjer beredskapen för förändring (Kotter 1995:65-66). En annan respondent lyfter frågan om anställningstrygghet på detta sätt;

Du får ju liksom... fysiska och psykiska påverkningar. Blir du jättestressad så får du ont i magen, eller du börjar glömma saker, eller du kan inte vara koncentrerad. Du oroar dig, ska jag köpa mitt hus eller inte? Vad ska hända? (K1)

Respondenterna förefaller vara överens om att oron för anställningen kommer påverka hur individen mår och därmed även höja oro och osäkerhet. Samtliga intervjupersoner anser att det är kommunikation och information som kan bistå i att försöka minska oron kring anställning och därmed även höja beredskapen för förändring. Detta är ett återkommande tema genom alla intervjuer, och speglas exempelvis genom detta citat;

Vi brukar lyfta upp att man är väldigt tydlig med kommunikation och information, att man håller sig till ett gemensamt budskap så att man inte hör något från någon annan. Vad är det jag behöver berätta för någonting? Vad behöver människor veta i förändringen? Exempelvis att man bemöter rykten som sprids. (K3)

Detta citat konkretiserar vad Kotter (1995) talar om när han lyfter vikten av att ha en vision. Han menar att visionen bör innehålla realistiska mål, vara lätt att förmedla och ge en bild av framtiden som upplevs som positiv på lång sikt av individen. Detta kräver tid, engagemang och uthållighet (Kotter 1995:63). Genom att skapa en gemensam vision, och tydligt kommunicera ut den i organisationen, sprids mindre rykten och individen känner sig tryggare, mindre osäker och även mer beredd för förändring.

#### 4.6 Tydligt budskap och informell kommunikation

Avsnittet nedan belyser vikten av ett tydligt budskap i förändring, och hur informell kommunikation påverkar en förändringsprocess negativt.

Elving menar att de två mål för organisatorisk kommunikation som Francis (1989) beskrivit i sig även dessa kommer påverka känslor av osäkerhet. Att osäkerhet föreligger kommer att avslöjas när organisationen inte på ett tydligt sätt kommunicerat vilka förändringar den enskilde måste anpassa sig till. Detta bekräftas av mina respondenter genom exempelvis följande citat;

Sen pratar vi också om själva budskapet, alltså vad organisationen kommer att säga. Det är klart att i ett budskap så måste man svara på vissa saker. Vad är det för mål som företaget

ska uppnå med förändringen? Vad får det för konsekvenser? Vad kommer det innebära för medarbetarna? (K4)

Det förefaller viktigt att ett klart och tydligt budskap är avgörande för till vilken grad individer kommer uppleva känslor av osäkerhet. Möjligtvis kan en tvåvägskommunikation underlätta i skapandet av ett klart och tydligt budskap. Detta belyser även en annan respondent;

Jag tror att både skriftlig information och muntlig kommunikation behövs /.../ För om du informerar via mail eller så, så ger du ju tolkningsföreträde till informationen. Du kan välja att tolka informationen på ett sätt som inte är korrekt. Om alla är i samma rum kan företaget säkerställa att alla har fått samma information /.../ Att i informationen ge utrymme för kommunikation. (K3)

I citatet ovan förtydligas skillnaden mellan information och kommunikation tydligt. Information som förmedlas via skrift (mail, nyhetsbrev etc.) lämnar utrymme för tolkning då det inte finns utrymme för en dialog där frågor kan ställas, alltså en tvåvägskommunikation.

Vidare, menar Elving, kan osäkerhet leda till rykten och andra former av informell kommunikation. Respondenterna belyser att dålig information och kommunikation i en organisationsförändring leder till högre grader av osäkerhet och därmed rykten. Vidare menar respondenterna, i enighet med Elving, att den informella kommunikationen, eller ryktesspridningen, påverkas av hög grad av osäkerhet vilken ju utmynnar från dålig information. Således håller mina respondenter med Elving i hans sjätte påstående, att kommunikation har en inverkan på känslor av ovisshet och osäkerhet kring arbetet, och belyser starkt kommunikationens vikt för att motverka dito. Cruz-Cuncha (2011) menar att den information som organisationen förmedlar om förändringen bör ta upp orsakerna till förändringen och de bekymmer som anställda initialt kommer att ha. Respondenterna påpekar starkt vikten av att adressera dessa bekymmer och bemöta dem för att minska känslan av oro och därmed öka beredskapen för förändring.

Man kanske informerar på första mötet egentligen, men sen på alla andra möten ska det ju vara en dialog och en kommunikation. Att folk ska kunna ta upp saker de undrar över. (K2)

Ovan är ett exempel på ett citat där en respondent lyfter vikten av att ta upp de bekymmer som anställda initialt kommer att ha, samt att bemöta de frågor som kommer att finnas.

## 5. Diskussion

### 5.1 Sammanfattande diskussion

Syftet med denna studie har varit att undersöka den interna kommunikationens roll i en organisationsförändring, samt olika aspekter av organisationers kommunikation och hur dessa kan påverka en organisationsförändring.. För att uppfylla detta syfte formulerade jag initialt dessa tre frågeställningar;

- Vilken betydelse har den interna kommunikationen i en organisationsförändring?
- Vilka faktorer är viktiga att beakta när det gäller kommunikation under en organisationsförändring?
- Vilka konsekvenser kan en bristfällig kommunikation få under en organisationsförändring?

Av resultatet framgår att samtliga respondenter har likartade erfarenheter av kommunikation under en organisationsförändring. Den interna kommunikationens betydelse under en organisationsförändring tycks vara stor, och mina respondenter gör tydliga kopplingar mellan kommunikation och grad av osäkerhet. Det är tydligt att en organisationsförändring kan bli mer effektiv när motståndet mot förändring är lågt, och detta är även en bekräftelse på tidigare forskning. Frågan blir då hur företag kan motverka motstånd. Genomgående i mitt material står det tydligt att det är just kommunikationen som kommer att vara avgörande för graden av motstånd. Jag kan fastslå, i enighet med tidigare forskning, att kommunikation och information är avgörande för att motverka motstånd och därmed skapa beredskap för förändring. Vidare kan jag konstatera att spekulation och ryktesspridning kommer att påverka beredskapen för förändring negativt, och genomgående poängterar mina respondenter att det även i denna fråga är kommunikation och information som är avgörande. Fortsättningsvis kan jag även utläsa av mitt resultat att den interna kommunikationen i en organisationsförändring är väsentligt för att organisationsmedlemmar ska förändras i samma takt som företaget vilket kommer att underlätta förändringen avsevärt. Cruz-Cuncha (2011) talar om organisationskommunikationens två olika mål, och jag kan fastslå i mitt resultat att båda dessa mål kommer att ha en inverkan på hur organisationsförändringen kommer fortlöpa. I mitt resultat förefaller kommunikationens informativa mål spela en stor roll i att motverka motstånd och öka beredskap för förändring. Kommunikationens mål avseende att skapa en gemenskap tycks vara avgörande när det gäller att motivera organisationsmedlemmar att

fortsätta att jobba mot ett gemensamt mål. Jag hävdar att det är tydligt att en dålig kommunikation inte enbart kommer skapa oro och rykten, utan även misslyckas i att skapa en gemenskap vilken krävs för att uppnå ett gemensamt mål. Det förefaller även klart att en lyckad organisationsförändring kräver att organisationsmedlemmar känner tillit för ledarskapet. För att uppnå denna tillit har kontinuerlig kommunikation en stor betydelse. Jag vill anta att det är genom kommunikationen det skapas en gemenskap, ett förtroende, och det är ur denna gemenskap ett kollektiv kan bli till. Vidare vill jag hävda, i enighet med Cruz-Cuncha (2011), att det krävs ett kollektiv för att lyckas genomföra en framgångsrik organisationsförändring.

Sammanfattningsvis, för att besvara min första frågeställning, kan jag konstatera att den interna kommunikationen under en organisationsförändring har en avgörande roll för hur stort motstånd mot förändringen som finns och hur hög beredskap för förändring som kommer föreligga. Elving (2005) menar att effektiva organisationsförändringar bygger på låga nivåer av motstånd mot förändring, eller höga nivåer av beredskap för förändring bland anställda. Jag kan, genom analys av mitt resultat, fastslå att detta förefaller vara sant. Det är genom den interna kommunikationen som motstånd kan motverkas och därmed ge utrymme för beredskap för förändringen hos medarbetare. Således har den interna kommunikationen en stor betydelse för att uppnå en effektiv organisationsförändring.

När det kommer till min andra frågeställning; vilka faktorer som är viktiga att beakta när det gäller kommunikation under en organisationsförändring, är det främst vissa specifika faktorer som återkommer under mitt resultat. Samtliga respondenter talar om vikten att informera och kommunicera även fast det inte finns något nytt i förändringen att informera om. De poängterar att ”ingen information är också information” och jag kan fastställa att kontinuerlig information, även fast det möjligtvis inte innehåller ny information, är mycket viktig för att förebygga oro och minimera ryktesspridning. Vidare menar jag att detta citat även har en annan sida. Om ledningen misslyckas i att informera om organisationsförändringen innebär detta en annan typ av information; saknaden av information. Om inte ledningen lyckas i att skapa ett sammanhang för organisationsmedlemmarna, kommer de själva att göra det. Detta innebär att ryktesspridningen kommer att öka väsentligt. Således kan ingen information från ledningen även innebära att det informeras via informella kanaler, exempelvis ryktesspridningen mellan

kollegor. Avsaknaden av information är även den en annan typ av information. Organisationsmedlemmar lämnas tolkningsföreträdare, och kan själva reflektera kring varför det inte informeras om förändringen. Ingen information kan således informera om exempelvis att ledningen försöker hålla något hemligt. Genom att fortlöpande informera under organisationsprocessen känner organisationsmedlemmarna att de är medvetna om, och delaktiga i, processen och därmed minimeras oro och ryktesspridning. Således är detta en mycket viktig faktor att beakta när det gäller kommunikation under en organisationsförändring. Vidare kan jag fastställa, genom analys av mitt material, att viktiga faktorer gällande kommunikation är framförallt att bestämma och vidmakthålla *vem* inom organisationen som kommer informera medarbetare om förändringen, *hur* informationen går ut (genom vilka kanaler) och *när* ny information kommer att komma ut. Detta skapar en tydlighet inom organisationen, och organisationsmedlemmarna är medvetna om när de kan förvänta sig information, från vilken kanal informationen kommer, samt vem som är ansvarig för att informera. Det förefaller vara extra viktigt att beakta dessa faktorer då det skapar oro om organisationen inte förblir konsekvent i dessa frågor.

En viktig del i studien har varit att undersöka vilka konsekvenser en bristfällig kommunikation kan få under en organisationsförändring, och därmed utgör detta min tredje och sista frågeställning. Det framgår av mitt resultat att det går att spåra en misslyckad förändring tillbaka till hur organisationen har kommunicerat under förändringen, och mina respondenter hävdar att det finns en direkt korrelation där emellan. Då en god intern kommunikation under en organisationsförändring verkar för att minska oro och rykten, öka beredskap för förändring och bilda en gemenskap, kan en bristfällig kommunikation snarare bidra till det motsatta. Direkta konsekvenser av en bristfällig kommunikation är, enligt mina respondenter, ökad oro och mindre beredskap för förändring. Således är en direkt konsekvens av en bristfällig kommunikation även, som Elving (2005) menar, att förändringen inte kommer vara effektiv. Flertalet indirekta konsekvenser lyfts även fram, så som oro och osäkerhet., vilka utmynnar från direkta konsekvenser. Dessa indirekta konsekvenser är bland annat osämja inom organisationen och i enlighet med Kotters (1995) stegmodell krävs det av en organisation att lyckas genomföra åtta olika steg för att lyckas genomföra en framgångsrik förändringsprocess. Exempelvis kan en bristfällig kommunikation misslyckas skapa en känsla av allvar och angelägenhet, att förändringen krävs just nu. Detta påverkar i synnerhet beredskapen för förändring. En annan tydlig konsekvens av en bristfällig kommunikation kan

möjligtvis vara, precis som mina respondenter beskriver, att organisationen misslyckas i att förmedla visionen med förändringen. Detta lyfter även Kotter (1995) i sin fjärde punkt i sin stegmodell. Det förefaller mycket tydligt att bristande information och kommunikation inte enbart skapar oro och ryktesspridning, utan även kan bidra till att organisationsmedlemmar inte känner samhörighet och därmed inte heller har känslan av att arbeta mot ett gemensamt mål.

## 5.2 Förslag på vidare forskning

Samtliga respondenter var överens om kommunikationens roll under en organisationsförändring, vilket jag menar höjer mitt resultats trovärdighet och hållbarhet. Däremot vill jag lyfta fram vikten av att i framtida studier även lyfta in fler perspektiv på kommunikation under en organisationsförändring. Exempelvis kan det gynna forskningsområdet att göra vidare forskning på skillnaden mellan anställdas och ledares perspektiv på kommunikation under organisationsförändringar. Denna studie bygger på externa konsulter perspektiv på intern kommunikation, och genom att ta del av individers, som genomgått en organisationsförändring, erfarenheter skulle möjligtvis resultatet blivit annorlunda, och flertal perspektiv hade fått ta plats. Detta skulle berika forskningen kring intern kommunikation i organisationsförändringar.



## 6. Slutsatser

Målet med denna studie var att studera vilken betydelse den interna kommunikationen har i en organisationsförändring, samt vilka konsekvenser en bristfällig kommunikation i en organisationsförändring kan få. Genom semistrukturerade intervjuer med konsulter vilka dagligen arbetar med organisationsförändringar, och genom analys av det material jag samlat in, har jag försökt förstå och förklara hur intern kommunikation påverkar en organisationsförändring. Studien har resulterat i tre övergripande slutsatser. För det första kan jag konstatera att den interna kommunikationen kommer att ha en avgörande roll för hur hög beredskap för förändring som kommer föreligga, och även bidra i att skapa den gemenskap som krävs för att organisationsmedlemmar ska känna sig motiverade att arbeta mot ett gemensamt mål. Kommunikationen krävs även för att skapa en tillit och förtroende för organisationen och ledarskapet.

För det andra är en viktig faktor angående kommunikation i en organisationsförändring att vidmakthålla *vem* som informerar, *hur* informationen går ut och *när* det informeras. Framförallt är det extra viktigt att med noggrannhet välja vem som kommer att informera medarbetare för att säkerställa att denne person förblir konstant. Viktiga aspekter att ta i beaktande i valet av vem som ska informera är att säkerställa att personen i fråga inte riskerar att bli känslomässigt påverkad i sin roll, är beredd att ta konflikter samt att bemöta frågor.

För det tredje kommer en bristfällig intern kommunikation öka oro, ryktesspridning och risken för osämja mellan organisationsmedlemmar. Jag kan även konstatera att det, för att lyckas genomföra en framgångsrik organisationsförändring, är avgörande att kontinuerligt kommunicera och informera. Detta kommer minska oro och öka beredskap, minimera ryktesspridning och skapa en känsla av gemenskap inom organisationen; faktorer som har ett direkt samband med en lyckad organisationsförändring. Initialt i min forskningsprocess gjordes en gedigen litteraturstudie på tidigare forskning kring området, och forskning kring både organisationsförändringar och om kommunikation finns i stor utsträckning. Däremot kunde inte jag till min bästa förmåga finna forskning som direkt rör mina frågeställningar och sambandet mellan organisationsförändring och kommunikation i lika stor utsträckning. Min studie har bidragit till att förstå hur dessa två olika forskningsområden kan studeras och förstås i förhållanden till varandra. Jag har till stor del kunnat fastslå många av Elvings (2005) påståenden i hans tidigare forskning, men även funnit nya intressanta samband mellan

organisationsförändring och kommunikation. Exempelvis har jag kunnat påvisa hur viktigt det är att personen som ska ansvara för att informationen går ut till medarbetarna förbli konstant, och varför detta är av stor vikt. Jag har även kunnat konstatera hur kommunikation som skapar gemenskap bidrar till att skapa förtroende för den givna organisationen och dess ledare, vilket kommer ha en positiv effekt på organisationsförändringen. Avslutningsvis har jag påvisat hur avsaknaden av information genererar en annan typ av information, och ingen information är således också information. Exempelvis kan avsaknaden av information tolkas som att ledningen försöker hålla något hemligt, och ryktesspridningen kommer därmed att öka.

## 7. Litteratur- och källförteckning

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber

Cheney, G., Christensen, L.T., Zorn, T.E. & Ganesh, S. (2004). *Organizational communication in an age of globalization: Issues, reflections, practices*. Prospect Heights: Waveland Press

Craven, D. (1998). *Implementing strategies in the market-driven strategy era*. Academy of Marketing Science 26 (3)

Cruz-Cuncha, Maria Manuela. (2011). *Handbook of Research on Business Social Networking: Organizational, Managerial, and Technological Dimensions: Organizational, Managerial and Technological Dimensions*

([https://books.google.se/books?id=dOmeBQAAQBAJ&hl=sv&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.se/books?id=dOmeBQAAQBAJ&hl=sv&source=gbs_navlinks_s))

de Witte, H. (1999). "Job insecurity and psychological wellbeing: review of the literature and exploration of some unresolved issues", European Journal of Work and Organisational Psychology, Vol. 8 No. 2

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur

DiFonzo, N. och Bordia, P. (1998). "A tale of two corporations: managing uncertainty during organisational change", Human Resource Management, Vol. 37 No. 3

Dirks, K.T och Ferring, D.L. (2001). *The role of trust in organisational setting*, *organisational Science*, Vol. 12 No 4 pp.450-67

Elving, W.J.L. (2005). "*Communication and organisational change*", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10 No. 2

Francis, D. (1989). *Organisational Communication*, Gower, Aldershot

Goodman, P.S. och Dean, J.W. (1982). "*Creating long-term organisational change*", i Goodman,

P.S. (Ed.), *Change in Communication*, Jossey-Bass, San Francisco, CA

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

Kakabadse, N., Louchart, E. & Kakabadse, A. (2006). "*Consultant's Role: A Qualitative Inquiry from the Consultant's Perspective.*" *Journal of Management Development*, 25 (5)

Lewis, L. (2000). "*Blindsided by That One*" and "*I Saw That One Coming*": The Relative Anticipation and Occurrence of Communication Problems and Other Problems in Implementers' Hindsight. *Journal of Applied Communication Research*, Februari, 28(1)

MacDougall, S. L. & Hurst, D. (2005). *Identifying tangible costs, benefits and risks of an investment in intellectual capital – Contracting contingent knowledge workers*. *Journal of Intellectual Capital* Vol. 6, no. 1, pp. 53-71.

P. Kotter, John. (1995). *Leading Change: Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review

Tillgänglig:

[http://www.gsbcolorado.org/uploads/general/PreSessionReadingLeadingChange-John\\_Kotter.pdf](http://www.gsbcolorado.org/uploads/general/PreSessionReadingLeadingChange-John_Kotter.pdf)

Hämtad: 20170428

Qian, Y. och Daniels, T.D. (2008). "*A communication model of employee cynicism toward organizational change*", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 13 No. 3

Renko, N., Sustic, I. & Butigan, R. (2011). "*Designing Marketing Strategy Using the Five Competitive Forces Model by Michael E. Porter – Case of Small Bakery in Croatia.*"

International Journal Of Management Cases. 13 (3)

Schein E. H., (1998). *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*.

Sloan: Addison-Wesley

Schneider, B & Reichers, A.E. (1983). "*On the etiology of climates*", Personnel Psykology

No. 13

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer*, Elanders Gotab

Tillgänglig: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Hämtad 20170503



## 8. Bilagor

### 8.1 Bilaga 1- Intervjuguide

#### *Intervjuguide*

##### Om xx (företaget)

Berätta lite om xx som organisation och om din roll som konsult.

Hur jobbar ni som konsulter med förändring i organisationer?

##### Allmänt om organisationsförändringar

Vad anser du är extra viktigt att tänka på i en förändring?

Finns det någon fas som är extra känslig i en förändring?

Kan du se att ett specifikt problem ofta återkommer? Vad i sådana fall?

Hur, anser du, brukar medarbetare bemöta förändringar?

##### Kommunikation

Vad är kommunikation för dig? Hur arbetar ni med det?

Anser du att kommunikation och information är viktigt? Varför?

Hur anser du att ett företag i förändring ska kommunicera? Varför?

Vad är viktigt att informera om under en förändring? I vilka lägen av förändringen?

##### Organisationsförändringar och kommunikation

Vilka typer av motstånd mot förändring kan du se återkomma?

Vad beror misslyckade organisationsförändringar på?