



**INSTITUTIONEN FÖR FILOSOFI,
LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI**

OM ORGANISATION

En studie om förändringskommunikation hos
stadsdelsförvaltningen Norra Hisingens
omorganisation ur ett medarbetarperspektiv

Annika Bergstrand

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och kurs:	Kommunikatörsprogrammet, KT2501 Magisteruppsats
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	Vt 2018
Handledare:	Einar Korpus
Examinator:	Torbjörn Lager

Abstract

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och kurs:	Kommunikatörsprogrammet, KT2501 Magisteruppsats
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	Vt 2018
Handledare:	Einar Korpus
Examinator:	Torbjörn Lager
Nyckelord:	Förändringskommunikation, omorganisation, medarbetare, diskurs, meningsskapande

Med bakgrund i organisationsförändringar i Göteborgs Stad utformades denna studie på uppdrag av stadsdelsförvaltningen Norra Hisingens kommunikationsavdelning. Studiens syfte är att ur ett medarbetarperspektiv utreda hur kommunikation i samband med förändringsarbetet har fungerat, vilket har gjorts utifrån kvalitativa semi-strukturerade intervjuer med sex stycken medarbetare på stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen.

Studien utgår från ett teoretiskt underlag baserat på Karl E. Weicks teorier om organisationers intersubjektiva meningsskapande och om meningsskapande processer, samt Ernesto Laclau och Chantal Mouffes diskursteori. Studien har ett tolkande, socialkonstruktionistiskt perspektiv. Med hjälp av teorin och tidigare forskning inom ämnena förändringskommunikation, meningsskapande och struktur/kommunikationsmönster framläggs studiens resultat.

Resultatet presenteras i tre delar: Första delen behandlar organisationsförändringen; hur medarbetarna uppfattar förändringen utifrån tidigare förändringar där en retrospektiv förståelse av förändringen är relevant. Den andra delen berör struktur och kommunikationsmönster; hur diskurser och uppfattningar kring den befintliga kommunikationen förstås utifrån medarbetarna som både bra och begränsande. Den sista delen behandlar förändringskommunikationen och visar på hur medarbetarnas förståelse av förändringskommunikationen är både subjektiv och intersubjektiv, det vill säga förstås både utifrån individen men även kollektivet/organisationen.

I resultatredovisningen är det tydligt hur medarbetarnas förståelse av förändringskommunikationen går att begripa utifrån meningsskapande processer och att dessa processer är individuella och intersubjektiva samt beror på tidigare erfarenheter av förändring. I slutdiskussionen diskuteras om förändringskommunikation går att tillpassas till alla individer i en organisation, vilket jag argumenterar för att det inte gör – men att det går att förebygga oro och brist på trygghet genom tydligt planerad och transparent kommunikation.

Förord

Jag vill inleda med att rikta ett stort tack till de medarbetare på stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen i Göteborg som har deltagit i studien och bidragit med sin kunskap och förståelse av förändringskommunikationen. Utan er hade studien aldrig varit möjlig att genomföra.

Ett stort tack även till anställda på kommunikationsavdelningen på stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen som med sitt trevliga bemötande varit mycket vägledande och behjälpliga för mig längst hela processen.

Till sist vill jag tacka mina härliga klasskompisar som varit stöttande, peppande och gjort varenda lunchpaus till en anledning att komma till skolan. Utan er hade det inte varit lika roligt!

Annika Bergstrand, Göteborg, 2018

KAPITEL 1. INTRODUKTION	1
1.1 INLEDNING.....	1
1.2 BAKGRUND.....	1
1.3 SYFTE OCH PROBLEMSTÄLLNING.....	4
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	4
1.5 STUDIENS FORSKNINGSFÄLT	4
1.5.1 Förändringskommunikation	5
1.5.2 Meningsskapande.....	7
1.5.3 Struktur och kommunikationsmönster.....	9
1.6 TEORI OCH PERSPEKTIV	10
1.6.1 Det tolkande perspektivet.....	10
1.6.2 Meningsskapande enligt Karl E. Weick.....	12
1.6.3 Ernesto Laclau och Chantal Mouffes diskursteori.....	15
1.7 METOD OCH MATERIAL	17
1.7.1 Intervju och strategi.....	17
1.7.2 Insamlingsprocess och urval	18
1.7.3 Diskussion kring trovärdighet	19
1.7.4 Etiska förhållningssätt.....	20
1.7.5 Material.....	22
1.8 REFLEXIVITET.....	22
KAPITEL 2. RESULTAT	25
2.1 ORGANISATIONSFÖRÄNDRINGEN	25
2.1.1 En retrospektiv påverkan av förändring.....	25
2.1.2 En framväxande förändring.....	27
2.2 STRUKTUR OCH KOMMUNIKATIONSMÖNSTER	28
2.2.1 Kommunikationssätt och prioriteringar	28
2.2.2 Linjestrukturen.....	30
2.2.3 Klimat och chefrelationer.....	32
2.2.4 Informell kommunikation.....	33
2.3 FÖRÄNDRINGSKOMMUNIKATION	34
2.3.1 Förändringskommunikationens mängd och innehåll	35
2.3.2 Vad medarbetaren vill ha reda på	36
2.3.3 Att ta till sig förändringskommunikationen	37
2.3.4 Bra och mindre bra.....	39
2.3.5 Trygghet som diskursivt budskap.....	42
2.3.6 Inställning till förändringen genom kommunikationen.....	44
SAMMANFATTNING RESULTAT.....	46
KAPITEL 3. DISKUSSION	47
3.1 UTIFRÅN PROBLEMSTÄLLNING.....	47
3.1.1 Hur upplever enskilda medarbetare att förändringskommunikationen har fungerat?	47
3.1.2 Hur har inställningen till omorganisationen påverkats av förändringskommunikationen?	48
3.1.3 Hur påverkas medarbetaren av den befintliga kommunikationsstrukturen?	50
3.2 AVSLUTANDE SAMMANFATTNING	51
3.3 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	52
KAPITEL 4. LITTERATUR- OCH KÄLLFÖRTECKNING.....	54
4.1 TRYCKTA KÄLLOR.....	54
4.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR	55
BILAGOR.....	56

Kapitel 1. Introduktion

1.1 Inledning

Den grekiske filosofen Herakleitos lär ha sagt att ”det enda som är konstant är förändring” och trots att citatet har cirka 2500 år på nacken ringar det in denna studie bra. Sena hösten 2017 kom jag i kontakt med kommunikationsavdelningen på stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen i Göteborg. Vi hade ett möte där vi åt lussekatter och jag fick reda på att de befann sig mitt i en omorganisation, där förändringen var beslutad, skulle struktureras och genomföras. Kommunikationsavdelningens medarbetare var tudelade, de ville dels förmedla en bra och tydlig förändringskommunikation, men dels befann de sig i ett osäkert tillstånd då deras enhet skulle förminska och förändras. Jag tyckte det var intressant hur kommunikationsavdelningen hade till uppgift att kommunicera en process som de själva befann sig i, var drabbade av men samtidigt skulle förmedla information som inte var fastställd eller självklar. Gemensamt förstod vi att förändringen skulle innebära mycket olika känslor, val och påverka många och kommunikationsavdelningen ville förstå hur deras kommunikation om förändringen påverkade medarbetarna. Detta blev grunden till vad som sedan mynnade ut den uppsats du håller i handen (eller med större sannolikhet läser på skärmen).

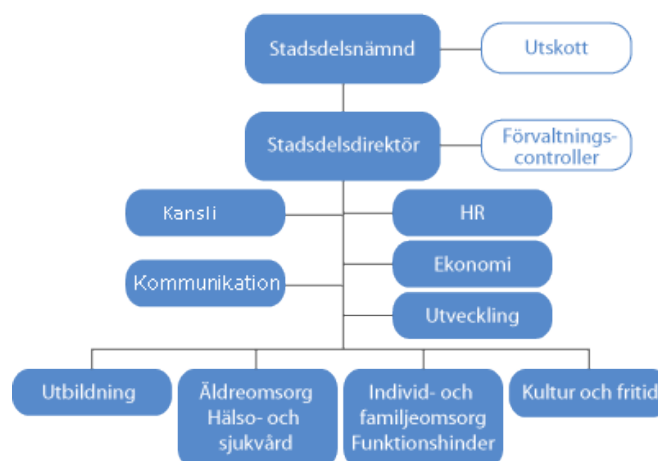
Kommunikation är viktigt. Så viktigt att jag måste dra in en vetenskaplig referens som belägger hur viktigt det är: Två forskare som jag använder mycket och jag tycker på ett tydligt och tillförlitligt sätt beskriver kommunikationsforskning är Catrin Johansson och Mats Heide. De menar att kommunikation är avgörande för att lyckas med en organisationsförändring och det utgör förståelsen för hur medlemmarna i organisationen uppfattar förändringen.¹ Detta motiverar hela uppsatsen. Tillsammans med kommunikationsavdelningen på stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen förstod jag att det är viktigt att undersöka medarbetarens perspektiv och förståelse av förändringskommunikationen. Det är trots allt medarbetarna som på en operativ nivå bidrar till vårt samhälles välfärd, och en lyckad organisationsförändring på stadsdelsförvaltningen gynnar alla. Men det måste förstås utifrån medarbetarnas perspektiv – inte bara de som leder och styr.

1.2 Bakgrund

Inom hela Göteborgs Stad pågår organisationsförändringar inom samtliga stadsdelsförvaltningar. Detta med bakgrund att skola och förskola ska avskiljas från stadsdelsförvaltningarna och få egna

¹ Johansson, Catrin & Heide, Mats (red.), *Kommunikation i förändringsprocesser*, 1. Uppl., Liber, Malmö, 2008, s. 21.

nämnder och förvaltningar, vilket förkunnades beslutat våren 2017 efter en utredning som pågått året innan. Planerad start för nya förskolenämnd och skolnämnd är den första juli 2018.² Det innebär att stadsdelsförvaltningarna ändrar sin befintliga organisation och anpassar den efter vad som blir kvar.



Organisationskarta stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen.³

Organisationskartan visar på stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen innan förändringen, innan sektorn för utbildning brutits ut och bildat egna nämnder och förvaltningar. Dessutom ska det som kallas Stödfunktioner (förvaltningscontroller, kansli, kommunikation, HR, ekonomi och utveckling) nästan halveras. Hela omorganisationen innebär att många medarbetare kommer byta tjänst eller arbetsplats. De som har en fast tjänst i staden har en anställningstrygghet, men ingen befattningstrygghet. Chefer och medarbetare på Stödfunktioner, Kultur och fritid, Måltid och fastighetsservice är de som anses mest berörda av omorganisationen.⁴

I den interna kommunikationsplan som stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen har skapat för förändringen framgår att kommunikationsmålen baseras på tre delar: veta, känna och göra. Delen för *veta* berör tidsplan och direkt berörda personer, principer för bemanning, anställningstrygghet samt visar på möjlighet till synpunkter/dialog. Det sista exemplifieras med kommunikativa interaktionsmöjligheter som arbetsplatsträff (APT), tidsplan för samverkan och *Fika med Fritz!* (fikamöte med stadsdelsdirektören). Delen för *känna* innefattar hur den kommunikativa insatsen

² Göteborgs Stad, ”Konkretiserad tid- och genomförandeplan för etablering av en förskolenämnd respektive en grundskolenämnd i Göteborgs Stad”, Tjänsteutlåtande, Diarienummer 0383/17, Utfärdat 2017-05-30.

³ Göteborgs Stad, ”Organisation och ledning i Norra Hisingens förvaltning”.

⁴ Göteborgs Stad, ”Kommunikationsplan ny organisation och bemanning”, Stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen, 2017-12-19.

hoppas får medarbetarna att känna inför förändringen. Där belyses att det är viktigt att medarbetaren känner sig trygg genom hela processen samt att de känner att ledningen är måna om medarbetarna. Vad kommunikationsplanen uppmanar till att *göra* är att få medarbetarna till att aktivt visa intresse för att stanna kvar eller visa intresse för annan arbetsgivare. Den uppmanar även till att alla tillsammans ska jobba för att få en så bra ny organisation som möjligt.⁵

På Göteborgs Stads öppna intranät finns det information om förändringen som alla kan ta del av. Bland annat sidan ”Förändringsuppdrag i staden” som innehåller beslut om förändringen gällande hela staden.⁶ På stadsdelsförvaltningens Norra Hisingen intranät finns en sida som informerar om ”Ny organisation Norra Hisingen” som innehåller nyheter om förändringen, förslag, principer för bemanning, uppdrag och stöd. Fliken ”För mig som chef” innehåller månadsbrev med nyheter samt *På gång med Fritz!* som är filmade nyheter från stadsdelsdirektören.⁷ Denna information är riktad till chefer, men finns tillgänglig för alla att gå in och läsa/titta på. Förvaltningsledningen på stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen har även skapat en särskild e-post för synpunkter och idéer om förändringen som är till för att fånga in medarbetarnas infallsvinklar.

Att information främst riktar sig till cheferna har att göra med kommunikationsstrukturen för stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen, vilken även gäller hela Göteborgs Stad. All officiell kommunikation ska gå via *linjen*. Linjestrukturen utgår från en tolkning av Göteborgs Stads informationspolicy som säger att:

Informationsansvar följer ansvaret för verksamheten. Enligt kommunallagen ansvarar varje nämnd under fullmäktige för verksamheten inom sitt område. På motsvarande sätt svarar styrelserna i kommunens bolag för respektive bolags verksamhet. Ansvaret för informationen följer med ansvaret för verksamheten.⁸

Det innebär att varje chef för varje verksamhet har ansvar för informationen. Linjen följer hierarkin stadsdelsdirektör – områdeschef – enhetschef – medarbetare. Denna studies fokus är på medarbetaren och hur denne har uppfattat kommunikationen om förändringen. Johansson och Heide (2008) belyser vikten av ett medarbetarperspektiv i förståelsen av kommunikativa insatser vid förändring. De skriver att ”kommunikationen mellan organisationsmedlemmarna är avgörande för resultatet av en planerad förändringsprocess, eftersom det är i den laterala och informella

⁵ Göteborgs Stad, ”Kommunikationsplan ny organisation och bemanning”.

⁶ Göteborgs Stad, ”Förändringsuppdrag i staden”.

⁷ Göteborgs Stad, ”Ny organisation Norra Hisingen”.

⁸ Göteborgs Stad, ”Göteborgs Stads informationspolicy och riktlinje för informations- och kommunikationsarbetet inom Göteborgs Stad”, 2013-12-11.

kommunikationsstrukturen som medlemmarnas förståelse uppnår”⁹. Genom att utgå från medarbetarens perspektiv vill jag närma mig en förståelse av hur kommunikation om förändringen tolkas och skapar mening till omorganisationen.

1.3 Syfte och problemställning

Syftet med studien är att ur ett medarbetarperspektiv utreda hur kommunikation i samband med förändringsarbete i en kommunal förvaltning (stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen) har fungerat/fungerar. Syftet har delats upp i följande problemställningar:

- Hur upplever enskilda medarbetare att förändringskommunikationen har fungerat?
- Hur har inställningen till omorganisationen påverkats av förändringskommunikationen?
- Hur påverkas medarbetaren av den befintliga kommunikationsstrukturen?

1.4 Avgränsningar

Denna del redogör för de avgränsningar studien har och som inte tydliggörs i syftet. Studien fokuserar endast på medarbetare från grupper som anses mer utsatta för organisationsförändringen än andra. Detta motiveras genom att studien vill närma sig en förståelse av hur medarbetare upplevt förändringskommunikationen, vilket uppfattas tydligast på de förändringen direkt berör i form av oklar framtid och nerskärningar.

Studien fokuserar enbart på att undersöka medarbetare på stadsdelsförvaltningen Norra Hisingens uppfattning om förändringskommunikationen, trots att liknande organisationsförändringar sker i alla Göteborgs stadsdelsförvaltningar. Detta motiveras av att studien är på uppdrag för kommunikationsenheten på stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen, och med tanke på studiens omfång kunde det bli för spretigt att inkludera andra stadsdelsförvaltningar.

Studien undersöker enbart den interna kommunikationen om förändringen, inte den externa. Detta motiveras utav att studien är ur ett medarbetarperspektiv.

1.5 Studiens forskningsfält

Denna del behandlar tidigare forskning i förhållande till studiens utgångspunkter och syfte. Jag redogör tidigare forskning dels för att ringa in mitt forskningsfält genom att undersöka vad andra har undersökt och dels för att underbygga teoretiska och empiriska ansatser för min analys.

⁹ Johansson och Heide, 2008, s. 21.

Sökningarna har delats upp i tre kategorier: förändringskommunikation, meningsskapande och organisationsstruktur. Tillsammans ringar det in forskningsfältet och utgör den bas som hela studien förhåller sig till och som i kombination med studiens teoretiska underlag hjälper mig till en framställning och analytisk förståelse av materialet.

Att jag valt att belysa tidigare forskning kring förändringskommunikation motiveras av studiens syfte; att undersöka hur kommunikationen kring en organisationsförändring har fungerat. Det är väsentligt att förstå kommunikationens relevans vid förändringar och den tidigare forskning som presenteras kring det ringar in ämnet. Att jag har valt meningsskapande som nästa kategori motiveras av att meningsskapande är en av studiens teoretiska ingångar. Genom att presentera en studie som använt meningsskapande i kommunikationsforskning kan det ge underlag till att se likheter eller skillnader med min studie – även om inga generella slutsatser kan dras. Det sista jag går in på berör organisationers struktur i förhållande till kommunikationsmönster, vilket är relevant för min socialkonstruktionistiska förståelse av hur organisationer konstrueras socialt.

Angående min presentation av tidigare forskning är min ambition att ringa in de forskningsfält min studie berörs av och därför presenterar jag enbart tidigare forskning som varit användbart i utformning av material och resultat. Det har skrivits ett flertal uppsatser inom området förändringskommunikation som behandlar ämnet, något jag har intresserats och inspirerats av. Men de texter och studier som är utvalda att presenteras i detta avsnitt är forskning och studieunderlag jag fann direkt relevant och nödvändigt för att kunna genomföra denna studie.

1.5.1 Förändringskommunikation

Johansson och Heide (2008) skriver om kommunikationens betydelse vid organisationsförändringar och hur forskning visar på att den främsta orsaken till att förändring misslyckas beror på brister i den interna kommunikationen. Detta eftersom kommunikation främst ses som transmission, en process som går uppifrån och ner. Medlemmarnas motstånd till förändring förstås främst utifrån missförstånd och kommunikation är ett bra sätt att motverka förändringsmotstånd.¹⁰ Johansson och Heide (2008) påpekar att även om organisationsförändringar planeras strategiskt är mottagarnas tolkningar av informationen det som utgör nyckeln till huruvida förändringen blir framgångsrik eller inte, något en ledning aldrig fullständigt kan kontrollera. Detta eftersom mycket information tolkas, förstås och kommuniceras internt mellan medlemmarna, vilket utgör en förståelse hos medlemmarna som är avgörande för

¹⁰ Johansson och Heide, 2008, s. 19f.

förändringsprocessens resultat. De menar att ledningsgruppers huvudfokus bör ligga på medlemmarna och att deras tolkning är betydelsefull, medlemmar går inte att styra dit ledningen vill. Detta tar sig även uttryck i spridning av information, där val av kanal är viktigt. Här påpekas att fokus bör ligga på dialog och samverkan före interna dokument, personaltidningar eller intranät.¹¹ I förhållande till min studie som undersöker kommunikation i en förändringsprocess ur ett medarbetarperspektiv är de aspekter Johansson och Heide (2008) nämner intressanta för att underbygga dels medarbetarnas relevans som medverkare i studien och dels hur medarbetarnas förståelse och tolkning av kommunikationen kring förändringen fungerar.

Hur medarbetare uppfattar kommunikationen grundar sig i ett stort behov av information, ett behov som ofta underskattas. Samtidigt får det inte förekomma för mycket information så att medarbetaren inte känner sig ha tid att ta del av den. Informationen måste vara tillräcklig och lätt att förstå, och Johansson (2008) betonar en skillnad mellan att producera och sprida informationen och att få den att uppfattas på ett ämnat sätt.¹² I forskning hon genomfört på tre olika organisationer är resultatet att medarbetare i första hand vill ha information kring organisationsförändringen muntligt från närmaste chef och i andra hand vid arbetsplatsträffar. Långt färre önskar att få informationen via medier, kollegor, VD eller intranät.¹³ Hur informationen sprids och från vem den kommer är relevanta utgångspunkter i min studie när jag undersöker hur medlemmarna upplever kommunikationen om organisationsförändringen hos stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen och det är intressant om paralleller kan dras till Johanssons (2008) forskning. Hon för en diskussion om huruvida det går att jämföra kommunikation mellan olika organisationer och kommer fram till att det går att göra det. Detta motiveras av att hon uppfattar behov för kommunikation vid förändring som allmängiltiga och generella.¹⁴

Sara Dalfelt (2005) diskuterar förändring och visar på olika forskningsrön om den interna kommunikationens roll vid förändring. Internkommunikation kan uppfattas ha olika syften; att skapa delaktighet, minska oro/stress, förhindra ryktesspridning eller att skapa en demokratisk förändringsprocess.¹⁵ Centralt för syftena är medlemmarnas förståelse av förändringen, vilket jag redogjorde ovan utifrån Heide och Johansson (2008). Men Dalfelt för en intressant diskussion om hur medlemmarna i organisationen har en gemensam uppfattning om hur arbetet ska utföras och

¹¹ Johansson och Heide, 2008, s. 21.

¹² Johansson, Catrin, "Kommunikationen mellan chefer och medarbetare", I Johansson, Catrin & Heide, Mats (red.), *Kommunikation i förändringsprocesser*, 1. Uppl., Liber, Malmö, 2008, s. 93.

¹³ Ibid., s. 94.

¹⁴ Ibid., s. 54.

¹⁵ Dalfelt, Sara, "Förändring och kommunikation", I Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte, *Kommunikation & organisation*, 1. uppl., Liber, Malmö, 2005, s. 155.

hur en omställning till nya konstellationer i organisationen påverkar medlemmarna. Detta kan bland annat mynna ut i oro, förvirring och stress.¹⁶ Detta kopplar Dalfelt ihop med identitetsbegreppet: ”[p]å individ- och grupp-nivå kan identitet beskrivas som en människas uppfattning om jaget och som en grupp-tillhörighet”¹⁷. Våra personliga och sociala identiteter skapas i relation och interaktion med andra, både med individer och med grupper samt det som både inkluderas och exkluderas i den sociala identiteten. Social tillhörighet är en viktig drivkraft hos människan, som vid en omorganisation kan göra att gränser mellan personer och grupper flyttas och kan skapa oro hos personer som identifierar sig med sina arbetsuppgifter. Dalfelt påpekar hur det kan vara svårt att skapa en förändringsstruktur som inbegriper exakt hur de nya funktionerna ska se ut, men menar att det är viktigt att inte äventyra den trygghet som finns vilket innebär att kommunicera tydliga ansvarsområden, beslutsvägar och roller.¹⁸

Lee G. Bolman och Terrence E. Deal (2015) skriver om förändring och menar att det är många perspektiv som måste tas hänsyn till i en organisationsförändring för att det ska bli en lyckosam sådan. De menar att även om förändringen planeras strategiskt är det viktigt att förstå att alla kommer att få nya roller, omformade roller eller positioner, vilket kräver att de anställda inkluderas i de nya formationerna genom exempelvis utbildning eller möten. Om de anställda inte inkluderas i planeringen av den nya organisationen tenderar motstånd att uppkomma eftersom förändringen i sig inkräktar på nuvarande arbetsstrukturer, metoder, traditioner och beteenden.¹⁹ Som tidigare nämnts har medarbetarna på stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen en anställningstrygghet i Göteborg Stad, men ingen befattningstrygghet. Det innebär att de själva får anmäla intresse för de nya tjänster som kommer upp som de matchas med. Om den anställda blir övertalig kan den placeras i annan stadsdel där dennes kompetens behövs, om den tackar nej till det arbete finns risk att den anställde bli uppsagt på grund av arbetsbrist.²⁰

1.5.2 Meningsskapande

Ett forskningsbidrag som delvis utgår från samma teoretiska ingångar som denna och som jag finner intressant för min studie är Sara von Platen (2006). von Platen utgår från ett socialkonstruktivistiskt perspektiv när hon undersöker hur den interna kommunikationen och meningskapande processer påverkar Sveriges Televisions medlemmars uppfattning av en

¹⁶ Dalfelt, s. 156.

¹⁷ Ibid., 160.

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E., *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, 5., [uppdaterade] uppl., Studentlitteratur, Lund, 2015, s. 442.

²⁰ Göteborgs Stad, ”Om du blir övertalig på grund av platsbrist”.

organisationsförändring.²¹ Forskningen är relevant eftersom den utgår från medarbetaren och hur denne skapar mening till förändringen utifrån den interna kommunikationen vid förändringsprocessen. von Platens förståelse av ett meningsskapande perspektiv på förändring utgår från ett tolkande, socialkonstruktionistiskt perspektiv där organisationsförändring ses bortom dess fysiska och objektiva struktur. Förändringen handlar istället om att skapa en förståelse för organisationen och arbetet i den, där medlemmarna tillsammans kan utbyta åsikter och tankar och gemensamt skapa nya konstellationer för arbete och nya visioner för organisationen.²² von Platens förståelse av mening grundar sig i olika teorier för meningsskapande och utgör en förståelse av mening som ”den innebörd som en fråga tilldelas då den kopplas till en persons referensramar”²³. Viktigt är att själva frågan måste avskiljas för att tilldelas mening och en meningsskapande process inleds med att uppmärksammar saker utifrån agendor som upplevs relevanta.²⁴

Relevanta slutsatser som von Platen drar är hur det fanns bra förutsättningar för god intern kommunikation vid förändringsarbetet, men att det inte utnyttjades till fullo. Detta förklaras utifrån hur det på Sveriges Television fanns en dominerande syn på kommunikation som transmission, alltså som en förflyttning av information – vilket fick konsekvenser i meningsskapandet av informationen. Även den informella och symboliska kommunikationen påverkar meningsskapandet och förändringsarbetet, och genomgående är att medarbetarna inte kände sig delaktiga i förändringen och att de inte fått reda på tillräckligt.²⁵ Vilka kanaler informationen spreds i hade också inverkan på meningsskapande och von Platen uppmärksammar ett problem i att kanalerna inte är tillräckligt kommunikativa, utan snarare informationsförmedlare och att informationen måste tolkas för att bli meningsfull.²⁶ von Platen drar även slutsatser kring meningsskapande som social aktivitet, exempelvis mellan kollegor vid lunchbordet, fackföreningar eller opinionsbildare. Detta understöds dock inte av mellancheferna på SVT, vilket von Platen diskuterar kan bli ett problem och mynna ut i en osund åsiktsformulering som skapas av stress, förvirring och spekulationer.²⁷ von Platens slutsatser är intressanta att jämföra med mitt resultat även om denna studie enbart fokuserar på medarbetare och inte chefer.

²¹ von Platen, Sara, *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring: en studie av Sveriges television*, Örebro universitet, Diss. Örebro: Örebro universitet, 2007, Örebro, 2006, s. 20.

²² Ibid., s. 34.

²³ Ibid., s. 36.

²⁴ Ibid., s. 36f.

²⁵ Ibid., s. 211.

²⁶ Ibid., s. 212.

²⁷ Ibid., s. 214f.

1.5.3 Struktur och kommunikationsmönster

Catrin Johansson (2005) skriver om struktur och kommunikation och ger bra beskrivningar på kopplingar mellan organisationers struktur i relation till kommunikation. Begreppet struktur har att göra med organisationens form, hur arbete fördelas och hur organisationen styrs, samordnas där all struktur kommer ur ett behov av ordning. Struktur behövs för att medlemmarna i en organisation ska kunna integreras, men också för att interaktion och kommunikation ska fungera.²⁸ Johansson (2005) påpekar hur struktur både har både positiva och negativa effekter; det positiva är att det inte behövs en vidare tankegång på hur ett arbete ska gå tillväga, medan det negativa innebär att vissa handlingar och idéer kan begränsas på grund av många regler som bör följas.²⁹ Organisationer har både en formell och en informell struktur. Den formella ligger närmre det jag beskrev ovan och har till funktion att ge stabilitet och ordning i organisationen. Den informella är inte lika synlig utan utgörs av spontanitet hos organisationens medlemmar, vilket ligger nära organisationers kulturer.³⁰

Processer för kommunikation regleras av organisationens struktur där kommunikationen från exempelvis underordnad till överordnad skiljer sig från hur kommunikationen mellan två medarbetare på samma nivå fungerar. Johansson (2005) poängterar hur det är betydligt enklare för två på samma nivå att kommunicera med varandra vilket har med att göra att de har gemensamma referensramar, men det påverkas också av auktoritet och hierarkier.³¹ Det är mer vanligt att kommunikationen går uppifrån och ner än tvärt om och Johansson (2005) påpekar att kommunikation som går nerifrån medarbetaren upp till en chef tenderar att vara mestadels positiv, vilket kan vara missvisande för den egentliga uppfattningen av organisationen. Forskning visar att det finns flera olika orsaker till varför medarbetare tycker det är svårt att kommunicera negativt till en chef där bland annat osäkerhet gällande arbetssituation, rädsla för konsekvenser, bristande förtroende, ej öppet kommunikationsklimat eller negativ/missvisande feedback är orsaker till kommunikationsproblem ”uppåt”.³² I min studie undersöks kommunikation kring förändringen ur ett medarbetarperspektiv, men det är viktigt att förstå strukturen för kommunikation för att undersöka om det har en inverkan/påverkan i hur kommunikationen uppfattas, tolkas och skapas mening till. Som tidigare nämnt under bakgrundsavsnittet är *linjen* den formella strukturen för

²⁸ Johansson, Catrin, ”Struktur, kultur och kommunikation”, I Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte, *Kommunikation och organisation*, Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte, 1. uppl., Liber, Malmö, 2005, s. 78f.

²⁹ Ibid., s. 80.

³⁰ Ibid., s. 82.

³¹ Ibid., s. 83.

³² Ibid.

kommunikation på stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen och medarbetarens uppfattning om den strukturen är intressant.

Richard Dimpleby och Graeme Burton (1999) skriver om relationer som finns i olika organisationsstrukturer. De påpekar att trots att det ofta finns en hierarkisk, linjär kommunikation i organisationer kan kommunikationen gå i alla riktningar och de hierarkiska statusförhållandena överskridas i form av personlig kommunikation i form av exempelvis gemensamma intressen, prat på kafferaster osv. Därför är det viktigt att organisationer uppmuntrar till överskridande kommunikation och inte separerar chefer och anställda, exempelvis i separata fikarum eller dylikt.³³ Kommunikation i personliga relationer i en organisation sorterar Dimpleby och Burton (1999) in i den så kallade inofficiella, informella kommunikationen. Den informella kommunikationen går inte att bortse ifrån, eftersom människor i relationer och konstellationer pratar med varandra och tenderar att prata jobb även utanför arbetet och kan mynna ut i spekulationer och ryktesspridning om det finns missnöje i organisationen. Dimpleby och Burton (1999) poängterar att misstron minskar så länge den formella kommunikationen fungerar bra och anställda hålls välinformerade.³⁴

1.6 Teori och perspektiv

Teori och perspektiv behandlas tillsammans då det finns socialkonstruktionistiska motsvarigheter mellan studiens teoretiska underlag och perspektiv. Det forskningsperspektiv som min studie utgår ifrån är det tolkande perspektivet, vilket jag kommer redogöra för först. Detta för att ge underlag till en förståelse av Karl E. Weicks teorier kring meningsskapande samt även Ernesto Laclau och Chantal Mouffes diskursteori. Gemensamt för de teoretiska underlaget är att de kan härledas till en socialkonstruktionistisk grund, det vill säga att verkligheten konstrueras socialt/interaktivt genom erfarenheter vilket kommer till uttryck i exempelvis handlingar, symboler eller ord/språkbruk.³⁵

1.6.1 Det tolkande perspektivet

Heide, Johansson och Simonsson (2012) förklarar hur det är viktigt att förstå hur det alltid, inom all forskning, finns vetenskapsteoretiska perspektiv som påverkar studiens resultat. Därför är det viktigt att reflektera över vilka konsekvenser ett perspektiv kan få på studiens utgång.³⁶ Forskning om organisationskommunikation brukar delas in i tre olika perspektiv: det klassiska, det tolkande

³³ Dimpleby, Richard & Burton, Graeme, *Kommunikation är mer än ord*, 3. uppl., Studentlitteratur, Lund, 1999, s. 145.

³⁴ Ibid., s. 154.

³⁵ Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte, *Kommunikation i organisationer*, 2., [omarb.] uppl., Liber, Stockholm, 2012, s. 93.

³⁶ Ibid., s. 81.

och det kritiska perspektivet,³⁷ och som tidigare nämnt utgår denna studie från det tolkande perspektivet. Det tolkande perspektivet förklaras av Heide, Johansson och Simonsson (2012) med utgångspunkten att kommunikation är det som bär och bygger organisationer, att kommunikationen bidrar till att forma organisationens sociala ordning där medlemmars handling är av central betydelse.³⁸ Det tolkande perspektivet bygger på en socialkonstruktionistisk syn på verkligheten, där ”anser man att verkligheten konstrueras socialt genom medlemmarnas subjektiva erfarenheter som kommer till uttryck i ord, symboler och handlingar”³⁹. Istället för att se organisationer som något enhetligt och statiskt behandlas organisationer som dynamiska koalitioner, där varje individ har olika prioriteringar och förhandlar sina mål för att organisationen ska gå i en och samma riktning. Synen på kommunikation inom det tolkande perspektivet är meningsskapande, vilket jag får anledning till att återkomma till senare eftersom meningsskapande utgör en av studiens teorier. Men kort handlar det om hur allt som kommuniceras i och om en organisation är sätt att utveckla organisationens olika sociala betydelser, där allt som sägs i och om organisationen är med och skapar eller återskapar den.⁴⁰

Eftersom denna studie undersöker hur medarbetaren i en stadsdelsförvaltning uppfattar kommunikationen om en förändringsprocess är det viktigt att förstå hur dennes tolkning och förståelse som socialt och interaktivt producerar mening till förändringsprocessen. Även hur jag som forskare ser på situationen kan ge effekter/påverkan på hur förvaltningens medarbetare förklarar förändringen i våra samtal. Men det är samtidigt därför jag tycker det är passande med ett tolkande perspektiv som en grundläggande förståelse i att allt konstrueras socialt. Hade jag valt det klassiska perspektivet, som dominerande utgörs av en positivistisk vetenskapssyn skulle mitt fokus inte kunna vara på medarbetarens uppfattning om kommunikationen, utan snarare i en tro på att kommunikationen kan tolkas objektivt och oberoende av min eller andras erfarenheter – något som jag själv som forskare har svårt att tro på.⁴¹ Dock resonerade jag kring att utgå från det kritiska perspektivet i studien, vilket skulle innebära att utgå från kritiska samhällsvetenskapliga teorier som vill synliggöra och avtäcka de ideologier och hegemonier som våra samhällsstrukturer bygger på – strukturer som kan vara förtryckande och innehålla skeva maktrelationer. Genom att synliggöra förtryck så går det att frigöra medlemmarna.⁴² Inom det kritiska perspektivet ses kommunikation som ett verktyg för makt, vilket har att göra med meningsskapande, identitetsskapande och

³⁷ Heide, Johansson och Simonsson, 2012, s. 83.

³⁸ Ibid., s. 92.

³⁹ Ibid., s. 93.

⁴⁰ Ibid., s. 94.

⁴¹ Ibid., s. 87.

⁴² Ibid., s. 96–99.

processer som strukturerar dessa – som i förlängningen organisationsmedlemmarnas verklighetsuppfattning som tar sig till uttryck i; genom allt från beroendeställning till chefer, hur och vem vi kommunicerar med eller hur sociala strukturer bevaras och normaliseras.⁴³

Som jag skrev är det inte irrelevant att applicera ett kritiskt perspektiv på min studie, detta eftersom jag tror att det finns ideologier, hegemonier och strukturer som förtrycker och ger skeva maktrelationer på alla platser/organisationer/arbetsplatser i samhället. Något som jag gärna hade velat synliggöra för att försöka oskadliggöra, men studiens syfte går mer i linje med ett tolkande perspektiv, där förståelsen av förändringskommunikationen hellre bör ta avstamp i hur medarbetaren uppfattar förändringen utifrån sociala konstruktioner/strukturer/kulturer än hur den kan granskas kritiskt.

Dock utesluter det ena inte alltid det andra, vilket är ingång till denna studies andra teori: diskursteori. Jag utgår från Laclau och Mouffes diskursteori som tar utgång i hur den sociala världen konstrueras av och med dynamiska diskurser som kämpar mot varandra för att uppnå ett sätt att låsa fast språk – alltså innebörd och mening,⁴⁴ något jag kommer mer in på i diskursavsnittet sedan. Tillsammans med Karl E. Weicks teori om meningsskapande processer hoppas jag närma mig en förståelse av hur mening, strukturer och sociala konstruktioner kring förändringskommunikationen uppfattas av medarbetarna på stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen.

1.6.2 Meningsskapande enligt Karl E. Weick

Karl E. Weicks (1995) teori om meningsskapande handlar om *hur* mening skapas, *vad* som skapas, *varför* och med vilka *effekter*.⁴⁵ Min förståelse av meningsskapande grundar sig dels i Weicks (1995) teori om organisationers meningsskapande som intersubjektivt samt hans sju steg i en meningsskapande process och dels i Heide, Johansson och Simonssons (2012) läsning av Weicks teori kring meningsskapande som jag tycker de sammanfattar bra och lättöverskådligt.

Weick (1995) menar att organisationer är strukturerade och struktureras av meningsskapande processer och att språket är centralt i vår förståelse av mening, men även våra sociala och ideologiska uppfattningar.⁴⁶ Viktigt att förstå är hur mening skapas retrospektivt genom våra

⁴³ Heide, Johansson och Simonsson, 2012, s. 101–104.

⁴⁴ Winther Jørgensen, Marianne & Phillips, Louise, *Diskursanalys som teori och metod*, Studentlitteratur, Lund, 2000, s. 13.

⁴⁵ Weick, Karl E., *Sensemaking in organizations*, Sage, Thousand Oaks, Calif., 1995, s. 4.

⁴⁶ Ibid., s. 64, 106f.

erfarenheter, där ramverket kan förstås utifrån individens sociala och kulturella uppfattning, där samtida frågor sätts i relation till tidigare erfarenheter.⁴⁷ Vi förstår alltså inte meningen i en händelse förrän efter att den har skett. Heide, Johansson och Simonsson (2012) beskriver att så fort människan förstår ett sammanhang tillskrivs mening, en mening som är socialt konstruerad av individens tolkningsramar. Ramarna bygger på individens kulturella och sociala förståelse. Men förståelsen kan också vara delad eller gemensam av flera personer, en så kallad *intersubjektiv förståelse*, vilken produceras i kommunikativa interaktioner. I förhållande till organisationer kan den intersubjektiva förståelsen utgöra helheten och verkligheten för många, alltså att den subjektiva verkligheten försvinner och ersätts av en intersubjektiv, men socialt konstruerad uppfattning av organisationen – en uppfattning som medlemmen dock tror är objektiv.⁴⁸ Weick (1995) skriver att ”[s]ense may be in the eye of the beholder, but beholders vote and the majority rules”⁴⁹, vilket jag tolkar som ett ifrågasättande av en objektivitet men ett förkunnande av en intersubjektivitet.

Språket är som tidigare nämnt centralt i förståelsen av meningsskapande processer eftersom språket är en av samhällets sociala produkter och hjälper oss att på ett nyanserat sätt förstå verkligheten och det vi upplever. Kommunikation blir i förlängningen en metod för oss att skapa mening; när vi inte har en grundläggande förståelse kommunicerar vi för att förstå både oss själva och andra.⁵⁰ I denna studie är Weicks teorier om meningsskapande relevant i förståelsen av vilken mening kommunikationen kring förändringsprocessen skapas av medarbetaren, alltså hur kommunikationen förstås av medarbetaren i förhållande till sociala och kulturella ramverk – ramverk som både kan förstås subjektivt och intersubjektivt och som grundar sig i kommunikationen. Hur medarbetare uppfattar kommunikationen hör samman med hur de själva kommunicerar om förändringen.

Weick (1995) beskriver hur det finns sju steg för att förstå en meningsskapande process, men att stegen går in i varandra och inte går att urskilja enskilt. De sju stegen är *identitetskonstruktion*, *retrospektiv handling*, *socialt pågående cues*⁵¹ och *rimlighet* [mina översättningar].⁵² Jag kommer kort redogöra för de sju stegen för att ringa in denna studies användning och förståelse av den meningsskapande processen.

⁴⁷ Weick, 1995, s. 111.

⁴⁸ Heide, Johansson och Simonsson, 2012, s. 58f.

⁴⁹ Weick, 1995, s. 6.

⁵⁰ Heide, Johansson och Simonsson, 2012, s. 59.

⁵¹ Jag behåller den engelska översättningen för *cues* eftersom jag inte finner någon rimlig motsvarighet på svenska.

⁵² Weick, 1995, s. 17f.

Identitetskonstruktion är det första steget och Weicks (1995) förståelse av identitet grundas på interaktion, att identiteten byggs i en process av interaktion där människan ständigt måste bygga sin identitet i relation till andra och annat: ”Whenever I define self, I define ’it’, but to define it is also to define self. Once I know who I am then I know what is out there”⁵³. Weick (1995) poängterar hur skapandet av identitet i relation till något annat (*it*) går i båda vägar och det utgör grunden i den meningsskapande processen.⁵⁴

Retrospektiv beskriver Weick (1995) som det mest särskiljande steget i den meningsskapande processen eftersom det grundar sig på idén att människan inte vet vad som har hänt eller vad hon har gjort förrän efter det är hänt eller gjorts. Det gäller den ström av erfarenhet som människan bär med sig efter att något har skett, mening byggs på tidigare erfarenhet som först förstås efter något inträffat. Samma gäller hur människan uppmärksammar mening till saker som redan har inträffat och knyter an andra känslor/tankar till det inträffade.⁵⁵

Ovanstående två steg handlar om själva meningen i meningsskapandet men det tredje berör själva skapandet av mening, det som Weick (1995) förklarar som *handlingen*, och hur individen förhåller sig till vad den känner eller uppmärksammat. Weick (1995) menar att individen är delaktig i att producera den mening den själv möter genom hur den agerar och skapar verklighet genom handling. Genom att agera skapar människan själv de begränsningar och möjligheter hon möter.⁵⁶ Meningsskapande är en *social process* som hela tiden formar tolkning och tolkar meningen i situationer. Ett beteende är beroende av någon annans beteende och hur det uppfattas eller hur en individ tror att det uppfattas. En organisation kan ses som ett nätverk av intersubjektivt delade meningar och delas genom social interaktion där både envägs- och tvåvägskommunikation påverkar meningsskapandet.⁵⁷ Meningsskapande är även en ständigt *pågående* process som varken har någon start eller stopp: ”people are always in the middle of things, which become things, only when those same people focus on the past from some point beyond it”⁵⁸. Genom människans interaktioner med andra skapas ständigt mening.⁵⁹

Det sjätte steget i den meningsskapande processen är hur vi skapar mening genom *cues*, vilket Weick (1995) förklarar som den grundläggande strukturen vilken människan känner till och skapar sin

⁵³ Weick, 1995, s. 20.

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Ibid., 24ff.

⁵⁶ Ibid., s. 30f.

⁵⁷ Ibid., s. 38ff.

⁵⁸ Ibid., s. 43.

⁵⁹ Ibid., s. 44.

mening från. I en organisation är det viktigt med cues eftersom en delad referensram (*frames*) kan betyda makt och att organisationsmedlemmen uppfattar vissa saker och inte andra.⁶⁰ Weick (1995) pratar om cues i samband med frames för att beskriva meningsskapande processer; hur människans reflektioner kring en struktur är förbundet med referensramar som utgörs av individens/organisationens verklighet, vilket är förknippat till tidigare händelser.⁶¹ Weick skriver att "[a] cue in a frame is what makes sense, not the cue alone or the frame alone. Said differently, the substance of sensemaking starts with three elements: a frame, a cue, and a connection".⁶²

Det sista steget innebär en förståelse att den meningsskapande processen är att det inte vilar på precision och är inget som kan urskiljas objektivt. Istället är det en process som drivs av *rimlighet*, pragmatik, sammanhang, är resonabel, innovativt, skapande och instrumentellt.⁶³ Således strävar inte meningsskapandet efter att vara sanningsenligt eller något som kan förstås objektivt utan baseras på en process av vad individen förstår som rimligt, baserat på tidigare erfarenheter.

I denna studie använder jag Weicks teori om meningsskapande för att förstå hur den enskilda medarbetaren förstår förändringen genom att skapa mening till den, dels genom tidigare erfarenheter och dels genom den intersubjektiva förståelsen av organisationen och kommunikationsstrukturerna som finns på stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen.

1.6.3 Ernesto Laclau och Chantal Mouffes diskursteori

Marianne Winther Jørgensen och Louise Phillips (2000) beskriver diskurs som "ett bestämt sätt att tala om och förstå världen (eller ett utsnitt av världen)"⁶⁴ och i denna studie kommer diskursbegreppet utgå från Ernesto Laclau och Chantal Mouffes diskursteori, så som Winther Jørgensen och Phillips (2000) förklarar den. Laclau och Mouffes diskursteori är poststrukturalistisk⁶⁵ med utgång i att diskursen konstruerar betydelsen för den sociala världen, en betydelse som aldrig kan fastställas eftersom språket är instabilt.⁶⁶ En viktig förståelse är att vårt tillträde till verkligheten går genom språket, i språket skapar vi representationer av vår verklighet. Språket både bär och bygger verkligheten, det vi skapar upprätthåller det som redan är skapat. Med det är det inte sagt att en fysisk verklighet inte finns, men vi måste förstå verkligheten får värde

⁶⁰ Weick, 1995, s. 50.

⁶¹ Ibid., s. 110f.

⁶² Ibid., s. 110.

⁶³ Ibid., s. 57.

⁶⁴ Winther Jørgensen och Phillips, 2000, s. 7.

⁶⁵ Winther Jørgensen och Phillips förklarar att socialkonstruktionism har rötter i poststrukturalismen, även om socialkonstruktionism är en bredare kategori (jmf. Winther Jørgensen och Phillips, 2000, s. 12.)

⁶⁶ Winther Jørgensen och Phillips, 2000, s. 13.

först genom diskurser.⁶⁷ För Laclau och Mouffe ses alla praktiker som diskursiva; allt från språk till ekonomi och infrastruktur är diskurs fast i olika former, diskurs bygger vår värld och vår värld är uppbyggd av diskurser.⁶⁸

Syftet med diskursanalys för Laclau och Mouffe är att ”kartlägga de processer där vi kämpar om hur tecknens betydelse ska fastställas”⁶⁹. Med *tecken* innebär vad som knyter samman språket och ger det betydelse genom vad som skiljer sig från varandra. Men tecken kan också i relation och komposition till varandra få helt nya betydelser; diskursen uppfattar vi i vad som fastställer en viss betydelse i ett visst sammanhang. Alla tecken som kan härledas till diskursen kallas för *moment* och det är dessa som håller samman diskurserna med betydelserna. Betydelserna framkommer i så kallade *nodalpunkter* som är ett privilegierat tecken i relation till de andra tecknen.⁷⁰ Diskurser kring förändringskommunikationen som framkommer i språket och medarbetarens skapande av verklighet förstås utifrån hur nodalpunkterna centraliseras och andra tecken fixeras av nodalpunkten, exempelvis om medarbetaren förespråkar ett visst värde om en viss kommunikationsinsats. Diskursen ligger inte i värdet eller i språkbruket i sig, utan i förståelsen av hur det får sin sociala betydelse i relation till andra diskurser, som gemensamt skapar verkligheten för medarbetaren. Det jag försöker förklara är vad Laclau och Mouffe kallar det *diskursiva fältet*, vilket innebär hur diskurser är en stabilisering av tecken och försök att skapa en entydighet. Diskursen vill uppfattas som självklar. Det diskursiva fältet innehåller en mängd olika tecken med olika betydelser, men det är först i den specifika diskursen innebörden förstås och den sociala verkligheten skapas.⁷¹ En kan säga att det diskursiva fältet är det yttre, det som omringar diskursen och det som utesluter annat. Men diskurser är aldrig stabila utan dess innebörd kan rubbas om det finns andra definitioner av tecknen, exempelvis mångtydiga ord som inte naturligt placeras i sammanhanget. Detta kallas för *element* och är de tecken som inte fått sin mening fastställd. En diskurs vill fastställa elementen så att de blir moment, men eftersom det finns mångtydighet i momenten i varje social handling (det som *artikuleras*) underbygger det ytterligare diskurser.⁷² Min förståelse av diskurs är att den vill fastställa en viss sak, i ett visst sammanhang, i en viss tid. I förhållande till förändringskommunikationen på stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen förstår jag kommunikationen likt element, som tecken som inte fått sin mening fastställd. Meningen skapas genom de anställda i meningsskapande processer, uttrycks och stabiliseras i språket och i de

⁶⁷ Winther Jørgensen och Phillips, 2000, s. 15.

⁶⁸ Ibid., s. 25f.

⁶⁹ Ibid., s. 32.

⁷⁰ Ibid., s. 33.

⁷¹ Ibid., s. 34.

⁷² Ibid., s. 35f.

diskurserna går att uppmärksamma i intervjuerna. Jag använder främst diskurs som teori, för att förstå hur diskurser bygger den sociala verkligheten och meningsskapandet. Men då det finns relevanta kopplingar till ovan nämnda diskursanalytiska begrepp så nämner jag det i analysen. Ambitionen har dock aldrig varit att på ett diskursanalytiskt sätt förstå materialet, men det är svårt att utesluta eftersom allt går att förstå diskursivt. Jag använder främst begreppen diskurs, diskursiva fält, tecken, moment och element för att analysera och förstå studiens material.

Som Winther Jørgensen och Phillips (2000) skriver är forskarens roll som diskursanalytiker inte att på något sätt försöka avtäcka diskursen och förstå verkligheten bakom den, just eftersom utgångspunkten är att diskurs är det som skapar verkligheten. Istället för att förstå vad som artikuleras är forskarens roll att försöka hålla sig främmande för materialet, för att kunna sortera och begripa diskursen och hur vi fungerar utifrån den. Det kan innebära att förstå vilka sociala konsekvenser en diskurs kan tillge vår verklighet, något som kan vara svårt att se eftersom vi själva är nära diskurserna hela tiden.⁷³ Jag använder inte diskursteori för försöka komma bakom förändringskommunikationen, men jag vill uppmärksamma diskurser som är påtagliga för att se hur de tillsammans skapar verklighet kring organisationsförändringen för medarbetaren. Jag kommer fokusera på diskursiva fält som medarbetarna beskriver förändringskommunikationen utifrån, vilka diskurser de bygger på och vilka diskurser som reproduceras. Genom att undersöka hur diskurser kring kommunikationen om förändringen struktureras förstår jag utifrån Weicks meningsskapandeteori hur diskurserna tillskrivs mening. Enligt Laclau och Mouffe ses även sociala handlingar som diskursiva tecken som hålls på plats och ständigt fixerar andra handlingars betydelse,⁷⁴ så i min förståelse blir meningsskapande en social handling som även den ska förstås diskursivt.

1.7 Metod och material

I denna del redogör och diskuterar jag för studiens metod och strategi, insamlingsprocess, urval, reliabilitet och validitet – hela vägen fram till framställning och kodning av materialet. Mer generella diskussioner och reflexivet i förhållande till studien och mig som forskare kommer i senare avsnitt.

1.7.1 Intervju och strategi

Mats Ekström och Larsåke Larsson (2010) skriver om olika insamlingsmetoder inom kommunikationsvetenskapen. Att använda enkät eller intervju menar de är lämpligt om en vill nå

⁷³ Winther Jørgensen och Phillips, 2000, s. 28.

⁷⁴ Ibid., s. 43.

information om människors upplevelser, erfarenheter och attityder.⁷⁵ Eftersom denna studie undersöker hur medarbetare på stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen uppfattar kommunikationen kring förändringsprocessen är upplevelser och erfarenhetsbaserade data just den information som är relevant för studiens syfte. Därför är studiens material insamlat genom kvalitativa, personliga intervjuer med medarbetare i organisationen. Studien använder semi-strukturerade intervjuer, vilket innebär att intervjun och frågorna är tematiskt upplagda utifrån studiens syfte, frågeställningar och teoretiska ansats.⁷⁶ Att bygga en studie utifrån ett teoretiskt underlag och använda teori som tolkningsram för att formulera och samla in data är enligt mig en blandning mellan olika strategier, men ligger nära en abduktiv strategi. Den abduktiva strategin bygger enligt Ekström och Larsson på att teorin utgör basen för förståelse av de relationer och dimensioner av verklighet som studien bygger på.⁷⁷ Steinar Kvale och Svend Brinkmann (2014) diskuterar också olika strategier. Utifrån dem förstår jag den abduktiva strategin som en bra strategi om vi resonerar i ovisshet och behöver både förklara och förstå något om människor som inte är helt av naturen och kulturen givet.⁷⁸ Min studie utgår från ett teoretiskt underlag för att förstå människors uppfattning och meningsskapande kring en förändring, vilket i enlighet med en abduktiv strategi utgår från ovisshet, där teorin fungerar som tolkningsram för empirin.⁷⁹ Jag har ingen ambition att dra några generella slutsatser om förändringskommunikation med studien, men jag vill närma mig en förståelse av hur kommunikationen kring förändringen har uppfattats av enskilda medarbetare i organisationen.

1.7.2 Insamlingsprocess och urval

Denna del berör insamlingsprocessen, urval och hur min data samlades in. Jag har bland annat inspirerats av den del av intervjustudiens faser som Larsson (2010) kallar *planering*. Det berör vilka kategorier av personer som ska ingå i studien, när och var intervjuerna ska äga rum samt hur insamling av data förankras i resten av studien.⁸⁰ Studiens urval baseras på det som Larsson förklarar som *variationsurval*, vilket innebär att intervjugruppen är sammansatt så den representerar en bredd inom fenomenet.⁸¹ I samråd med min uppdragsgivare på kommunikationsenheten på stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen kom vi överens om att intervjupersonerna i studien ska vara

⁷⁵ Ekström, Mats & Larsson, Larsåke (red.), *Metoder i kommunikationsvetenskap*, 2. uppl., Studentlitteratur, Lund, 2010, s. 21.

⁷⁶ Ibid., s. 60.

⁷⁷ Ibid., s. 20.

⁷⁸ Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, 3. [rev.] uppl., Studentlitteratur, Lund, 2014, s. 239.

⁷⁹ Ekström och Larsson, 2010, s. 20.

⁸⁰ Larsson, Larsåke, ”Intervjuer”, I Ekström, Mats & Larsson, Larsåke (red.), *Metoder i kommunikationsvetenskap*, 2. uppl., Studentlitteratur, Lund, 2010, s. 60.

⁸¹ Ibid., s. 61.

medarbetare från avdelningar som blir direkt berörda av organisationsförändringen i form av nedskärningar och omorganiseringar.

För att få tag i respondenter skrev jag ett missivbrev där studiens syfte och frågeställningar redogjordes för, och respondenternas anonymitet förklarades (se bilaga 1). Jag uppmuntrade till medverkan i ambition att studien skulle komma till nytta för den nya stadsdelsförvaltningen och att de själva skulle kontakta mig på telefon eller mail. Spridningen av missivbrevet utgick från min kontaktperson på kommunikationsenheten, som i enlighet med stadsdelsförvaltningens linjekommunikation spred informationen vidare till enhetscheferna, som i sin tur förmedlade den till medarbetarna. Totalt genomfördes sex intervjuer varav samtliga på respondenternas arbetsplatser, platsen lät jag respondenten bestämma själv. Eftersom jag har utlovat anonymitet redogör jag inte för vilka enheter respondenterna arbetar på.

Planeringen av intervjuerna gick ut på att med hjälp av studiens teoretiska underlag skapa en intervjuguide (se bilaga 2) som ringade in studiens syfte; att utreda hur kommunikationen i samband med förändringsarbetet i en kommunal förvaltning har fungerat/fungerar. Intervjuguiden baserades på studiens teoretiska underlag och strukturerades i tre delar som tillsammans utgjorde basen och förståelsen för vad jag ville ha reda på; uppfattningar om den interna kommunikationen, om förändringskommunikationen och om hur mening tillskrivs både detta och förändringen i helhet. Eftersom intervjuerna var semi-strukturerade följdes inte mallen till punkt och pricka, utan fungerade som en guide när jag märkte att samtalen svävade iväg för mycket. De flesta intervjuer tog mellan 50 och 60 minuter och den kortaste tog 30 minuter. Alla intervjuer spelades in och transkriberades på ett enkelt sätt. Ulla Moberg (2010) för en diskussion om olika transkriptionssätt och menar att man måste hitta den lämpliga nivån för sin analys för att inte lägga onödig uppmärksamhet på annat.⁸² I enlighet med denna studies syfte valdes en enkel transkription vilket underlättar för läsaren.

1.7.3 Diskussion kring trovärdighet

Kvale och Brinkmann (2014) diskuterar reliabilitet och validitet i förhållande till kvalitativ forskning. Reliabilitet förklarar de utifrån forskningsresultatets tillförlitlighet; om en annan forskare skulle komma fram till samma svar eller om respondenterna skulle ge samma svar till olika intervjuare, där intervjuarens teknik kan ifrågasättas i form av ledande frågor.⁸³ I förhållande till de

⁸² Moberg, Ulla, ”Analys av samtal”, I Ekström, Mats & Larsson, Larsåke (red.), *Metoder i kommunikationsvetenskap*, 2. uppl., Studentlitteratur, Lund, 2010, s. 200.

⁸³ Kvale och Brinkmann, 2014, s. 295.

intervjuer som genomförts med medarbetare på stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen är det svårt att säga huruvida svaren skulle vara annorlunda om någon annan ställde samma frågor, men min generella känsla är att det inte skulle vara samma svar. Detta eftersom min intervjuteknik baserades på semi-strukturerade samtalsintervjuer där spontanitet kunde leda till att kreativa, oplanerade följdfrågor ställdes. Jag menar att det berör studiens trovärdighet då jag ansträngde mig för att inte ställa vinklade frågor. Dock finns några tillfällen då jag ”lägger ord i mun” på respondenten, det vill säga avslutar respondentens mening. Detta är dock något jag är noggrann med att reflektera kring och uppmärksammar vid kodning av material och resultatredovisning.

Kvale och Brinkmann (2014) beskriver validitet utifrån ett brett perspektiv som att undersöka om metoden undersöker det den är avsedd att undersöka.⁸⁴ I detta fall om mina intervjuer och mitt sätt att analysera verkligen undersöker enskilda medarbetares uppfattning om förändringskommunikationen. Men validitet handlar också om utvalda teorier, om de passar till att förstå materialet och forskningsfrågan. Processen för validitet kallar Kvale och Brinkmann (2014) för *hantverkarskicklighet* och baseras på hur skicklig forskaren är på att kontrollera, ifrågasätta och teoretisera sitt material utifrån transparenta forskningsprocesser.⁸⁵ Med andra ord: forskningens validitet följer med i hela processen; från planering till genomförande och resultat. Eftersom jag använder ett socialkonstruktionistiskt perspektiv och inte tror på en objektiv, positivistisk vetenskapsbildning är det viktigt att jag förstår hur jag, som forskare, påverkar resultatet med mina erfarenheter och värderingar. Det diskuterar jag närmare under avsnittet för reflexivitet. I förhållande till studiens teorier som utgör basen för forskningen är det viktigt att förstå att en annan ingång med annat teoretiskt underlag hade gett ett annat resultat.

1.7.4 Etiska förhållningssätt

I detta avsnitt diskuterar jag etik utifrån etiska riktlinjer för forskare så som Kvale och Brinkmann (2014) presenterar: informerat samtycke, konfidentialitet, konsekvenser och forskarens roll.⁸⁶

Informerat samtycke innebär att respondenterna får information om undersökningen, dess upplägg och syfte samt fördelar och risker med att delta. Det innebär även att deltagarna deltar frivilligt i undersökningen och har möjlighet att dra sig ur när som helst den vill. Den som deltar bör också få reda på vem som kommer få tillgång till intervjun.⁸⁷ Som tidigare nämnt skrev jag ett missivbrev

⁸⁴ Kvale och Brinkmann, 2014, s. 296.

⁸⁵ Ibid., s. 302.

⁸⁶ Ibid., s. 105.

⁸⁷ Ibid., s. 107.

som alla respondenter fick tillgång till av sin chef och för säkerhets skull skickade jag samma brev till dom efter att de hade tagit kontakt med mig. I brevet framgår vem jag är, syftet med studien, anonymitet, att uppgifterna behandlas konfidentiellt och att medverkan när som helst kan avbrytas. Jag la även vikt på fördelar med att delta; att det kan komma till nytta för kommunikationsarbete på stadsdelsförvaltningen i framtiden, vilket är min ambition. Vad jag inte la vikt på i brevet är konsekvenser av att delta, då jag inte ansåg att det fanns några rimliga konsekvenser att uppmärksamma. Samma information upprepades innan start av intervju då jag även bad om respondentens godkännande att spela in, även om det också stod i missivbrevet.

Konfidentialitet inom forskning syftar på vilka överenskommelser som har att göra med de data som produceras, vilket oftast har att göra med att privata delar kan identifiera den enskilda deltagaren. Dilemmat med konfidentialitet inom forskning är att forskaren kan ifrågasättas om den undanhåller information som är nödvändig för studien.⁸⁸ I denna studie är det inte viktigt för syftet att avslöja vilken avdelning eller enhet som respondenten jobbar på, vilket därför inte skrivs ut vaken i text eller citat. Korrigeringar i citat som kan identifiera respondentens identitet har gjorts för att bibehålla anonymitet. Däremot skedde intervjuerna på respondentens valda plats, i samtliga fall på deras arbetsplats. Men eftersom jag lät respondenten bestämma själv lägger jag ingen värdering i beslutet. Jag har även anonymiserat respondenternas namn till bokstäverna A, B, C, D, E och F. Bokstäverna har ingen anknytning till respondentens verkliga namn eller intervjuordning.

Konsekvenser innebär att forskaren måste bedöma vilka konsekvenser en studie kan ge, både för deltagarna och för vetenskapen, där en alltid ska sträva efter att göra så lite skada som möjligt. Finns det stora konsekvenser eller risk för skada bör en överväga att inte genomföra studien. Det kan vara svårt att på förhand lista konsekvenser eftersom de är svåra att förutse.⁸⁹ När jag funderade på konsekvenser innan intervjuerna berörde de risker för oklarheter och otydligheter vilka kunde leda till ett ifrågasättande av studiens validitet och upprörda respondenter. Men samtidigt var jag tydlig med att respondenterna svarade utifrån sin åsikt och inte skulle bli ifrågasatta eller uthängda och när som helst kunde välja att inte svara eller avbryta sin medverkan.

Slutligen belyser Kvale och Brinkmann (2014) *forskarens roll* i de etiska riktlinjerna. Det innefattar hur forskarens person och integritet är avgörande för hur den vetenskapliga kvaliteten förhåller sig under hela undersökningen. Visst går det att läsa sig till etik, men det handlar till syvende och sist

⁸⁸ Kvale och Brinkmann, 2014, s. 109.

⁸⁹ Ibid., s. 110.

om forskarens egna värderingar, hederlighet och erfarenhet som avgör kvaliteten. Till det hör också att forskaren ska eftersträva att uppnå en hög vetenskaplig kvalitet samt vara så oberoende det går och försöka bortse från personliga band eller likande för att genomföra en opartisk undersökning.⁹⁰ I förhållande till intervjuerna upplevde jag en fördel som aldrig hade träffat respondenterna förut och således inte hade någon uppfattning eller personligt band till dem. Dock kan det vara till en nackdel att jag utför studien på uppdrag av stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen, vilket kan förstås som en ojämn maktfördelning. Jag försöker att inte påverkas av att jag gör studien på uppdrag, även om det så klart aldrig går att bortse helt från.

1.7.5 Material

Efter att ha transkriberat de sex intervjuerna hade jag många sidor text som skilde sig från varandra; några intervjuer följde mer tydligt min intervjuguide, medan andra svävade iväg mer från den. Jag använder det Kvale och Brinkmann (2014) kallar för *begreppsstyrd kodning*, vilket innebär att forskaren använder redan utvecklade koder som återfinns i delar av materialet eller inom litteratur på området.⁹¹ Jag valde att sortera materialet utifrån vad studiens syfte och problemställning och kategorisera svaren i tre delar som presenteras i resultatdelen. Den första delen berör förändringen och förståelsen av förändring ur retrospektiv hos den enskilda medarbetaren. Den andra delen berör medarbetarens uppfattning om den interna kommunikationen, struktur och kommunikationsmönster. Den tredje och sista går mer konkret in på förändringskommunikationer och medarbetarnas uppfattning om den. Utifrån materialet, intervjusvaren, och kodningen har diskurser och diskursiva fält lyfts fram och presenterats i resultatredovisningen.

1.8 Reflexivitet

Eftersom jag utgår från ett socialkonstruktionistiskt perspektiv har jag en syn på verkligheten/organisationen som socialt konstruerad och uttryckt genom medlemmarnas erfarenheter.⁹² Dock spelar mina egna erfarenheter också in och påverkar studiens validitet. Kvale och Brinkmann (2014) skriver om olika sorters objektivitet och om kunskap som produceras genom intervjuer kan vara objektiv. Objektivitet kan förstås utifrån olika betydelser, bland annat *reflexiv objektivitet*. Det innebär att jag som forskare bör reflektera över vad jag bidrar till kunskapsproduktionen i studien och skriva om hur mina egna erfarenheter och fördomar kan bidra

⁹⁰ Kvale och Brinkmann, 2014, s. 111.

⁹¹ Ibid., s. 242.

⁹² Heide, Johansson och Simonsson, 2012, s. 93.

till en känslighet i frågan om objektivitet.⁹³ Jag har reflekterat mycket kring hur min närvaro i samtalen kring intervjuerna påverkar den kunskap som produceras och funderade på om jag skulle anta någon specifik roll eller vara mindre personlig vid själva mötena. Jag kom fram till att för att det skulle uppfattas lättamt och bekvämt för både mig och respondenten var det bäst om jag agerade som jag brukar och inte fördjupade mig tankar/förväntningar på respondenten innan.

Men även vem jag är påverkar hur jag bidrar till kunskapsproduktionen, detta genom min tolkning av materialet och förståelsen av förändringskommunikationen på stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen. Även om jag har ett tolkande, socialkonstruktionistiskt perspektiv på denna studie är det inte helt okomplicerat med objektivitet. Donna Haraway (1988) kritiserar den socialkonstruktionistiska synen på objektivitet och menar att den är förenklad. Hon menar att vi måste se bortom den västerländska forskningens normer och ideal för att förstå den *situerade kunskap* vi besitter:⁹⁴

The moral is simple: only partial perspective promises objective vision. All Western cultural narratives about objectivity are allegories of the ideologies governing the relations of what we call mind and body, distance and responsibility. Feminist objectivity is about limited location and situated knowledge, not about transcendence and splitting of subject and object. It allows us to become answerable for what we learn how to see.⁹⁵

Jag läser Haraway utifrån att jag måste förstå att jag inte är neutral eller enkel som forskare, utan jag måste ta hänsyn till samhället och vad samhället tillskriver mig. I förhållande till vem jag är påverkas forskningens genomförande och resultat och jag kan inte bortse från detta. Den situerade kunskap jag besitter följer med mig överallt och påverkar hur jag uppfattar situationer och den mening jag tillskriver det respondenterna berättar. Jag måste vara medveten om att jag rör mig i västerländska rum med västerländska värderingar, diskurser och normer som är gemensamt upprättade och svårt för mig att utskilja. Detta eftersom jag är vit, medelklass och passar in i den västerländska normen. Dock är jag kvinna med en feministisk ideologi vilket gör mig medveten om den ojämna maktfördelning vi har. Det går inte att bortse från en situerad kunskap och det går inte att vara objektiv, men det går att reflektera och försöka vara transparent med det jag vet. Jag tror inte att jag som person aktivt påverkar studiens resultat, men utifrån min ideologi och syn på objektivitet går det inte att förneka. Det går inte heller att förneka hur jag uppfattas och vilken bild jag ger studiens respondenter. Ekström och Larsson (2010) skriver om subjektiva tolkning av

⁹³ Kvale och Brinkmann, 2014, s. 291f.

⁹⁴ Haraway, Donna, "Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective", *Feminist Studies*, Vol. 14, No. 3 (1988): 575–599, s. 581ff.

⁹⁵ *Ibid.*, s. 583.

vetenskaper och menar att vetenskapen är subjektiv i förståelsen av att det alltid är någon som tolkar något, men att forskaren inte får låta dennes enskilda upplevelser styra tolkningarna.⁹⁶ Jag försöker att inte låta mina upplevelser styra tolkningarna, men samtidigt är jag ett subjekt med en situerad kunskap.

⁹⁶ Ekström och Larsson, 2010, s. 16.

Kapitel 2. Resultat

I detta kapitel presenteras studiens resultat, analyserat utifrån det teoretiska underlaget och i relation till tidigare forskning. Materialet har kodats och strukturerats i tre delar utifrån intervjuernas komposition och studiens teoretiska underlag. Den första delen berör medarbetarnas förståelse av organisationsförändringen och motiveras utifrån Weicks teori om meningsskapande som retrospektivt. Den andra delen berör struktur och kommunikationsmönster och behandlar intervjuvaren kring frågor om den interna kommunikationen i helhet. Den tredje delen berör förändringskommunikationen och hur den uppfattats och tillskrivits värde till förändringen av medarbetarna.

2.1 Organisationsförändringen

I samtalen med medarbetarna på stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen var det påtagligt hur den enskilda medarbetarens tidigare erfarenhet av förändring påverkar hur inställningen till den pågående förändringen är, där exempel på bristande kommunikation eller stressiga situationer bidrar till en erfarenhet som är viktig för medarbetarens meningsskapande till förändringen. Denna del fokuserar först på medarbetarens retrospektiva påverkan av förändringen för att sedan visa på diskurser om medarbetarens förståelse för den aktuella organisationsförändringen som framväxande, något som kommunikationen kan ha bidragit till.

2.1.1 En retrospektiv påverkan av förändring

Enligt Weicks (1995) meningsskapandeteori är det viktigt att förstå att all mening skapas retroaktivt genom tidigare upplevda erfarenheter, vilket sätts i relation till medarbetarens ramverk av kulturella och sociala upplevelser.⁹⁷ Eftersom vi inte förstår meningen förrän efter något har skett är det relevant att förstå att medarbetarnas tidigare erfarenhet av förändring påverkar inställningen till den nuvarande förändringen och i förlängningen hur kommunikationen av förändringen uppfattas och tolkas. Samtliga medarbetare som intervjuades hade någon tidigare erfarenhet av organisationsförändring i sitt arbetsliv. Detta tillskrevs blandade uppfattningar:

Respondent A:

Den erfarenheten som jag har med från mitt gamla jobb var att jag kände mig väldigt otrygg i den situationen för det var väldigt dåligt kommunicerat där och jag mådde väldigt dåligt av det. Att ha med sig den erfarenheten och veta att; "Okej jag kommer eventuellt reagera så här". Och jag kan förstå själv hur jag reagerar på saker tror jag, som jag inte hade för tre, två år sedan.

⁹⁷ Weick, 1995, s. 111.

Respondent B:

Alltså inte från offentlig verksamhet, tidigare har jag jobbat på [...]. Men där hände det inte så mycket organisationsförändring, det var ganska statiskt. Men tidigare jobbade jag inom [...], då har det varit lite mer. Men det är ingenting som går att jämföra med vad som händer nu.

Respondent D:

Den stora skillnaden mellan den här förändringen och den 2011 det var; jag upplevde att förändringen 2011 var en satsning, en utveckling. En satsning på utveckling. Denna gången är det ganska mycket plånboken som styr för att det hela började med ett politiskt beslut om skola/förskola ska bli nya förvaltningar och i det politiska beslutet, eller i utredningarna till det, så fanns inget om vad som blir effekterna för stadsdelsförvaltningarna.

Respondent A har en negativ uppfattning om tidigare förändringserfarenhet, vilket exemplifieras med otrygghet och dålig kommunikation och hen är medveten om att det kan framkalla reaktioner och känslor om den nuvarande förändringen. Respondent A visar att erfarenheter förstås retrospektivt och har byggt upp tolkningsramar som gör att hen förstår förändring på ett visst sätt. Respondent A kan även förstås bygga sin identitetskonstruktion, som av Weick (1995) beskrivs grundas på hur människan ständigt bygger sin identitet i relation till annat.⁹⁸ Respondent A förstår sina reaktioner och känslor i relation till tidigare erfarenhet om förändring. Liknande kopplingar går att göras till respondent B som bygger sitt antagande om den befintliga förändringen som omfattande eftersom hen inte har något av samma uppfattade omfattning att jämföra med. Det är också en typ av meningsskapande och identitetskonstruktion, där erfarenheter sätts i relation till identitetens uppfattning. Respondent D utgår från den tidigare stadsdelsförändringen i Göteborgs Stad som skedde år 2011 och jämför med de retrospektiva erfarenheterna och meningen hen tillskrev den förändringen. Där synliggörs uppfattningen om hur beslutet är grundat, vilket påverkar hela uppfattningen om förändringen för respondenten. Dalfelt (2005) skriver om motstånd till förändring och visar på hur motstånd kan mynna ut från olika anledningar; normer, bristande kontroll, dålig information men även att skepsisen grundas i att medarbetaren inte ser förändringen som bra för organisationen.⁹⁹ Respondent D verkar inte se förändringens utgång som bra för organisationen. Angående bristande kontroll och dålig information har respondent C och E erfarenhet av detta i förhållande till tidigare förändringar:

Respondent C:

Jag tänker att om man ska lära sig någonting ifrån detta så är det att man redan nu, eller i förväg, har tydligare rutiner på ett ungefär hur tänker man, hur ser man, hur vill man ha det... så det inte blir att man behöver städa upp i ett helt år utan att man redan har klart det innan. För man har ju redan gjort det en gång.

⁹⁸ Weick, 1995, s. 20.

⁹⁹ Dalfelt, 2005, s. 159.

Respondent E:

Jag tror att när man ska göra en sån stor omorganisering så krävs det ett väldigt gediget förarbete och det hade man säkert gjort, men jag tror att det blir mer på en process, [...] Och så löser man det efter bästa förmåga typ. Men jag hade inget att jämföra med, för jag kom direkt från skolan. Så kommer man ut i arbetslivet och bara; "Aha det är så här... man tjafsar om vart koptiatorn ska stå". Och sen fanns det å andra sidan jättestora frågor... så det var högt och lågt.

Båda två poängterar vikten av ett grundligt förarbete och att vara ute i god tid eftersom de upplever att det inte gjordes vid den förra organisationsförändringen i stadsdelen och att det behövs för att på ett kontrollerat sätt genomföra förändringen, detta för att minska stress och oro. Dalfelt skriver att osäkerhet och oro är vanliga reaktioner i förändringsprocesser och brukar baseras på att människor inte har erfarenhet att tillskriva förändringen eller att de har upplevt att situationen är tvetydig och därigenom inte vet hur de ska reagera. Det kan även leda till ryktesspridning ifall informationen om förändringen är bristfällig.¹⁰⁰ Att respondent C och E söker struktur, god information och ordning visar på att enligt deras erfarenhet hade inte den förra förändringen det.

2.1.2 En framväxande förändring

Påtagligt i samtalen om förändringen och förändringskommunikationen är hur flera upplevde att förståelsen för förändringens omfattning har växt med tiden från beslutet till idag. De flesta upplevde att processen har gått fort fram:

Respondent A:

Jag tror att det har smugit sig på litegrann. Alltså det var ju det här med att skola/förskola skulle bli egna förvaltningar, jag tror det var förra sommaren eller så kanske, men sen under hösten var det så mycket fokus på det nya och då kunde jag känna: "Men vad blir kvar?". Och sen var det innan jul som jag började bli lite orolig.

Respondent B:

I början tyckte jag det var ganska svårgreppbart faktiskt, men nu när man mer och mer som söker sig till förskolan och skolan och beroende på, för det är väldigt många som har sökt dom tjänsterna, beroende på hur många som dom tar upp där kommer påverka oss här också i så fall.

Respondent D:

Först var det ungefär ett år sedan, vår 2017, så fick vi veta att skola och förskola skulle bli egna förvaltningar. Det gick mig, det var så här; "Aha, ja, ja hopp". Jag förstod inte konsekvenserna av det. Sen så tyckte jag att hela stadsdelssektorn väcktes till liv inklusive jag, eller väcktes av en insikt om; "Oj, det här kommer förändra mycket för oss" i ungefär augusti, efter sommaren. [...] Så jag skulle säga att jag fick, jag förstod då och sen hela hösten blev det mer och mer klart och då förstod vi sen att halva våran avdelnings finansiering försvinner.

Respondent C:

Då efter det kände man att det här kommer inte ske, det kommer ta lång tid. Och helt plötsligt så stod man där och det ska ske nu. Från att det har gått, man har hört det, blev ingenting i några år, sen blev det helt plötsligt; pang det ska bli nu. Det har gått väldigt fort, otroligt fort.

¹⁰⁰ Dalfelt, 2005, s. 158f.

Respondent E:

Det förstod man nog inte vidden av när jag läste det först. Jag visste ju att här är mycket pengar som kommer att gå in centralt. Men nästan så trodde jag att, man får väl ta det i fem runder innan man får se vilka som jobbar direkt, det skulle ju spegla våra arbetsuppgifter. Men det känns inte riktigt som att det, det är mera hardcore, och de här pengarna ska in liksom. "Anpassa er", typ. Den är ingen rolig känsla kanske. På sikt kan man kanske göra så, men vissa saker kanske får fasas ut.

Respondenterna förstod tidigt förändringens syfte men inte dess omfattning. De förstod inte heller hur förändringen skulle påverka dem själva förrän över ett halvår efter att beslutet kommit ut, där oro för vad som komma skall märks hos vissa av medarbetarna. Reaktionen och oro för framtiden kan förstås utifrån Bolman och Deal (2015) som menar att det är viktigt att alla förstår att de kommer få nya roller för att organisationsförändringen ska bli lyckad. Om de anställda inte inkluderas i planeringen kan det hända att motstånd framkommer eftersom medarbetaren är rädd för att gå miste om rutiner, strukturer och roller som den har byggt upp.¹⁰¹ Som tidigare nämnt har stadsdelsförvaltningen anställningstrygghet, men inte befattningstrygghet. Däremot var frågan om personalens anställningstrygghet inte påtaglig som orolig eller oviss i samtalen med medarbetarna, utan reaktionerna rörde mer rutiner, roller och arbetsgrupper.

2.2 Struktur och kommunikationsmönster

Denna del behandlar den interna kommunikationen på stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen ur medarbetarnas perspektiv. I intervjuerna framkom det att diskurser rörande struktur och kommunikationsmönster påverkar synen på kommunikation. Genom att förstå hur dessa diskurser stabiliseras går det att ringa in det diskursiva fältet, alltså hur den sociala verkligheten kring kommunikationen uppfattas och återskapas av medarbetarna.¹⁰² Det diskursiva fältet rör medarbetarnas uppfattning om den interna kommunikationen och påtagliga diskurser i samtalen berör kommunikationssätt, linjestrukturen, klimat och chefrelationer och informell kommunikation.

2.2.1 Kommunikationssätt och prioriteringar

För att få tillgång till information och kommunikation används främst mail upplever medarbetarna på stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen, vilket har både fördelar och nackdelar. Fördelarna ringas in i argument kring tillgänglighet och snabbhet, medan nackdelar diskuteras i relation till möten och interaktiva kommunikationssätt.

¹⁰¹ Bolman och Deal, 2015, s. 442.

¹⁰² Winther Jørgensen och Phillips, 2000, s. 34.

Respondent A:

Av praktiska skäl skulle jag säga att det är mail. Egentligen skulle jag vilja prata så här, att man möts, men det är ju väldigt ofta svårt att hitta tid för det. Då kan det vara lättare att flagga upp en fråga på mail och sen ta det vid tillfälle. Så mail och sen försöka fortsätta face-to-face.

Respondent F:

Det är ju väldigt lätt på mail att få. För där är man ju. Och det är lätt att ta upp, man kan gå tillbaka och kolla. Så det är väl bra, då finns det ju kvar på nätet om man säger. Så det är ju bra, det tycker jag nog. Faktiskt. Man kan söka upp information igen och igen då. Man glömmer ju fort liksom.

Respondent D:

Jag kommunicerar jättemycket via mail för att vi springer runt allihop så man kan sällan gå till någons plats, vi har flexibla arbetsplatser också så vi sitter på olika ställen varje dag. Och alla är i jättemycket möten så man kan aldrig ringa, så jag mailar jättemycket när jag behöver veta. [...] vi har liksom intranätet, vi har mail och vi har digitala verktyg för information och delvis kommunikation men den djupa kommunikationen sker i ett fysiskt möte tror jag, till exempel.

Respondent E:

Med mailen kan jag ju liksom, sortera mer och välja om jag ska... den kan ju påminna mig efter en tid. Så mailen är ju alltid bra. Sen tycker jag... alltså när man får information på mötet tycker jag alltid är bättre på... levande information så. Att det kommuniceras så. Jo men det ger en mer nyanserad bild än att man bara får informationen på mail.

Medarbetarna i citaten uppfattar att mailen är bra eftersom den är snabb och tillgänglig att kommunicera på, men samtidigt att det krävs en viss ansträngning och mycket tid till att hålla sig uppdaterad när information via mail. De uppfattar även att det är bättre med interaktiv kommunikation, face-to-face, och information/kommunikation via möten eller dialog men att det sällan går att prioritera som de önskar. Johansson (2005) menar att det är i kommunikationsprocesser som strukturer uppstår och att det påverkar våra framtida mönster för kommunikation, något som både kan vara positivt och negativt. Detta eftersom en del strukturer begränsar kreativiteten och kan göra att idéer stannar av och förhåller sig inom vissa ramar. Det som är positivt är enkelheten i strukturen, att medarbetaren inte behöver fundera utförligt på hur processen ska gå tillväga.¹⁰³ I relation till hur strukturer skapas visar citaten ovan på en begränsning i kreativitet; medarbetaren vet och tycker att det är bättre med dialog framför mail, men prioriterar ändå mailen på grund av tidsbrist. Här visas också hur mening till kommunikationsstrukturen skapas genom det Weick (1995) kallar cues och frames; att medarbetaren har en reflektion till en struktur som denne förstår utifrån sina referensramar från tidigare händelser.¹⁰⁴ Alltså att medarbetaren har förståelse och erfarenhet av att kommunikation via mail är sämre än fysisk kommunikation, men att det inte är möjligt i praktiken på arbetsplatsen. Strukturerna och uppfattningarna kring mail och möten förstår jag som diskursiva moment, det som håller samman

¹⁰³ Johansson, 2005, s. 80.

¹⁰⁴ Weick, 1995, s. 110f.

betydelserna till diskursen kring den interna kommunikationen.¹⁰⁵ I relation till mail är mängden information som medarbetarna uppfattar intressant:

Respondent E:

För vi får ju så jäkla, du vet mailen bara; "wuuuurp". Du får ju så många mail och ibland blir det ju tyvärr så att, alltså du får prioritera. Men går du här så sitter du ju på din plats liksom, du tar in det om du inte är helt borta i tankarna.

Respondent B:

Generellt sett så är det mycket information i kommunen, det är ett helt annat flöde än där jag jobbat innan. Det är mycket mer som händer här och det är ett jäkla flöde, det är snarare för mycket, att jag har svårt att sortera.

Respondent C:

Vi har ju väldigt mycket olika, vi har ju som sagt olika kanaler, det är som sagt... det är väldigt mycket information. Och det är svårt, som sagt, att kommunicera alltihop; var man ska och vilka. Så det blir ju sådana här grupper och det blir ju mindre kommunikationskanaler som skapas för att man ska hantera informationen lättare. För att komma fram till vem är berörd och var och hur ska man hantera det. Annars blir det ju ganska så svårt.

Respondenterna E, B och C tycker att det generellt är mycket information att hålla reda på och att det krävs en ansträngning för att få med sig aktuell information eller sålla ut det som inte behövs. Huruvida för mycket eller för lite information är att föredra finns det olika meningar på i forskningsvärlden enligt Johansson (2005). Oftast beskrivs kommunikationsproblem som en produkt av för lite kommunikation, men det finns forskning som indikerar på motsatsen; att för mycket information gör det rörigt och obegripligt. Det gäller istället att hitta en balans så att nödvändig information kommer fram och inte överbelastar mottagaren.¹⁰⁶ Eftersom tre medarbetare uppfattar mängden information som väl tilltagen kan det ha att göra med en överbelastning av "onödig" information, information medarbetaren får men inte känner att den kan förhålla sig till. Detta har med informationsstrukturen att göra och en påtaglig del av strukturen är den så kallade *linjen*, vilket utgör en diskurs i samtalen om kommunikationsstrukturen och presenteras i nästkommande avsnitt.

2.2.2 Linjestrukturen

Respondent E:

Sen har ju vi också det här delikata att vi stöttar chefer i olika led, till exempel om du jobbar inom sektor så har man en enhetschef, en områdeschef och en sektorchef och där kommer stadsdelsdirektören in. Då har du i alla fall tre led. [...] Där får man ju, utifrån kommunikation, får man liksom anpassa sig till de olika... eller anpassa sig, men man hittar ju vägar liksom.

Respondent B:

Det är väl som organisationen är uppbyggd, det är många chefsled och det ger en risk att information tappas. Som dom cheferna jag jobbar emot, det är ju tre chefsled; sektorchef, enhetschef och områdeschef.

¹⁰⁵ Winther Jørgensen och Phillips, 2000, s. 33.

¹⁰⁶ Johansson, 2005, s. 83f.

Enhetscheferna kanske känner att de inte alltid får information, så som jag har uppfattat det. Eller så är det att dom har svårt att sortera för att dom har en sån jäkla arbetsbörda, så kan det också vara.

Respondent A:

Dom kollegor jag jobbar med i sektorerna dom har liksom en sektorchef, en områdeschef och en enhetschef, det är flera chefsled och det tror jag försvårar kommunikationen och även informationsflöde. [...] när jag ska jobba mot andra sektorer tycker jag att det kan vara ett hinder för man vill gärna ta kontakt med den det berör direkt men man måste gå genom chefsleden ofta, eller nån chef i alla fall. Och det kan ju ta tid.

Respondent C:

Jag tänker att det är bra att ha chefer men inte för många mellanchefer. Då blir mellancheferna fast mellan och dom kan inte heller ta alla besluten, dom har manat att ta beslut med det finns ju en chef över och en chef över så det kan ju vara väldigt svårt.

Medarbetarna upplever att kommunikationsstrukturen med linjen är begränsande och försvårande när det gäller att få fram information eller kommunicera. Respondent B och C har uppmärksammat att cheferna får en större arbetsbörda genom att sortera all information som kommer, medan E och A ser ett problem i hur man kontaktar vem. Linjen kan förstås som en hierarkisk kommunikationsstruktur eftersom kommunikationen går uppifrån och ned i chefsled. Johansson (2005) menar att det går att se skillnad på kommunikation mellan kollegor och kommunikation mellan medarbetare och chefer. Den hierarkiska ordningen påverkar sättet att kommunicera och är lättare att kommunicera om en är på en jämlik nivå, eftersom referensramarna delas.¹⁰⁷ Det är synligt att den hierarkiska ordningen påverkas av linjestrukturen. Kommunikationen i linjen förstår jag som transmission, det vill säga som överföring av information mellan sändare och mottagare, information som sållas och sorteras i varje led. Inom ett sådant sätt blir det mottagaren som får skapa betydelsen av meddelandet, vilket den gör utifrån egna perspektiv och erfarenhet.¹⁰⁸ En punkt som var återkommande i intervjuerna är hur linjen och den hierarkiska ordningen påverkar meningsskapandet för kommunikationen:

Respondent D:

Jag tycker egentligen att det är tydligt att förvaltningsledningen har olika syn på hur kommunikationen och informationen ska gå till; en del har en traditionell hierarkisk syn, det ska gå ner i linjen och andra tänker att dom som berörs mest eller sådär kanske kan få vara med och påverka mer än de som berörs mindre. Och dem håller jag med om.

Respondent A:

Ja vad ska man säga om det, jag gillar ju inte linjeorganisationer så mycket just av den anledningen att det blir så tydligt vem som har makt att avgöra vad som är viktigt och vem som har rätt att ta beslut. Jag tror att det är bättre att alla medarbetare oavsett vem man är, oavsett vart i linjen man är, att man har tillgång till samma information.

¹⁰⁷ Johansson, 2005, s. 83.

¹⁰⁸ Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte, *Kommunikation & organisation*, 1. uppl., Liber, Malmö, 2005, s. 32f.

Respondent F:

Jag tror ändå att rangordningen är väldigt mycket större nu än vad den var om man går tillbaka femton år, tjugo år. Då var det liksom mer en platt organisation, då var man mer lika kanske. Nu är det väldigt viktigt det där med linjevägen och att du ska gå i rätt ordning, du ska inte hoppa över ett led utan du ska gå till nästa. Så var det inte förut när man var mindre enheter, då kunde man gå förbi sin chef till nästa om det var den som det gällde om man säger.

Respondent D:

De kan inte ha transparens i allt kanske, men vissa i förvaltningsledningen är väldigt för icke-transparens. Så dom tycker att allt ska gå linjevägen, ingen ska få veta via chef... ganska så gammalmodig syn på hur information förs. För jag tänker liksom att vi kan ta till oss det mesta. Kanske förr i tiden gick det via chef, men idag är det inte så längre. Alltså man hör och man jobbar med massa andra enheter och man... rykten går och finns det inte tydlighet i information så ökar ryktena och tvärtom.

Citaten visar tydligt på hur meningsskapande sker i retroperspektiv genom att knyta samman känslor till saker som tidigare har inträffat.¹⁰⁹ Medarbetaren pratar om den hierarkiska linjestrukturen i relation till tecken som ”traditionell”, ”makt” och ”gammalmodig”, tecken som i diskursteori fungerar för att stabilisera element som diskurser kring linjestrukturen förstås av. I detta fall som ett föråldrat och försvårat kommunikationssystem. Eftersom meningsskapande enligt Weick (1995) är en pågående process är det viktigt att förstå att de meningar som medarbetarna delar är intersubjektiva, det vill säga skapade i den sociala verkligheten för organisationen och kan ändras eller förändras i olika situationer.¹¹⁰ Att medarbetare förstår linjen som föråldrad måste ha att göra med de problem de tillskriver den strukturen; osmidig och otillgänglig.

2.2.3 Klimat och chefrelationer

En betydande del i förståelsen av diskurser kring kommunikationens struktur är hur klimatet på arbetsplatsen, relationen och förtroendet till chefen påverkar medarbetarens uppfattning och meningsskapande. En fråga som jag ställde till alla var vem på arbetsplatsen som hade den viktigaste kommunikationsuppgiften, varpå samtliga svarade att det var chefen. Chefen har således en viktig kommunikativ roll, men den rollen förstås genom hur relationen och förtroendet till chefen är och upprätthålls, samt hur arbetsplatsens klimat är och fungerar:

Respondent A:

Jag tänker att det, på [respondent A arbetsplats] är det väldigt öppet klimat och vi har en väldigt bra chef som är väldigt lyhörd för vad jag och mina kollegor vill lyfta och vad vi tänker. Så det har känts väldigt tryggt ända sen jag började här, att komma till ett sådant klimat som är väldigt öppet. Och som jag verkligen tänker handlar om kommunikation och att vår chef tar ansvar för att lyfta våra frågor till dom som ska hantera frågor.

¹⁰⁹ Weick, 1995, s. 24ff.

¹¹⁰ Ibid., s. 38–41.

Respondent B:

Vi är väldigt tigha med varandra här, de flesta, så man behöver inte vara så... man behöver inte förbereda sig så mycket utan man kan bara dundra in, eller inte riktigt men det är ganska tillåtande klimat.

Respondent C:

[Chefen] ska hålla och leda och se till att vi får den informationen och att det kommuniceras ut på rätt sätt till oss så att det inte blir massa onödiga... vad ska man säga, mycket frågor och onödig stress. När man känner att; "Herregud hur kommer det bli?" eller "Jag vet inte, jag blir orolig" ska det liksom, det ska ledas och man ska få informationen och då har chefen ansvaret att vi som personalgrupp känner oss trygga.

Citaten uppmärksammar värdet i ett bra klimat på arbetsplatsen där en god relation med gott förtroende till chefen utgör grunden för medarbetarens trygghet. Eftersom chefen uppfattas som den på avdelningen med den viktigaste kommunikationsuppgiften enligt medarbetarna är förtroendet och relationen viktig. Att hänvisa till arbetsgruppen med tecken som "tight", "tillåtande", "lyhört" och "trygg" indikerar på att diskursen förflyttar sig från att fokusera på chefen som en del i det hierarkiska chefsledet, för att istället fokusera på chefen som den förtroendeingivande ledaren för arbetsgruppen. En sån här skillnad är vad som i en diskursanalytisk mening förstås som element, de tecken som inte fått sin mening fastställd än och kan underbygga andra diskurser.¹¹¹ Chefsrollen är ett element som i olika situationer får olik innebörd. Utifrån Weicks (1995) meningsskapande process förstås detta bland annat som den sociala processen, där ett beteende kan förstås utifrån en tolkning av en annans beteende.¹¹² Den intersubjektiva förståelsen, alltså förståelsen som utgör skapandet av verkligheten inom organisationen,¹¹³ kan utgöras av bilden av chefen inom två diskursiva fält; chefen som en del i det hierarkiska ledet och chefen som den medarbetaren har en relation med. Den senare byggs upp av det som Dimberly och Burton (1999) menar frångår den hierarkiska ordningen; när relationer upprätthålls genom överskridande informell kommunikation.¹¹⁴ Citaten ovan förstås utifrån att chefens kommunikativa insats och förtroende är beroende på den informella relation som medarbetaren och närmaste chefen har och förstås i detta fall som goda relationer.

2.2.4 Informell kommunikation

Diskurser kring den informella kommunikationen uppmärksammades i samtalen med medarbetarna rörande kommunikationsstrukturer. Det berör främst hur informella samtal mellan kollegor är förekommande för information och kommunikation:

¹¹¹ Winther Jørgensen och Phillips, 2000, s. 35f.

¹¹² Weick, 1995, s. 38ff.

¹¹³ Heide, Johansson och Simonsson, 2012, s. 58f.

¹¹⁴ Dimberly och Burton, 1999, s. 145.

Respondent C:

Det har varit väldigt mycket diskussioner. Man blir ju, i fikarum eller i gången. Vissa är som sagt mer oroliga än andra och börjar prata om hur det kommer bli om det är så här eller så. Allting är... mycket av det man diskuterar eller pratar det är spekulationer, ingenting är liksom sagt att det ska vara så.

Respondent D:

Alltså man hör och man jobbar med massa andra enheter och man... rykten går och finns det inte tydlighet i information så ökar ryktena och tvärtom.

Respondent A:

Det är väl en sorts kommunikationskanal när man pratar kollegor mellan [*namnger exempel på andra enheter*]. Och att det är också ett informationsutbyte, vad vet dom och vad vet vi och så. Och därifrån kan jag ju säga att det känns som vi vet mest nästan. Det skulle jag säga, att det känns som vi har fått mer information känns det som [...] Jag tänker att man sprider information eller budskap muntligen så omtolkas det på vägen och det är en risk att det kan dyka upp någon annanstans. Så är har ursprungsbudskapet förändrats.

Respondent F:

Där är ju liksom den farliga kommunikationsvägen, det kan man väl säga, som på en chef, så fort man får reda på någonting, även om du inte hinner formulera någon lång historia så liksom: ut med det! För annars får folk reda på det bakvägen och då kan det bli fel. Har du, skriv ner det och skriv; "Jag kommer lägga ut längre utläggning sen men så här är det och jag återkommer".

Det som respondenterna redogör för i citaten är informell kommunikation i form av spekulationer och ryktesspridning, vilket mynnar ut från bristfällig information och osäkerhet. von Platen (2006) såg ett samband mellan meningsskapandes som social aktivitet och informell kommunikation i hennes studie på Sveriges Television. Där kände sig medarbetarna inte delaktiga i förändringen eftersom de inte fått reda på tillräckligt mycket om förändringen – något som ledde till oro, stress och förvirring.¹¹⁵ Medarbetarna i citaten ovan uttrycker att den sorts kommunikation som mynnar ut informellt bland annat är "lurig", "spekulativ" och "kan omtolkas", något som går i linje med hur von Platen (2006) menar att oron bygger på bristfällig information om förändringen. Detta synliggörs särskilt i respondent F förslag på hur kommunikationen bör komma ut snabbare innan ryktesspridning börjar, något som indikerar på en medvetenhet om att det sker och är ofrånkomligt – men kan motverkas av tillräcklig information.

2.3 Förändringskommunikation

Jag har i ovanstående delar behandlat två diskursiva fält: organisationsförändring och den interna kommunikationen. Båda delar är nödvändiga för att underbygga förståelsen av förändringskommunikationen om organisationsförändringen på stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen. I denna tredje och sista del behandlas förändringskommunikationens diskursiva fält. De diskurser som är påtagliga i samtalen rör förändringskommunikationens mängd och innehåll, vad medarbetaren önskar att ha reda på, hur den befintliga informationen är att ta till sig, positiva och

¹¹⁵ von Platen, 2006, s. 211–215.

negativa vinklar av förändringskommunikationen samt vad medarbetaren tolkar är kommunikationens viktigaste budskap och hur kommunikationen påverkar medarbetarens inställning till förändringen. Genom att undersöka dessa och ringa in det diskursiva fältet kring förändringskommunikationen visar jag på att medarbetarens uppfattning om förändringskommunikationen är individbaserat och grundas på meningsskapande processer.

2.3.1 Förändringskommunikationens mängd och innehåll

Förändringskommunikationen förstås utifrån hur mycket information som medarbetaren upplever att den har fått och det var blandade erfarenheter där vissa upplevde att det har varit mycket information, medan andra tycker att det varit lagom eller för lite:

Respondent B:

Ganska mycket bitvis. Vår chef har fredagsmail hen skickar ut och då har det varit mycket kring omorganiseringen då, det är inte alltid man hinner läsa allt. Och massa bifogade Power Points och sånt.

Respondent F:

Jag tycker inte att det har varit för mycket om man tänker så. Snarare för lite kanske. Fast det är väl mer typ att det hade varit intressant att veta hur de tänker, i processen, hur de är och så där.

Respondent C:

Jag har inte tyckt att det har varit alldeles för mycket över huvud taget. Jag har tyckt att det har varit bra. Det har varit bra att informera... hade det bara varit via intranätet så hade jag inte alls kanske läst lika mycket. Nu när det kommer via mail, via chefen och att chefen har lite små möten om vad som händer är kanon, då får man det one to one i en grupp och så får alla ställa sina frågor och chefen får svara på det hon eller han kan svara på.

Respondent B, F och C har olika uppfattningar rörande mängden information om förändringen som den upplever att den fått till sig. Detta går i linje med Johansson (2008) förändringsforskning där ett antal av medlemmarna upplevde att de fått för mycket information och andra uppfattade att de fått för lite. Det är en intressant jämförelse och som Johansson (2008) påpekar är det skillnad på att pumpa ut information och att få information till att faktiskt uppfattas på avsett sätt.¹¹⁶ Det syns tydligt i respondent C:s svar som förtydligar hur informationen är lättare att ta till sig via mail eller möten där det går att ställa motfrågor, vilket även det går i linje med Johanssons (2008) studie där medarbetarna föredrog möten med chef eller interaktiva möten för att få information.¹¹⁷ Men för medarbetarna på stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen handlar inte bara om mängd information eller hur utan hur relevant informationen är:

¹¹⁶ Johansson, 2008, s. 93.

¹¹⁷ Ibid., s. 94.

Respondent A:

Om de nya grundskola/förskolaförvaltningarna känns det som att vi har fått hur mycket information som helst där kanske hälften känns relevant, och tillslut orkar man inte följa det. Men det känns som den interna förändringen, kommunikationen kring det har haltat skulle jag säga. Och varit försenad, det har inte synkat riktigt

Respondent E:

Alltså jag tycker att det har varit lite delat för att samtidigt i allt detta har vi fått ett kommunikationsbrev från genomförandeorganisationen, det vill säga ny förskola och grundskoleförvaltning, en gång i veckan. [...] Men ändå som jag alltid upplevt när jag öppnat dom bildspelen att det berör inte mig för att deras görande är fullt uppe med de stora effekterna här men kommunikationsmängden tycker jag därför har varit obalanserad.

Respondent A och E tycker att det är svårt att ta till sig informationen eftersom mycket av den inte är riktad mot dem samt att den varit obalanserat fördelad. Respondenterna vill veta vad som ska hända med dem och kommunikationens balans gör att de inte orkar eller kan följa med. Att samtliga av studiens respondenters svar skiljer sig från varandra har att göra med hur en som individ tillskriver mening till situationen; identitetskonstruktionen byggs i relation till allt annat,¹¹⁸ vilket i sammanhanget förstås av att de enskilda medarbetarna är individer som jobbar på olika enheter och förstår sammanhanget utifrån detta.

2.3.2 Vad medarbetaren vill ha reda på

I relation till hur uppfattningen om mängden förändringskommunikation skiljer sig mellan medarbetarna är det relevant att undersöka vad som är viktigast för den enskilda medarbetaren att få reda på om förändringen. Här går det att urskilja olika uppfattningar av vad respondenterna ville ha reda på mer om. Det första rör medarbetarens personliga påverkan av förändringen:

Respondent B:

Först i början så är det väl hur det påverkar mig och hur det påverkar vår avdelning. Det är väl mest det som är.

Respondent F:

Sen är det väl viktigt vad som händer med våran grupp. Det är väldigt viktigt. Men det är ju ingen som kan svara på det än, då har man ju något helt annat att jobba med. Just nu vet jag faktiskt inte.

Att vilja veta vad som händer med en själv och sin arbetsgrupp i framtiden är inte konstigt. Som Dalfelt (2005) beskriver kan förändring och nya rutiner kan skapa oro för medarbetaren, vilket har att göra med att nya omställningar får oss att revidera vår identitet och grupptillhörighet. Om människan ska kunna agera rationellt vill hon kunna relatera till den verklighet som hon möter och skapa mening i nya erfarenheter.¹¹⁹ I linje med Weicks (1995) meningsskapandeteori är

¹¹⁸ Weick, 1995, s. 20.

¹¹⁹ Dalfelt, 2005, s. 157, 160.

identitetsbildning grundat på interaktion med andra,¹²⁰ vilket gör att citaten ovan kan förstås som en viktig del i den enskilde medarbetarens trygghet i relation till sitt arbete, sin tillhörighet och sin identitet. Weick (1995) beskriver även handlingsprocessen som viktig i meningsskapande eftersom det är genom handlingen som individen förhåller sig till den mening som skapas.¹²¹ I citaten nedan beskriver andra medarbetare att det viktigaste för dem att få reda på om förändringen gäller beslutsprocesser, där de ser en brist på insyn i processen:

Respondent A:

Alltså hur det går till, hur man har värderat olika, hur ställer man olika saker mot varandra och hur har man kommit fram till de här besluten som har fattats. Och det framgår inte i förvaltningsledningens protokoll men våran chef är duktig på att förmedla det på APT och så utan att säga för mycket. För ibland kan man liksom, det är svårt att acceptera ett beslut utan att förstå bakgrunden till den och det tycker jag har varit svårt att följa.

Respondent E:

Vart man befinner sig, vad man behöver fatta beslut om, vilka förändringar man ser, vad man behöver göra, liksom säg vad ni behöver göra!

Respondent C:

Alltså det viktigaste är att veta hur, alltså själva... visst nu har de tagit stegen i förändringsprocessen men det är egentligen processen i sig; hur kommer det bli? Vad tänker dom? Vad tänker dom i slutändan?

Respondent D:

Det som jag tycker är allra allra viktigast i, det viktigaste värdet i en kommunikation, särskilt i förändring är definitivt att man har en känsla av förtroende hos dom som man kommunicerar med. Och ledningen, nu pratar jag ganska mycket om ledningens information och kommunikation, för det är den som blir ganska tydlig i förändring för det är dom som, det är mycket beslut och... det blir nästan ledningens kommunikation, då pratar jag nästan enbart om den. Då är det oerhört viktigt att jag upplever att jag har förtroende för den informationen.

Diskurserna som ringar in ämnet är tydliga; medarbetarna tycker sig inte få tillgång hela processen och uppfattar den som otydlig – vilket kan ha att göra med bra eller bristande förtroende för chef och ledning. Medarbetarna förankrar sin mening i information om beslut, som vid otydlighet mynnar ut i oro och förvirring. Att två av medarbetarna tydligt kopplar ihop förtroende med förståelse av förändringsprocessen och kommunikationen gör det tydligt hur meningsskapande sker socialt, där ett beteende är beroende av någon annans beteende – eller rent av en tolkning av beteendet.¹²²

2.3.3 Att ta till sig förändringskommunikationen

Johansson (2008) menar att det är vanligt att medarbetarna kräver ett stort informationsbehov vid förändringar, men att det är viktigt hur informationen sprids, inte bara att den gör det.

¹²⁰ Weick, 1995, s. 20.

¹²¹ Ibid., s. 30f.

¹²² Ibid., s. 38ff.

Informationen tolkas utifrån medarbetarens inställning, tidigare erfarenhet och roll i processen – ämnen denna studie har varit inne på.¹²³ Intressant i sammanhanget är också hur informationen om förändringen har varit att ta till sig enligt medarbetarna:

Respondent C:

Alltså det har varit lättläst och inte svårt att ta till sig på något sätt [...] Ibland kan det kännas som det inte är så mycket skillnad i informationen, det är samma information fast på ett annat sätt.

Respondent D:

Så det har varit, jag tycker att det har varit lite för lite dokumenterat och om man vill leta själv eller har missat någonting är det svårt att hitta då får man muntligen höra med sina kollegor. Och det är ju inte transparent.

Respondent A:

Men det har varit både och tycker jag, det känns som att... det har i och för sig bjudits in till några frukostmöten men det har inte jag kunnat vara med på för de har ofta kommit med ganska kort varsel. Och då har jag hört från mina kollegor som varit där att det har känts som inbäddat och att det har känts lite falskt kanske, från våran direktör och förvaltningsledningen, att dom har försökt lätta till det.

Respondent E:

Ja men det har väl varit... alltså om man tänker det som har varit här det har väl nästan varit mer från våra APT-möten, typ nån Power Point eller nåt. Och det är väl, alltså jag förstår väl strukturen, nån organisationskarta. Men sen är det väl för man kanske inte varit klar med innehållet i det, för det känns ändå luddigt liksom, det är mycket som man fortfarande inte vet.

Respondent F:

Jag vet inte, det är väl lite luddigt kan jag väl tycka. Jag tycker det är svårt att greppa om det, vad som blir av det hela om man säger.

Gemensamt går det att urskilja att den informationen som har funnits har varit lätt att förstå rent språkligt men att det däremot går att se att det brister i hur informationen blivit tillgänglig; möten med kort varsel eller för lite konkret dokumentation. Två av medarbetarna använder ordet ”luddigt” för att beskriva sin uppfattning om hur kommunikationen har varit att ta till sig, vilket i sammanhanget kan förstås som tecken kopplat till diskursiva moment om oklarhet och oförmåga att förstå på ett arrangerat sätt. Eftersom vi organiserar vår verklighet genom språk och i enlighet med Laclau och Mouffe förstås alla praktiker som diskursiva är det relevant att förstå den påtagliga luddigheten som något intersubjektivt konstruerat i organisationen.¹²⁴ Kanske har medarbetarna pratat med varandra, kanske har de en gemensam uppfattning eller kanske finns det saker som inte har kommunicerats som påverkar luddigheten. För att ringa in hela det diskursiva fältet om att ta till sig förändringskommunikationen var det nödvändigt att undersöka vad medarbetarna uppfattar inte har kommunicerats. Likt det som vissa av medarbetarna uppfattade som viktigast att

¹²³ Johansson, 2008, s. 93.

¹²⁴ Winther Jørgensen och Phillips, 2000, s. 25f.

kommunicera i avsnittet ovan, finns det här en saknad i beslutsled och en önskan om en tydligare helhetsbild av förändringen:

Respondent E:

Alltså; "Vilka äger en viss fråga?" Till exempel. "Var i processen befinner vi oss?" "Vad behandlar förvaltningsledningen?" "Vad kommer de ta beslut på?" Och då vet ju inte jag om det är hemlighetsstämplat liksom, men om det finns olika förslag – "hur ser den diskussionen ut?" Och "Hur tänker dom liksom?"

Respondent A:

Men det är liksom så många olika saker som hände samtidigt. Det har också pågått en utredning kring verksamheter kopplade till kultur och fritid och det är andra processer som pågår, det ska bli nån redovisningsenhet centralt. Det är så mycket, det är svårt att få en samlad bild tycker jag, av allt som händer.

Annika:

Nåt annat du känner inte har kommunicerats?

Respondent A:

Ja men bakgrund till varför beslut fattas liksom. Och ökad transparens och ärlighet, för det har det känts som att det inte alltid har varit ärligt, de förklaringar som kommit fram.

Både respondent E och A beskriver en saknad transparens i beslutsprocessen, där de önskar att beslutsväg och tankegångar ska vara mer öppet i kommunikationen. Att medarbetare inte upplever all kommunikation som transparent är förenat med förtroende och i detta fall kan det förstås som bristfälligt eftersom medarbetarna inte känner att de tillåts insyn i processen. Den subjektiva förståelsen grundar sig i hur organisationen är offentlig och ska vara transparent, en diskurs som rubbas i relation till meningsskapandet om förändringskommunikationen som bristfällig. Däremot är det tydligt hur meningsskapande är en individuell process då två av de andra respondenterna inte uppfattade att det fanns något som inte hade kommunicerats. Detta måste förstås utifrån hela processen; den individuella uppfattningen av kommunikationen är kopplat till individens retrospektiva och sociala förståelse och erfarenheter av förändring och organisationen.

2.3.4 Bra och mindre bra

Hittills har mycket av det som presenterats gått att urskilja på ett kritiskt sätt, men i enlighet med det tolkande perspektivet är det relevant att förstå att allt som sägs i kommunikationen är med och skapar medarbetarens bild av organisationen och i förlängningen meningsskapande och handlingar.¹²⁵ Eftersom förståelsen av förändringskommunikationen både går att uppfatta individuellt och intersubjektivt är det relevant att urskilja diskurser kring vad medarbetaren uppfattar som bra och mindre bra med kommunikationen. Det som är påtagligt är hur kommentarer som utmärker positiva kommunikationsinsatser är knutet till personer eller specifika händelser:

¹²⁵ Heide, Johansson och Simonsson, 2012, s. 92.

Respondent D:

Jag tyckte *hen* var så väldigt bra, personlig och förtroendeingivande. Så jag tror jättemycket på det personliga mötet, möjlighet att ställa frågor och lite mer live. [...] Så det skulle jag vilja lägga till; förändringskommunikation är inte alls opersonlig, mycket beroende av person. Jätteberoende! Att man kommunicerar mycket, vem som säger och vad jag vet om den personen innan; allt, dess position, dess... allt läggs in där.

Respondent A:

Och jag har förstått att väldigt mycket är personbundet, att det beror på vem man har som chef, vem som tar beslut och så. Och det är väldigt snurrigt för allt detta händer samtidigt som man ska göra sitt vanliga jobb. [...] Så jag tror, jag har ju förtroende för att alla har gjort sitt bästa, ingen har ju velat göra det dåligt med flit. Det är ju strukturerna som gör det, alla har svinmycket att göra, det är svårt att hitta tid att prata med alla... det är ju allt det där liksom som spelar roll. Så efter de givna förutsättningarna har alla gjort så gott dom kan och då är det lätt att säga i efterhand vad man hade önskat. Jag hade nog inte vetat det i höstas vad jag hade önskat av den här processen, det är alltid lättare att säga i efterhand.

Respondent B:

Jag tycker det har varit bra men har lite svårt att picka ut vad. Men generellt tycker jag det känns som dom har jobbat med kommunikationen aktivt och tänkt att "vi ska förekomma" liksom, mycket med allt. Dels information om nytt stadsdelshus har det varit massa informationsträffar om här uppe och sen har det varit Fika med Fritz!, mailen från vår chef, så jag tycker det varit väldigt mycket.

Att kommunikationen är personbunden är intressant i relation till vad medarbetaren uppfattar som bra och mindre bra om förändringskommunikationen. Det handlar om klimat och struktur vilket jag behandlade några avsnitt tidigare, men det handlar också om förtroende och relationer. Jag tycker det är intressant att respondent A på ett reflektivt sätt synliggör sin egen meningsskapandeprocess, *hen* är medveten om den retrospektiva delen; att mening sker i efterhand.¹²⁶ I alla citaten går det även att urskilja hur meningsskapandet drivs på av rimlighet och att det på ett innovativt sätt skapar mening till den social verklighet som individen tolkar och tolkas in i.¹²⁷ Medarbetarna har delvis en intersubjektiv förståelse av organisationen, med delade uppfattningar och förväntningar på kommunikationen, som kan förstås av Weicks rimlighet, där det finns en tydlig förståelse av att kommunikationen kring förändringen har behandlats aktivt genom hela processen. Det som medarbetarna har uppfattat som mindre bra i kommunikationsprocessen beskrivs som delar av kommunikationen som lett till brist på förtroende. Detta har både att göra med personbundenhet, men också med beslutsprocesser och kommunikationsstrategier:

Respondent E:

Jag tycker det har varit segt. Jag tycker man har fått information väldigt sent. Man vet att, dom har ju möte varje måndag, förvaltningsledningen, nu har det varit ett tuftt möte säkert, då vill jag gärna ha den informationen på tisdagen eller onsdagen liksom. Så hör man ingenting.

¹²⁶ Weick, 1995, s. 24ff.

¹²⁷ *Ibid.*, s. 57.

Respondent A:

Ja det finns ju tillfällen när det på kort varsel har kallats till möten, att det har varit typ så här vid lunch får man ett mail att "klockan tre kommer direktören till det här mötesrummet". Att då har det varit så att varför har det här varit så akut nu plötsligt? [...] Det känns som att; "Nu är det jätteviktigt", så var det inte det. Lite sådana saker har varit återkommande.

Respondent D:

Ja till exempel så sa [stadsdelsdirektören] upp sig, eller fick vi veta att han skulle säga upp sig att han fått nytt jobb. Och så ville han ha en informationsträff här veckan därpå, och så fick vi reda på det en torsdag och det var på måndagen ungefär. Och då utgick jag ifrån att självklart ska ha prata om detta. Detta var i februari eller nåt sånt. Och då så informerade han med samma Power Point bilder som han visade i december och så sa han; "Det kommer ske snabba förändringar, vi har inte tid med delaktighet, så var förberedda på det".

Att missnöjet kring kommunikationsinsatserna om förändringen grundas i brist på information och bundet till personer och särskilda händelser är relevant i förståelsen av den meningsskapande processen kring förändringen. Det är här tydligt hur meningsskapande fungerar som social process, där respondent A och D delar erfarenheter som liknar varandra, erfarenheter som de intersubjektivt skapar i förståelse till sig själv, organisationen och varandra.¹²⁸ Respondent E eftersöker mer uppdatering, hen vill få mer information om och i processen, vilket också är en del av en intersubjektiv förståelse och hur mening skapas socialt. I detta fall uppfattas informationen som bristfällig. Johansson och Heide (2008) menar att brist i kommunikation är en av de främsta faktorerna att en organisationsförändring ej lyckas bra och att god kommunikation ska vara frekvent, tydlig och helst genom dialog.¹²⁹ Jag pratade om dialog med medarbetarna på stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen och samtliga upplevde att det fanns en uppmaning till dialog och att få sin åsikt hörd från chefer, ledning och kollegor. Detta genom planerade fikamöten, bra relation till närmaste chef eller via arbetsplatsträffar. Däremot fanns det en önskan att få andra, mer gränsöverskridande dialogformat i form av referensgrupper eller dylikt som kunde ha mer inverkan på beslutsnivå då medarbetarna inte kände att de kunde påverka vad som händer. Johansson och Heide (2008) skriver att det vanligaste misstaget med förändringskommunikation är att informationen följer den så kallade transmissionsmodellen, en process som går uppifrån och ner.¹³⁰ På stadsdelsförvaltningen är det tydligt att ledningen jobbat aktivt med olika typer av fysiska möten, men utifrån intervjusamtalen är det påtagligt att det finns en uppdelning; några behöver få tydlig, strategisk planerad, strukturerad och konkret information, medan det för andra räcker det med att informationen över huvud taget kommer. Här är det påtagligt att kommunikationen faktiskt går i flera riktningar, trots att det enligt stadsdelsförvaltningens linjestruktur går i hierarkiska

¹²⁸ Weick, 1995, s. 38ff.

¹²⁹ Johansson och Heide, 2008, s. 19f.

¹³⁰ Ibid., s. 20.

linjer. För att förstå, tolka och skapa mening till informationen krävs ett interagerande som sker i sammankomster, möten eller mellan kollegor där möjligheter att vara delaktig bör finnas.

2.3.5 Trygghet som diskursivt budskap

Eftersom uppfattningen av förändringskommunikationen och informationsbehovet måste förstås både individuellt och socialt ville jag undersöka vad de enskilda medarbetarna uppfattade som ledningen och chefernas viktigaste budskap gällande förändringen. Detta för att hur förstå diskurser kring meningsskapandet i kommunikationen ser ut och fungerar i relation till allt annat, samt hur kommunikationen bidragit till en förståelse av förändringen. Diskurser kring det kommunikativa budskapet rörde trygghet förändringen, men det budskapet tolkades och gavs mening på två olika sätt. De första tre citaten visar på de medarbetare som jag kallar har en ”positiv” förståelse till budskapet, som förmedlar en tolkning av tryggheten som något gediget:

Respondent B:

Nä men det är väl viktigt det som våran chef har tryckt på hela tiden; att alla kommer behövas, alltså ingen kommer ju bli uppsagd. Hos oss då, man har ju anställningstrygghet i Göteborgs stad, men inte befattningstrygghet, så det är andra här som kommer påverkas mer. För vår del har det varit viktigt.

Respondent C:

Det är egentligen syfte med själva omorganiseringen, varför man gör den, varför vill man ha en förskolenämnd, varför vill man ha en grundskolenämnd. Det tycker jag är prio ett; varför gör man nämnderna. Det är det som är viktigt ser jag så här. Sen visst, nästa fråga blir ju; hur berörs jag av denna informationen? Påverkar det min situation? Kan jag söka tjänsten? Jag tycker att detta verkar jättekul, bra, spännande.

Respondent F:

Nä men det är väl det här att man inte riktigt vet vad som händer med oss. [...] Hur dom tänker kring det. Så är det väl, men jag vet faktiskt inte. Det är väl det hela.

Syftet med förändringen och vad som händer med de enskilda medarbetarna, att de har en trygg anställning är vad medarbetarna bakom ovanstående citat uppfattat som viktigast med den kommunikativa insatsen kring förändringen. Respondent F har ingen oro trots att hen inte vet vad som kommer hända med arbetsgruppen, och jag förstår i vårt samtal att det finns en osäkerhet för framtiden, men att hen ändå är trygg med det som kommunicerats. Trygghet är intressant och något som behövs för att inte oro, stress och förvirring ska uppstå menar Dalfelt (2005). Detta eftersom trygghet har att göra med hur vi uppfattar vår identitet, tillhörighet och vanor på en arbetsplats.¹³¹ I kommande citat uppfattas liknande budskap men med en annan uppfattning om trygghetsdiskursen, som inte är tydligt stabilt på grund av en annan typ av meningsskapande om det kommunikativa budskapet:

¹³¹ Dalfelt, 2005, s. 160.

Respondent E:

Budskapet "alla behövs" hörde man ju först, men nu känns det ju inte riktigt så i och med att man behöver dra ner på personal. Nä men jag vet inte, jag tycker bara att allt känns väldigt rörigt. Faktiskt. Men budskapet, dom får väl fram att dom gör så gott de kan, det är jag helt övertygad om. [...] Jag tycker väl att dom förmedlar att; "Vi gör så gott vi kan med det vi har". Typ. Men sen vet vi liksom inte riktigt hur det kommer bli och det skapar... alltså även om dom säger att vi gör så gott vi kan så ger ju inte det på längre sikt någon slags trygghet.

Respondent A:

Det känns också som att det finns nån plan för att inge trygghet men sen när man hör allt runt omkring så tolkar jag det som att; "Okej, ni vill vagga oss in nån trygghet men i verkligheten är det nånting annat". [...] Något av de där frukostmötena, som jag inte heller har varit på, där har jag också hört från mina kollegor att man har fört fram nåt budskap om att; "Vi ska fortsätta göra det som vi är bra på" och verkligen lyft fram, men inte nämnt att; "Det här kommer bli svårt" eller "Det här är utmaningarna". Det kan kännas väldigt provocerande när det är vi som sitter och på något sätt dagligen hanterar utmaningarna i vad vi ska prioritera och vad vi ska göra och så.

Respondent D:

Jag är ganska osäker på om jag tycker att det finns en tydlighet, det finns ett budskap. Nu spånar jag bara i vad jag tycker jag har hört. Det finns ganska mycket klyschor som kommer upp i sammanhanget som; "Alla behövs", "Sitt still i båten", "Det kommer bli bra..." liksom så här. Ungefär lite så här peppande för medarbetarna; "Ni är kompetenta och er kompetens kommer att behövas", typ så.

Annika:

Vad tänker du om dom?

Respondent D:

Ja... jag är lite allergisk mot klyschor sådär... sitta still i båten, alltså om man kör för mycket sånt så blir det lite sådär... då börjar jag tänka om den personen vet vad den pratar om, eller om det bara är sayings.

Det är tydligt hur diskursen kring trygghet kopplat till förändringskommunikationen inte är stabil. Som Winther Jørgensen och Phillips (2000) skriver finns går det att förklara mångtydiga ord som element, det är tecken som inte fått sin mening fastställd.¹³² Trygghet är ett element i detta fall och det syns tydligt i relation till hur trygghet uppfattas på olika sätt. Dels handlar det om det individuella meningsskapandet, men också om den intersubjektiva förståelsen av mening som organisationens medlemmar tillsammans har, delar, skapar och återskapar. Meningen förstår medlemmarna också genom varandras handlingar, hur de tolkar och förstår varandra eller tror att de förstår varandra.¹³³ Det verkar som att respondenterna E, A och D delar det Weick (1995) kallar cues och frames.¹³⁴ De uppfattar samma strukturella och hierarkiska ordning och har liknande referensramar byggda på erfarenhet som skapar mening till den uppfattningen, i detta fall förstår jag uppfattningen som kritisk och ifrågasättande till de budskap om trygghet som andra respondenter ser som mer självklara – det några respondenter uppfattar positivt och tryggt uppfattar andra som klyschor. Det är tydligt hur meningsskapandets olika steg går in i varandra, då detta exempel kan förstås både utifrån individens identitetskonstruktion men också hur det hela

¹³² Winther Jørgensen och Phillips, s. 35f.

¹³³ Heide, Johansson och Simonsson, 2012, s. 58f.

¹³⁴ Weick, 1995, s. 110f.

tiden är en social process att skapa mening, där organisationers olika kommunikationsvägar är starkt förknippat med den mening en individ tillskriver helheten.¹³⁵

2.3.6 Inställning till förändringen genom kommunikationen

Enligt Johansson och Heide (2008) är det mottagarnas tolkningar av kommunikationen som är avgörande om förändringen blir framgångsrik och lyckat genomförd. Som jag redan har varit inne på visar de hur transmissionssynen (den linjära kommunikationsstrukturen i detta fall) innebär en syn på kommunikation som informationsförmedlare, där det finns en tro på att information och budskap går att sprida på ett kontrollerat sätt. Men medarbetarnas tolkning och uppfattning är det som är avgörande för hur förändringen blir.¹³⁶ Som denna studie hittills pekat på är det mottagarnas uppfattning av kommunikationen varken självklar eller entydig. Därför vill jag avsluta analysen med att redogöra för hur de enskilda medarbetarna på stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen uppfattat att deras inställning till förändringen påverkats av kommunikationen. Intressant är att alla medarbetare påpekar att kommunikation är viktigt, men att det finns olika individuella tillskrivningar som påverkar förståelsen och meningsskapandet till förändringen genom kommunikationen. Största skillnaden i svaren är hur vissa av medarbetarna svarar utifrån sitt subjekt, känslor och meningsskapande medan andra svarar mer generellt, intersubjektivt som utifrån ett kollektiv, utifrån organisationen.

Respondent A:

Ja, jag tror att om det hade varit mer transparent och ärligt och inkluderande så tror jag att det hade varit lättare att inte vara så arg emellanåt och frustrerad och kanske sett mer möjligheter. Nu emellanåt blir man väldigt matt och arg och så, men hade det varit en bättre process tror jag att då hade man enklare kunnat acceptera det och jobba inom de nya ramarna, anpassa sig. [...] Jag förstår ju att politiska beslut fattas, det kan vi inte påverka. Men de beslut som fattas i vår förvaltningsledning, varför fattas dom? På vilka grunder och hur har man värderat olika alternativ? Det är viktigt att förstå för att kunna ta nästa steg för annars blir man frustrerad över det, då är det svårare att komma till nästa steg.

Respondent D:

Ja på det sättet att den var ganska positiv i höstas och mer negativ nu. Så den har i allra högsta grad bidragit till inställning.

Respondent E:

Nej, det tror jag inte. Nej. Det har inte färgat eller vinklat det på något sätt utan det är mer; "Så här är det". Typ. Sen vet man, det är ju människor bakom och det är de som tar besluten, så nej inte att man liksom har kört någon slags superlativt race i texterna. Nej det tycker jag inte.

Respondent A, D och E har olika svar när vi pratar om hur kommunikationen har påverkat deras inställning till förändringen, men gemensamt är att alla tre svarar utifrån sin egen förståelse av kommunikationen. Respondent A eftersöker en ökad transparens och insyn i

¹³⁵ Weick, 1995, s. 20, 38–41.

¹³⁶ Johansson och Heide, 2008, s. 20.

förvaltningsledningens beslut, något som går att förstås utifrån dennes uttryckta perioder frustration som negativt. Likaså respondent D som anser att kommunikationen har försämrats, vilket har bidragit till att inställningen har ändrats. Respondent E uppfattar inte att det har funnits en direkt styrning gällande inställning i kommunikationen och att det är bra. Genom de tre citaten är det tydligt hur meningsskapande sker i individens eget identitetsskapande, där oavsett inställning är meningen baserad på hur individen tolkar situationen utifrån sin identitet. Nästkommande citat visar på hur medarbetare B, C och F svarar på frågor rörande inställning ur med sociala, intersubjektiva aspekter och effekter:

Respondent B:

Jag kanske borde blivit mer påverkad men... alltså det påverkar ju säkert mer än vad man tror eller vad jag tror för att det har blivit mer arbetsbelastning och visst det är ju lite halvtråkiga tongångar emellanåt. Man märker av att det är förändringar på gång. Så det påverkar ju.

Respondent C:

Ja det tror jag, omedvetet kanske att det har förändrat... sen har jag nog alltid varit öppen för förslag om man säger så, men det tror jag nog. Ju mer information, desto tydligare du får det och du vet att du kommer få det så småningom då blir du ju mer säkrare och du blir inte orolig [...] Det är ganska avgörande för många personer kan man säga, men ja jag tror ändå att omedvetet så gör de det.

Respondent F:

Ja alltså man blir ju mer... man får ju mer inblick i förändringen för man är med i många sammanhang. Så det är klart att då förstår man ju den på ett annorlunda sätt och det tror jag ju. Jag tror aldrig du kan informera för lite, eller för mycket, du måste hela tiden... många behöver många olika ställen för att förstå att det verkligen är dags för förändring.

Respondenternas svar är delvis kopplade till sin egen identitet och meningsskapande, men det är tydligt hur den sociala processen och den intersubjektiva förståelsen är påtaglig och relevant i förståelsen av inställningen till förändringen genom kommunikationen. Ett beteende tolkas och förstås utifrån andras beteenden, eller hur de tror att de uppfattas och tolkas.¹³⁷ Den intersubjektiva verkligheten är något som skapas inom organisationen och som medlemmarna uppfattar som objektivt och verklighetsanknutet.¹³⁸ Medarbetarna i citaten ovan förhåller sig till andra medarbetare, eller rentav en bild av organisationens helhet när de svarar utifrån både sig själv men också andra. Detta indikerar på att den intersubjektiva förståelsen och meningsskapandet är påtagligt. Dels genom hur meningen sker socialt, antagligen delat och upprättat i gemensamma tolkningsramar men även hur det individuella meningsskapandet är i förhållande till kollektivet, till organisationen och till helhetsuppfattningen. Detta kan även sammanfalla med hur Dalfelt (2005) beskriver identitetsbegreppet som relevant i förståelsen av både sig själv och andra, där hon poängterar att både våra personliga och sociala identiteter skapas och återskapas i relation och

¹³⁷ Weick, 1995, s. 38ff.

¹³⁸ Heide, Johansson och Simonsson, 2012, s. 58f.

interaktion med andra.¹³⁹ Hur diskurser kring andras inställningar uppfattas och ringas in i det diskursiva fältet även för individens uppfattning av förändring visar på att meningsskapande sker socialt och hela tiden.

Sammanfattning resultat

Resultatet har redovisats i tre delar. Den första delen berörde organisationsförändringen där det är tydligt hur förändring måste förstås retrospektivt utifrån tidigare erfarenheter samt hur många av medarbetarna uppfattat hur förändringen har växt fram snabbt. Den andra delen handlade om struktur och kommunikationsmönster och berörde medarbetarnas uppfattning och prioriteringar av kommunikationen. Medarbetarna uppfattar att de kommunicerar främst via mail men att den bästa kommunikationen sker genom dialog eller möten. Den andra delen berörde även linjestrukturen, klimat och chefrelationen samt den informella kommunikationen, delar som är påtagliga i förståelse och meningsskapandet av förändringskommunikationen. Den tredje och sista delen berörde kommunikationen om förändringen och visar på hur medarbetarna uppfattar kommunikationens mängd och innehåll, vad som saknas, hur informationen är att ta till sig, inställning och vad som har varit bra och mindre bra. Det uppmärksammas även att trygghet är ett diskursivt budskap som varierar utifrån individuellt och intersubjektivt meningsskapande till förändringen.

¹³⁹ Dalfelt, 2005, s. 160.

Kapitel 3. Diskussion

Denna studie har utifrån ett medarbetarperspektiv undersökt hur kommunikation i samband med förändringsarbetet i en kommunal förvaltning (stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen) har fungerat. Detta har gjorts med hjälp av Weicks meningsskapandeteori där begreppet intersubjektivitet använts för att ringa in organisationens meningsskapande samt hans sju steg i den meningsskapande processen för att underbygga förståelsen av hur mening skapas hos den enskilde medarbetaren. Tillsammans med Laclau och Mouffes diskursteori har studien förstått hur mening om förändringen skapas diskursivt genom språket och resultatdelen belyser påtagliga diskurser som ringar in det diskursiva fältet kring förändringen. I detta avslutande kapitel vill jag diskutera resultatet utifrån studiens problemställning.

3.1 Utifrån problemställning

3.1.1 Hur upplever enskilda medarbetare att förändringskommunikationen har fungerat?

Alla medarbetare är överens om att kommunikation är viktigt, men vad resultatet visar är att meningsskapandet något som måste förstås som både individuell och social/intersubjektiv process. Det finns det gemensam uppfattning hos medarbetarna att förändringen har ”smugit sig på”, att processen har växt fram och att många inte förstått förändringens omfattning förrän nyligen. Detta har lett till blandade känslor och reaktioner, där vissa är lugna medan andra känner oro. Jag håller med medarbetarna att kommunikationen en viktig roll som dels informationsbärare och dels som trygghetsförmedlare, där både *hur* något sägs och *att* det sägs får inverkan på hela den meningsskapande processen.

Relevant är hur medarbetarna uppfattat mängden informationen om förändringen, där det finns ett tydligt glapp mellan mängden generell information och mängden information om förändringen. Medarbetarna är mycket belastade med information och kommunikation dagligen och upplever att de får mycket information – men inte nödvändigtvis information som är riktad till dem själva. Några påpekar hur de nya förvaltningarna grundskola och förskola sprider mycket och konkret information, men att det inte sprids lika mycket för de som blir kvar. Det sistnämnda har också att göra med vad medarbetarna uppfattar att de helst vill ha reda på, där den individuella påverkan av förändringen är påtagligt. Även mer insyn i beslutsprocesser efterlyses, där några av respondenterna upplever att de inte får tillgång och insyn i hela beslutsprocesser– något de uppfattar som ett glapp i transparensen. Att medarbetare vill ha insyn och förstå processer är relevant eftersom de bringar

en trygghet och förståelse, något de behöver känna för att inte bli oroliga eller få ångest inför förändringen.

Detta har att göra med förtroende och att förståelsen av kommunikationen är individuell och personlighetsbaserad, något som framkommer ofta i resultatredovisningen. Enskilda medarbetare hänvisar till specifika händelser för att skapa mening och diskursiv förståelse till förändringskommunikationen, vilket kan bero på att studien befinner sig mitt i förändringsprocessen. Eftersom mening skapas retroaktivt är det inte säkert att medarbetarna hade haft samma uppfattning om förändringskommunikationen i ett senare skede, exempelvis efter att förändringen genomförts.

3.1.2 Hur har inställningen till omorganisationen påverkats av förändringskommunikationen?

Det finns en tydlig diskrepans mellan medarbetarna kring huruvida förändringskommunikationen har påverkat inställningen till omorganisationen. För att förstå detta var det nödvändigt att förstå att den generella inställningen och meningsskapande till förändringen påverkar uppfattningen av kommunikationen och förändringen i helhet. Studiens resultat visar på att medarbetarna har tidigare erfarenheter av organisationsförändring, men på olika nivåer och med olika reaktioner och meningsskapande förståelser av förändring. Detta gör att förståelsen av förändringskommunikationen bör ske på både subjektiv och intersubjektiv nivå. Eftersom studiens syfte inte är att redogöra enskilda medarbetarens uppfattning av förändringen framvisas det inte heller något individuellt resultat i tidigare kapitel, men det är av vikt att den generella uppfattningen och inställningen till förändringen genom kommunikationen måste förstås på två sätt; subjektivt och intersubjektivt.

I en subjektiv uppfattning och meningsskapande finns det alla möjliga tankar och känslor; allt från oro och förvirring till förtroende och trygghet – där den retrospektiva uppfattningen av förändring i helhet påverkar. Påverkar gör också hur informationen om förändringen varit att ta till sig; lätt rent språkligt men svårare innehållsmässigt. Den intersubjektiva uppfattningen grundas på en föreställning en objektiv verklighet i organisationen, något som förstås i relationen mellan medarbetarna och i enskilda händelser där kommunikationen påverkat inställningen till förändringen. Möten med kort varsel, upprepande eller oaktuell information med oklart innehåll är exempel på förändringskommunikation som påverkat vissa medarbetare negativt, som har skapat ett glapp i förtroendet och i uppfattningen om transparens och delaktighet. Att medarbetarna uppfattar det så visar på en intersubjektiv förståelse att sammanhanget inte går i lag

med hur de vanligtvis förväntas vara delaktiga i kommunikationsprocesser, något som kan ha att göra med hur medarbetarna uppfattar att förändringsprocessen kommit snabbt.

I relation till inställning till förändringen är det även tydligt att kommunikation handlar om person. Resultatet visar på att vem som säger *vad* och *hur* är viktigt i den meningsskapande processen och för en lyckad kommunikationsinsats. Medarbetarna anser att enskilda händelser, som lyckade möten, arbetsplatsträffar som uppmanat till transparens och förståelse är utmärkande som bra exempel på förändringskommunikation. Det i led med att samtliga medarbetare ser sin närmaste chef som den som har den viktigaste kommunikationsuppgiften skapar en känsla av att arbetsgruppernas funktion är viktiga på stadsdelsförvaltningen. Dock är detta något som kan komma att förändras på grund av nedskärningen, vilket skapar diskurser kring trygghet.

Trygghet framkommer som diskursivt i relation till förändringskommunikationen, där trygghet kan läsas av i den delen av kommunikationsplanen som berör hur medarbetarna ska *känna*.¹⁴⁰ Stadsdelsförvaltningen jobbar aktivt med kommunikation för att få medarbetarna att förstå att de behövs och att deras kompetens är viktig. Detta uppmärksammar vissa som bra, medan andra tycker att det är en uppmålad trygghet som klichéartat fungerar när ledningen handlar i ovisshet. Detta i linje med en önskad mer transparent insyn i beslutsprocesser skapar en förståelse av medarbetaren som osäker i förhållande till förändringens kommunikationens budskap. Vissa uppfattar att de behövs och känner sig trygga, medan andra ser en ovisshet och tycker att det inte skapar en långsiktig trygghet.

Det finns också en tydlig diskrepans mellan subjektiv och intersubjektiv nivå: vissa av medarbetarna är retrospektivt påverkade av förändring, vilket skapar andra förväntningar på den befintliga förändringen också. Här är det tydligt hur besvikelser beskrivs i termer av brist på transparens och dålig planerad kommunikation; spontana möten utan innehåll. För medarbetarna är det viktigt att inget skapar irritation eller oro, då leder det till informell kommunikation i form av ryktesspridning. Samtidigt är det en tydlig skillnad att vissa av medarbetarna inte delar oron, utan känner en trygghet i att få vara kvar, att behövas – sådant som det kommunikativa budskapet *känna* vill förmedla.

Inställningen till förändringen genom förändringskommunikationen kan urskiljas i likande led; att de som känner missnöje till förändringens process (eller förändring i helhet) uppfattar att kommunikationen kunde varit tydligare, bättre och mer strukturerad. De som inte känner liknande

¹⁴⁰ Göteborgs Stad, ”Kommunikationsplan ny organisation och bemanning”.

tycker att kommunikationen är klar och tydlig, men är samtidigt medvetna om att det kan hända saker snabbt. Detta visar på att kommunikation sker överallt och hela tiden, ett dåligt informerat möte kan ge utslag på en uppfattning om hela kommunikationsinsatsen. Eller hur en trygghet för någon är en klyscha för en annan. Vad som är viktigt att förstå är att tryggheten måste komma nedifrån, vara gedigen och äkta för att medarbetaren ska känna sig trygg – det är inte något en enskild kommunikationsinsats kan påverka. Det kommunikationen kan göra är att bidra till tryggheten med god kommunikation, tydlig transparens och uppdaterade kommunikativa insatser.

3.1.3 Hur påverkas medarbetaren av den befintliga kommunikationsstrukturen?

Genom att förstå hur medarbetarna påverkas av den befintliga kommunikationsstrukturen går det att ringa in en övergripande förståelse av kommunikationens funktion och struktur på stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen som kan vara till nytta inför kommande kommunikationsinsatser. Angående kommunikationssätt och prioriteringar upplever medarbetarna att de föredrar kommunikation via möten eller face-to-face, men att det i praktiken oftast blir kommunikation via mail på grund av tidsbrist. Att medarbetare föredrar face-to-face eller möten för kommunikation förklarar de i förhållande till ökad förståelse och möjlighet att ställa frågor. Något som däremot kommer upp som komplicerat är medarbetarens uppfattning av linjekommunikationen, den officiella kommunikationsstrukturen på stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen och i hela Göteborgs Stad. Medarbetarna upplever att kommunikation via linjen är begränsande. Detta eftersom den sker genom flera led, vilket gör den dels komplicerad och osmidig för att nå fram till personer men dels för att den lägger högt tryck på mellanchefer och det finns risk att relevant information sållas bort. I resultatet belyser jag hur linjekommunikationen ses följa en hierarkisk version av transmission, där information ses gå från sändare till mottagare i raka led. Problemet med detta är att det blir mottagaren som får skapa betydelse till informationen och i linje med hur meningsskapande både är subjektivt och intersubjektivt är det inte säkert att informationen tolkas så som sändaren önskar. Detta går även i linje med von Platens (2006) slutsatser om hur synen på kommunikation som transmission fick konsekvenser i den meningsskapande processen kring förändringen på Sveriges Television, där kommunikation enbart sågs som ett förflyttande av transmission.¹⁴¹ Det är intressant hur en hierarkisk struktur påverkar meningsskapandet, då flera av medarbetarna på stadsdelsförvaltningen önskade en mer platt syn på organisationen och mer insyn i beslut och processer från förvaltningsledningen. Däremot fanns

¹⁴¹ von Platen, 2006, s. 211.

det i von Platens (2006) studie ett glapp i relationen mellan chefer och medarbetare som skiljer sig från mitt.

På stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen är tydligt hur arbetsklimatet och relationen till närmaste chef är relevant i förståelsen av hur medarbetaren uppfattar den befintliga kommunikationsstrukturen. I relation till hur medarbetarna ser sin chef som den som har den viktigaste kommunikationsansvaret på arbetsplatsen är det viktigt med förtroende och god relation för mottagande av information. Närmaste chefen har till uppgift att förmedla information som kommer uppifrån förvaltningsledningen, något som medarbetarna förstår som tungt belastande och ibland svårt att sälla information. Däremot uppfattar jag resultatet utifrån att medarbetarna upplever ett bra arbetsklimat med tydlig öppenhet och närhet mellan både chefer och medarbetare, där olikt en klassisk hierarkisk organisationsstruktur arbetar chefer och medarbetare blandat i ett öppet klimat. Det förflyttar chefsdiskursen från den hierarkiska strukturen till den som medarbetaren har en relation med och förtroende till – något som jag hittills påtalat som viktigt för god kommunikation för att inte skapa oro och ryktesspridningar. Men det är klart att det finns en del informell kommunikation, där oro eller spekulationer delas mellan kollegor. Samtliga medarbetare uppmärksammar att det finns, men tar avstånd från det som positivt och menar att det bara gör situationer värre. Där är det viktigt för medarbetarna att chefen är den som kommer med kommunikationen, och att det sker fort; innan ryktesspridning börjat.

Medarbetarna påverkas av den befintliga kommunikationsstrukturen eftersom de känner sig begränsade av linjen och det krävs att förtroendet och förhållandet till närmaste chef är god för att kommunikationen ska fungera väl. Men som studien har visat finns det oro och ryktesspridning, något som mynnar ur bristande förtroende, oplanerade kommunikativa insatser och rädsla för förändringens omfattning och vad som ska hända med den enskilde medarbetaren.

3.2 Avslutande sammanfattning

Denna studie har undersökt hur medarbetare vid stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen i Göteborg uppfattar förändringskommunikationen vid en omorganisation. Resultatet visar hur tidigare erfarenheter av förändring påverkar uppfattning och förväntningar på den befintliga förändringen samt hur kommunikationsstrukturer och arbetsklimat påverkar hur förändringskommunikationen tolkas och förstås av medarbetarna. Det är viktigt att förstå hur tolkning och uppfattning är både en individuell och social process, eller som jag i studien kallar det; subjektiv och intersubjektiv process. Med det inte sagt att kommunikationen går att spetsa så varje

individ tillgodoses, men det måste finnas en förståelse i att alla medarbetare inte uppfattar kommunikationsinsatser eller kommunikationsstrukturen på samma sätt. Detta beror på erfarenheter som går att förstås både utifrån individen/subjektet men också arbetsgrupper/intersubjektivitet. Det är intressant hur chefen tillskrivs en viktig roll, både som kommunikationsförmedlare men också i relation till förtroende och trygghet. Detta bör tas tillvara på i framtida kommunikationsinsatser; förståelsen att chefen får en viktig, men också hög arbetsbelastning är något som både kan förvärra och försköna kommunikationsarbetet. Det måste finnas en mellanväg och jag tror det är som en av informanterna var inne på; deltagande i form av insyn i beslutsprocesser. Genom att ge medarbetare tillgång till förändringens insida, beslutsprocesser och aktivt deltagande tror jag att det skapar en större uppfattning av förändringens transparens och medarbetarnas trygghet. Att trygghet uppfattas tvetydligt; för några är det en sanning och för andra en klyscha är ett tecken på en obalans i uppfattning av att ledningens faktiska budskap om förändringen. Alla förstår att ledningen vill att förändringen ska ske så bra och smidigt som möjligt, men medarbetarna är de som ska stå för det jobb som ledningen vill och behöver få veta om de behövs och på vilket sätt. Många tycker att förändringen har smugit sig på, vilket i linje med förståelsen av hela processen är ett faktum. Beslut har fattats, stadsdelsdirektören har sagt upp sig och medarbetarna är inte helt säkra på att den trygghet som förmedlas faktiskt är sann. Det är viktigt att det kommunikativa budskapet går i linje med realiteten, att medarbetarna faktiskt ska kunna *känna* det som den kommunikativa insatsen vill förmedla. Hur medarbetarna kommer känna om den här förändringen går inte att svara på än, för i linje med Weick så skapas mening retrospektivt. Det hade varit intressant att göra en återkoppling till denna studie om ett år och låta medarbetarna redogöra för hur de känner om förändringen i efterhand, först då tror jag att det går att rent konkret förstå hur det skulle gå att kommunicera annorlunda och bättre.

3.3 Förslag till vidare forskning

Förutom att jag själv är intresserad av att återkoppla till denna studies respondenter och göra en uppföljning om ett år för att undersöka hur förståelsen och meningsskapandet till förändringen har utvecklats finns det andra ingångar till forskning inom ämnet. Det första jag tänker på är att göra en komparativ analys mellan stadsdelsförvaltningarna för att få reda på hur förändringskommunikationen sett ut och skiljt sig åt mellan stadsdelarna. Detta utifrån gemensamma stadsmål och kommunikationspolicys. I enlighet med denna studies resultat är det viktigt att förstå att medarbetarnas subjektiva och intersubjektiva förståelse är relevant för kommunikationen och en komparativ studie kunde göras med fallgrupper, det vill säga att blanda medarbetare från alla stadsdelar i gruppintervjuer. Att använda meningsskapande som teoretisk bas

tror jag är gynnsamt i en sådan studie, men jag tror att den hade behövts kompletteras med någon annan teori för att konkretisera kommunikationen. Det skulle kunna vara Michel Foucaults teorier om makt eller om normaliseringsprocesser för att förstå hur medarbetarnas meningsskapande uppmärksammas eller begränsas av andra sociala strukturer, exempelvis organisationskulturer. I en sådan studie går både ett tolkande perspektiv och ett kritiskt perspektiv att anamma, beroende på i vilket syfte studien görs.

Det hade även varit intressant att granska informationen om förändringen, alltså den information som medarbetarna fått tillgång till. Detta för att ur ett tillgänglighetsperspektiv förstå hur kommunikationen möter kommunikationsstrategier, kommunikationsmål och policys, vilket kan ge en utökad förståelse för hur medarbetarna uppfattar kommunikationen. Vid en sådan studie är det relevant att granska språket, vem informationen vänder sig till och vem den utesluter. I relation till denna studies resultat går det att få en helhetsuppfattning om konkreta åtgärder som eventuellt hade behövts göras för en mer tydlig och lättförståelig förändringskommunikation. I en sådan studie rekommenderar jag att använda diskursteori och diskursanalys för en närmare förståelse av hur världen är konstruerad av språk och språkliga diskurser, antingen Laclau och Mouffe för ett tolkande perspektiv eller genom Norman Faircloughs förståelse av diskursteori för ett kritiskt perspektiv.

Kapitel 4. Litteratur- och källförteckning

4.1 Tryckta källor

Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E., *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, 5., [uppdaterade] uppl., Studentlitteratur, Lund, 2015

Dalfelt, Sara, "Förändring och kommunikation", I Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte, *Kommunikation & organisation*, 1. uppl., Liber, Malmö, 2005

Dimbleby, Richard & Burton, Graeme, *Kommunikation är mer än ord*, 3. uppl., Studentlitteratur, Lund, 1999

Ekström, Mats & Larsson, Larsåke (red.), *Metoder i kommunikationsvetenskap*, 2. uppl., Studentlitteratur, Lund, 2010

Göteborgs Stad, "Kommunikationsplan ny organisation och bemanning", Stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen, 2017-12-19

Göteborgs Stad, "Konkretiserad tid- och genomförandeplan för etablering av en förskolenämnd respektive en grundskolenämnd i Göteborgs Stad", Tjänsteutlåtande, Diarienummer 0383/17, Utfärdat 2017-05-30

Haraway, Donna, "Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective", *Feminist Studies*, Vol. 14, No. 3 (1988): 575–599

Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte, *Kommunikation & organisation*, 1. uppl., Liber, Malmö, 2005

Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte, *Kommunikation i organisationer*, 2., [omarb.] uppl., Liber, Stockholm, 2012

Johansson, Catrin, "Kommunikationen mellan chefer och medarbetare", I Johansson, Catrin & Heide, Mats (red.), *Kommunikation i förändringsprocesser*, 1. Uppl., Liber, Malmö, 2008

Johansson, Catrin, "Struktur, kultur och kommunikation", I Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte, *Kommunikation och organisation*, Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte, 1. uppl., Liber, Malmö, 2005

Johansson, Catrin & Heide, Mats (red.), *Kommunikation i förändringsprocesser*, 1. Uppl., Liber, Malmö, 2008

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, 3. [rev.] uppl., Studentlitteratur, Lund, 2014

Larsson, Larsåke, "Intervjuer", I Ekström, Mats & Larsson, Larsåke (red.), *Metoder i kommunikationsvetenskap*, 2. uppl., Studentlitteratur, Lund, 2010

Moberg, Ulla, ”Analys av samtal”, I Ekström, Mats & Larsson, Larsåke (red.), *Metoder i kommunikationsvetenskap*, 2. uppl., Studentlitteratur, Lund, 2010

von Platen, Sara, *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring: en studie av Sveriges television*, Örebro universitet, Diss. Örebro: Örebro universitet, 2007, Örebro, 2006

Weick, Karl E., *Sensemaking in organizations*, Sage, Thousand Oaks, Calif., 1995

Winther Jørgensen, Marianne & Phillips, Louise, *Diskursanalys som teori och metod*, Studentlitteratur, Lund, 2000

4.2 Elektroniska källor

Göteborgs Stad, ”Organisation och ledning i Norra Hisingens förvaltning”,
http://goteborg.se/wps/portal/start/kommun-o-politik/kommunens-organisation/forvaltningar/stadsdelsforvaltningar/norra-hisingens-stadsdelsforvaltning/organisation-och-ledning/lut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfIjo8ziTYzcDQy9TAy9DSw8zAwcA8z93S293Q29nE31wwkpiAJKG-AAjgb6BbmhigBaRytA/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/
 (hämtad 2018-05-18)

Göteborgs Stad, ”Förändringsuppdrag i staden”,
https://intranat.goteborg.se/wps/portal/int/helastaden/forandring/start/lut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfIjo8ziDxdPN2NnQ18DdwszQ0cnSyCA4xDA4xNnAz1w8EKjJwMAi2cDB0N_C3dDQw8nfxDgRpMjQzcDfWjiNFvgAlcDZyCjlyMDQzc_Y3I0Y9sEpH6cSuIwm98QW4oEDgqAgC6vIeQ/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/ (hämtad 2018-05-18)

Göteborgs Stad, ”Ny organisation Norra Hisingen”,
<https://intranat.goteborg.se/wps/portal/int/min-forvaltning/min-forvaltning-nh/Om-Norra-Hisingen/lut/p/z1/nYw7DsIwEAXPwgn8vPmZ0hbKJnGxECl83ESuUCQIFIjzQ6igiSKme9LMU0EdVRjiczjHx3Ab4-W9TyHvC53WTck1RsTA0pa5ysqk9Jk6fASx3ISTgLOUsNI2NvdpAgMVlvTksDNOW8iagdpJ>
 (hämtad 2018-05-18)

Göteborgs Stad, ”Göteborgs Stads informationspolicy och riktlinje för informations- och kommunikationsarbetet inom Göteborgs Stad”, 2013-12-11,
http://goteborg.se/wps/portal/start/kommun-o-politik/planer-styrdokument/sok-styrande-dokument/lut/p/z1/hYzLboMwFES_JQtv8YXEPLqpMCkpUpSqJW2DN5FTHECEa4Rvi9SvLz8QdXajOWe44ieuUP90jabOor4tvVLhOZDwGks_hbjIYygOB_mc7HZ-6Qv--R-glhnuJAVeLX50108iXnLFVW2HDu37255XLdH4wIDBPM_CayyZi50azxkG42RrBiXp2t1MjR02rrdIdjLEYF-UDD7M1Ds9tIZcq7G-2J5BbqerJkIP3ZXBciySJ0hAyrUf5aFIZeYHIkq3a4CNCLlwe3wZDW7t1_dgkPg4nH6P6Wr1B2Qbqxw!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/ (hämtad 2018-05-18)

Göteborgs Stad, ”Om du blir övertalig på grund av platsbrist”,
https://intranat.goteborg.se/wps/portal/int/min-forvaltning/min-forvaltning-nh/ny%20organisation%20norra%20hisingen/principer%20för%20bemanning/om%20du%20blir%20övertalig%20pga%20platsbrist/lut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfIjo8ziDxdPN2NnQ18DwsXQwC3V3MLUM9jYws_Qz1wwkpiAJJ4wCOBvoFuaGKAeJLxY!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/ (hämtad 2018-05-21)

Bilagor.

Bilaga 1. Missivbrev

Vill du bidra med hur du tycker att kommunikationen har fungerat inför förändrade stadsdelar och ny organisation?

Mitt namn är Annika Bergstrand och jag studerar kommunikation med inriktning mot myndigheter och offentlig förvaltning vid Göteborgs Universitet. Våren 2018 har jag till uppgift att utföra ett enskilt vetenskapligt arbete (magisteruppsats) och jag har i samarbete med kommunikationsenheten på stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen i Göteborg bestämt att jag ska undersöka hur kommunikationen kring förändringen i organisationen har fungerat.

Syftet med studien är att ur ett medarbetarperspektiv utreda hur kommunikation i samband med förändringsarbete i en kommunal förvaltning (stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen) har fungerat/ fungerar.

Jag vill gärna intervjua dig som arbetar i stadsdelen Norra Hisingen inom grupperna för stödfunktioner eller kultur och fritid. Intervjun tar cirka en timme och kommer behandla hur dina upplevelser kring den kommunikativa processen om förändringen och kommer äga rum på en plats som du tycker är lämplig. I enlighet med Vetenskapsrådets forskningsetiska principer kommer du vara helt anonym där varken din identitet eller arbetsplats kommer gå att avläsa och dina uppgifter behandlas konfidentiellt. Du kan även när som helst avbryta din medverkan.

Intervjun kommer spelas in och eventuella anteckningar kommer göras, något jag hoppas du samtycker till. Genom att spela in intervjun kommer jag kunna fokusera bättre på vårt samtal och inte gå miste om saker du säger.

Min ambition med studien är att den ska komma till nytta för organisationen och för kommande kommunikationsarbeten.

Jag nås via telefon eller mail.

Vänliga hälsningar
Annika Bergstrand

Telefon: - - -

Mail: - - -

Bilaga 2. Intervjuguide

Intervjuguide: kommunikation kring förändring och omorganisation stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen

Introduktion: Bakgrundsfrågor

- Kan du beskriva din arbetsroll?
- Hur länge har du arbetat med din nuvarande tjänst?
- Hur länge har du arbetat i Norra Hisingen/Göteborgs stad?
- Har du någon erfarenhet av organisationsförändringar från tidigare?

Den interna kommunikationens förutsättningar

- Vilka skillnader ser du på information och kommunikation?
- På vilket sätt sker kommunikationen/spridning av information på din arbetsplats?
- Vilket sätt/kanaler föredrar du? Varför? (Internkommunikation)
- Vilka informationskanaler använder du mest? Muntlig/skriftlig/intranät/filmer/fika osv.
- Vilka möjligheter eller hinder upplever du i den interna kommunikationen?
- Vilka ämnen borde kommunicerats på annat sätt än enligt nuvarande mönster?
- Vem tycker du har den viktigaste kommunikationsuppgiften på din arbetsplats?
- Hur kan du själv kommunicera information till andra?
- Är det skillnad att kommunicera till chefer än till kollegor? På vilket sätt?
- Upplever du att du blir lyssnad på om du har information? Hur tas den vidare?
- Hur upplever du att den interna kommunikationen fungerar?
- Finns det någon kommunikationskanal som du prioriterar?
- Finns det någon kommunikationskanal som du saknar?
- Sprider du informationen vidare och till vem?

Förändringskommunikationen

- Hur fick du reda på att stadsdelsförvaltningen skulle genomgå en förändring?
- Hur reagerade du på den informationen?
- Hade du hellre sett att informationen kom till dig på annat sätt/annan kanal?
- Hur uppfattar du mängden information kring förändringen som kommunicerats?
- Hur uppfattar du att innehållet i informationen varit att ta till sig?
- Nu: var hittar du information kring förändringen?
- Av den informationen du har hittat själv: vad skulle du säga varit ledningen/chefernas viktigaste budskap? (Förvaltningsledning via chef/intranät/osv)
- Hur tycker du att förvaltningsledningen/din chef har öppnat upp för dialog/delaktighet/synpunkter?
- Påverkar förändringen dig och dina arbetsuppgifter?
- Har du och dina kollegor diskuterat förändringen internt? Hur?
- Upplever du att det finns olika attityder till förändringen?
- Vad är viktigast för dig att få reda på om förändringsprocessen?
- Finns det något som inte har kommunicerats kring förändringen?
- Finns det delar av informationen/kommunikationen som du anser varit otydliga/luddiga?
- Finns det delar av kommunikationen som du tyckt varit utmärkande (bra eller dåliga)?

Framtiden

- Har kommunikationen bidragit till att du förstår varför organisationen ska förändras?
- Har kommunikationen om förändringen påverkat din *inställning* om förändringen i helhet? På vilket sätt?
- Summering: Hur tänker du kring kommunikationen av denna förändringen?