



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
**HANDELSHÖGSKOLAN**

Förändringsprocesser i företag med flexibla  
anställningsformer - en fallstudie av en organisation i  
servicebranschen

Företagsekonomiska institutionen  
Management & Organisation  
VT19  
Kandidatuppsats  
Johan Callesen 900605  
Lisa Hallin 940921  
Handledare Elena Raviola

## **Sammanfattning**

I den här studien har vi valt att närmare studera informationsspridning och förändringsprocesser i en organisation inom restaurangbranschen. Restaurangbranschen utmärker sig genom att ha en personalstyrka som ofta arbetar oregelbundet och där flertalet inte har arbetet som sin huvudsakliga sysselsättning. Vi har gjort semistrukturerade kvalitativa intervjuer med chefer och medarbetare i företaget för att på så vis försöka förstå deras uppfattning om förändringsprocesserna i företaget. Resultatet presenteras genom två exempel på förändringar i företaget och hur de upplevdes av chefer och medarbetare. Andra mer generella aspekter kring förändringsprocesser och informationsspridning som var relevanta för analysen och slutsatserna presenteras också. Den teoretiska utgångspunkten är att företag är i konstant förändring och att det kan finnas skillnader i den formella och informella strukturen. En del av problematiken med jämförandet av tidigare studier är att dessa ofta behandlar förändring som en rörelse från ett statiskt scenario till ett annat och sällan tar hänsyn till varje organisations unika kontext. Utifrån intervjuerna och våra tolkningar av dem har vi med hjälp av den teoretiska referensramen kommit till slutsatsen att det är många faktorer som påverkar organisationens förändringsprocesser och att det syns tydligare på grund av branschens förutsättningar. Vi menar också att förhållandet mellan den formella och den informella strukturen är viktig för hur en organisation fungerar och att det i sin tur påverkar mängden information och hur den förändras när den översätts, både inom organisationen och mellan organisationen och den externa miljön.

## Innehållsförteckning

1. Inledning .....	4
1.1 Studieobjekt.....	4
1.2 Problemformulering .....	5
1.3 Syfte och frågeställning.....	5
2. Tidigare forskning.....	5
3. Teoretisk utgångspunkt - Skandinavisk institutionell teori .....	7
3.1 Institutionell teori .....	8
3.2 Översättning .....	8
3.3 Handlingsnät.....	11
3.4 Överflöd av information.....	12
3.5 Sammanfattning av teorin .....	12
4. Metod .....	13
4.1 Datainsamling.....	15
4.1.1 Urval .....	15
4.1.2 Intervjuer .....	16
4.2 Analys av data .....	17
4.3 Forskningsetik .....	18
5. Resultat .....	18
5.1 Förändring av kontanthantering och kassasystem.....	19
5.2 Genomförandet av marknadsföringskampanj .....	21
5.3 Informella förändringsprocesser .....	23
5.4 Svårigheter vid förändring .....	26
5.4.1 Olika informationskanaler .....	26
5.4.2 Gränsen mellan privatliv och arbetsliv .....	27
5.4.3 Grupptillhörighet .....	28
6. Diskussion.....	30
6.1 Översättning .....	30
6.2 Gränser .....	31
6.3 Grupper.....	31
6.4 Löskoppling.....	32
6.5 Avslutande diskussion.....	33
7. Slutsatser.....	34
8. Referenslista.....	37

# 1. Inledning

Flertalet forskare har intresserat sig för förändringsarbete och inte sällan landat i svårigheterna med processen (till exempel Kotter (1995), Beer och Nohria (2000)). När man studerar förändringsarbete fokuseras det ofta på stora omvälvande organisatoriska reformer. Vi kommer rikta fokus mot de något mindre förändringar som sker mer ofta för att driva organisationen vidare. Inom servicebranschen sker särskilt många mindre och snabba förändringar, varför vår studie utförts med hjälp av en sådan organisation. Utöver de formella mötena uppstår det dessutom en oändlig mängd informella möten och handlingar mellan olika personer i en organisation. Trots flertalet studier och ansatser gällande förändring och dess process, är man långt ifrån eniga om vilken eller vilka metoder som är bäst lämpade för att implementera och genomföra förändringar. Många av de modeller som finns att tillgå har fått mycket kritik och nya alternativa metoder och modeller uppstår ofta.

Vi vill i vår studie undersöka hur medvetna förändringsprocesser ter sig i organisationer. Vi är också intresserade av att undersöka om det finns skillnader mellan formella och informella förändringsprocesser och om olika metoder används i olika sammanhang. Informella förändringsprocesser innebär de förändringar som sker utanför den formella strukturen för förändringar eller där den informella strukturen spelar en avgörande roll i förändringsprocessen. Vi har valt att främst studera de förändringar som formellt utgår från ledarna i organisationen för att tydligare kunna se om det finns processer som avviker från den formella strukturen. För att kunna jämföra processerna har vi också undersökt hur den formella strukturen beskrivs.

## 1.1 Studieobjekt

Den organisation vi valt att studera passar mycket väl in som studieobjekt för just förändringsprocesser. Organisationen är en restaurang och befinner sig därmed inom servicebranschen, som inte sällan präglas av mycket information som sprids snabbt, med täta förändringsprocesser som följd. I vårt studerade fall är det dessutom intressant hur organisationens gränser är mer suddiga och flexibla jämfört med många andra organisationer. Vi tänker oss att de förutsättningarna innebär en utmaning för informationsspridning och förändring. Detta då många inom organisationen arbetar extra eller deltid och ofta med något helt annat som huvudsyssla. Man kan därmed tänka sig hur engagemanget för ett sådant extraarbete rimligtvis inte är lika stort som för en person som arbetar heltid och kanske tänker sig göra karriär inom företaget eller branschen. Chefernas förmåga att engagera och inspirera de anställda borde försvåras till följd av de flexibla anställningarna, vilket i sin tur kan påverka deras förmåga till förändring. Det blir i en sådan organisation, med flexibla anställningar, ett tydligare problem att genomdriva förändring, vilket gör organisationen mer intressant för oss att studera.

Organisationen är utformad på ett sätt där man valt att inte tillhandahålla de anställda med gemensamma kommunikationsmedel, såsom en arbetstelefon, dator eller mail. Det blir därmed en ytterligare aspekt som försvårar informationsspridning i organisationen. Arbeta

och privatliv vävs tätare ihop när alla inom organisationen behöver kommunicera via sina privata kanaler. Förutsättningarna leder naturligt till en mer informell kommunikation med mindre krav på engagemang, tydlighet och spårbarhet. Det uppstår vidare en något svår situation, när alla anställda oavsett sysselsättningsgrad förväntas ta del av samma och en lika stor mängd information. Mot kunden sett kan det tänkas vara viktigt att alla inom organisationen håller samma höga standard och kan leverera en bra tjänst. Detta oavsett om den anställde arbetar en dag i månaden eller heltid. Att hitta informationskanaler och metoder för förändring är en utmaning som vi tänker oss är större jämfört med en mer sammansvetsad organisation där alla arbetar utefter samma förutsättningar. Dessa särskilda förutsättningar skapar en speciell aspekt och annorlunda vinkling av ett organisatoriskt problem där förändring och informationsspridning utgör en stor del av den vardagliga organiseringen. En fallstudie där studieobjektet är unikt eller "otypiskt" kan enligt Flyvbjerg (2006) bättre bidra till förståelsen för ett fenomen eftersom det skapar mer utrymme för olika tolkningar.

## **1.2 Problemformulering**

Trots att en förändringsprocess har påbörjats och det ofta är tydligt definierat vem som formellt ansvarar över vilka och vad i en organisation verkar det som att man ändå stöter på problem i just själva förändringsprocessen. Vi undrar därmed varför det inte blir som man från början tänkt sig och var i nätet av händelser och kommunikation man avviker från den ursprungliga planen. Vi finner här ett intresse och ett behov av att närmare undersöka hur förändringsprocessen ser ut och hur information om förändringen översätts när den färdas mellan de olika aktörerna i en organisation, samt hur förändringen vidare implementeras i de vardagliga aktiviteterna. Vidare önskar vi därmed skapa en ökad förståelse för hur förändring äger rum i praktiken, men också varför det misslyckas. Vi hoppas bättre förstå hur informationsspridning och förändring ter sig i sin kontext av relationer, händelser, orsak och verkan i förhållande till hur det var bestämt och tänkt från början.

## **1.3 Syfte och frågeställning**

Syftet med den här studien är att öka förståelsen för förändringsprocesser och informationsspridning i en organisation med flexibla anställningsformer. För att besvara syftet har två forskningsfrågor för studien utformats:

- Hur ser förändringsprocessen ut i en organisation med flexibla anställningsformer?
- Hur påverkas översättningsprocessen av organisationens särskilda förutsättningar?

## **2. Tidigare forskning**

Det finns omfattande forskning om hur man styr och förändrar företag. Kotter (1995) menar att en av de avgörande delarna i att åstadkomma förändring är att kommunicera sin vision och att visa på nya beteenden genom att leda via sitt eget exempel. Kotter (1995) menar vidare för att en förändring ska kunna ses som genomförd måste den bli en del av organisationens kultur och etableras även i den informella strukturen. Kotter (1995) nämner specifikt chefer som inte är intresserade av förändringsarbetet eller den nya visionen av olika skäl som

problematiskt för genomförandet av förändringar. Han menar att chefernas attityd påverkar de underordnades intresse för visionen genom att skapa en intern isärkoppling av den formella planen för förändring och det som verkligen sker. Kotter (1995) belyser också vikten av vad de högre cheferna gör snarare än vad de säger att de gör för att få med sig sina anställda och för att förbättringsarbete ska kunna realiseras genom hela organisationen. Chefers handlingar sprider sig med andra ord enligt Kotter (1995) i organisationen och blir till slut en del av det normativa beteendet. Beer och Nohria (2000) argumenterar för att ett företag bara kan förändras på ett framgångsrikt sätt om man tar hänsyn både till ekonomiska värden och organisatoriska värden och menar att felet som företag gör är att bara fokusera på den ena aspekten. Deras utgångspunkt är att när ett företag fokuserar på de ekonomiska värdena drabbas de organisatoriska och tvärtom om man inte genomför båda sorternas förändring samtidigt med "mycket vilja, kunskap och visdom". Utgångspunkten och exemplet de presenterar i sin artikel (Beer och Nohria, 2000) bygger på att det krävs en mycket kompetent ledare men om man lyckas med den simultana förändringen är det extremt lönsamt. Både Beer och Nohria (2000) och Kotter (1995) har ett stort fokus på ledarens roll samt kompetens, de förespråkar att kraften till förändringen måste komma från ledningen och att det handlar om att få med sig de anställda i den riktningen man vill.

Kotter (1995) har studerat hur förändringsarbete gått till i fler än hundra organisationer och menar att de som mest framgångsrikt lyckas att genomföra förändringar är de som bland annat kommunicerar visionen och förändringsarbetet på ett tydligt sätt. Kotter (1995) menar vidare att det är viktigt att ta hänsyn till kvantiteten av kommunikation och att när man kommunicerar med personal ska man inte bli förvånad om det inte får något genomslag om man endast använt en liten del av den totala kommunikationen för att förmedla sitt budskap. Kotter (1995) lägger stort fokus på vad management gör i samband med förändringar och att det är väldigt svårt att genomföra en förändring om inte management är helt med på förändringen. Kotter (1995) betonar också att det är viktigt att göra de åtta stegen som han presenterar för att förändra en organisation i rätt ordning och att det annars finns risk för att förändringen bara är upplevd och inte blir permanent. Målet med implementeringen är att den ska bli en del av organisationens kultur och att det finns en uttalad vision som implementeras. Kotters (1995) modell bygger på diffusion och utgår från att det finns en grupp i företaget som ska driva igenom en förändring som är väldefinierad från början. Kotter diskuterar att hinder måste avlägsnas även om det är en person och har utgångspunkten att den förändringen man vill implementera är bra som den är. I Meyers, Durlak och Wandersmans sammanställning (2012) av ramverk för implementeringsprocessen nämner 24 av 25 artiklar att det är viktigt att utvärdera resultaten och implementeringsprocessen under tiden som implementeringen genomförs.

Meyers, Durlak och Wandersmans (2012) sammanställning av forskning kring implementeringsprocesser visar att flera forskare är överens om vad som är viktigt för implementeringsprocessen och att de studier som är med i sammanställningen har flera gemensamma drag. Det handlar bland annat på att man måste bygga ett gynnsamt företagsklimat för förändring och att försöka förutse vad som behövs för att genomföra

förändringen. Vidare visar sammanställningen på att det behövs en plan och ett team som genomför förändringen eller implementeringen som sedan övergår i en permanent förändringsprocess som behöver återkoppling och utvärdering. Meyers, Durlak och Wandersman (2012) visar också att flera forskare anser att det är viktigt att man aktivt försöker lära sig från tidigare erfarenheter. Både Kotter (1995) och flera av de studier som är med i sammanställningen av Meyers, Durlak och Wandersman (2012) fokuserar på en sekventiell förändring som utvärderas i efterhand och presenterar olika "steg" som management ska ta sig igenom för att implementera förändring effektivt. Beer och Nohria (2000) argumenterar för att en förändring av ett företag visserligen kan ske som en sekvens men att detta inte är optimalt. Beer och Nohria utgår också från att den struktur som finns i företaget inte hänger ihop med "företagskulturen" utan att det är två skilda system som behöver uppmärksamhet. De påstår att det är viktigt och att man ska planera för spontanitet samtidigt som de har en idé om att ledarna i organisationen står för riktningen för förändringen och att man ska engagera "the people below" i den riktningen.

Winter (2003) beskriver att det naturligtvis även finns företag där förändring sker helt utan planer och team som genomför förändringen. Han kallar detta "ad hoc problemlösning" och menar att förändringen ofta beror på att den är framtvingad, antingen genom exogena faktorer eller genom att ett beslut tagits på en högre hierarkisk nivå. Den främsta anledningen till att företag inte kan eller bör utveckla det som av Winter och andra kallas "dynamiska förmågor" är att de är kostsamt, framförallt i företag som bara förändras sporadiskt. Winter (2003) definierar dynamiska förmågor som förmågan till oregelbunden förändring och argumenterar att det går att aktivt utveckla den förmågan i ett företag. Samtidigt påpekar Winter att det inte finns något syfte med att lägga mycket mer resurser på utvecklingen av dynamiska förmågor än andra jämförbara företag eftersom det skulle resultera i konkurrensnackdelar. Förhållandet till andra modeller om förändring och implementering nyanseras av att hänsyn tas till kostnaderna och att fokus skiftar från vad som är det "bästa" sättet att anpassa sig till vad som är det effektivaste sättet att ha den förmågan som behövs konkurrensmässigt.

### **3. Teoretisk utgångspunkt - Skandinavisk institutionell teori**

Utgångspunkten för vår teoretiska referensram är skandinavisk institutionell teori. Inriktningen grundas i institutionell teori, vilket därmed blir det första teoretiska avsnitt som redogörs för. Likaså härstammar konceptet med översättning och översättningsteori från den institutionella teorin och är tätt sammanlänkat med handlingsnät som ryms inom ramen för den skandinaviska inriktningen. Den skandinaviska inriktningen av institutionalismen binder därmed samman många grundpelare och begrepp från institutionell teori och översättningsteori. Man utgår från ett synsätt där organisationer är en kombination av stabilitet och förändring och man ser på förändring som en process som styrs av handlingar, normer och institutionaliserade processer. För att komplettera den skandinaviska institutionalismen ger vi även en kort inblick i överflödshantering och tidigare studier inom området. Överflödshantering förklaras till stor del med behovet av översättning, ett behov som skapas av det överflöd av information som produceras och kategoriseras.

### **3.1 Institutionell teori**

Inom den institutionella teorin ifrågasätter man huruvida organisationer når sina mål genom att producera och sälja varor och menar istället på att organisationer tillsammans med allt som sker inom dessa är institutionaliserade och drivs av hur saker brukar göras samt vad man gjort innan. Då vi utgår från ett perspektiv där handlingar och relationer är i centrum passar Czarniawskas tolkning av institutionell teori inom organisationer väl in som utgångspunkt för diskussion. Hon menar att institutionell teori inom organisationer innebär olika mönster av handlingar (Czarniawska 1997). Det är även ur detta perspektiv som hennes idé om handlingsmönster utvecklats. Då den institutionella teorin beskriver hur människor ser till sina erfarenheter vid nya situationer för att utefter dem bedöma hur de ska bete sig. Detta ger en bra grund för vår analys gällande hur förändringsprocessen ser ut i praktiken i förhållande till hur de formella strukturerna ser ut och hur tidigare tillvägagångssätt påverkar framtida implementeringar. Det innebär att den etablerade metoden för att sprida information och implementera förändring varken behöver vara optimal eller följa företagets officiella riktlinjer men ändå återskapar metoden sig själv genom upprepade handlingar.

Meyer och Rowan (1977) förklarar hur organisationer skapar en formell och en informell struktur. Den formella strukturen syftar till att skapa legitimitet, man berättar vad man gör och ska göra. Den informella strukturen består av vad som faktiskt görs och dessa vardagsaktiviteter formas av miljön, kulturen och hur man inom organisationen brukar göra saker. Dessa två strukturer är inte likadana och bör heller inte vara så, vilket medför att de två strukturerna endast är löst kopplade till varandra. Detta leder oss återigen tillbaka till mönster av handlingar som kan gå i arv och existera längre än människor i organisationen. Handlingar och beteenden institutionaliseras och man kan genom ett sådant perspektiv se hur den informella strukturen i organisationer, åtminstone delvis, skapas av handlingsmönster och relationer mellan människor. Det blir därmed än mer angeläget och intressant att studera vårt valda fenomen då just handlingar och relationer verkar lägga grunden för vad som egentligen sker i en organisation. Konsekvenser av normer, relationer och beteenden blir verkliga och centrala. Vi tänker oss att det krävs att man utgår från dem för att kunna förstå en organisations informella struktur, varför man gör just så som man gör och än mer för att, om önskvärt, kunna förändra detta. Meyer och Rowan (1977) menar vidare att organisering handlar om att anpassa sig till rådande normer, de institutionaliserade reglerna. Organisering är därmed inte något rationellt på grund av att människan i sig inte är rationell. Istället för att kontrollera och styra den dagliga verksamheten organiserar man alltså med hjälp av normer, handlingsmönster, myter och förväntningar. För att detta ska fungera krävs det att dessa regler sprider sig vidare i organisationen. Att relationer, prat och handlingar går i linje med de institutionaliserade reglerna blir därmed en avgörande faktor i sammanhanget.

### **3.2 Översättning**

Meyer och Rowan (1977) menar att nya idéer som förs in i en organisation måste grundas ur och skapas från självständiga analyser och beslut. Genom att endast imitera andra förstår man



inte varför man gör just så som man gör och den önskade förändringen kommer att misslyckas.

Czarniawska (2015) utvecklar Weicks (1995) idé om sensemaking och hävdar att detta är helt nödvändigt inom organisationer. Begreppet representerar det behov människor tycks ha av att tillskriva mening till vad som händer dem och innebär vidare att information kommer att tas emot och anpassas till varje människas möjligheter att skapa mening av den. Detta skapar begränsande ramar för tolkning och vidare berättande i förhållande till varje mottagares och avsändares förutsättningar och verklighetsbild. En idé måste enligt Czarniawska och Joerges (1996) kontextualiseras och anpassas till sitt sammanhang för att kunna användas i praktiken. Författarna slår vidare fast en koppling mellan organisatorisk förändring och översättning. Czarniawska (2015) menar att berättelser och prat, även så till synes obetydligt sådant som det småprat som äger rum i korridorer, är en minst lika avgörande faktor för organisering som de formella besluten. Varje gång man pratar om något kommer den ursprungliga informationen att förändras och tillskrivas olika betydelse beroende på vem som berättar och vem som lyssnar. Idéer, information och beslut som sprids via prat i en organisation förändras därmed efterhand som de färdas genom organisationen. Även Callon (1986) betonar det sociala i översättningsprocessen och betydelsen av översättarna, det vill säga människorna. Översättarna kommer att anpassa idéer och information för att passa deras egen kontext, vilket gör hela översättningsprocessen till en social process helt beroende av kontext och sociala relationer. Översättningen är dessutom helt beroende av aktiva aktörer, eller översättare, eftersom det utan dem inte händer någonting med idén (Callon, 1986). Översättningsprocessen bör ses som något konstant pågående och även något som kan misslyckas (Callon, 1986). Att man inte gör så som man har sagt att man ska göra behöver dock inte nödvändigtvis vara dåligt. Enligt Czarniawska (2015) är det inget annat än ett exempel på löskoppling utifrån institutionell teori, som vi redogjort för tidigare i rapporten. Till skillnad från den tidiga managementforskningen, verkar man idag vara relativt överens om att en lös koppling mellan den formella och den informella strukturen är något bra och mer hållbart över tid jämfört med tätt kopplade strukturer. Vad som kan bli problematiskt är chefers och anställdas ovilja och oförmåga att ta emot oförutsedda och oplanerade förändringar. En spontan eller slumpmässig förändring känns inte igen och stämmer inte överens med det man tycker sig ha strävat efter och riskerar därför att avslås som en icke önskvärd sådan.

Idéer sprids, omskapas och realiserar alltså genom översättning. Detta gäller oavsett om förändringen har materialiserats eller om det fortfarande är på tankenivå (Czarniawska, 2015). Förändring blir ett resultat av institutionella normer, slumpmässiga händelser, tolkningar och intentioner snarare än taktiska genomtänkta planer. Organisering bör betraktas som en social process där människor är knutna till varandra och tillsammans kan åstadkomma någon typ av kollektiv handling.

Czarniawska (2015) beskriver även hur organisationer fungerar som kommunikationssystem. Dessa är i sig själva självvåterskapande och det är viktigt att skilja på förnyelse och

uppfining. Förnyelser kan göras enligt de rådande linjer som redan existerar och innebär därmed inte några stora omvälvande reformer. Czarniawska och Joerges (1996) presenterar vidare en översättningsmodell som representerar och förklarar den process där spridning av idéer sker som ett kollektivt skapande. Man utgår från att spridningen inte sker utan motstånd, den stöter ständigt på friktion i form av människor. Människorna agerar även som energi för vidare spridning och blir därmed helt nödvändiga eftersom idéer inte sprids eller färdas av sig själva. Denna friktion innebär dock att idéerna och berättelserna som färdas alltid förändras vid varje ny översättning.

Czarniawska och Sevón (1996) redogör för en jämförelse mellan översättningsmodellen och den så kallade diffusionsmodellen, vilken med fördel presenteras för att få en tydligare bild av översättningsmodellens placering i organisationsforskningen. Översättningsmodellen har utvecklats som ett svar på, och en kritik mot, diffusionsmodellen och de är till stor del varandras motsatser. Diffusionsmodellen ger en känsla av styrförmåga, vilket enligt Czarniawska (2015) kan tänkas vara en anledning till att den varit så populär. I diffusionsmodellen kommer kraften från den ursprungliga källan, det vill säga från den lilla, idérika grupp som skapat den nya idén. Idealförloppet tar sig sedan så att idén får spridas genom organisationen i ett vakuum, utan friktion från människor som omformar och förstör idén. Översättningsmodellen föreslår det motsatta, att kraften skapas i varje individuell översättning, och att själva processen är helt beroende av den friktion som uppstår när människor översätter och sprider vidare idén. De förändringar som oundvikligen uppstår är istället för förödande snarare berikande för den ursprungliga idén. Översättningsmodellen används mer typiskt när man önskar arbeta i projektform medan diffusionsmodellen är vanlig vid reformer. Czarniawska (2015) menar på att det reforminriktade arbetet skulle vinna på att lära sig från det projektinriktade. Hon kritiserar diffusionsmodellen och reformtänkandet eftersom hon anser att det är mekaniskt och orealistiskt. Översättning ses i reformer som ett problem för att nå målet, medan det i projekt ses mer som ett självklart och välkommet inslag.

Översättningsmodellen representerar resan för en idé från organisationsfält till handling. I alla befintliga steg sker översättning av olika slag. Modellen består i korthet av lösryckning, paketering, mottagning, handling och institutionalisering. *Lösryckning* innebär att man för ur idén ur sin ursprungliga kontext, in till ett annat sammanhang. I processen blir idén kontextlös, vilket är en förutsättning för att kunna omtolka och anpassa idén. Via *Paketering* ger idén möjlighet att färdas vidare, och det gäller att göra idén tillräckligt attraktiv, modern och igenkännbar. Man gör om det lösryckta, diffusa till något begripligt som passar in i vad man i den lokala kontexten tänker sig försöka åstadkomma. När idén når den nya organisationen eller gruppen sker en *Mottagning*. Idén kommer här att ompaketeras och omformas till följd av översättning och anpassning till det nya sammanhanget. Den specifika kontexten har här betydelse för hur idén tas emot, översätts och införlivas. Vid översättningen omformas även idén till *Handling*. Vid upprepad handling, kommer idén så småningom att *institutionaliseras*.

Czarniawska (2015) redogör även för ett "idealistiskt förändringsförlopp", när man talar om planerade förändringar. Förloppet är uppdelat i fem olika steg som tillsammans ska optimera chanserna för framgångsrika förändringar. Här beskrivs i mer konkret handlingsform hur man bör gå tillväga för att uppnå den förändring man önskar. Det första som krävs är en så kallad förankring av målet, det innebär att man genom många samtal med samtliga berörda parter hjälps åt att definiera målet med förändringen. Samtidigt som det är viktigt att definiera målet är det inget som hindrar att det förändras med tiden. Czarniawska (2015) menar att det är viktigt att man inte endast gör en slutlig utvärdering utan istället längs med förändringens gång justerar både medel och metod men också själva målet med förändringen. Hon lägger också vikt vid att man ska kunna införliva spontana idéer och innovationer. Allt oväntat är inte negativt och trots att förändringen i sig är planerad bör man inte bortse för spontana skeenden. Det relaterar till den rädsla som kan upplevas vid spontana, oplanerade uppfinningar och förändringar. När dessa inte känns igen som en del av det planerade målet förkastas de lätt som oönskade misslyckanden. Slutligen bör man anamma en så kallad kontinuerlig förändring, vilket innebär att förändringsprocessen varken har början eller slut. Man ser till att hålla möjligheterna för förändring öppna för att försöka inta ett tillstånd som innebär någon slags ständig rörelse.

### **3.3 Handlingsnät**

Med grund i den institutionella teorin har Czarniawska (2015) presenterat idén om handlingsnät. Hon argumenterar för att organisationsteorier ofta är alltför statiska och felaktigt utgår från antagandet att organisationer i sig är "färdiga" och egenskapsfokuserade när man i själva verket borde fokusera på processer och istället organisera organiserandet.

Vid organisationsstudier kan man enligt Czarniawska (2015) välja att studera egenskaper, platser, människor, problem eller händelser. De handlingsnät som presenteras i hennes teori är en vidarebearbetning av just händelser som studieobjekt där hon menar på att handlingar istället för händelser utgör den bästa utgångspunkten då handlingar kan tillskrivas intentioner. I vår studie utgår vi från att just handlingar av olika personer sprider sig genom organisationen och påverkar organisationens sätt att genomföra förändringar och sprida information i olika riktningar. Vi tänker oss att en handling inte förblir isolerad i sin första kontext utan lever vidare och påverkar aktörer utanför det ursprungliga sammanhanget, som kanske endast varit två personer i ett möte eller samtal. I samma riktning hävdar Czarniawska (2015) att existerande aktörer och organisationer är produkter av just handlingsnät. Handlingen skapar fenomenet, vilket i vårt fall kan översättas till att förhållandet mellan handlingar skapar aktörer, metoder och legitimitet.

I ett handlingsnät framgår det tydligt hur olika aktörer och deras handlingar inte påverkar bara dem själva eller den som handlingen riktas mot, utan även ett flertal andra aktörer i omgivningen. Genom att handlingar upprepas skapas vidare ett handlingsmönster som i mer pågående och långvarig form påverkar aktörerna. Handlingsmönstret tas snart för givet och man har därmed skapat normer och stabiliserat de identiteter och metoder som utformats. Det är den dagliga översättningen mellan människor i organisationen som skapar och ständigt

återskapar handlingsnäten. Man kan tänka sig att en upprepad handling tillslut skapar ett förväntat beteende, ett handlingsmönster institutionaliseras. Czarniawska (2015) beskriver organisering som en social process, vilket ger oss en utgångspunkt för analys och diskussion för vår frågeställning, där just förändringsprocesser och översättning studeras.

### **3.4 Överflöd av information**

Czarniawskas studie av nyhetsbyrån TT (Czarniawska, 2015) visade på att det överflöd av information som hon ursprungligen var intresserad av att undersöka i själva verket inte existerade. Istället producerades ett överflöd av nyheter till följd av ett upplevt underskott av information. Det fanns också ett stort överflöd av koder och kategorier, samtidigt som man inom byrån ansåg att klassificeringarna och koderna var helt och hållet nödvändiga för att kunna hantera det överflöd som de själva hade skapat. Czarniawska (2015) beskriver hur man delar upp innehållet i organisationer i kategorier och klassifikationssystem i syfte att kunna hantera och hitta i den stora mängd information som ofta finns att tillgå.

Vidare skapas ett stort behov av översättning eftersom det inte är någon mening med koder och klassificeringar om ingen förstår dess innebörd. Man behöver översättare av alla de olika kodsystemen och det räcker sällan med en typ av sådant system eftersom det finns olika grupper som är tänkta att använda de olika koderna och informationen på olika sätt. Exempelvis använder ofta chefer, anställda och kunder information på helt skilda vis och i olika syften. Man kan tänka sig hur cheferna utformar ett system för sig själva i syfte att kategorisera information och vidare försöker skapa ett annat för de anställda så att även de kan ta del av den information som cheferna anser att de behöver. Sedan skapar även de anställda ytterligare ett system för att kunderna ska kunna navigera runt bland de olika val som finns att tillgå. Att ha samma system för samtliga tre grupper är knappast lämpligt eftersom helt olika information behöver nå de olika grupperna. Koderna och klassificeringssystemen skapar alltså i sig själva ett överflöd och ett enormt behov av översättning.

### **3.5 Sammanfattning av teorin**

Till skillnad från de tidigare studier som presenterats bygger Czarniawskas (2015) modell inte på en strikt kronologisk ordning utan fokuserar snarare på hur man bör tänka kring förändring och implementeringsprocesser. Czarniawska (2015) lägger också större vikt vid att målet i sig inte är statiskt utan kan och bör komma att förändras med tiden. Utifrån Czarniawska och Sevón (1996) är det inte heller realistiskt att genomföra en förändring i en organisation genom att ha en färdig plan som man vill att "the people below" ovillkorligt ska ansluta sig till. Det är relevant att en idé som finns i en ledningsgrupp måste översättas till sin nya kontext innan förändringen kan realiseras. I samband med översättningen kommer idén också att förändras.

Jämfört med de tidigare studier om förändringsarbete som presenteras har Czarniawska ett annorlunda sätt att se på förändringsarbete. Hon presenterar modeller som har olika

utgångspunkt för olika scenarion. Kotters (1995) förändringsmodell bygger exempelvis på att en specifik förändring ska ske och att den drivs igenom av management eller en liknande grupp tills den institutionaliseras i företaget. Czarniawskas modell handlar istället om att skapa förändring genom att få organisationen att konstant röra sig och utveckla nya möjligheter till anpassning. Kotter (1995) argumenterar för att mängden information är relevant för implementeringen men det kan också vara så att för mycket information kan leda till ett överflöd som blir svårt att tolka och som kräver stora resurser för att kodifiera och sortera.

## 4. Metod

Vi har utformat studien i syfte att öka förståelsen för förändringsprocesser och informationsspridning i en organisation med flexibla anställningsformer samt för att kunna identifiera hur förändringsarbetet ser ut i praktiken och i vilken utsträckning förändringsarbetet påverkas av ledningens intentioner. Vår utgångspunkt är att organisationer befinner sig i ständig förändring och därför ville vi tydligare exemplifiera det ständiga förändringsarbetet med ett konkret exempel på hur det kan fungera i en organisation. Genom att beskriva ett företags arbetssätt och hur förändring och implementeringsprocesserna upplevs kan vi bidra till förståelsen för hur organisationer förändras. En fallstudie är enligt Patel och Davidsson (2011) en bra metod för att studera processer och förändringar. Vi valde att utforma vår studie och besvara dess syfte och frågeställning genom att göra en fallstudie på ett företag i restaurangbranschen. Valet av restaurangbranschen motiveras av att den enligt egen erfarenhet har en stor andel anställda som inte har jobbet som huvudsyssla och att många arbetar deltid. Restaurangbranschen utmärker sig också genom att ha oregelbundna arbetstider där alla anställda inte arbetar samtidigt vilket gör förändringsprocessen mer komplex. Företaget vi har studerat kan utifrån dessa definitioner betraktas som ett typiskt företag i restaurangbranschen.

Valet att studera ett företag i just restaurangbranschen motiveras dessutom utifrån Flyvbjerg (2006) med att ett ovanligt fall kan ge mer information och att fler grundläggande mekanismer aktiveras. En fallstudie i en bransch där de anställdas har olika hängivenhet till arbetet gynnas också av en kvalitativ utformning eftersom det tillåter studien att bli mer djupgående och detaljerad i jämförelse med en mer generell eller kvantitativ undersökning. Att göra en fallstudie motiveras också av att frågeställningen är komplex och omöjlig att kvantifiera vilket gör att det är viktigt att få ett djup i undersökningen. Enligt Flyvbjerg (2006) skapar fallstudier en ökad förståelse för fenomen och utvecklar den generella kunskapen trots att de är kontextspecifika. Vidare argumenterar han för att de detaljerna som beskrivs i en fallstudie är svåra att upptäcka i en bredare studie men bidrar mycket till att öka förståelsen inom forskningsområdet.

Fördelen med att göra kvalitativa djupintervjuer blir tydlig eftersom vi utgick från att ledarskap inte utförs i ett vakuum. Utgångspunkten var att kontexten kring ledarskapet är viktiga och att det inte finns "universella recept" (Bryman, Stephens och Campos 1996) för

hur ledarskap bör utövas och påvisas genom att alla situationer är unika. Studiens resultat gör därmed inga anspråk på att vara allmängiltiga utan de samband och slutsatser som utläses kan endast ses som *ett* exempel på hur förändringsprocessen ser ut i en organisation. Fördelen med att ha den utgångspunkten är att oavsett vad empirin visar bidrar det till en ökad förståelse för fenomenet och utvecklandet av teorierna kring förändring. Ansatser såsom diskussion och slutsats i en kvalitativ fallstudie som vår egen är subjektiva och syftar även till att vara sådana. Vi försöker därmed öka förståelsen för fenomenet och kartlägga hur aktörerna i organisationen ser på förändringsprocessen utifrån vilket sammanhang de befinner sig i.

Eftersom respondenternas uppfattning om hur deras roll ser ut och de sociala sammanhangen i organisationen inte påverkas av vår teoretiska referensram förhöll vi oss öppensinnat till de teorier vi utgick från och till att vi eventuellt skulle behöva omvärdera vår referensram. Däremot kom vår tolkning av empirin och vilka sorts frågor som ställdes att påverkas av vår utgångspunkt (Lind 2014) både genom egna praktiska erfarenheter av arbete med förändringsprocesser och restaurangbranschen men också av mer teoretisk förförståelse för området. Våra tidigare erfarenheter bidrar till förståelsen men utgör också en risk för bekräftelsesökande i analysen, det vill säga att vi undermedvetet söker efter resultat som passar med förförståelsen vi redan har. Detta är en problematik som inte går att undvika men utgör ett mindre problem eftersom vi är medvetna om det.

Eftersom studiens syfte var att studera hur förändringsprocessen ser ut i organisationen har vi försökt att intervjua olika personer i olika positioner. Ett av problemen med kvalitativa studier ligger i att alla svar går igenom olika filter. Utgångspunkten blir därför att vi inte har studerat hur förändringsprocessen ser ut i organisationen utan hur personer i organisationen upplever att förändringsprocessen ser ut. Utgångspunkten är att genom att studera olika personers upplevelser har vi fått en tydligare bild av hur processen ser ut, utan att göra några absoluta antaganden. Eftersom studien genomförts med hjälp av intervjuer påverkas resultatet av vilka frågor vi ställt och hur de som intervjuas såg på oss. I samband med analysen och resultatavsnittet gjordes också urval om vad som sågs som relevant vilket innebär att vi som forskare har färgat resultatet ytterligare genom urval och prioriteringar.

I vår pilotintervju försökte vi hitta en person med stor erfarenhet samt bra överblick över positionen som mellanchefer och beslutsimplementering, efter den dåvarande frågeställningen. Gärna såg vi att personen i fråga hade arbetat som mellanchefer på flera organisationer med olika chefer och under flera års tid. Detta för att skapa möjlighet till välgrundade svar med möjlighet till olika perspektiv hos respondenten. Pilotintervjun hjälpte oss att lägga grunden och skapa riktning i vår studie eftersom det var en person med mycket tidigare erfarenhet av positionen från andra organisationer. Eftersom forskningsfrågan omformulerades efter pilotintervjun har vi valt att inte inkludera empirin från pilotstudien i den slutgiltiga rapporten, trots det gav pilotintervjuer en bra första insikt om problematiken i branschen och hjälpte till att utveckla forskningsfrågan och definiera problemområdet.

## 4.1 Databesamling

### 4.1.1 Urval

Valet av organisation utgick från vissa kriterier där vi sökte i vår bekantskap och i våra arbetslivskontakter för att hitta ett företag med flexibla anställningsformer och ett tillräckligt stort antal anställda som var intresserade av att ställa upp på intervjuer. För att organisationen skulle lämpa sig som studieobjekt krävdes därmed att organisationen inte var alltför liten då det var av relevans att det fanns flera anställda i liknande positioner för att få en mer nyanserad bild av hur arbetet går till. Kontakt togs med flera organisationer i olika branscher och organisationen vi har studerat valdes delvis på grund av att de redan från början uttryckt ett intresse för vårt forskningsområde. Organisationen mötte dessutom de kriterier vi uttryckt sedan tidigare och var lättillgänglig. Tillgången har varit enkel och både ledning och anställda har visat ett intresse för ämnet och vår studie.

Vi planerade att intervjua flera personer som vi fann relevanta och som täckte in en enligt vår bedömning tillräcklig bredd i form av ålder, kön, position och erfarenhet. Vidare tänkte vi oss att de första intervjupersonerna skulle skicka oss vidare till personer som de själva ansåg ha intressanta perspektiv och ett intresse för frågeställningen. Det finns en viss risk med det tillvägagångssättet för en polarisering bland respondenterna eftersom det är större sannolikhet att någon som tycker studien verkar intressant ställer upp på en intervju. Då intervjupersonerna var noga utvalda från start i den mån att de är olika i flera aspekter hoppades vi kunna kringgå risken för att endast bli vidare skickade till personer som var lika och kom bra överens med de första respondenterna. Det fanns dock en risk att då, ofrivilligt och kanske omedvetet, hamna i ett läge där studiens empiriska material endast speglade en smal del av det som fallstudien var tänkt att undersöka och att detta inte alls motsvarar den allmänna uppfattningen om fenomenet inom organisationen. Vi strävade efter en representation minst lika omfattande som den vi från början valt att starta med. Antalet respondenter planerades utgå från hur organisationen såg ut och vad som bedömdes lämpligt med hänsyn till att vi vill ha tillräckligt med empiriskt material för att göra en relevant analys, men också med hänsyn till den begränsade tid vi hade till vårt förfogande.

Efter den initiala kontakten med restaurangchefen sökte vi upp de som var ansvariga för de största avdelningarna på företaget. Det ledde till två intervjuer som gav oss en första förståelse för hur företaget fungerade, både utifrån deras perspektiv och hur den formella strukturen ser ut. Efter de två första intervjuerna gjordes en begränsad omformning av intervjuguiderna utifrån respondenternas svar och intervjuguiden utvidgades till att innehålla mer specifika frågor. Efter de första intervjuerna gjordes ett bekvämlighetsurval utifrån vilka som arbetade just då med en tanke om viss fördelning mellan olika avdelningar och de kriterier vi satt upp sedan tidigare. Resterande intervjuer planerades och genomfördes den följande veckan, en tillfrågad valde att inte ställa upp av personliga skäl. Totalt intervjuade vi fyra chefer med personalansvar och sex anställda utan eget personalansvar, fyra av de anställda har något annat som huvudsyssla. Vi har valt att inte presentera mer information om respondenterna eftersom en kategorisering efter exempelvis kön, tid som anställd i företaget och ålder riskerar att röja den interna anonymiteten. Eftersom det är respondenternas

upplevelser som är relevanta för studien och vi inte undersöker om det finns samband mellan nämnda egenskaper och hur förändringsprocessen upplevs skulle den informationen inte tillföra något till studien. Intervjuerna genomfördes med utgångspunkt i bekvämligheten för respondenternas på deras arbetsplats under eftermiddagarna eller på ett kafé i närheten på morgonen innan de började arbeta. Intervjuerna har genomförts enskilt för att kunna fokusera på den enskilda individens upplevelse av situationen och med hänsyn till anonymiteten.

#### **4.1.2 Intervjuer**

För att nå en bättre förståelse för vad respondenterna själva tycker är viktigt för spridningen av information och förändringsprocessen har vi gjort semistrukturerade intervjuer där vi försökt få en uppfattning av hur de ser på sitt arbete och företagets arbetssätt kring förändringar. Fördelen med semistrukturerade intervjuer är att empirin får inslag av jämförbarhet samtidigt som vi uppmuntrar respondenterna att tala fritt om det som de anser är viktigast kring temat. En lösare struktur tillät även intervjupersonerna att avvika från förutbestämda frågor och därmed vidga ramen för studiens innehåll.

Intervjufrågorna har formulerats på olika sätt utifrån om respondenten har personalansvar eller inte för att ge bättre strukturerade frågor som är enklare att svara på. Utgångspunkten är att frågorna i olika block gick igenom samma teman fast från olika perspektiv beroende på vem som intervjuas. Det gav en bra möjlighet till att analysera materialet då samma frågeställning utforskades från olika perspektiv. En tematisering av intervjuerna gjorde att det blev enklare att se hur olika personer förhöll sig till samma problematisering beroende på sin roll i företaget och i förhållande till sin position. Upplägget gjorde att oavsett om det empiriska materialet skulle säga emot sig självt eller bekräfta synen på förändringsarbetet och spridningen av information gav det utrymme för en intressant tolkning och analys.

Eftersom vi är intresserade av förändringsprocesser har vi studerat det från två perspektiv, dels från den som har i uppgift att implementera förändringens perspektiv och från den som förväntas förändras perspektiv. Frågorna var inriktade på hur intervjupersonen upplever kommunikationsflöden och förändringsprocesser. Vi bad även de första respondenterna vi intervjuade att berätta om några särskilda exempel på nyligen inträffade förändringsprocesser. Vi lade i efterhand till löst strukturerade frågor om dessa i intervjuguiden för att få de efterkommande respondenternas perspektiv och berättelse om samma fenomen. Två av dessa exempel och berättelser kom att bli de två exempel på förändringsprocesser som analyserats i resultatavsnittet. Vidare fanns i respektive intervjuguide ett avslutande avsnitt där intervjupersonens egna upplevelser var i starkt fokus. Där frågade vi något mer personliga frågor, exempelvis om vad som uppfattas vara bra eller dåligt med hur man arbetar idag, om man avviker från planen och i så fall varför och gällande vad. Att placera ett mer personligt avsnitt sist i intervjun motiveras med det antagande om att intervjupersonen troligtvis är som mest avslappnad då. Detta resulterade efter förväntningarna i mer utvecklade och mindre tillrättalagda svar. Vi förhöll oss öppet till att utveckla frågor och teman efter en grundligare genomgång av den redan tillgängliga teorin på



området och efterhand som intervjuerna genomförs och nya intressanta infallsvinklar uppdagas. Samtliga intervjuer spelades in med ljud för att senare transkriberas.

Utgångspunkten var att intervjuguiden skulle se i stort likadan ut över studiens gång för att behålla någon sorts jämförbarhet, men skulle kunna komma att ändras i detaljer och spontant ändras i form av följdfrågor samt oväntade infallsvinklar under samtalens gång. Vi utgick från att vår förståelse för fenomenet och vår intervjuteknik kom att utvecklas efterhand som arbetet fortgick och förhöll oss därmed öppet för att även förändra frågor och teman i intervjuerna om behovet skulle uppstå. Samtalen förväntades med hjälp av ett semistrukturerat upplägg även bli mer avslappnat och med detta fanns förhoppningen om mer personliga svar, tankar och åsikter som skapade ytterligare djup och perspektiv till studien.

## **4.2 Analys av data**

Analysen genomfördes efterhand som intervjuerna gjordes för att utvärdera metoden och för att skapa en uppfattning om fenomenet, enligt Patel och Davidsson (2011) är det också bra att göra analysen i samband med intervjuerna eftersom de då är färskt i minnet. Trots att intervjuerna skilde sig åt efter respondenternas förutsättningar behandlades samma teman, fast med olika utgångspunkter, både utifrån vår struktur för intervjuerna men också för att samma problematik lyfts av olika respondenter. Problematik som uttrycktes av respondenterna var bland annat den stora mängden informationskanaler, något som upprepas utan att vi frågade om det och att det var svårt att få fram information och att implementera beslut på det sättet man hade tänkt. Det framkom även flera konkreta exempel på förändringar, valet att analysera just förändringen av kassasystemet och marknadsföringskampanjen motiverades med att det innebar större organisatoriska förändringar som utgick från ledningen i företaget. Vidare hade vi mycket empiriskt material att tillgå eftersom det var många som spontant tog upp dessa två förändringar och något som många hade starka känslor om.

I inledningen av intervjuerna har vi presenterat temat och syftet med undersökningen vilket i många fall fått respondenterna att spontant prata om olika saker. Vi utgick från att det som spontant lyftes i det sammanhanget utgör det som kändes mest relevant för respondenten, förmodligen med ett visst inslag av förväntningsbaserat beteende, det vill säga att de svarade så som de trodde att vi förväntade oss att de skulle svara. Vi försökte att inte styra samtalet för mycket utan försökte att ställa följdfrågor på det som respondenterna redan pratade om. Det gjorde att även tiden som spenderades på varje tema kunde ses som en indikation på relevansen för den som intervjuades och har delvis använts som utgångspunkt för det empiriska urvalet och upplägget.

Empirin delades först upp efter olika teman som analyserades var för sig genom att vi letade efter samband och motsättningar inom ramen för de olika förändringsprocesserna. Vi började med de faktiska exempel på förändringssituationer som vi fått berättade för oss ur respondenternas olika synvinklar. Här jämförde vi berättelser när de skilde sig åt och kompletterade dem som var mer samstämmiga. För att inkludera övriga detaljer och mindre

berättelser skapades sedan två kompletterande teman där vi behandlar vad som inte faller sig naturligt att analysera i de två exemplifierade förändringsprocesserna. Ett av de teman som behandlas är den informella förändringsprocessen i företaget, något som delvis analyseras i samband med redogörelsen för de större förändringsprocesserna men som blir ännu tydligare i de mindre förändringar som genomförs mer regelbundet.

Eftersom vi hade utgångspunkten att olika handlingar påverkar varandra var det viktigt att sammanföra empiri från olika teman med konkreta exempel. Teman som lyfts fram i empirin bygger delvis på hur olika praktiska sammanhang upplevdes. Även skillnader och likheter mellan olika personer i olika rollers syn på samma praktiska förändring eller implementering presenteras. Det gjorde att vi enklare kunde analysera hur en förändring upplevs från olika perspektiv.

### **4.3 Forskningsetik**

För att undvika missförstånd och eventuell konflikt har både den studerade organisationen i stort och varje enskild person som medverkar i studien fått grundligt informeras om dess syfte. Vidare gavs möjlighet att avstå från medverkan samt att när som helst under studiens gång välja att avbryta, vilket en av respondenterna gjorde av personliga skäl. Respondenterna är anonyma, liksom den organisation vi har studerat. Detta för att undvika framtida oönskade konflikter och för att optimera möjligheten till sanningsenliga svar (Patel och Davidson 2011). Vi var medvetna om att delar av den insamlade datan kunde komma att bli oanvändbar med syftet att direkt eller indirekt inte röja de medverkandes identitet. Speciell hänsyn har tagits till den interna anonymiteten eftersom det är den vi upplevde som mest problematiskt i sammanhanget då anonymiseringen av själva organisationen var relativt enkelt att genomföra eftersom det finns många liknande organisationer. Eftersom vi har valt att anonymisera studien har vi inte heller tagit med oss några konkreta uttalanden mellan intervjuerna trots att det vid vissa tillfällen hade varit intressant, främst när vi fått motstridiga uppgifter av olika respondenter.

## **5. Resultat**

Avsnittet inleds med en presentation av upplevelsorna kring två framträdande förändringar som genomförts i organisationen. Den första förändringen handlar om byte av kassasystem och avskaffandet av kontanthantering och beskrivs utifrån respondenternas upplevelser kring förändringen. Den andra förändringen rör en marknadsföringskampanj som syftade till att öka omsättningen på tider då restaurangen var underutnyttjad och även den förändringen beskrivs utifrån respondenternas perspektiv. Efter presentationen av förändringarna presenteras de upplevda informella förändringsprocesserna i företaget. I den avslutande delen i resultatet presenterar vi exempel på vilka orsaker som upplevs ligga bakom problematiken i tidigare delar. Materialet består av respondenternas egna uppfattningar och vår tolkning av intervjuerna och ligger till grund för diskussionen. Här ser vi också att det inte alltid finns en tydlig förklaring för vad som är orsak och verkan men gränserna mellan den privata och

professionella sfären utforskas liksom gränsen mellan olika grupper i organisationen och konsekvenserna av att kommunikationen inom företaget sker genom flera olika kanaler.

## **5.1 Förändring av kontanthantering och kassasystem**

Vid ett tillfälle för ett drygt år sedan bestämde man sig för att helt sluta med kontanthantering. Detta genomfördes i samband med införandet av ett nytt kassasystem och motiveringen till förändringen var främst de höga kostnader som kontanthantering förde med sig. Vidare har det även förekommit problem vid räknandet av kontanter under arbetsdagens gång samt vid stängning och mycket tid har lagts ner på detta. Beslutet fattades av ägarna och diskuterades under de veckovis hållna mötena med alla chefer. Även personalen blev sporadiskt informerade om att förändringen höll på att ske trots att implementeringen kom relativt plötsligt. En av de anställda upplevde förändringen som att den kom plötsligt och uttryckte det så här:

De sa bara att det kommer ske (kontanthantering), typ något år innan det hände. Så alla visste att det skulle hända någon gång. Sen tillslut ... då hände det. Då sa man till att det kommer att hända den här helgen. Det var inte mer än det. Vi hade inte ens en dag på oss att lära känna systemet, ingen visste något om systemet, det var kaos. (Intervju med anställd 6 18 april 2019)

Enligt den formella strukturen skickades en sådan allmännyttig information ut via mail till alla anställda. Man ansåg sig ha pratat om att förändringen var på väg under en lång tid vilket även många av de anställda intygade. Däremot så berättar många att förändringen blev verklighet helt oförberett från en dag till en annan och att personalen, trots att förändringen varit känd länge, inte var införstådda med de praktiska implikationerna och de följdproblem som skulle visa sig uppstå till följd av förändringen. En annan anställd uppmärksammar att förankringen av beslutet helt saknades och att förändringen skedde plötsligt.

De sa bara att de hade bestämt att det skulle vara så, så bara blev det så. De hade ju snackat ett tag om att vi skulle bli kontantfria, men då trodde man ju att det skulle vara en process. (Intervju med anställd 5 16 april 2019)

Man valde dessutom att införa det nya systemet under en högtid då man kan räkna med ett extra högt tryck i restaurangen och hög press på personalen. "Så står vi där och kan bara säga att, igår hade vi det men inte idag" (Intervju med anställd 5 16 april 2019). Informationen om det nya systemet kom visserligen lång tid innan det implementeras men det lämnades inte tillräckligt med tid för att utforska vilka följdproblem som skulle kunna uppstå. Många redogör för att de inte fick en chans att lära sig det nya systemet eller prata ihop sig om hur man skulle lösa de problem som uppstod. Detta antagande stärks även av många chefer som själva redogör för hur den första dagen med det nya systemet var kaotisk på grund av att

varken de själva eller personalen hade tillräckligt bra koll på hur det fungerade. Om man följt den formella strukturen skulle informationen skickats ut lång tid före implementeringen och man skulle ha varit noga med att i detalj beskriva hur det nya systemet fungerar. Då även många chefer upplevde förändringen som rörig och oplanerad kan man tänka sig att man även frångått den formella strukturen i ett tidigt skede, där man ska ha inkluderande möten och diskussioner med alla chefer. Om detta hade ägt rum i den omfattning som varit nödvändig inför en så pass stor förändring hade man haft större möjlighet att komma fram till vilka problem och otydligheter som skulle behöva rättas till redan innan implementeringen. Om man dessutom hade tillfrågat personalen hade många, enligt dem själva, velat ha en genomgång och några dagars test med det nya systemet innan det var definitivt.

...när vi bytte från ett gammalt kassasystem till ett nyare, på en natt. Vi hade inte fått någon genomgång på hur det nya kassasystemet fungerade, och samtidigt som vi bytte kassasystem blev vi även kontantfria. (Intervju med anställd 5 16 april 2019)

Problematiken ska ha förstärkts av att införandet sammanföll på en högtid som medför fler besökare än vanligt. Varför man valde att införa det nya systemet just då och samtidigt som man slutade ta emot kontanter verkar ingen riktigt kunna svara på. Det tyder på en något ogenomtänkt och alltför spontan handlingsplan.

Trots att chefer och personal är eniga om den problematik som uppstod i samband med förändringen finns ändå en tydlig skillnad gällande den upplevda omfattningen av problemet. I intervjuer med cheferna uppges att många gäster inte var införstådda med att de inte längre kunde betala kontant. Man löste då detta genom att förklara och kommunicera det nya läget och på lång sikt har man varit noga med att skyltning och information i menyer med mera. Många chefer håller sig i intervjuerna till den formella strukturen och menar på att förändringen i fråga visserligen var något besvärlig, men att detta var kortvarigt och egentligen inte särskilt dramatiskt eller plötsligt. En av cheferna förklarar hur förändringen av kontanthantering upplevdes och hur det har förändrats över tid:

...för oss, som har många turister som har gått och växlat in pengar och inte har med sig kort för att de alltid har kunnat betala med kontanter innan så blev det mycket diskussioner. Men nu är det bättre. Ibland fick vi ta emot det ändå, för de hade inget annat och så hade de redan käkat tre rätter. Vi måste ju ta betalt på något sätt, och det kan ju bli lite dumt. Nu har vi det skyltat på dörrarna och i menyerna, så man kan nästan inte missa det. (Intervju med chef 2 16 april 2019)

Flera anställda vittnar om samma typer av problem men har ett annat perspektiv. Många fick inte reda på att en förändring hade skett förrän de kom in till jobbet samma dag. När man stötte på problem med gäster som inte kunde betala med kort löste man i många fall detta

genom att betala notan med sitt eget privata kort och sedan ta kontanterna själv. Många i personalen berättar att detta är ett vedertaget sätt att lösa problemet, att det är något de flesta gör. Däremot är de också eniga om att det egentligen inte är tillåtet. Det beskrivs som ett okej sätt att hantera situationen så länge man inte frågar "rakt ut". Alla vet om att man informellt gör på detta sätt medan den formella strukturen förbjuder det. Detta blir ett tydligt exempel på när den informella strukturen är klart särkopplad från den formella. En av de anställda uttrycker det väldigt tydligt:

Om man frågar säger de att man inte får, men om man inte frågar så gör de ingenting åt det. (Intervju med anställd 5 16 april 2019)

Personalen vittnar också om problem som uppstod i samband med det nya kassasystemet. Då de inte fått chansen att lära sig det nya systemet blev det många fel och missförstånd som drabbade gästerna. Det blev sedan personalen som fick ta emot kritiken och svara för att många gäster inte ville betala för varken mat eller service då personalen till följd av okunskap kring det nya systemet inte lyckades få in maten inom rimlig tid eller i rätt ordning. Hur detta skulle hanteras fick de lösa på plats efter eget initiativ. Många berättar att de i vissa fall inte hade något annat val än att låta gästerna äta gratis.

## **5.2 Genomförandet av marknadsföringskampanj**

Idéen om att genomföra en kampanj med reducerat pris på mat för barn vissa dagar kom efter att ägargruppen gett chefsgruppen i uppgift att hitta på aktiviteter för att få fler gäster vid tidpunkter när restaurangen var underutnyttjad. Flera olika förslag diskuterades i chefsgruppen och presenterades för ägarna. Det förekommer skilda berättelser om vem som tog beslutet om att genomföra kampanjen, om det var ägarna som tog beslutet eller om chefsgruppen presenterade beslutet för ägarna efter att det tagits. En av cheferna berättar om hur beslutet om att genomföra kampanjen togs:

Ja, så VD:n vet att jag kommer att göra det här och han är ett bollplank för mig. Han sa bara "gör vad du tror är bra, jag litar på dig" han var inte emot det alls. (Intervju med chef 1 15 april 2019)

En annan chef förklarar förloppet med en tydligare hierarkisk sammansättning och med mer involvering från ägarna. De vi har pratat med verkar vara överens om att det var en bra kampanj redan från början. Själva implementeringen följde enligt en av cheferna den formella strukturen genom att personalen får informationen via mail och att det diskuteras i chefsgruppen på veckomötet. Strukturen utgår från att personalen kollar sin mail och håller sig uppdaterade om vad som händer vilket också förväntas av dem. Samma chef menar att de följdfrågor som uppstår inte är något problem att enkelt svara på när man träffas eftersom alla redan vet om vad som har förändrats i stora drag.

Den informationen kom ut på mail till personalen ... Jag tror att jag jobbade första söndagen, och det var mest lite frågor om det, men de visste ju redan om att det skulle vara så. Så jag tror inte att det var någon som inte visste om det. (Intervju med chef 2 16 april 2019)

Trots det fanns det de som inte hade den informationen de behövde när de började jobba, utan fick informationen via de informella kommunikationsvägarna av kollegor, vilket verkar vara det som cheferna förväntar sig händer när den formella kommunikationen brister och något som de anställda är vana vid att hantera.

Flera av de anställda verkar vara överens om att de förväntas ta reda på en del information själva genom att prata med kollegor eller genom att söka upp informationen. Framförallt vid de små förändringarna verkar de förlita sig på den informella strukturen och att personalen håller varandra uppdaterade. Eftersom informationen kommer genom informella kanaler är det svårt att vara säker på att informationen kommer fram, det kan också resultera i att informationen blir förvrängd och att vissa delar utelämnas. Det kan också vara svårt att försäkra sig om att motiveringarna till förändringen kommer fram till alla i personalen vilket gör att informationen om förändringen kan uppfattas som omotiverad. En av de anställda exemplifierar information som kommit fram utan en tydlig motivering.

Jag har ingen aning om varför de slutade med det. Kanske för att det är sommar och vi börjar få mer att göra, men de sa inte till oss varför de slutade med det, jag kom till jobbet och fick höra "vi slutade med det den här veckan". Jag trodde det skulle vara en långsiktig grej för barnen (Intervju med anställd 3 19 april 2019)

Trots detta fick vi i en intervju med en av cheferna en tydlig motivering till varför kampanjen avslutats. Det händer också att beslut fattas utan att det går fram till alla i personalen och att det råder en viss otydlighet i vem det är som ska informera personalen och se till att informationen går fram. En anställd berättar att kampanjen avslutades utan att någon formell information skickades ut och fick informationen muntligt under arbetspasset. Ett formellt mail kom först några dagar senare med information till alla i personalen. Att alla inte har samma information utan att de informella informationsvägarna används resulterar ibland i att information inte kommer fram i tid.

Så kommer (en av cheferna) efter fyra timmar och säger att vi har slutat med det, och jag hade ju gett bort massa gratis mat till barn. Och det hade ju varit bra att få reda på det innan den här söndagen kanske, så ibland är det ju väldigt dåligt med kommunikationen. Det varierar. (Intervju med anställd 2 16 april 2019)

Flera av de anställda menar att det stora problemet med bristande information, speciellt "småsaker", är att det blir svårt att göra sitt jobb ordentligt. I vissa fall handlar det om att det är obekvämt att verka "oproffsig" inför kunderna och en anställd uttrycker det som att "som servitör ska du kunna dina produkter" (Intervju med anställd 3 19 april 2019). Det verkar också finnas en enighet mellan de anställda att det är just de här småsakerna som påverkar både deras arbetssituation och kundens upplevelse. "Men de mindre grejerna blir det som syns för hela företaget och är det som påverkar mig i jobbet, när man faktiskt är på jobbet." (Intervju med anställd 4 18 april 2019)

### **5.3 Informella förändringsprocesser**

Från intervjuerna står det klart att det finns skillnader mellan hur olika respondenter upplever förändringar och kommunikationen kring den. Vi tycker oss ha funnit vad som kan liknas med en formell struktur som förmedlades via chefer och ansvariga. De anställda bekräftar hur den formella strukturen ser ut men konstaterar också att det inte är något som efterlevs. Man hade även skilda uppfattningar om en förändring fungerade bra eller inte och man hade många gånger rent av skilda berättelser gällande samma händelse.

Den formella strukturen vid förändring börjar med att någon upptäcker ett problem eller finner en möjlighet till förbättring. Personen kan vara en anställd som kommunicerar detta vidare upp i hierarkin eller en av cheferna. Man lyssnar på de anställda och det finns inga problem i att framföra förslag. Det uttalades även att man som chef mycket sällan initierar en förändring utan att först stämma av med kollegor, högre chefer och anställda i syfte att försäkra sig om att förslaget är bra och genomförbart i praktiken, då cheferna trots allt är de som vistas minst i den praktiska, dagliga verksamheten ute i restaurangen.

Vidare beskrevs hur man en gång i veckan har möte där alla chefer av olika slag träffas och diskuterar vad som är aktuellt. Hit tas de nya förslag eller den problematik som uppmärksammas och man pratar ihop sig för att slutligen komma fram till en lösning. När beslutet väl har fattats kommuniceras detta till alla anställda via mail. All personal är ansluten till en maillista och det är här all ny information som berör verksamheten som helhet kommuniceras ut till personalen. När vi frågar en av cheferna om förändringar i företaget beskrivs den i de tydliga steg som de uttrycker att de brukar följa.

När vi har tagit ett beslut och ska börja med något, det första vi gör är att prata med varandra och sen har vi en grupp på Facebook eller skickar mail till alla att från och med nu eller från ett datum, ska vi börja jobba med detta och detta om det är några frågor så försöker vi förklara så mycket som möjligt, det är förstås svårt att förklara allt via email men vanligtvis skickar vi e-mail till alla för de förändringar vi ska göra och sen tar det lite tid för alla att anpassa sig och börja göra det. (Intervju med chef 3 11 april 2019)

Ibland fattas beslut som endast rör en eller några mindre grupper. Det kan exempelvis vara personalen i baren eller i köket. Istället för att då skicka mail till alla anställda har man skapat skilda grupper på Facebook där man kan kommunicera med en enskild grupp. I dessa fall är det chefen för respektive avdelning som skickar ut information till Facebook-grupperna. Informationen via dessa kanaler är detaljerad och berättande i syfte att personalen inte ska behöva undra något eller ha vidare frågor som inte besvarats via det ursprungliga mailet eller meddelandet.

Vanligtvis vid förändringar så skickar vi ut ett email till alla och sen måste vi dubbelkolla alla att dom faktiskt gör det. Vanligtvis är det ungdomarna som vi måste jaga för att det ska bli gjort (Intervju med chef 3 11 april 2019)

Enligt de ansvariga fungerar den formella strukturen bra och relativt friktionsfritt. Det uppges att information går fram snabbt och smidigt. Det är överlag ganska lite information som skickas ut via mail eller Facebook eftersom den dagliga verksamheten för det mesta rullar på utan förändringar. En ansvarig uttrycker det som "Det är ju inte jättemycket information, ofta är ju allt som vanligt" (Intervju med Chef 2 16 april 2019). Den information som skickas ut skickas ut i god tid och med tydliga instruktioner. Enligt de ansvariga vet personalen väl på plats nästan alltid vad de ska göra och skulle någon detalj vara otydlig så kommuniceras detta muntligt.

Man berättar hur man inför varje nytt beslut som ska implementeras skickar ut information via mail eller Facebook enligt den formella strukturen. Den formella strukturen upplevs fungera bra, men ändå vittnar samtliga chefer om att den önskvärda förändringen inte alltid blir som den var tänkt, eller i vissa fall helt uteblir. Flera chefer, med större ansvarsområden och personalansvar, förklarar hur de trots tydliga utskick ändå måste påminna och tjata upprepade gånger på personalen för att förändringen ska bli verklighet. De uttrycker att det blir en enorm tidsåtgång för att upprepade gånger, enskilt med varje person, gå igenom vad som redan har sagts via utskick. En av cheferna beskriver det som att "Jag måste följa upp med precis alla, tusen gånger om" (Intervju med chef 3 11 april 2019).

Många chefer uppger att det är upp till varje anställd att läsa sin mail men det konstateras att många inte gör det. Samtidigt ser vi klart och tydligt att konsekvenserna av att många inte gör så, eller åtminstone inte förstår eller tar till sig av vad som står där, faller ut på cheferna som tvingas lägga ner mycket tid och energi på att påminna, tjata och följa upp på individnivå.

Den informella strukturen verkar vara löst kopplat från den formella. Från intervjuer med anställda framgår det att många är osäkra på vart de hittar olika typer av information. Kommunikation och information kan spridas via mailutskick, Facebook-grupper, chatt-grupper (via Facebook), en anslagstavla eller via informellt prat mellan de anställda, eller mellan anställd och chef. Detta leder till en viss frustration bland de anställda, "Så, mail *eller* en formell Facebook-grupp där man faktiskt kan bläddra tillbaka och hitta grejer" (Intervju



med anställd 2 16 april 2019, vår kursivering). En av cheferna drar samma slutsats och menar att mail är bättre som informationskanal i den aspekten men han menar också att det finns fördelar med Facebook.

Kanske är det lite bättre med Facebook för att det plingar till i deras telefon och de ser det omedelbart, men i andra aspekter är det en hård kopia som man kan gå tillbaka till, jag vet att jag har skickat det, man kan söka på det igen, det kan du inte göra med Facebook och du kan få 100 meddelanden till i servisgruppen. (Intervju med chef 1 15 april 2019)

Ibland ges informationen ut först i efterhand till följd av att någon gjort fel då denne fortsatt med något som man beslutat att sluta med eller ändra på. Vilken information som hör till vilket forum är enligt många av de anställda otydligt och varierande. Det finns inga formella regler eller rutiner för vilken typ av information som går ut via vilket forum utan man får på egen hand sälla ut vad som är viktigt.

Det händer att personalen inte vet vad som förväntas av dem när de anländer till arbetet, därav de misstag som begås för att sedan frambringa ny information. Man kommunicerar därmed mycket med kollegorna för att via dem försöka ta reda på om något nytt har sagts eller bestämts som man själv har missat. Vissa anställda upplever att en stor del av all ny information endast kommuniceras till en liten del av personalen och att denna del är slumpmässigt utformad efter vilka som befinner sig på rätt plats vid rätt tillfälle. Vid samtliga intervjuer med personal utan eget personalansvar framgick att de upplever kommunikationen och informationsspridningen som rörig; "Det har blivit väldigt rörigt i hela organisationen, de har inte alltid helt koll på vem det egentligen är som ska nämna saker för folk" (Intervju med anställd 4 18 april 2019)

Framförallt upplevs att många informationsforum överbelastas med vad som uppfattas som informell och ibland rent oväsentlig information som inte berör den dagliga verksamheten samtidigt som det är oklart i vilket forum och från vem den viktiga informationen kommer. Ofta kan man strunta i majoriteten av den information som kommuniceras, då den inte påverkar den anställde i dennes arbete. Det upplevs även att den information om större förändringar som skickas till hela personalen via mail främst rör organisatoriska förändringar, så som förändringar i hierarkiska sammansättningar på högre nivå. Också detta upplevs som något överflödigt då det inte berör de anställdas arbete på en märkbar nivå.

Man vill inte heller få tusen mail, eftersom det ändå sker små ändringar hela tiden, det kan bli lite mycket. Man kan fortsätta med större, viktiga grejer via mail, men att det sedan finns någon typ tavla, där man vet att allt nytt kommer sättas upp. (Intervju med anställd 4 18 april 2019)

Om man som anställd behöver få reda på vem som är ansvarig över vad, om man till exempel själv undrar något och söker efter rätt person för frågan, är detta sällan något brådskande och man har tid att fråga runt och invänta information. Istället är det mindre, mer vardagliga förändringar som påverkar den anställda direkt i dennes arbete, som önskas mer och tydligare information om. Flera av de vi intervjuat vittnar om att de har antingen kollegor eller anställda som inte läser mail eller tar del av informationen på Facebook utan förlitar sig på muntlig information när de anländer till jobbet, trots att det inte finns någon formell rutin för det. En av cheferna konstaterar att det finns de som inte är mottagliga för elektronisk information delvis eftersom det saknas verktyg som till exempel jobbmail. Chefen reflekterar också över skillnaderna mellan informationsspridning i en restaurang och på ett kontor.

En restaurang med 100 anställda är annorlunda från ett kontor där du skickar ut ett mail och alla läser det och det hamnar inte i deras skräppost, man får sin jobbmail och så är det bra med det. (Intervju med chef 1 15 april 2019)

En av de anställda håller med om att elektronisk information inte är så effektivt i restaurangbranschen. En annan chef förklarar en del av svårigheterna att nå fram med information med förutsättningarna i restaurangbranschen. Det finns mycket extra personal som inte är lika investerade i företaget som ledningen och mycket ungdomar som har andra prioriteringar. Samma chef menar att det även är inställningen till arbetet som är problematiskt och menar att det är engagemanget som saknas.

Folk i dag är inte lika engagerade i saker, så som jag ser det om man går tillbaka till varför folk betar sig på det sättet är det många som resonerar att "ett jobb är ett jobb", det saknas passion och engagemang. Det saknas "Jag vill verkligen leva upp till förväntningarna" det är mer som om att om jag inte gör det så gör någon annan det och nästa person tänker likadant. (Intervju med chef 4 11 april 2019)

Flera av de anställda håller med om att det är svårt att engagera personalen, speciellt de vi intervjuat som arbetar extra uttrycker att det är för mycket information och att det är svårt att hålla sig uppdaterad.

## **5.4 Svårigheter vid förändring**

### **5.4.1 Olika informationskanaler**

Att information verkar spridas via olika kanaler, utan någon tydlig struktur, leder i sig till ytterligare en uppsjö av information av olika slag som ständigt blandas med all övrig digital information som den anställda ställs inför. Det är intressant hur flera chefer menar på att mängden information som skickas ut är nästan obefintlig medan samtliga anställda menar det motsatta. Då uppfattningen skiljer sig så starkt åt blir det lätt att förstå varför cheferna inte i

högre grad väljer ut vad som är viktigt för personalen att känna till. Överflödet ökar ytterligare av att en stor mängd av den information som skickas ut till alla, enligt personalen, är närmast obetydlig och helt går att strunta i.

De brukar skriva ut om någon har gjort småfel. Eller vem som har vunnit olika tävlingar i veckorna, vem som har sålt flest såser och sådant. Vi har sådana tävlingar varje vecka. Det är ofta information som man inte måste ta del av. (Intervju med anställd 2, 16 april)

Främst verkar de som har arbetat inom organisationen är längre tid tycka att många av utskicken är direkt onödiga. När alla inom organisationen konstant får precis all information, även om det egentligen bara är riktat till en eller ett fåtal personer, växer snabbt mängden information som den anställde måste sortera och sälla ut. När vi frågar om hur en av de anställda hade velat ta emot information konstateras ytterligare att det är mängden kanaler som är en stor del av problematiken.

Jag hade nog velat ha det på mail alltihopa, eller i en Facebook-grupp där det i så fall bara läggs ut information som berör en och är viktigt för en att veta, inte typ att någon person har stängt Pepsimaskinen fel. Jag har liksom jobbat här i fem år, jag vet hur man stänger den. (Intervju med anställd 2, 16 april 2019)

I både mejlkorgen och på Facebook behöver arbetsrelaterade frågor trängas med privata meddelanden. Den anställde tvingas ständigt sälla ut och kategorisera olika typer av information som kommer via samma kanal, samtidigt som det kan vara svårt att hitta specifik information eftersom man inte vet i vilken kanal informationen har kommit.

#### **5.4.2 Gränsen mellan privatliv och arbetsliv**

I intervjuer berättade de anställda hur detta leder till att man ofta missar väsentlig information eftersom man under exempelvis semestrar inte bevakar sociala medier lika utförligt. När man då sedan återvänder till jobbet har man inte en full inkorg i jobbmailen där man kan spåra bakåt och ta ikapp vad man missat utan istället finns allt blandat med diverse privata meddelanden och annan offentlig information på sociala medier. Det uppges även ofta inträffa att man avsiktligt inte vill läsa eller beblanda sig med arbetsrelaterad information när man är ledig, men att man kontinuerligt ändå tvingas göra så och därmed blir störd på sin fritid. Flera i personalen berättar om hur man avsiktligt väntar med att läsa ett meddelande från jobbet när man är ledig, men senare glömmar av det eftersom notisen på sociala medier eller den privata mailen har försvunnit. Man märker hur organisationens gränser mot personalens personliga sfär är otydlig och man kan inte kräva att hålla sitt privatliv skilt från arbetslivet. Exempelvis behöver man vara "vän" med chefer och kollegor på Facebook för att kunna ta del av den information som publiceras där.

Det faktum att de anställda måste använda sin privata mail och privata konto till de sociala medier där information från organisationen publiceras skapar i sig en stor mängd information som de anställda dagligen måste ta till sig. En anställd uttrycker det som att det är mängden information som gör att det inte prioriteras.

Jag skulle vilja säga att e-mail är bättre för att i Facebookgrupperna är det mer icke information, typ "bra jobbat" och pepp. Och dom postar var och varannan dag så jag kan inte läsa allt. Jag tycker det är bättre med e-mail det är mer seriöst och nödvändigt (Intervju med anställd 1 16 april 2019)

Det faktum att information från arbetet blandas med privat kommunikation verkar vara ett problem som både chefer och anställda är överens om. Informationen från arbetet försvinner i mängden och bidrar till att anställda saknar information de behöver och det suddar ut gränsen som den anställda har mellan privatliv och sitt arbete.

### **5.4.3 Grupptillhörighet**

Samtidigt som gränserna för vart jobbet börjar och slutar är otydliga verkar gränserna inom organisationen vara tydligare och mer märkbara. Man har varje vecka möte med alla chefer men man inkluderar medvetet inte några i den övriga personalen. Man verkar heller inte i praktiken rådfråga några anställda innan förändringsprocessen inleds eller inkludera anställda i utvärdering av förändringen. Det är något som också uttrycks tydligt av vissa chefer.

- Vi har ett möte och beslutar om vi ska genomföra förändringen eller inte.
- Involverar ni personalen också?
- Nej, inte i den typen av beslut, inte alls faktiskt, det är inte deras ansvarsområde (Intervju med chef 3, 11 april 2019)

I samtliga intervjuer sägs att man aldrig, eller mycket sällan, har möten tillsammans med personalen. Ett tydligt resonemang kring varför man inte har möten med personalen verkar vara svår att finna, men som bidragande faktor anges att personalen arbetar olika och oregelbundna tider i skift och att möten där alla är inkluderade skulle bli svårt rent logistiskt att få ihop.

Vi har inte så mycket möten, vi pratar med dem innan deras pass börjar och informerar om det är några ändringar. Vi har inte så mycket möten för att det är svårt att få alla samlade på grund av olika arbetstider, många jobbar bara deltid och har skola eller är upptagna med andra saker, det är svårt att hitta en tid som passar alla. (Intervju med chef 4 11 april 2019)

Cheferna uppger även hur de upplever sig ständigt behöva kommunicera och påminna om små och för dem helt självklara saker. Personalens bristande förståelse för varför man gör just så som man gör ökar risken för missförstånd och bidrar till att människor fortsätter göra så som man gjort innan eftersom det är något de känner till bättre. Många chefer vittnar om att det generellt sett är svårt att förändra en rutin, särskilt när det gäller något som man har gjort likadant under en längre tidsperiod.

Det tog mig typ sex eller sju månader att implementera denna förändring. För att när du arbetar på samma sätt i tre, fyra, fem år så är det svårt med plötsliga förändringar. (Intervju med chef 3 11 april 2019)

Man uppger även i intervjuer hur mindre beslut kan tas med väldigt kort varsel och ibland inte diskuteras mellan cheferna innan de är tänkta att implementeras. Här ser man hur förankringsprocessen förminskas eller blir helt obefintlig. Man kan även tänka sig att när de övriga cheferna inte vet vad som spontant har bestämts utan deras vetskap bidrar det till känslan av att det är rörigt. "Det känns ibland som att de själva inte vet om de har tagit beslut eller ska ta beslut. Det är rörigt" (Intervju med anställd 2 16 april 2019).

Via anställda som tidigare arbetat på andra, snarlika, arbetsplatser fick vi reda på att det där fungerat bättre när man har haft korta möten innan varje skift påbörjas. Då får alla som ska arbeta just den dagen och den tiden samma information samtidigt. De kan även bli påmind om sådant som tidigare har skickats ut via någon annan informationskanal. Vidare skulle personalen då få möjlighet att ställa följdfrågor, om något skulle upplevas som otydligt, vilket vi noterat att många i personalen ofta tycker. Intervjuerna har även visat att det ofta uppstår situationer där personalen har fått olika mycket information. Ett exempel som kommer upp ett flertal gånger är den situation när någon har varit på semester och sedan återvänder till arbetet. Man har då inte kunnat samtala med kollegorna och kanske inte bevakat sociala medier eller mail. När man sedan ska återvända till arbetet, har inte sällan något förändrats, som man då inte är medveten om.

Anledningarna till ett sådant tillvägagångssätt är delvis redan redogjort för, då man uppger att det är svårt rent logistiskt att samla alla som arbetar så olika tider och dagar. Samtidigt står det klart att det är tydligt vilken grupp inom organisationen man tillhör och detta innebär att man formellt blir antingen inkluderad eller exkluderad i diverse aktiviteter. Dessa starka avgränsningar kan även påverka hur informationen flödar genom organisationen och vi ser från intervjuer hur samma information verkar färdas, behandlas och prioriteras olika beroende på vilken grupp den befinner sig inom. Inom managementgruppen verkar kommunikationen fungera bra och det upplevs från samtliga chefer att det är viktigt att alla är inkluderade i förändringsprocessen. Delvis för att man som chef själv behöver besitta den information som man vidare förväntas implementera tillsammans med sina anställda, men också för att man är med i gruppen av chefer. Även de chefer som är helt utan något personalansvar deltar i

mötena och får där reda på allt innan resterande personal, enbart för att man tillhör en viss grupp inom organisationen.

Vidare verkar kommunikationen även fungera relativt friktionsfritt mellan de anställda. Många uppger hur man i första hand får information av sina kollegor, snarare än från sin chef eller via utskick på mail eller sociala medier.

Vissa beslut nämns för bara för några människor, så får man helt plötsligt reda på det när man står och pratar med någon kollega.  
(Intervju med anställd 4, 18 april 2019)

Vad som inte fungerar lika bra verkar vara just kommunikationen och flödena mellan grupperna. Det framgår att man gärna ansvarar för flödet inom sin egen grupp och att det är viktigt och självklart att alla behöver ha samma information. Mellan grupperna verkar informationen fastna eller försvinna vilket lätt skapar en otrygg känsla för de anställda som inte alltid upplever sig veta vad som förväntas av dem.

## **6. Diskussion**

Diskussionen utgår från resultatet som presenterats i tidigare avsnitt och sätter den i relation till de teoretiska resonemang som studien utgår från. Diskussionen har disponerats utifrån de olika teoretiska resonemang som är relevanta för frågeställningen. Gränser, grupper, och löskoppling mellan den formella och informella strukturen för informationsspridning presenteras som olika handlingar och strukturer som påverkar översättningen i företaget. Dessa strukturer samverkar också med varandra och andra faktorer, de speciella omständigheterna i organisationen gör att de syns tydligare.

### **6.1 Översättning**

Det blir naturligt av intresse varför de rutiner som för tillfället finns inte verkar bidra särskilt mycket till den tilltänkta förändringen. Czarniawska (2015) beskriver i sitt så kallade “ideala förändringsförlopp” hur förankring av förändringen är grunden för en lyckad implementering. Förankring innebär här att man tillsammans med alla som kommer att påverkas av förändringen har detaljerade genomgångar och inkluderande diskussioner där alla ges möjlighet till delaktighet. I intervjuerna berättas det hur alla chefer tillsammans diskuterar förändringar i verksamheten, vilket skulle kunna ses som en typ av förankring. Dock blir den långt ifrån fullständig när resten av personalen inte inkluderas överhuvudtaget. Man har beskrivit det som att man undviker att inkludera dem eftersom det helt enkelt inte ingår i deras arbetsbeskrivning och inte finns med i deras respektive ansvarsområde att fatta eller vara involverade i förändringsprocessen.

Att det endast är gruppen av chefer som kommer på och beslutar om förändringar liknas snarare vid diffusionsmodellen än översättningsmodellen. Czarniawska (2015) beskriver hur diffusionsmodellen kan inge en känsla av styrning och kontroll och att den därför är populär

trots att den, enligt henne, fungerar dåligt. Enligt diffusionsmodellen kommer förändringen och kraften som krävs för denna endast från den ursprungliga källan, vilket i vårt fall blir gruppen av chefer som skickar stora mängder information och lägger mycket tid på att upprepa information. Vi kan följa hur modellens förutsättningar leder till svårigheter i den praktiska implementeringen eftersom information inte färdas i ett vakuum utan istället ständigt påverkas och förändras via de människor den möter och förs vidare genom. Eftersom vi har fått reda på att man inte sällan får ny information via kollegor andra informella kanalerna stöds idén om att information inte färdas obehindrat. Det är i den dagliga och informella översättningen som information skapas och återskapas, det är friktionen i sig, det vill säga människorna i organisationen, som skapar spridning och liv till förändringen.

## 6.2 Gränser

Det är lätt att tänka sig hur chefer lättare hakar på nya förändringar och rutiner jämfört med de anställda, då cheferna generellt har en bättre helhetsbild och kanske får stå för negativa konsekvenser om rutiner inte förbättras. Att personal, som kanske dessutom arbetar deltid eller extra, inte engagerar sig lika fullt ut i sin arbetsplats som helhet är inte otänkbart. Trots att modeller som den för ideala förändringsförlopp som Czarniawska (2015) presenterar förespråkar förankring och inkludering, är det viktigt att tänka på hur förutsättningarna för vårt studerade fall skiljer sig från många andra organisationer. Anställda med stor skillnad i sysselsättningsgrad och engagemang behöver ta till sig lika stor mängd information. En person som arbetar extra vid storhelger skulle i så fall inte otänkbart lägga ner mer tid på att ta till sig information än att faktiskt arbeta. Detta blir snabbt problematiskt för cheferna då det är svårt, om inte praktiskt omöjligt, att samla alla anställda för att gemensamt ta planera en förändring. Likaså kan de inte räkna med att de anställda lägger ner så mycket tid på information i förhållande till hur mycket de arbetar. Cheferna skapar i viss mån ett överflöd av information, troligtvis då de upplever att människor inte lyssnar och tar till sig första gången de meddelar något. Påminnelser, skilda informationskanaler och tjat resulterar i ett konstant informationsflöde där mycket innebär upprepningar för både chefer och anställda. Kanske är en snabb sammanfattning eller genomgång av vad som sagts och bestämts under veckan att föredra, tillgänglig i en kanal där alla som behöver informationen enkelt kan hitta den. En organisation med suddiga gränser utåt behöver kanske allt tydligare gränser för varje individ gällande vad som krävs och förväntas av denne, cheferna inkluderat.

Informationsflödet kan begränsas med tid, omfattning och kanaler för att minska det överflöd som skapats och för att stärka gränser mellan arbete och privatliv. Överflödet skapar i sig uppfattningen av att information och förändringar existerar i större utsträckning än vad som är verkligt och man upplever sig inte kunna eller ha tid att ta åt sig av alla detaljer i flödet.

## 6.3 Grupper

De formella och informella grupper som skapats inom organisationen upplever vi hänger samman med organisationens otydliga och ständigt flexibla gränser. En formell grupp av chefer skapas i syfte att styra, leda och implementera. Denna grupp av individer arbetar heltid och är starkt investerade och engagerade i sitt arbete. De anställda utgör den andra formella

gruppen som sedan kan delas in i ytterligare mindre grupper beroende på vilken avdelning inom organisationen man arbetar inom. Dessa formella grupper är nödvändiga och självklara, men mer intressant är de informella grupperna med tydliga, avskärmande gränser mellan sig. Informella grupper uppstår delvis när personal arbetar under olika förutsättningar och arbetar olika mycket. Detta leder naturligt också till att de som arbetar mer, vet mer om vad som händer inom den dagliga verksamheten. Många uppgav också att en del information verkar delas ut på slump till de som råkar vara på rätt plats vid rätt tillfälle. Det blir sedan upp till personalen själva att tolka, översätta och sprida informationen för att den tilltänkta förändringen ska äga rum. Informella grupper baserade på personliga relationer skapas lätt då man tenderar att uppdatera de som man upplever sig ha en bra personlig relation med eller de som man arbetar tätt med. Olika grupper besitter snart olika information och kommer därmed agera olika inom samma process i arbetets gång. En önskad förändring blir inte fulländad eller blir först så efter en längre tid och många misstag. Översättning och spridning av information inom grupperna fungerar enligt vår uppfattning som önskat och människorna inom dessa fungerar som översättare och budbärare. Det är svårare mellan grupperna där många upplever en stark barriär och svårigheter att få önskade förändringar eller information att nå över till ”andra sidan” utan att förändras för mycket eller stoppas på vägen. Detta leder återigen till att olika grupper tycker sig ha olika uppfattningar gällande samma process, vilket skapar helt skilda slutresultat, eftersom översättningen hela tiden påverkas av uppfattning och tolkning hos avsändare och mottagare.

## 6.4 Löskoppling

Den formella struktur vi kartlagt via observationer och intervjuer har visat sig skilja sig starkt från den informella strukturen. Till stor del är både chefer och anställda medvetna om hur den formella strukturen ser ut och varför man i vissa sammanhang väljer att avvika från denna. Dock har vi sett att det informella sättet att hantera situationer och fastställa rutiner i vissa fall har blivit så institutionaliserat så att man inte längre är medveten om att man avviker från en förutbestämd process.

Vi ser då hur exemplet när man övergick från kontanthantering till endast kortbetalning får sin förklaring. De handlingar man genomfört när man, mot reglerna, tagit emot kontanter och istället tagit betalt på sitt eget kort har vägt tyngre än den formella handlingsplanen. Dessa upprepade handlingar har sedan bidragit till att arbetssättet har blivit en vana och en del av den informella strukturen och inte längre ifrågasätts. Detsamma gäller för det upplevda tjetet och alla påminnelser som troligtvis har blivit till en vana. Trots att man skickar ut mail eller kommunicerar via andra kanaler förväntar sig både chefer och anställda att påminnelser och prat kommer att komplettera det som man inte förstår eller kommer ihåg. Kanske lägger man då heller inte lika stor vikt vid att verkligen sätta sig in i den information man skriftligt blivit försedd med, eftersom den informella strukturen och handlingsmönstret där man ändå får reda på det mesta via kollegor eller tjet har institutionaliserats.

En löst kopplad struktur kan i många fall, enligt Meyer och Rowan (1977), vara önskvärt i en organisation. Den formella strukturen skall skapa legitimitet medan den informella driver den



vardagliga verksamheten framåt. Dock kräver ett sådant resonemang att man i alla fall delvis håller liv i den formella strukturen och inte helt bortser från den. Inom vårt studieobjekt finner vi ibland hur löskopplingen har blivit så pass omfattande att man helt struntar i den formella strukturen och de rutiner och processer som man någon gång byggt upp för att skapa ordning och legitimitet. Exempel på detta är när information når ut via informellt prat först i efterhand, när förändringen officiellt och formellt sett redan har ägt rum. När den formella strukturen frångås i den omfattningen skadas legitimiteten för hela processen.

När man försöker återgå till den formella strukturen vid informationsutskick skapar man en detaljerad och precis beskrivning på hur den framtida förändringen ska se ut, men återigen har man producerat sitt eget överflöd av information. Varje anställd är generellt bara intresserad av sådant som rör just denne och de närmaste kollegorna och frångår per automatik den formella strukturen genom att strunta i den stora mängden information och istället förlita sig på de informella informationsvägarna. Här får översättningen ännu en gång betydelse då den information som fås via kollegor har gått flera omvägar och därmed tolkats, omformats och omskapats fler gånger än vad man från början, som chef, räknat med. Om det som slutligen kommer fram upplevs som ofullständigt eller märkligt är risken stor att den anställde fortsätter med de gamla invanda rutiner som man förstår bättre. Om en förändring ändå äger rum blir den med stor sannolikhet via den långa översättningsprocessen inte så som man inom chefsgruppen önskat eller förutspått.

Ett överflöd skapas även då man med informell information överbelastar de informationskanaler som används. När den formella och informella strukturen är så pass löskopplad ser vi alltså hur det skapas följdproblem inom organisationen. Den formella informationen, som kommuniceras i samma kanaler via samma flöde, göms bland all information som man egentligen skulle klara sig utan. Det krävs därmed en konstant prioritering, tolkning och översättning från de anställda, i syfte att kunna utläsa vad som är viktigt och vad som är mindre viktigt att ta till sig. Detta urval påverkas naturligt av den enskilda individens uppfattning, tidigare information och specifika tolkning. Individer och grupper får därmed på ännu ett sätt olika information och skilda uppfattningar kring samma verksamhet och processer.

## **6.5 Avslutande diskussion**

Vi kan konstatera att det finns brister i de rutiner och förändringsprocesser som för tillfället äger rum inom organisationen. Den formella förändringsprocessen är alltför åtskild från den informella och i praktiken blir det sällan som man bestämt eller så är vägen dit besvärlig för alla inblandade. Vi har funnit och presenterat en formell förändringsrutin, liksom en informell sådan. Främst skiljer sig verklighet och modell åt i förankring och kommunikation. Den formella rutinen bestod av möten och diskussioner innan beslut fattas, där både anställda och chefer inkluderades. I själva verket involveras sällan de anställda innan förändringen ska implementeras och inte alltid heller alla chefer eller områdesansvariga. De anställda är generellt dåligt informerade om bakgrund och orsak till förändringen, vilket leder till en mycket svag förankring då det är just de anställda som förväntas förändras i praktiken.

Kommunikationen är enligt den formella strukturen detaljerad och fungerande, man skickar ut noggrant formulerade mail till alla anställda i god tid före förändringen. Man skickar inte alltid all information till alla, utan vänder sig till en viss grupp om informationen bara rör just dem. Den informella strukturen är betydligt mer spontan, informationskanalerna är många och den information som skickas upplevs som bristfällig, försenad eller överflödig. I de allra flesta förändringsprocesser får de anställda reda på nödvändig information via kollegor och informellt prat.

Översättningsprocessen påverkas i stort av organisationens särskilda förutsättningar med många deltidsanställda och stundvis bristande engagemang hos de anställda. Via alla de led information och tilltänkta förändringar tvingas genomgå för att nå slutmålet omskapas och återskapas hela tiden budskapet med budbärares och mottagares unika förutsättningar och begränsningar. Bristande engagemang och förankring leder till att översättningen blir ofullständig och informationen som färdas kortas av eller försvinner på vägen. Detta förklarar svårigheterna med förändring som upplevs av många. Det blir av mindre betydelse hur många gånger något upprepas om det är obegripligt och saknar bakgrund för mottagaren. Översättningsprocessen påverkas och rubbas även av de grupper och gränser som finns inom organisationen, samt det överflöd som skapats. I alla ovan nämnda aspekter krävs en stor mängd översättning som naturligt kommer förändra budskapet och den slutgiltiga förändringen.

Organisationen kan ses som ett exempel där de formella strukturerna och den informella strukturen skiljer sig åt kraftigt och att relationen mellan dem är relevant för hur information kan förflytta sig inom ett företag. De förklaringar som presenteras är de som syns tydligast i vår fallstudie och det går att anta att det både finns likheter och skillnader mellan olika organisationer och vid olika tidpunkter.

## **7. Slutsatser**

Genom våra slutsatser ämnar vi besvara vår frågeställning utifrån vår tolkning av resultatet och med hjälp av vår teoretiska referensram. Slutsatserna utgår från frågeställningarna:

- Hur ser förändringsprocessen ut i en organisation med flexibla anställningsformer?
- Hur påverkas översättningsprocessen av organisationens särskilda förutsättningar?

Utifrån syftet att öka förståelsen för förändringsprocesser och informationsspridning i en organisation med flexibla anställningsformer kan vi konstatera att förändringsprocessen i vår studie sällan upplevs likadant i varje förändringssituation. I många fall upplever man att processen är rörig och ostrukturerad och vi har observerat hur majoriteten av respondenterna upplever att processen inte fungerar som önskvärt. I varje situation verkar det finnas många omständigheter att ta hänsyn till. Det faktum att organisationens utformning har skapat en samling anställda med mycket skilda anställningsgrader och engagemang gör att

förankringsprocessen blir komplicerad. Det blir svårare att framgångsrikt översätta idéer från ett sammanhang till ett annat.

Ständigt måste man försöka avgöra gränsen för mängden informationsutskick och vilka konsekvenser det resulterar i för den nödvändiga uppföljningen. Problematiken förstärker sig själv eftersom då det samtidigt som det skapats ett överflöd av information är överflödet en källa till mer information, eftersom mottagarna av informationen inte uppfattar den på samma sätt som avsändarna. Slutsatsen i sammanhanget blir att det brister i kommunikationen. Orsakerna till att idéer och information förändras så mycket kan bero på det bristande engagemanget hos många anställda och innebära att många upprepningar krävs samt att förändringar uteblir eller fördröjs.

Förändringsprocessen är mycket löst kopplad från den formella förändringsrutin som utformats inom organisationen, vilket vi har observerat leder till missförstånd, bristande rutiner och många skilda uppfattningar kring samma händelser. Att föredra vore att istället för att hamna allt längre ifrån den formella strukturen vid varje förändringsprocess försöka nyskapa och förbättra den formella strukturen. På så sätt kan den informella strukturen i sin tur blir mer försvarbar och tydlig för alla berörda. Vi tänker oss att en del löskoppling är bra för flödet av information och utvecklingen av processer inom organisationen men att löskopplingen upplevs vara för stark av olika intressenter vilket gör att legitimiteten för både företaget och förändringsprocesserna skadas.

De grupper och gränser som saknar en tydlig eller väl genomtänkt sammansättning bidrar till brister i översättning och försvårar förändringsprocessen. Även det överflöd som skapats skiljer sig enligt våra observationer starkt från den formella strukturen. Överflödet tvingar människor att sälla ut, prioritera och översätta efter egen förmåga och vilja, vilket alltid kommer leda till olika slutsatser och uppfattningar gällande sådant som ursprungligen varit simpelt och lika för alla. I detta skapas naturligt missförstånd och svårigheter i kommunikation och genomförande.

I ett sammanhang, som det i vår studie, bör man utgå från att människor under spridningens gång kommer att förändra, översätta och ta emot idén på olika sätt. När idén lösrycks förflyttas den från idékällan ut till sin nya tilltänkta kontext. Man måste göra den förståelig och igenkännbar, vilket kan vara ett steg man inte fullföljer då man sällan förklarar någon bakgrund eller mer än ytligt inkluderar de människor som sedan kommer föra idén vidare. Som Meyer och Rowan (1977) hävdar blir en förändring inte som man önskat om berörda parter inte förstår varför man valt att göra på ett visst sätt. När paketeringen av det nya inte är tillräckligt genomtänkt eller komplett kommer mottagandet att påverkas och kanske inte bli som önskat. En risk här är att informationen förändras alldeles för mycket, till följd av att mottagaren och berättaren inte förstår varandra fullt ut. Även handlingarna som följer är en del av översättningsprocessen, vilket leder oss till att det är relevant hur alla handlar när det nya ska bli verklighet. De handlingar som vidare upprepas kommer sedan att institutionaliseras, oavsett om de är önskvärda och planerade eller inte.

Med vår studie hoppas vi ha bidragit till förståelsen för hur en förändringsprocess i en organisation med flexibla anställningsformer och hur översättningsprocessen i ett sådant företag kan se ut, men även att vi mer allmänt bidragit till förståelsen för förändringsprocesser och översättningsprocesser. Vi hoppas att mer forskning kommer att bedrivas med utgångspunkten av att företag är i ständig förändring och att flera fallstudier av företag med annorlunda förutsättningar eftersom vi tror att det ger en bättre förståelse även för organisationer av mer traditionell sort.

## 8. Referenslista

- Bryman, A., Stephens, M. och Campo, C. (1996). The importance of context: Qualitative research and the study of leadership. *The Leadership Quarterly*, 7(3), pp.353-370.
- Beer, M., Nohria, N. (2000) "Cracking the Code of Change." *Harvard Business Review* 78, no. 3 (May–June 2000): s.133–141.
- Callon, M. (1986). Some elements of sociology of translation: Demestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc's Bay. In J. Law. (Ed.), *Power, Action, and Belief: A New Sociology of Knowledge?* London: Routledge & Kegan Paul.
- Czarniawska, B (1997). *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*. Andra upplagan. University of Chicago Press.
- Czarniawska, B. (2015). *En teori om organisering*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Czarniawska, B., Sevón, G. (1996) *Translating organizational change*. Berlin: De Gruyter
- Czarniawska, B., Joerges, B. (1996). *Travels of ideas*. I Czarniawska, B., Sevón, G (red.). *Translating organizational change*. Berlin: De Gruyter, s. 13–48.
- Flyvbjerg, B. (2006) Five Misunderstandings About Case-Study Research, *Qualitative Inquiry*, vol. 12, no. 2, april, s. 219-245.
- Kotter, J. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Long Range Planning*, 28(3), s.121.
- Lind, R. (2014). *Vidga vetandet*. Lund: Studentlitteratur.
- Meyer, J., Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), s.340-363.
- Meyers, D., Durlak, J. and Wandersman, A. (2012). The Quality Implementation Framework: A Synthesis of Critical Steps in the Implementation Process. *American Journal of Community Psychology*, 50(3-4), s.462-480.
- Patel, R. och Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), s.991-995.