



INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH  
ARBETSVETENSKAP

# FÖRMEDLING OCH KOMMUNICERING AV EN OMORGANISATION

En kvalitativ studie om hur medarbetare i Sverige  
upplevde en omorganisation i ett globalt företag

**Alice Tenmark**

---

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2020
Handledare:	Hans Ekbrand

# Abstract

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2020
Handledare:	Hans Ekbrand
Examinator:	Dietmar Rauch
Nyckelord:	Inflytande, Kommunikation, Organisationsförändring, Omorganisation, Planerad förändring

---

**Syfte:** Syftet med uppsatsen är att med hjälp av en kvalitativ studie, studera hur en omorganisation i ett globalt företag har förmedlats och kommunicerats till medarbetare i Sverige samt att studera hur chefer och anställda ställde sig till förändringen.

**Teori:** Tidigare forskning om nationella kulturer, kommunikation och reaktioner vid förändringar presenteras. Teorierna är Kurt Lewins (1951) teori kring en planerad förändrings olika stadier, Top down, en teori om troende, skeptiker och kritiker, kommunikationseffektivitet och slutligen en teori om olika kommunikationsstrategier.

**Metod:** En kvalitativ metod i form av semistrukturerade intervjuer har använts. Sju stycken intervjuer har genomförts med olika personer på organisationen. Två intervjuer genomfördes via fysiskt möte och resterande digitalt. Intervjuerna spelades in, transkriberades och analyserades efter tematisk analys.

**Resultat:** Medarbetarna är positiva inför omorganisationen men upplever att det har funnits brister i hur informationen har kommunicerats och förmedlats. En del information har kommit alldeles för sent och en del medarbetare upplever att det har fattats beslut som borde ha grundats mer hos de som arbetar. Det mest förvånande var, att trots att det är en top down förändring så var alla intervjupersoner positiva till förändringen i sig.

# Förord

Tack!

Jag vill rikta ett stort tack till de personer som ställde upp på intervju. Utan intervjupersonernas deltagande hade studien inte varit genomförbar. Stort tack för att ni tog er tid till att delta. Extra stort tack vill jag rikta till min kontaktperson på organisationen som har tagit sig tid för att hjälpa mig ta kontakt med andra personer på organisationen. Detta trots att organisationen befunnits sig i en hektisk period. Tack för det!

Jag vill även rikta ett stort tack till min handledare Hans Ekbrand som varit ett stort stöd under hela uppsatsens gång.

Alice Tenmark, juni 2020

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Syfte och frågeställningar .....	2
1.2 Bakgrund .....	2
1.3 Avgränsningar .....	3
1.4 Disposition .....	3
<b>2. Tidigare forskning</b> .....	<b>5</b>
2.1 Nationella kulturer.....	5
2.2 Kommunikation.....	5
2.3 Reaktionen vid förändringar .....	7
<b>3. Teoretisk referensram</b> .....	<b>9</b>
3.1 Top down.....	9
3.2 Kurt Lewins (1951) teori kring planerad förändring .....	10
3.3 Troende, skeptiker och kritiker .....	11
3.4 Kommunikationseffektivitet .....	11
3.5 Olika kommunikationsstrategier .....	12
3.6 Reflektion kring teoriernas beröringspunkter.....	14
<b>4. Metod</b> .....	<b>17</b>
4.1 Urval.....	18
4.2 Analys av material.....	19
4.3 Studiens tillförlitlighet.....	20
4.4 Reflexivitet.....	21
4.5 Kritisk reflektion .....	22
4.6 Forskningsetiska aspekter.....	23
<b>5. Resultatredovisning och analys</b> .....	<b>25</b>
5.1 Initiativ, bakgrund och inflytande .....	25
5.2 Hur omorganiseringen har förmedlats och kommunicerats .....	28
5.3 Reaktionen till omorganiseringen och dess påverkan .....	31
<b>6. Slutsats</b> .....	<b>34</b>
6.1 Förslag på vidare forskning .....	36
<b>7. Diskussion</b> .....	<b>38</b>
<b>Litteratur- och källförteckning</b> .....	<b>41</b>
<b>Bilagor</b> .....	<b>44</b>

# 1. Inledning

Detta är en kvalitativ uppsats som har till syfte att studera hur chefer och medarbetare i en global organisation upplevde en omorganisation.

Hur människor reagerar på information kring en förändring är beroende av hur informationen har kommunicerats och den här uppsatsen kommer fokusera på hur chefer och medarbetare har upplevt att den kommunikationen har gått till. På vilka sätt har medarbetarna fått till sig information, hur, när och av vem eller vilka förmedlades det samt hur mycket information och inflytande har de upplevt att de haft och hur påverkar det deras upplevelse kring situationen, detta är en del av de frågor som uppsatsen kommer beröra.

Det finns många studier som handlar om förändringar på arbetsplatser men som Senior och Swailes (2016) skriver handlar större delen av den existerande forskningen om förändringar på arbetsplatser som befinner sig i samma land och att det är relativt ovanligt med forskning kring förändringar i internationella organisationer. Därför är min förhoppning att denna studie kan bidra till forskningen och väcka intresse för ytterligare studier inom området.

Organisationen som uppsatsen har till syfte att studera är en internationell organisation och hur organisationen ser ut påverkar således hur en förändring implementeras och tas emot av medarbetare. Att därav studera hur chefer och medarbetare i en sådan organisation upplever en omorganisation är något som jag hoppas kan bidra till det rådande forskningsfältet.

Då dagens arbetsliv präglas av både globalisering, digitalisering och ett gränslöst arbete påverkar det således organisationer då de måste anpassa sig till sin omvärld för att inte hamna efter i utvecklingen. De måste vara flexibla för att kunna hantera den konkurrens som uppkommer med en global arbetsmarknad. Att organisationer därav behöver genomgå förändringar är oundvikligt och något som sker kontinuerligt. Det kan vara små förändringar som knappt märks eller stora planerade förändringar, som till exempel omorganisationer (Heide, Johansson & Simonsson, 2012, s.181).

Innan uppsatsen författades hade jag 10 veckors praktik i den organisation som uppsatsen har till syfte att studera. Under praktikperioden genomgick organisationen en omorganisation. Jag fick en viss insyn i förändringen och blev nyfiken på att ytterligare studera hur förändringen togs emot av chefer och medarbetare i den svenska delen av organisationen.

## **1.1 Syfte och frågeställningar**

Syftet med uppsatsen är att med hjälp av en kvalitativ studie, studera hur en omorganisation i ett globalt företag har förmedlats och kommunicerats till medarbetare i Sverige samt att studera hur chefer och anställda ställde sig till förändringen.

Uppsatsens frågeställningar är således att besvara:

1. Hur upplevde de anställda och chefer i Sverige att omorganiseringen har förmedlats och kommunicerats?
2. På vilka sätt påverkar omorganiseringen de anställda i Sverige?
3. Vad var chefernas och de anställdas förväntningar, farhågor och föreställningar till omorganiseringen? Hur har de stått sig så här långt?
4. Vad kan teorier om kommunikation i samband med organisationsförändring säga om den beskrivning av kommunikation, förväntningar och medarbetarnas nöjdhet med organisationsförändringen så här långt?

## **1.2 Bakgrund**

Arbetsplatsen som studien är genomförd på är del av en global organisation som verkar inom information- och kommunikationsteknik. Statistik från Statistiska Centralbyrån (2017) visar att det är 86% män som arbetar som ingenjörer och tekniker inom elektroteknik i Sverige under 2017. Branschen som organisationen verkar inom är därav framförallt dominerad av män.

Organisationen finns i ett tiotal länder och består av över tiotusen anställda. Merparten av de anställda på företaget i Sverige är belägna i Göteborg och består av cirka 200 medarbetare, varav alla är tjänstemän. Huvudkontoret är beläget i ett annat land i Europa och organisationen fick under sommaren 2019 en ny VD som inte befinner sig i Sverige.

Organisationen samarbetar internationellt och det har varit vanligt förekommande att chefer har medarbetare i andra länder.

För att få en förståelse för vad förändringen innebär kommer omorganiseringen kort att förklaras. Organisationen hade innan omorganisationen en struktur där de arbetade mycket globalt och det var då svårt att se var i organisationen det fanns brister. Den nya organisationsstrukturen är plattare där respektive land får mer ansvar. Den globala organisationen ska speglas ut i länderna och det ska vara tydligt vilka roller alla har. I samband med detta lades det även ett varsel för att dra in på kostnader och för att bli av med personer som inte presterade. Det var cirka 20–25 personer i den svenska delen av organisationen som varslades. Förändringen innebär även att det kommer att läggas ett större fokus på att stärka relationerna som organisationen har till sina kunder. Omorganiseringen har ändrat organisationsstrukturen och det har bidragit till att en del medarbetare har fått nya chefer att rapportera till, att en del tjänster har tagits bort och att en del personer har fått byta tjänst respektive lämna organisationen. Förhoppningen med omorganisationen är således att det ska leda till bättre ekonomiska resultat.

### **1.3 Avgränsningar**

Uppsatsen har avgränsats till att endast studera upplevelser hos de medarbetare som arbetar kvar i organisationen. Personer som blev varslade i samband med omorganiseringen har inte deltagit i studien utan fokus har varit på de personer som arbetar kvar. Det har även gjorts en avgränsning kring att det endast är den svenska delen av organisationen som studeras.

### **1.4 Disposition**

Uppsatsen inleds med ett avsnitt om tidigare forskning där nationella kulturer, kommunikation och reaktioner på förändringar tas upp. Därefter följer uppsatsens teoretiska referensram vars teorier är *Top down*, Kurt Lewins (1951) teori om en planerad förändring, Troende, skeptiker och kritiker, kommunikationseffektivitet och slutligen en teori om olika kommunikationsstrategier. Nästa del i uppsatsen handlar om metod och berör tillvägagångsätt, kritisk reflektion och etiska aspekter. Rubrik 5 är sedan resultatredovisning och analys. Där framkommer det empiriska materialet som även analyseras utifrån uppsatsens teoretiska referensram. För att tydligt sammanfatta resultatet i uppsatsen är nästföljande rubrik

slutsatser där uppsatsens fyra frågeställningar kortfattat redogörs och förslag på vidare forskning ges. Uppsatsen avslutas med ett diskussionsavsnitt där en ytterligare analys kring uppsatsen görs.



## 2. Tidigare forskning

Det har gjorts många tidigare studier av omorganiseringar och förändringar i organisationer. Förändringar kan vara både planerade och oplanerade och denna uppsats fokuserar på en planerad förändring i form av en omorganisation. Nedan kommer tidigare forskning som har kopplingar till denna studie att presenteras.

### 2.1 Nationella kulturer

Då det är en internationell organisation där den planerade förändringen har genomförts bör man ta i beaktning att det kan ha påverkan på hur förändringen implementeras och tas emot av medarbetare. Hofstede (1993) har genomfört en studie där han jämför nationella kulturer och studien visade att skandinaver hamnar inom gruppen kollektivism och konsensus och att olika delar av världen har olika kulturer som påverkar arbetslivet. Hofstede (1993) menar att skillnader i språk, religion, lagar, politik, system, normer och attityder kommer bidra till kulturella skillnader även inom multinationella organisationer (Senior & Swailes, 2016, s.138–143).

Gerhart (2008) som sedan utvecklade Hofstedes (1993) teori menade att de nationella skillnaderna rörande kultur inte nödvändigtvis behöver vara så stora som det har argumenterats för men att nationella kulturella skillnader kan vara viktiga att ha i åtanke i vissa situationer. Det finns kulturella skillnader även inom olika länder men genom att gruppera länder var för sig visar teorin att skillnader kan komma att påverka hur organisationer hanterar och agerar i olika situationer (Senior & Swailes, 2016, s.146). Sverige är även ett land som skiljer sig ganska mycket på den internationella arbetsmarknaden med ett starkt anställningsskydd och stor facklig närvaro. Således finns det ett flertal regler och lagar som arbetsgivaren behöver förhålla sig till (Kjellberg, 2017, s. 229–268).

### 2.2 Kommunikation

Kommunikation handlar om hur information överförs mellan människor, något som kan ske på flera olika sätt. Det kan bland annat ske via text, dialog eller kroppsspråk och kan vara både avsiktligt och oavsiktligt (Nationalencyklopedin). För att en förändring ska förankras på ett bra sätt i organisationen är det viktigt med tydlig information visar en studie av Håkansson

(1995). Medarbetarna behöver förstå syftet med förändringen för att den ska kunna mottas väl och kommunikationen har därav en viktig roll. I planerade förändringar är det vanligt att misslyckas med det som ska förändras på grund av att kommunikationen inte har varit tillräckligt tydlig (Heide et al, 2012, s.186). Hur informationen kring förändringen ska kommuniceras behöver vara planerat och genomtänkt i god tid innan själva förändringen ska äga rum. Kommunikationen angående förändringen kommer påverka hur de anställdas inställning till förändringen blir (Elving, 2005, s.129–138). Får inte medarbetarna tillräckligt med information finns det en risk för oro och ryktesspridning bland personalen. Det kan även leda till att förtroendet för chefer minskar (DiFonzo & Bordia, 1998, s.295–305). Om kommunikationen kring förändringen svarar på vad, när, vem och hur är det en effektiv kommunikation enligt Heide, Johansson och Simonsson (2012) och då minskar eller uteblir motståndet till förändringen. Kommunikationen kan användas för att belysa fördelarna med förändringen och enligt Heide et al (2012) är det många studier som har ett antagande att förändringar kan implementeras problemfritt så länge det har funnits tillräckligt med information. Det är vanligt att ledning och de som är ansvariga för kommunikationen får höra att de anställda inte har fått tillräckligt med information om förändringen. Detta trots att informationen kan ha funnits att tillgå via flera olika kanaler såsom intranät eller nyhetsbrev. Det som är viktigt för att medarbetarna inte ska uppleva att informationen varit bristfällig är att koppla förändringen till en helhet. Grundbudskapet behöver vara tydligt och engagera de anställda. Ofta läggs mycket fokus på själva förändringen men det bör också belysa bakgrunden till förändringen och dess konsekvenser. Konsekvenser rörande uppsägningar och omplaceringar är ofta saker som bidrar till oro och information av den typen bör vara tydlig och kommunicerad så tidigt som möjligt i förändringsprocessen (Heide, et al 2012, kap 8).

Enligt studien av Håkansson (1995) lyckades de arbetsplatser som hade en god kommunikation kring förändringen uppnå ett bättre resultat än dem arbetsplatser som inte hade det. I studien framkom det även att majoriteten av alla förändringsprojekt är startade genom initiativ från ledningen och att det inom den privata sektorn är kravet på lönsamhet som är det största skälet till förändring (Håkansson, 1995). I alla typer av förändringar är det viktigt att skapa en gemensam förståelse för förändringen och i strategiska förändringar bör det läggas extra stort fokus på att skapa en gemensam förståelse för visionen och den strategiska riktningen (Maitlis & Sonenshein, 2010, s. 561).

Leneér Axelson och Thylefors (2005) skriver att de flesta medarbetare är medvetna om att när förändringar initieras från ledningen handlar det ofta om reducering av personal eller andra insatser för att uppnå kostnadseffektivitet. Att då överdriva den positiva kommunikationen kring förändringen kan leda till motsatt effekt. Istället bör ledningen tydligt kommunicera vilka alternativ som har övervägts och varför man kom fram till det slutgiltiga beslutet (Leneér Axelson & Thylefors, 2005, s.181–203). Ledningen kan dock använda sig av de negativa känslor som kan uppkomma hos medarbetarna till deras fördel genom att vara tydliga med att organisationen befinner sig i ett nödläge, om så är fallet. Transparensen som ledningen då visar kan göra att oron och tveksamheten medarbetarna eventuellt har kan omvandlas till ett driv och engagemang för att de då kämpar för organisationens överlevnad (Maitlis & Sonenshein, 2010, s.567).

Medarbetare har ofta stort förtroende för sin närmsta chef (Heide, et al 2012, s.190). Tidigare forskning har även visat att för att lyckas bra med en planerad förändring så behöver det förekomma kommunikation ansikte mot ansikte så att medarbetare har möjlighet att ställa direkta frågor. Medarbetarnas närmsta chefer behöver också vara delaktiga i förmedlingen av förändringen. Om förändringen endast förmedlas via text eller video från högsta ledningen är det större risk att det skapas ett motstånd från medarbetarna. Sker det någon form av öppen kommunikation kring förändringen, så som dialog ansikte mot ansikte, påverkar det hur medarbetarna tar emot förändringen. Det är då större sannolikhet att de ställer sig positiva och blir mer engagerade (Cornelissen, 2011, s.222).

### **2.3 Reaktionen vid förändringar**

Många tidigare studier som gjorts på människors känslor vid förändringar är baserade på Elisabeth Kübler-Ross (1960-talet) reaktionskurva vid sorg. När man får reda på förändringen kan man hamna i en form av chockläge där man har svårt att ta till sig ny information och lever i förnekelse. Kurvan går sedan ner till sorg innan den går upp genom accepterande, utforskande och slutar i kreativitet. Under processen är man påverkad av hur människor i ens närhet pratar kring förändringen och det är lätt att ryckas med i vad andra tycker och tänker (Heide, et al, 2012, s.191).

Motstånd till förändringar kan ske både passivt och aktivt och kan även ske trots att implementeringen av förändringen har gjorts på ett utförligt sätt. Varför människor reagerar negativt på förändring kan bero på flera saker. En omorganisering är, som tidigare nämnt, ofta ett sätt att lyckas nå uppsatta mål ur ekonomiska aspekter och därav kan en omorganisering vid första anblick upplevas som något negativt då medarbetare kan bli oroliga för att det kan bli högre krav med sämre förutsättningar. Men det kan även bero på rädsla för det okända, att man har ett behov av att känna trygghet, att man upplever att förändringen inte behövs, att man inte tror att förändringen kommer bli bra eller att det upplevs som dålig tajming (Wood, et al, 2018, s.534).

Organisatoriska förändringar innebär ofta utmaningar för de anställda. Det behöver inte nödvändigtvis vara förändringen i sig som blir jobbig utan osäkerheten som kan komma med den. Medarbetare kan bli oroliga över sin anställning, förändringar i arbetsgruppen och sämre förutsättningar. Detta kan leda till stress, lågt engagemang och i vissa fall leder det till att anställda självmant lämnar organisationen (Cornelissen, 2011, s.224).

En tidigare studie vid namn Om organisation - En studie om förändringskommunikation hos stadsdelsförvaltningen Norra Hisingens omorganisation ur ett medarbetarperspektiv (2018), författad av Annika Bergstrand, påminner om den här uppsatsen men har ett större fokus på kommunikationen i sig. Resultatet i Bergstrands studie visade att medarbetarnas förståelse till förändringar beror på vilka erfarenheter de har av förändringar sedan tidigare och att det påverkar hur de kommer tolka kommunikationen för den nya förändringen, att medarbetarna upplevde att den bästa kommunikationen skedde genom dialog eller möten och studien diskuterade även hur medarbetarna tog till sig informationen. Den här studien utgår istället ifrån ett arbetsvetenskapligt perspektiv och har till syfte att studera hur medarbetarna uppfattar kommunikationen kring förändringen. Den här studien skiljer sig även då organisationerna ser väldigt olika ut. Denna studie baseras på hur anställda i Sverige uppfattar en organisationsförändring i en global organisation och det kan således komma att påverka hur medarbetarna uppfattar den aktuella förändringen.

### 3. Teoretisk referensram

Nedan kommer uppsatsens fem teorier att redogöras för. Det inleds med teori om *Top down* och Kurt Lewins (1951) teori kring en planerad förändring för att i analysen kunna identifiera på vilket sätt förändringen har förankrats i organisationen samt för att kunna identifiera i vilket stadie förändringen befinner sig i. Det följs sedan av teorin om troende, skeptiker och kritiker som är relevant för att synliggöra hur människor kan ställa sig till en förändring på en arbetsplats. Därmed kommer teorin vara användbar vid analys för att besvara frågeställningen kring hur de anställda och chefer ställer sig till den rådande förändringen. Slutligen kommer två teorier angående kommunikation som är relevanta för att kunna svara på uppsatsens frågeställning gällande hur omorganisationen har kommunicerats och förmedlats till anställda och chefer. Den teoretiska referensramen avslutas med ett avsnitt om teoriernas beröringspunkter för att belysa vad teorierna har gemensamt.

#### 3.1 Top down

Det finns olika strategier och teorier på hur en planerad förändring kan förankras i organisationer. Teorin *top down* och *bottom up* handlar om var i organisationen förändringen startar. Top down innebär att förändringen startar högt upp i organisationshierarkin för att sedan föras ner i organisationen medan en bottom up förändring startar hos medarbetarna för att sedan föras upp i organisationen (Riccardi & Schaller, 2005, s.24).

Top down förändringar utgår ofta från att ledningen tittar på specifika mål och sätter planer efter det. Förändringen förmedlas sedan ner till lägre chefer och rör sig på så vis ner i organisationen. Förändringar som sker på detta vis initieras ofta för att stödja den högsta ledningens strategiska avsikter (Kim, Sting & Loch, 2014, s.462–474).

Top down förändringar sker ofta genom envägskommunikation där ledningen förväntar sig att medarbetarna rättar sig efter de bestämmelser som har gjorts. Då ledningen inte innehar all information som medarbetarna har, kan förändringsprocessen bli problematisk. Att då ta in synpunkter från lägre chefer och medarbetare gynnar förändringsprocessen. Att inte alls lyssna på medarbetare kommer medföra att förändringen möter motstånd. Bottom up förändringar har större chans att bli lyckade då det är medarbetarna som driver förändringen. Dock är det inte alltid genomförbart med bottom up förändringar i stora organisationer

eftersom det kan vara väldigt svårt att inkludera och engagera alla medarbetare i förändringen. En kombination av dem båda tillvägagångssätten är troligen den mest lyckade strategin (Wood et al, 2018, s.530–531).

En top down strategi passar således ihop med en planerad förändring. En planerad förändring äger rum när en organisation vill genomföra en förändring för att nå tydligt uppsatta mål eller för att implementera nya strategier. En omorganisering är ett exempel på en planerad förändring som genomförs, ofta för att uppnå ekonomiska mål. En planerad förändring är ett direkt svar på någons uppfattning kring att man inte uppnår de önskade resultaten och att en förändring är ett sätt att hantera det. I en planerad förändring antas det ofta att resultatet av förändringen går att förutse på förhand (Wood et al, 2018, s.521–522).

### **3.2 Kurt Lewins (1951) teori kring planerad förändring**

En omtalad teori när det gäller planerad förändring är Kurt Lewins (1951) teori kring en planerad förändrings tre olika stadier, *upptining*, *förändring* och *återfrysning* (Heide et al, 2012, s.180). Teorin har dominerat forskningsfältet de senaste 40 åren men har de senaste 20 åren mottagit en del kritik då teorin utgår från att stabilitet ses som eftersträvansvärt samt att den endast är applicerbar på de förändringar som sker där ledningen har initierat förändringen (Burnes, 2004, s.977–1002). Men eftersom denna uppsats studerar en förändring där det har skett, kommer Lewins (1951) teori vara applicerbar och därav användas för att identifiera i vilket stadie förändringen befinner sig i.

De olika stadierna i Lewins (1951) teori innefattar olika processer och utmaningar och i praktiken kan de olika stadierna gå in i varandra. I första stadiet, upptiningsfasen, börjar organisationen av olika skäl granska verksamheten. Det kan handla om att titta på vilka mål som arbetas för eller genom att granska utifrån ett kostnadsperspektiv. Efter granskningen börjas det planeras hur förändringen ska genomföras och vad som ska fokuseras på. Det bästa för förändringen är om det finns en gemensam uppfattning kring att förändringen behövs, då kommer motivationen för förändringen att öka. Fasen där förändringen sker, rörelsestadiet, även kallad genomförande- eller implementeringsfasen, är då det testas att genomföra det som har planerats. Här kan det uppstå en del konflikter och det kan vara energikrävande för gruppen att ställa om från det gamla till det nya. Det finns här en risk att motivationen till

förändringen minskar om medarbetarna upplever att de inte får något inflytande eller om det inte hinner med allt det nya som ska göras. Medarbetarna behöver här tydlig information, stöd och uppmuntran från chefer. Sista fasen i Lewins (1951) teori är återfrysning, även kallad stabiliserings- och integrationsfasen. Här förankras förändringen i verksamheten och ett nytt normalläge har skapats. Men större förändringar tar tid att etablera och de som är ansvariga för förändringsarbetet måste fortsätta engagera de anställda för att inte falla tillbaka till det som var innan förändringen (Lennéer Axelson & Thylefors, 2005, s.189–196).

### **3.3 Troende, skeptiker och kritiker**

Leneér Axelson och Thylefors (2005) har utvecklat en teori kring att det går att urskilja personer som är *troende*, *skeptiker* eller *kritiker* i arbetsgrupper vid förändringar. De olika kategoriseringarna kan ses som idealtyper på hur människor kan ställa sig till en förändring. De som ställer sig positiva till förändringen, de troende, har vanligen upplevt ett behov av förändringen eller så har de blivit övertygade av någon som är positivt inställd till förändringen. Det kan även bero på att personen själv kommer att gynnas av förändringen och att personen därav hamnar i kategorin troende. Skeptiker är de personer som är positivt eller negativt avvaktande och de har ofta varit med om tidigare förändringar i arbetslivet. De kan vara skeptiska till förändringen men de sätter sig inte helt emot den. Kritikerna däremot är de personer som starkt ifrågasätter förändringen. Det kan, som nämnt tidigare, ske både passivt och aktivt. Sker det aktivt är det vanligt att det tas upp på möten eller liknande medan ett passivt motstånd sker mer subtilt. Att en del medarbetarna är kritiker kan bero på att de inte tror på den aktuella förändringen eller att de generellt är avståndstagare till de flesta typer av förändringar. Personer som är oroliga över att de ska få mindre inflytande tillhör också kategorin kritiker (Leneér Axelson & Thylefors, 2005, s. 196–199).

### **3.4 Kommunikationseffektivitet**

Begreppet kommunikationseffektivitet är översatt från engelskans *communication efficiency* och skiljer sig från det tidigare nämnda begreppet effektiv kommunikation. Kommunikationseffektivitet innebär att kommunikationen angående förändringen genomförs med så lite tidsåtgång, resurser och ansträngning som möjligt. I vissa förändringar har organisationen inte tid eller möjlighet att kommunicera informationen på sådant sätt att alla medarbetare blir delaktiga. Att då använda sig av kommunikationseffektivitet kan bli något

organisationen tvingas göra. Behovet av kommunikationseffektivitet är större i organisationer där det inte är möjligt att träffa alla i organisationen ansikte mot ansikte eller där resurserna för kommunikation är små. Det kan även vara nödvändigt med kommunikationseffektivitet om förändringen kräver att processen går vidare och det då inte finns tid till att integrera alla i förändringen. Förutom att bestämma hur stor möjlighet organisationen har att lägga på kommunikation gällande förändringen, behöver det även bestämmas hur stort behovet av konsensus är. Att skapa konsensus är beroende av hur stor ansträngning som läggs på kommunikationen för att skapa engagemang för förändringen. Att skapa konsensus är av extra stor vikt om förändringen ses som kontroversiell, om organisationen har mött motstånd i tidigare förändringar, när de anställda har en kritisk roll i verksamheten eller när samarbete krävs för att lyckas genomföra förändringen (Cornelissen, 2011, s.223–225).

### **3.5 Olika kommunikationsstrategier**

Campitts, DeKoch och Cashman (2000) har observerat fem olika kommunikationsstrategier som kan användas när en förändring ska förmedlas till medarbetare. De olika strategierna kommer förklaras nedan och går att använda var för sig eller genom att kombineras. Det som framförallt skiljer de olika strategierna från varandra är i vilken grad de anställda får till sig relevant information, hur mycket stöd de ges genom processen samt hur mycket de upplever att de blir involverade i förändringsprocessen. Strategierna kan ses som idealtyper och flyter ofta samman i praktiken.

Den första kommunikationsstrategin är "*Spray and pray*" och innebär att all information om förändringen delges medarbetarna. Förhoppningen är att medarbetarna själva ska sortera ut det viktiga från den övriga informationen som inte är relevant för dem. Denna strategi kan ses som eftersträvansvärd men den har visat sig sällan vara så effektiv. Att ge ut mycket information leder inte alltid till att det är bra kommunikation. Får medarbetarna för mycket information finns en risk att de inte tar till sig informationen på det önskvärda sättet.

Andra strategin kallas för "*Tell and sell*" och i denna strategi kommuniceras en mer begränsad mängd information till medarbetarna. Det läggs fokus på kärnfrågorna i förändringen och ledningen försöker få med medarbetarna på en viss strategi. Detta är en top down förändring där medarbetarna inte deltar i dialog om förändringen utan där medarbetarna

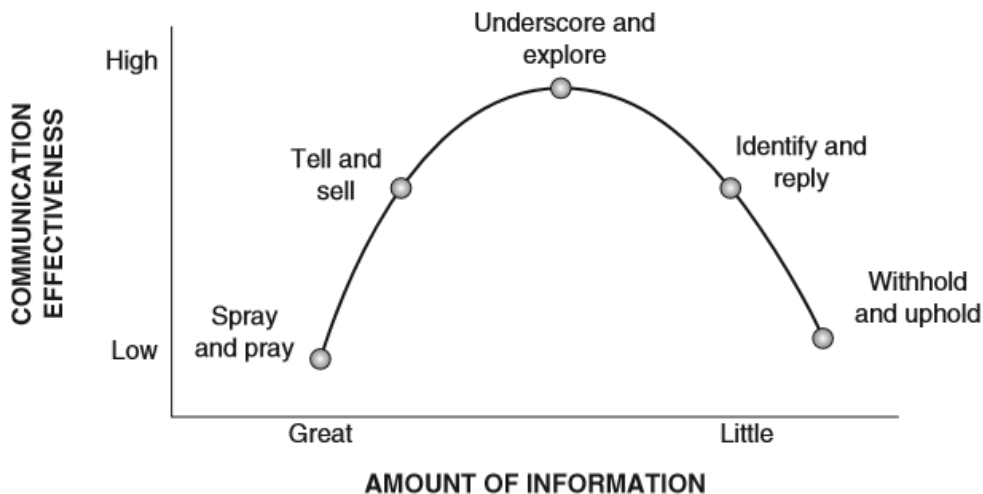


blir informerade om förändringen. En risk med detta är att medarbetarna kan uppleva att de inte blir lyssnade på och de kan då bli skeptiska till förändringen i sig. De som initierar förändringen tar här inte till sig den feedback som medarbetarna kan komma att ge.

Tredje strategin, "*Underscore and explore*", fokuserar på att engagera de chefer som är mest involverade i organisationsförändringen samtidigt som anställda ges en kreativ frihet att utforska konsekvenserna av förändringen. Används denna strategi antas det ofta att kommunikationen inte är komplett förrän ledningen vet hur de anställda reagerar på grundidéerna bakom förändringen. Här måste chefer ge ut information samtidigt som de lyssnar på anställdas tankar och åsikter kring förändringen och på så vis kan de korrigera eventuella missförstånd som har uppkommit.

Fjärde strategin, "*Identify and reply*", innebär att processen startar i medarbetarnas oro. Medarbetarna sätter agendan och cheferna svarar på detta. Grundtanken är att medarbetarna har bäst kunskap kring genomförandet av förändringen. Risken är dock att medarbetarna inte har en helhetsbild över organisationen och att cheferna använder responsen för att försvara vad de hade tänkt från början. De kan då ses som att chefer tar hand om medarbetarnas oro men att de i själva verket inte alls använder sig av den kritik som uppkommer.

Den sista strategin är "*Withhold and uphold*" och innebär att chefer håller inne på information tills de inte längre kan göra det på grund av rykten eller uppror från medarbetare. Används denna strategi ser ofta chefer informationen som makt eller att medarbetare inte kan eller behöver förstå skälen till förändringen (Campitts, DeKoch & Cashman, 2000, s.47–48).



Mängd information i relation till hur effektiv kommunikationen är  
 (Cornelissen, 2011, s.221)

Diagrammet på bilden visar hur mycket information medarbetarna får om förändringen i de olika strategierna i relation till hur effektiv kommunikationen är. Kommunikationsstrategierna som ligger i mitten av diagrammet ger en selekterad mängd information till medarbetarna där informationen rör det centrala kring förändringen. Strategierna i mitten av diagrammet, "Tell and sell", "Underscore and explore" och "Identify and reply", tar mer hänsyn till medarbetarnas åsikter och behov jämfört med strategierna "Spray and pray" och "Withhold and uphold". Dock kan synen på vad som är medarbetarnas behov och hur det ska hanteras skilja sig mellan de olika strategierna.

Strategin "Underscore and explore" är således den mest effektiva strategin utifrån denna teori och det går även i linje med tidigare forskning kring förändringar. En förändring lyckas bäst om medarbetare har möjlighet att påverka förändringen och vara delaktiga i förändringsprocessen. Men som nämnt tidigare kan detta vara svårt att uppnå i praktiken, särskilt i multinationella organisationer (Cornelissen, 2011, s.222).

### 3.6 Reflektion kring teoriernas beröringspunkter

Teorin top down och Kurt Lewins (1951) teori om en planerad förändrings olika stadier kompletterar varandra i denna studie. En planerad förändring där en top down strategi har används går att analysera utifrån Lewins (1951) teori men enligt den kritik som har riktas mot

Lewin så går inte hans teori att använda på förändringar som initieras genom till exempel en bottom up strategi. Men eftersom förändringen som studeras i denna studie är förankrad genom en top down strategi går det således även att applicera Lewins (1951) teori och på så vis kan de komplettera varandra.

En beröringspunkt som återkommer bland de olika teorierna är inflytande. Inflytande hos medarbetare vid förändringar har betydelse inom både top down, i Lewins (1951) teori och i de olika kommunikationstrategierna som tas upp. Även kommunikationseffektivitet berör inflytande eftersom kommunikationseffektivitet kan bli aktuellt om det inte finns möjlighet att interagera alla medarbetarna i förändringen, alltså om det inte finns möjlighet att ge alla medarbetare inflytande. Kommunikationseffektivitet passar därav in och bör vara vanligare vid top down förändringar. Kommunikationseffektivitet kan ses som ett exempel på hur kommunikationen kan gå till vid en top down förändring.

Upplevelsen av inflytande bland medarbetarna visar sig således påverka hur synen på förändringen blir ur ett konstruktionistisk perspektiv. Teorin angående troende, skeptiker och kritiker av Leneér Axelson och Thylefors (2005) menar att personer som är oroliga över att få mindre inflytande tillhör dem som är kritiska till en förändring. Därav innehåller även den teorin aspekter av inflytande. Alla teorier som tas upp berör på något sätt vikten av inflytande vid förändringar.

En annan beröringspunkt bland teorierna är kommunikation. Kommunikationseffektivitet som kan användas om medlen för kommunikation är små samt de olika kommunikationsstrategierna som förklarar olika idealtyper på hur ledningen kan hantera kommunikationen vid en förändring. Även teorin top down handlar om kommunikation, hur förändringskommunikationen förs genom organisationen. Kanske kan risken att medarbetare bli kritiker eller skeptiker, från Leneér Axelson och Thylefors (2005) teori, öka om en organisation tvingas använda sig av kommunikationseffektivitet. De nämner dock inte kommunikationen som en faktor till det men med utgångspunkt i att kommunikationen har en stor betydelse vid förändringar kanske det skulle kunna vara en bidragande faktor till även den teorin.

Begreppen inflytande och kommunikation är två beröringspunkter som är av stor vikt bland teorierna i uppsatsen och således kommer uppsatsen att diskutera dessa begrepp i relation till det materialet som samlas in.

## 4. Metod

Då uppsatsen har till syfte att studera chefers och medarbetares subjektiva upplevelser kring en specifik händelse är en kvalitativ metod bäst lämpad. Detta då undersökningsspersonerna, i detta fall, intervjupersonerna, då ges större inflytande kring vilken riktning forskningen ska ta (David & Sutton, 2016, s.99–111)

Den kvalitativa metoden som genomfördes var samtalsintervjuer och enligt Esaiasson, Gilljam, Oscarsson och Wängnerud (2012) är samtalsintervjuer en bra metod om man vill säga något om människors livsvärldar, den mening människor ger till olika fenomen. Metoden lämpar sig för att ta reda på människors uppfattningar och föreställningar kring olika företeelser. Syftet är inte att komma åt vad som är rätt eller fel utan att fånga in hur intervjupersonerna upplever ett visst fenomen (Esaiasson et al, 2012, s.251–257). Detta passar således bra för denna studie då det är intervjupersonernas upplevelser som är det som studeras. Det kommer inte göras någon distinktion mellan intervjupersonernas positioner i organisationen. Intervjupersonerna i studien kan således vara vanliga medarbetare eller ha någon form av chefsposition utan att det kommer läggas vikt vid det. Fokuset är istället på att samtala med olika personer inom organisationen för att kunna identifiera vad det finns för olika upplevelser. Detta utan att jämföra upplevelserna i relation till den position de har. Intervjupersonerna tillhör dock samma del av organisationen eftersom de alla arbetar i Sverige och arbetar på kontoret i Göteborg. Således är fokuset att identifiera olika upplevelser och attityder till hur omorganisationen har förmedlats och kommunicerats till medarbetare som arbetar i den svenska delen av organisationen.

Intervjuerna som genomfördes var semistrukturerade och genomförda med hjälp av en intervjuguide. Intervjuguiden bestod av fyra olika teman, inledande frågor, frågor om upplevelserna kring hur omorganiseringen har förmedlats och kommunicerats, frågor gällande omorganiseringens påverkan och slutligen frågor angående framtid. Intervjuguiden anpassades även till intervjupersonen och det ställdes därav en del andra frågor om det till exempel var en chef eller inte. Intervjuguiden fungerade som en grund att falla tillbaka till men frågorna ställdes löpande beroende på hur samtalet flöt på, vilket ledde att en del frågor

inte ställdes eftersom vissa frågor besvarades i samband med annan fråga. En del frågor kunde även uppkomma som följdfrågor på saker som togs upp.

På grund av den rådande situationen i samband med Covid-19 skedde en del intervjuer via Skype eller telefon. Detta då många på organisationen vid intervjutillfället arbetade hemifrån. Intervjupersonerna fick valet vid förfrågan om intervju om de ville genomföra intervjun digitalt eller via ett fysiskt möte. Alla utan tvång av intervjuerna genomfördes därav digitalt. Det påverkar intervjusituationen eftersom det ger andra förutsättningar att träffas fysiskt jämfört när man samtalar över telefon eller via annat digitalt verktyg. Kan intervjun genomföras via ett fysiskt möte finns det möjlighet att till exempel läsa av kroppsspråk och minspel, något som inte är möjligt när intervjuerna enbart sker via ljud. Dock är personerna som intervjuades vana vid att arbeta digitalt då mycket av den dagliga kommunikationen på organisationen sker på det viset. Därav upplevde jag inte några större hinder med att genomföra intervjuerna på det sättet och med tanke på den nuvarande situationen med Covid-19 var det viktigt att intervjupersonerna själva fick bestämma hur de ville att genomförandet skulle gå till. Detta för att de skulle känna sig bekväma med att delta.

De två intervjuerna som kunde genomföras via ett fysiskt möte ägde rum på arbetsplatsens kontor, något som David och Sutton (2016) menar kan ha en lugnande inverkan på intervjupersonerna då det är en miljö de är vana att befinna sig i. Då innehållet i intervjuerna skulle kunna ses som känslig information var jag noga med att stänga dörren till rummen vi satt i så att ingen annan på arbetsplatsen skulle höra oss eller störa under intervjuens gång. Intervjuerna pågick mellan 20 minuter till en timma och alla intervjuer spelades in efter godkännande av intervjupersonerna. Efter utförd intervju transkriberades materialet. De transkriberade intervjuerna skrevs sedan ut på papper för att det skulle bli lättare att analyseras.

#### **4.1 Urval**

Valet av intervjupersoner är gjort genom urvalsprincipen centralitet. Det innebär att man på förhand har en uppfattning kring vilka de viktigaste personerna är men att urvalet kan komma att behöva kompletteras. Grant McCracken (1988) har tre generella tips på hur man ska tänka, välj främlingar, inte för många och personer som inte är ”subjektiva” experter. Att välja

personer man inte känner är viktigt för att upprätthålla vetenskaplig distans. Valet av hur många är intervjupersoner är baserat på att uppnå teoretisk mättnad, vilket innebär att man intervjuar personer tills det inte uppkommer nya aspekter som är relevanta för det som ska studeras. Att inte intervju ”subjektiva” experter handlar om att man vill komma åt upplevelserna kring fenomen och inte endast prata med de som har mest insikt i det som studeras (Esaiasson et al, 2012, s.258–259). Därav har jag intervjuat både personer som har blivit påverkade av omorganisationen men även personer som inte har blivit direkt påverkade. Detta då min förhoppning var att få samtala med olika personer som eventuellt hade olika uppfattningar kring situationen. Även om antalet intervjupersoner är för litet för att kunna uttala sig om hur hela organisationen har upplevt att omorganisationen har förmedlats och kommunicerats, tyckte jag att det skulle vara intressant att få prata med personer med olika uppfattningar för att eventuellt kunna konstatera att det finns olika attityder och på så vis kunna analysera materialet på ett mer nyanserat sätt.

Utifrån Grant McCrackens (1988) tips uppnår jag inte helt rådet kring att endast välja främlingar. En del intervjupersoner, cirka hälften, var jag bekant med sedan innan på grund av min praktik på organisationen. De resterande personerna var dock främlingar och trots att jag kände till en del intervjupersonerna sedan innan tror jag att jag lyckade hålla en vetenskaplig distans.

För att få tag i intervjupersoner tog jag hjälp av personen som var min handledare under min praktik på organisationen. Jag meddelade hen vad jag hade till syfte att studera och vilken typ av intervjupersoner jag tänkte skulle vara relevant för studien. De personer jag hade som önskemål att få samtala med var dels personer som har påverkats av omorganiseringen, personer som inte har påverkats i lika stor utsträckning, en eller flera fackliga representanter och en person från HR. Hen återkom då med förslag på personer som matchade min önskan. Jag hörde sedan av mig till dessa personer via mejl med en förfrågan om de ville ställa upp på en intervju.

## **4.2 Analys av material**

Materialet som analyserades var de transkriberade intervjuerna och därav är analysmetoden en form av textanalys. Materialet analyserades sedan utifrån en deduktiv tematisk analys, vilket

innebär att jag redan innan intervjuerna hade valt ut teorier som jag ville använda mig av vid analysen. Jag hittade sedan olika teman i intervjumaterialet som analyserades i relation till den tidigare forskningen och teorin som var vald.

I tematisk analys ska forskaren först bekanta sig med materialet. Jag var därför noga med att läsa igenom materialet innan jag skapade teman. I denna process la jag även korta kommentarer till materialet utifrån den tidigare teorin jag hade valt. Jag la även kommentarer kring andra tankar som kom när jag läste det som hade sagts. Ett tema är något viktigt från den data som har samlats in i relation till forskningens syfte. Temat representerar någon form av svarsmönster eller betydelse från det insamlade materialet (Willig, 2016, s.58–59). Jag bearbetade de teman jag tagit fram och sammanförde dem till ett mindre antal teman. De teman jag kom fram till var initiativ och bakgrund, förmedling och kommunicering, påverkan och reaktioner samt inflytande. De teman som valdes bildade sedan olika rubriker i resultatdelen. Detta för att på så vis kunna besvara uppsatsens syfte och frågeställningar.

#### **4.3 Studiens tillförlitlighet**

Begreppet validitet handlar om hur tillförlitligt forskningsresultatet är och att det som mäts är det som studien har till syfte att mäta (Esaiasson, 2012, s.57–58). Men eftersom kvalitativa studier inte har till syfte att mäta något utan endast studera hur ett fåtal individer har upplevt en situation är begreppet validitet inte av stor vikt i denna studie. Det läggs istället större vikt på att ta del av intervjupersonernas upplevelser trots att det inte kan mäta ett konkret resultat på samma sätt som en kvantitativ metod hade kunnat.

Men även om begreppet validitet inte är av stor vikt så måste studien vara tillförlitlig. Bryman (2011) har utvecklat fyra kriterier för att nå tillförlitlighet. Det första är studiens trovärdighet som handlar om att följa de regler som finns samt att de personer som är med i studien får ta del av studien och dess resultat. Detta är något jag har förhållit mig till då jag har följt de etiska regler som finns samt att personerna som deltar i studien kommer få uppsatsen skickad till sig. Nästa kriterium som Bryman (2011) har är överförbarhet. Med det menas det hur överförbara uppsatsens resultat är till en annan miljö än den som studeras. Jag tror att de resultat uppsatsen har fått skulle kunna framkomma i en annan organisation om det fanns liknande omständigheter. Uppsatsen har dock genomförts i en specifik organisation vilket gör



att det är svårt att uttala sig om hur resultatet hade kunnat bli i en annan organisation än den som studeras. Tredje kriteriet är pålitlighet och handlar om att granska uppsatsen och att redogöra för alla moment i processen. Jag har varit tydlig med alla moment i tillvägagångssättet så som med urval, insamling av empiri och med analysmetod. Min handledare från universitet har även granskat uppsatsen och därav anser jag att studien uppnår kriteriet för pålitlighet. Det sista kriteriet är möjlighet till styrka och konfirmera, vilket innebär att forskaren inte har blivit färgad av sina personliga värderingar, erfarenheter eller av den teoretiska riktningen. Jag tror att det är svårt att inte alls påverkas av detta under forskningsprocessen men genom att medvetandegöra det och vara öppen med hur det eventuellt kan påverka resultatet tror jag att jag ändå lyckas med att uppfylla kriteriet. Utifrån Brymans (2011) fyra kriterier påstår jag därför att studien är tillförlitlig i den mån som en kvalitativ studie kan bli.

#### **4.4 Reflexivitet**

Det finns två olika typer av reflexivitet, personlig och epistemologisk. Personlig reflexivitet handlar om att reflektera kring hur forskarens persona, tankar, värderingar, erfarenheter och så vidare, påverkar forskningen. Epistemologisk reflexivitet handlar om hur forskningsfrågan valdes, vilken metod som användes och hur antaganden som forskaren kan ha påverkar resultatet (Willig, 2013, s.10).

Att genomföra en intervju innebär en social interaktion och David och Sutton (2016) menar att intervjuarens hela karaktär kan komma att påverka de svar som ges. Det är därför viktigt att reflektera kring vad jag som person kan ha för påverkan på de personer jag intervjuar. Att jag är en ung kvinna från universitetet kan komma att påverka intervjupersonernas syn på mig. Jag tror dock det kan vara en fördel att jag haft min praktik på organisationen och att en del intervjupersoner vet om vem jag är sedan tidigare. Det tror jag kan skapa ett förtroende och det kanske kan bidra till att intervjupersonerna kan öppna upp sig mer.

Den epistemologiska reflexiviteten påverkar valet av den aktuella forskningsfrågan och vad som har valts att studeras. Jag hade sedan innan syftet författades en tanke kring den metod jag ville arbeta utifrån. Jag ville skriva en kvalitativ uppsats och därav anpassades syfte och frågeställningarna efter den viljan.

Hur resultatet sedan analyseras kan även vara påverkat av vem jag är som person och mina erfarenheter. Hur jag tolkar vad som sägs kan bli färgat av hur jag ser på världen och en annan person med helt andra erfarenheter skulle kanske ha tolkat in andra saker än det jag har gjort. Detta är således alltid en risk vid analys av kvalitativ metod och något jag har varit medveten om under processens gång.

#### **4.5 Kritisk reflektion**

Att jag tidigare hade min praktik på organisationen har nämnts som en fördel men det bör även tas upp att det kan ses ur ett kritiskt perspektiv. Organisationen var tydlig med att informera redan under min praktik att de gärna såg att min uppsatts skulle handla om organisationen. Därav har organisationen blivit som en uppdragsgivare med förväntningar på det som studeras. Jag upplevde dock att jag fritt fick välja vad jag ville skriva om men eftersom jag hade en relation till organisationen sedan innan, diskuterade jag mina tankar med min handledare på praktikplatsen för att se om även organisationen skulle uppskatta mitt syfte med studien. I och med detta har uppsatsen haft ”dubbla lojaliteter” till både organisationen och till universitetet. Det skulle kunna leda till att jag som uppsatsförfattare känner mig begränsad på grund av att organisationen har förväntningar och åsikter på det resultat som presenteras. Även universitetet har krav och förväntningar att förhålla sig till. Därför är det viktigt att hålla en vetenskaplig distans och vara tydlig med det resultat som framkommit och inte vinkla det åt ett visst håll. Jag upplever dock att jag inte har haft några svårigheter med detta och jag har inte heller känt mig begränsad. Det är även endast min handledare på universitetet som har givit feedback på texten under skrivandets gång.

Att jag kände till organisationen sedan innan bidrar dels till en viss förförståelse till organisationen och till omorganiseringen men också till att en del av de personer som intervjuades kände till mig sedan innan. Enligt Esaiasson et al (2012) behöver man vara medveten om att vid samtalsintervjuer så finns det en risk för intervjuareffekter. Det vill säga att vem det är som intervjuar kan få inverkan på dem svaren man får. Att en del kände till vem jag var sedan innan skulle kunna göra att de har lättare att öppna upp sig under intervjuens gång men det kan också bidra till att de berättar mer än vad de hade tänkt göra, till exempel.

Att en del intervjuer genomfördes via Skype och en del ansikte mot ansikte kan även komma att påverka resultatet. Men om fördelarna är större än nackdelarna är det inget som säger att det inte går att kombinera olika insamlingsmetoder (Esaiasson et al, 2012). Därav gjordes en bedömning att de intervjuer som kunde genomföras via ett fysiskt möte gjordes det och resterande med hjälp av tekniken.

#### **4.6 Forskningsetiska aspekter**

Vetenskapsrådet (2002) har fyra forskningsetiska krav som måste uppfyllas för att forskningen ska vara etisk. Det första kravet är informationskravet som innebär att de som deltar i forskningen måste vara informerade om vad det innebär samt att de har möjlighet att dra sig ur om de vill. Det andra kravet är samtyckeskravet som innebär att de som deltar själva får bestämma över sin medverkan. Tredje kravet är konfidentialitetskravet som innebär att de deltagande har rätt att vara helt anonyma och att personuppgifter förvaras så att ingen obehörig kan ta del av dem. Det sista kravet är nyttjandekravet som innebär att den insamlade informationen om personer som deltar endast får användas för forskningsändamål (Vetenskaprådet, 2002). Utifrån dessa krav anser jag att uppsatsen är etisk då intervjupersonerna är informerade om vad det innebär, har givit sitt samtycke, är anonyma, personuppgifter och övrig information skyddad från obehöriga samt att informationen som framkom under intervjuerna endast används för forskningsändamålet. Innan intervjuerna spelades in frågades det om det var okej för intervjupersonerna, vilket alla menade att det var. Uppsatsen kommer även skickas till de personer som har deltagit när uppsatsen är klar så de kan del av studien. Intervjupersonerna blev även informerade vid förfrågan av intervju om uppsatsens syfte och frågeställningar och fick själva välja om de ville ställa upp digitalt eller via ett fysiskt möte. På så vis har intervjupersonerna givit ett informerat samtycke. Enligt Esaiasson et al (2012) innebär informerat samtycke att personerna som intervjuas är medvetna om att de deltar i en vetenskaplig studie, vilket personerna jag har samtalat med är.

Vid all typ av forskning är det viktigt att diskutera etiska aspekter. I kvalitativ forskning är det ofta ett mindre antal intervjupersoner som deltar och därför bör en reflektion göras kring hur deras anonymitet påverkas (David & Sutton, 2016, s.108–110). I uppsatsen framkommer det inte i vilket företag studien är gjord på och eftersom det inte skrivs ut något personligt om

intervjupersonerna är anonymiteten för intervjupersonerna inte hotad från utomstående. Däremot har personen som arbetar på HR koll på vilka personer som eventuellt har intervjuats eftersom det var hen som gav intervjupersonernas kontaktuppgifter. Jag fick dock fler kontaktuppgifter än vad antalet intervjupersoner sedan blev. Detta då en del personer inte svarade på min förfrågan. Personen på HR kan därav inte veta exakt vilka de medverkande intervjupersonerna är. Då studien inte har något genusperspektiv kommer det inte läggas något fokus på vilket genus intervjupersonerna har. Intervjupersonerna ges fiktiva namn men de är valt helt slumpmässigt och därav kommer alla intervjupersoner benämnas med pronomen *hen* i den löpande texten.

## 5. Resultatredovisning och analys

I resultatdelen kommer intervjuernas resultat presenteras och analyseras i relation till tidigare forskning och teori. Resultatredovisningen och analysen har till syfte att besvara uppsatsens tre första frågeställningar och besvara syftet *“Att studera hur en omorganisation i ett globalt företag har förmedlats och kommunicerats till medarbetare i Sverige samt att studera hur chefer och anställda ställde sig till förändringen.”* Den ytterst ansvariga personen i den svenska delen av organisationen har titeln *Chief operating officer* och kommer i texten benämnas med förkortningen COO. Intervjupersonerna i studien har givits fiktiva namn, detta för att de ska förbli anonyma men att läsaren ändå kan få insikt i vem som har sagt vad. Således har intervjupersonerna givits följande namn:

- Erik – medarbetare som fått byta tjänst i samband med omorganisationen
- Lina – chef vars arbetsgrupp kanske är påverkad av omorganisationen
- Alex – chef som inte är direkt påverkad av omorganisationen
- Johanna – chef som inte är direkt påverkad av omorganisationen
- Kim – medarbetare som inte är direkt påverkad av omorganisationen
- Charlie – medarbetare som påverkas i viss mån av omorganisationen
- Hanna – medarbetare som arbetar på HR

### 5.1 Initiativ, bakgrund och inflytande

Organisationen fick som tidigare nämnt en ny vd under sommaren 2019 men efter samtal med intervjupersonerna så hänger omorganisationen även ihop med det som skedde innan den personen tillsattes. Vd:n innan den nuvarande har enligt personer som ställde upp på intervju inte alls varit omtyckt bland personalen. De menade även att den struktur som var då inte alls fungerade, något som kan ha bidragit till att organisationen inte har levererat tillräckligt bra ekonomiska resultat under de senaste åren. En intervjuperson uttryckte sig såhär angående synen på omorganisationen:

*“...och sen har vi haft det ganska turbulent med den chefen som vi hade innan x (den nuvarande vd:n) kom in. Du har säkert hört talas om x (tidigare vd:n), att det var en riktig skitstövel som förstörde väldigt mycket av vårt företag, så stämningen var inte*

*god, så jag tror att de flesta är väldigt glada att han har försvunnit och att vi nu kanske får en lite striktare organisation för han la sig i allting på både högt och lågt så jag tror att omorganisationen känner nog många som något väldigt positivt.”*

– Charlie

Utifrån Kurt Lewins (1951) teori befinner sig förändringen i nuläget i genomförandefasen. Förändringen, i form av omorganisationen, har ägt rum men är fortfarande i ett tidigt stadie och därav går det inte i nuläget att se om omorganisationen kommer att lyckas med sitt syfte. Det framkom även under intervjuerna att en del förändringar som hänger ihop med omorganisationen inte har skett än. Det var framförallt en förändring inom en viss del av organisationen där förändringen inte har börjat gälla än. Det har alltså varit en omorganisation, ett varsel och kommande förändringar som organisationen står inför. Med bakgrund i citatet ovan och hur intervjupersonerna har pratat om tiden innan den nya vd:n, går det att säga att det fanns en gemensam uppfattning kring att förändringen behövdes och det är något som Lewin (1951) menar bidrar att motivationen till förändringen kan öka. Dock kan motivationen minska om medarbetarna sedan inte får något inflytande eller om de inte hinner med allt som ska göras. Detta är en risk som kan uppkomma på organisationen då till exempel en medarbetare uttryckte en oro kring att dennes arbetsgrupp, som nu efter omorganisationen, har blivit av med en person vilket innebär att de resterande ska ta hand om de arbetsuppgifterna som den personen hade. Medarbetaren (Charlie) uttryckte en oro kring hur de nu ska hinna med den ökade arbetsbelastningen.

Att medarbetare upplever att de har lite inflytande vid en förändring är vanligt när förändringar initieras från ledningen, en så kallad top down förändring. Den genomförda förändringen är en top down förändring där den högsta ledningen har planerat och bestämt vad det är som ska genomföras och hur. Men som nämnt tidigare har inte alltid ledningen all information som kan behövas vid vissa beslut och att inte lyssna på medarbetare kan medföra att det skapas ett motstånd till förändringen (Wood et al, 2018, s.521–522). Lina, en intervjuperson som är chef över ett team i organisationen hade först fått till sig att hens grupp inte var direkt påverkad av omorganisationen men hen hade sedan fått reda på att det visst skulle ske en förändring i hens arbetsgrupp. Förändringen skulle innebära att en del av hens

medarbetare skulle börja rapportera till en annan chef istället vilket intervjupersonen menade att ingen av de berörda parterna ansåg vara en bra idé.

*“Det blir väldigt mycket diskussioner där någon bestämmer lite över huvudet fast man själv känner fast det här vet jag inte.” – Lina*

I detta fall upplever intervjupersonen att det har tagits ett beslut där de som fattade beslutet egentligen inte hade full insikt i situationen. Det kan enligt teorin kring top down försvåra förändringsprocessen eftersom det kan bidra till att medarbetare blir skeptiska (Wood et al, 2018, s.521–522). Exemplet går att koppla till den kritik som top down förändringar kan bära med sig.

Det framkom även i en intervju med en person som fick byta tjänst i samband med omorganiseringen att när hen fick reda på att den dåvarande tjänsten skulle försvinna så var det inte helt klart vilken tjänst intervjupersonen skulle få istället. Enligt intervjupersonen gick informationen ut till de berörda för att de skulle ha en möjlighet att påverka vad som skulle ske. Men hen upplevde sedan att den möjligheten inte fanns utan att allt redan var bestämt från ledningens sida.

*“Deras förklaring var väl lite att de ville informera tidigt för att de ville ha vår input och att vi skulle ha en chans att påverka. Men det förstod man ju ganska tidigt att det fanns ju inte mycket att påverka för det var ju redan bestämt och satt hur de skulle och ville göra.” – Erik*

Att ge en förhoppning att kunna påverka men att medarbetaren sedan upplever att så inte är fallet kan vara en aspekt som leder till att medarbetare upplever att situationen inte hanterades på bästa sätt. Detta är ett exempel på hur en top down förändring kan möta motstånd.

En intervjuperson berättade att hen har fått en ny chef i samband med omorganisationen och att hen har en oro kring den ökade arbetsbelastningen i gruppen. Hen sa såhär:

*“Ofta är det så när man får nya chefer att de vet ju inte riktigt vad man gör och vad man har gjort så ibland kan det bli lite förenklade beslut som man kanske skulle ha grundat lite mer hos dem som verkligen jobbar.” - Charlie*

Detta skulle man kunna tolka som en önskan att medarbetare skulle haft en större påverkan i en del beslut eftersom det är medarbetarna som har mest insikt i deras arbete. I detta exempel har ett beslut tagits som intervjupersonen är orolig över. Kanske skulle inte samma beslut ha fattats om man, som intervjupersonen uttryckte det, hade “grundat” beslutet mer hos medarbetarna. Även exemplet med personen som behövde byta tjänst visar på att hen fick information men sedan inte hade någon möjlighet att påverka. Hen upplevde det som att allt redan var bestämt och det bidrog till att personen blev skeptisk till hur förändringen förmedlades. Denna situation skulle kunna kopplas till kommunikationsstrategin “Underscore and explore”. Ledningen gav ut information tidigt för att få synpunkter av medarbetare, något som är typiskt för strategin. Dock skulle det ses som ett misslyckande utifrån “Underscore and explore” då intervjupersonen upplevde att ledningen inte lyckades ta till sig den givna feedbacken (Campitts, DeKoch & Cashman, 2000, s.47–48).

## **5.2 Hur omorganiseringen har förmedlats och kommunicerats**

Med hjälp av resultatet från intervjuerna och av teorier kommer frågeställningen “*Hur upplevde de anställda och chefer att omorganisationen har förmedlats och kommunicerats?*” att besvaras nedan.

På frågan kring hur intervjupersonerna fick reda på att det skulle genomföras en omorganisation varierade svaren något beroende på om de själva blev eller inte blev berörda av förändringen eller om de var fackligt förtroendevalda. Men de flesta menade att den officiella informationen gick ut första gången via intranätet, cirka en vecka innan den nya organisationen skulle börja gälla. Johanna, som är en av intervjupersonerna upplevde att informationen som kom ut inte gav några detaljer utan att omorganisationen mestadels skulle ske på en hög nivå i organisationen. Hen förde även fram kritik och tyckte att informationen först borde ha kommit via ett fysiskt möte och inte via intranätet. Även de personer som intervjuades som hade någon form av chefsposition fick reda på informationen första gången genom intranätet.



Kort tid efter att informationen gick ut på intranätet hade den svenske COO:n ett så kallat “*town hall meeting*” där de som kunde deltog fysiskt och andra deltog digitalt. En intervjuperson förklarade att dessa möten är väldigt uppskattade och att det ges både tid och utrymme för medarbetare att ställa frågor. Den svenske COO:n ska under detta möte ha informerat om bakgrunden till omorganisationen och även informerat om att det i samband med den även skulle ske ett varsel.

Alla intervjupersoner vittnade om att det fysiska mötet var väldigt uppskattat bland personalen.

*“...Och det är ju väldigt bra att man har en sådan typ av informationskanal och att man prioriterar fysiska möten när det går. Jag tror att det är rätt många, framförallt här i Göteborg som uppskattar det.” – Kim*

En intervjuperson berättade att det förvånade hen att informationen först kom via intranätet innan den svenske COO:n kallade till ett fysiskt möte. Hen upplevde också att informationen som gick ut via intranätet var lite oklar gällande varslet eftersom det stod att de flesta av de berörda personerna var informerade, med det sagt att det då fanns individer som skulle varslas men som ännu inte var informerade. Hen upplevde det som oklar information och något som bidrog till att det skapades en oro på arbetsplatsen.

Under intervjuerna löd en fråga “*Upplever du att informationen kring förändringen har varit tillräcklig?*” Flera av intervjupersonerna upplevde att informationen inte har varit tillräcklig och att det har varit problematiskt att ledningen har gått ut med information när allt inte har varit helt klart samt att mycket av informationen har kommit alldeles för sent. Personen som var tvungen att byta tjänst på grund av omorganiseringen upplevde det som konstigt att gå ut med information när allt ännu inte var färdigt eftersom det då skapades oro och spekulationer kring vad som skulle ske. I detta fall kom det ut information för tidigt eftersom informationen då bara bidrog till oro och spekulationer utan att de fick klart för sig vad som skulle hända närmast. Hen berättade om att hen inte ens var säker på om hen skulle få behålla jobbet, vilket hen menade gjorde att hen inte presterade lika bra som hen annars hade gjort.

Andra intervjupersoner berättade även de att det uppstod mycket spekulationer när information gick ut innan allt var klart. Under intervjun med Hanna, personen som arbetar med HR, berättade hen att en brist som gjordes angående kommunikationen var att de inte informerade innan *town hall* mötet vilka avdelningar som var berörda av varsel eftersom det inte gällde alla. När de inte informerade i vilka avdelningar det gällde skapades en oro i hela organisationen, något som hade kunnat gå att förhindra. Personen på HR menade att det också hade behövts tätare statusuppdateringar kring vad som skulle ske.

En del av förklaringen kring varför informationen gick ut innan den var helt klar kan ha att göra med att det är en global organisation där ledningen har bestämt vad som ska gälla hela organisationen utan att ta hänsyn till de olika nationella riktlinjer som finns. Hanna, personen på HR, berättade till exempel att ledningen hade bestämt att informationen kring varsel skulle gå ut till medarbetarna ett visst datum trots att de fackliga förhandlarna med berörda parter inte var helt klara. Det går här att se kopplingar kring teorin om kommunikationseffektivitet då den svenska delen av organisationen tvingas gå ut med information snabbt för att det inte finns utrymme att vänta (Cornelissen, 2011, s.223–225). Hofstedes (1993) teori att kulturella skillnader kan skapa problem i multinationella organisationer kan i detta fall vara applicerbart då den svenska arbetskulturen och de svenska riktlinjerna skiljer sig från de som finns i landet där ledningen är placerad.

Det finns i materialet från intervjuerna exempel på flera av kommunikationsstrategierna av Campitts, DeKoch och Cashman (2000). “*Tell and sell*” är kanske den strategin som är mest genomgående strategin i förändringen eftersom medarbetarna inte har varit delaktiga i utformandet av förändringen utan fått informationen till sig genom en top down metod. Det som kännetecknar “*Tell and sell*” är att medarbetarna får information om det mest centrala. Risken med “*Tell and sell*” är att medarbetarna kan uppleva att de inte blir lyssnade på, något som flera medarbetare här har upplevt och något som strategin menar kan göra att medarbetarna blir skeptiska.

Trots att organisationen har gått ut med en del information när allt inte har varit klart är det en del saker som intervjupersonerna menade tog alldeles för lång tid att komma ut. Till exempel hade ledningen gått ut med att de behöver spara pengar innan det informerades om en

omorganisation och enligt en intervjuperson förstod många då på arbetsplatsen att de kommer se över personalstyrkan. Det skapades då mycket "korridorsnack" och spekulationer kring detta eftersom det dröjde lång tid innan det kom någon ytterligare information. Detta kan sägas vara ett exempel på strategin "Withhold and uphold" eftersom de ansvariga inte har gått ut med information i tid och att det på grund av det börjades spekuleras bland personalen (Campitts, DeKoch & Cashman, 2000, s.47–48).

Kim, en av intervjupersonerna, berättade att den tidigare vd:n inte hade varit speciell uppskattad bland medarbetarna och att den nya vd:n har ett större förtroende i organisationen. Hen menade att det nu finns en större transparens allmänt gentemot medarbetarna och att de nu är mer öppna med information kring mål, status och hur organisationen presterar. Tack vare att ledningen nu är mer transparenta finns information mer lättillgängligt att ta del av för medarbetarna via till exempel intranätet.

Andra intervjupersoner menade också att den nya ledningen är mer öppna med informationen och att det finns ett större förtroende för den nya vd:n och ledningen än vad som fanns innan. Därmed har förändringen större möjligheter att lyckas med sitt syfte, förutsättningarna har blivit bättre genom att attityden gentemot de som driver förändringen har förbättrats.

### **5.3 Reaktionen till omorganiseringen och dess påverkan**

Följande del i resultatet har till syfte att besvara frågeställningarna "På vilka sätt påverkar omorganiseringen de anställda i Sverige? Och "Vad var chefernas och de anställdas förväntningar, farhågor, föreställningar till omorganiseringen? Hur har de stått sig så här långt?".

Omorganiseringen har enligt alla intervjupersoner varit ganska väntad. Både på grund av att organisationen fick en ny vd men även då den tidigare strukturen inte fungerade och bidrog till att de inte levererade som önskat. Omorganiseringen i sig har påverkat intervjupersonerna på lite olika sätt som nämnts tidigare i uppsatsen. En medarbetare sa såhär:

*"...omorganisationer sker ju ofta lite högre upp i organisationen så det är ju kanske de högre cheferna som rapporteringsvägarna ändras till. Men ofta när man är lite*

*lägre ner så kanske man har kvar sin chef det är bara det att man hamnar under någon annan övre chef. För de flesta är det business as usual skulle jag säga om man inte är på chefsnivå.” - Charlie*

Hen menar alltså att det framförallt är strukturen högt upp i organisationen som har ändrats och att det inte nödvändigtvis innebär några stora förändringar för vanliga medarbetare.

En fråga under intervjuerna handlade om hur intervjupersonernas förväntningar, föreställningar och farhågor har stått sig så här långt och de personer som inte själva påverkades av omorganiseringen hade varken några förväntningar eller farhågor utan förstod varför det skulle göras en omorganisation men la inte så mycket energi på att spekulera kring det. Personer som däremot påverkades på något sätt av omorganiseringen hade en del farhågor. Personen som bytte tjänst förväntade sig det värsta scenariot och var orolig för att förlora jobbet. Det visade sig sedan att hen fick en ny tjänst som hen nu trivs bra med. På frågan *“Hur har omorganiseringen påverkat dig?”* svarade personen:

*“Jaa så här i efterhand, med facit i hand så har det ju för mig personligen blivit bra skulle jag säga. Jag har en ny tjänst som jag trivs jättebra med och är nöjd med på alla sätt så på det viset har det fallit ut väldigt väl för min del. På så sätt är jag nöjd med hur resultatet blev. Men vägen dit var ganska jobbig.” – Erik*

Som nämnt tidigare har Charlie en farhåga som kvarstår gällande en ökad arbetsbelastning men hen tror att omorganiseringen kommer att lyckas med sitt syfte. En annan medarbetare, Kim, menade att hen är till största del positiv till de förändringarna som har skett men att hen är orolig för att organisationen kan ha gjort sig av med personer som har varit produktiva. Att en del personer har tvingats lämna organisationen på grund av att de inte spelar det internpolitiska spelet så väl och att de på så vis hamnade på någon linjefejs *“svarta lista”*. Hen har dock en förhoppning om att omorganisationen kan bidra till att resorna i företaget kan minska då det kommer skapas mer lokala team, med chefer geografiskt närmare sina medarbetare, något som kan spara in på kostnader.

Leneér Axelson och Thylefors (2005) teori kring att det alltid finns troende, skeptiker och kritiker på arbetsplatser vid förändring är med största sannolikhet även applicerbar i detta fall. Dock går det endast att urskilja troende och skeptiker bland de personer som har intervjuats. En del intervjupersoner var troende och hade upplevt ett behov av förändringen medan andra var skeptiker. De som var skeptiker var positivt avvaktande och har varit med om liknande förändringar tidigare i deras arbetsliv. Flera av dem menade att förändringar likt denna är en naturlig del av arbetslivet men inte något som dem själva nödvändigtvis behöver lägga så mycket energi på. Intervjupersonerna har dock berättat om att de alltid finns personer som inte gillar förändringar och att så även har varit fallet vid denna omorganisation. Således går det att anta att det även kan förekomma kritiker på arbetsplatsen, även om inte det har genomförts någon intervju med en sådan person. Personen från HR, Hanna, menade även att när det har varslats personal i samband med omorganisationen så är det inte konstigt att medarbetarna till en början kan ha negativa attityder till förändringen. Detta då det för de allra flesta är en tuff process att bli av med kollegor, något som har drabbat många på organisationen.

En av de sista frågorna under intervjuerna var om intervjupersonerna tror att omorganiseringen kommer att lyckas med sitt syfte. Trots olika svar verkar alla intervjupersoner positiva inför framtiden. Två intervjupersoner uttryckte dock en oro kring om de verkligen kommer lyckas med kostnadsbesparingarna eftersom det även har rekryterats inom en del områden. En av dem menade att allt inte kan räknas i pengar och att det därför kan bli svårt att veta om organisationen verkligen sparar pengar på att ha gjort sig av med folk även om det skapar mindre personalkostnader. De övriga personerna var hoppfulla och menade att det kan ta tid innan organisationen har vant sig vid den nya strukturen men om de får tid på sig så var de hoppfulla på att resultaten kan bli bättre tack vare den nya organiseringen.

## 6. Slutsats

I slutsatsen kommer de tre första frågeställningarna kortfattat att besvaras som en sammanfattning av uppsatsen. Därefter kommer den sista frågeställningen ”*Vad kan teorier om kommunikation i samband med organisationsförändring säga om den beskrivning av kommunikation, förväntningar och medarbetarnas nöjdhet med organisationsförändringen så här långt?*” besvaras.

På första frågeställningen, *Hur upplevde de anställda och chefer att omorganiseringen har förmedlats och kommunicerats?* upplevde intervjupersonerna att det har funnits brister i kommunikationen. En del information har kommit ut för sent, till exempel att folk ska varslas. Men det har även kommit ut information som inte har varit klar, vilket har lett till spekulationer och oro. Som nämndes under intervjuerna hade det behövts tätare statusuppdateringar och att ledningen hade anpassat kommunikationsprocessen till den svenska arbetskulturen och de riktlinjer som finns, till exempel låta förhandlingar med facket och så vidare göras klart innan processen tvingas vidare. Att inte ha möjlighet att låta medarbetare påverka kan hänga ihop med organisationens förutsättningar och kommunikationseffektivitet blir därav applicerbart. Men att medarbetare inte får inflytande kan leda till att förändringen möter motstånd. Detta trots att iallafall alla intervjupersonerna var införstådda med bakgrunden till omorganisationen.

Hur informationen om förändringen gick ut till medarbetarna var först via ett meddelande på intranätet följt av ett fysiskt möte på kontoret i Göteborg. Information kring förändringen har funnits att ta del av på organisationens intranät.

Andra frågeställningen ”*På vilka sätt påverkar omorganiseringen de anställda i Sverige?*”, varierade svaren mellan de olika intervjupersonerna. En del upplevde inte alls att det påverkade dem medan andra har fått nya chefer, nya tjänster, mer att göra eller blivit av med kollegor. Ur en organisatorisk synvinkel har organisationsschemat ändrats på en hög nivå vilket påverkar hela organisationen men blir mer påtagligt för vissa mer än för andra. Sverige som region ska även få mer ansvar och således kan detta även vara en karriärmöjlighet för vissa inom organisationen.

Tredje frågeställningen var *“Vad var chefernas och de anställdas förväntningar, farhågor, föreställningar till omorganiseringen? Hur har de stått sig så här långt?”*. Även här skiljde sig svaren mellan de olika intervjupersonerna. Den sammanfattande uppfattningen jag har fått efter genomförda intervjuer är att det nu finns ett hopp kring att omorganiseringen kan uppnå sitt syfte och leda till att organisationen börjar prestera de ekonomiska resultat som förväntas. En del farhågor, såsom ökad arbetsbelastning, finns kvar men i övrigt upplevs intervjupersonerna som hoppfulla inför förändringarna som omorganisationen innebär. Förändringen är inte helt och hållet implementerad i organisationen ännu och det går därav inte att svara på hur resultatet av omorganisationen blir i detta skede. Intervjupersonerna verkar dock se positivt på framtiden och trots brister i hur kommunikationen kring förändringen har förmedlats verkar medarbetarna fortfarande ha förtroende för den nya vd:n och ledningen.

Sista frågeställningen var *“Vad kan teorier om kommunikation i samband med organisationsförändring säga om den beskrivning av kommunikation, förväntningar och medarbetarnas nöjdhet med organisationsförändringen så här långt?”* Studien har fokuserat på upplevelser kring förmedling och kommunicering av förändringen, utifrån intervjupersonernas perspektiv, och således är teorin kring de olika kommunikationsstrategierna av Campitts, DeKoch och Cashman (2000) något som har varit relevant att ha i åtanke under uppsatsens gång. Det har gjorts en utvärdering av förmedlingen av förändringen och den mest genomgående strategin i denna förändring har varit strategin *“Tell and sell”*. Detta kan hänga ihop med att det är en top down förändring som har till syfte att spara på kostnader och därav uppnå mål satta av ledningen. Det har dock visats på situationer där medarbetare har givits viss möjlighet att påverka där strategin *“Underscore and explore”* går att identifiera, men där upplevelsen kring det visade att så inte var fallet. Det är ett exempel på att flera strategier kan användas samtidigt under samma förändringsprocess. Även om strategin *“Tell and sell”* är den mest genomgående strategin så har det funnits vissa exempel på övriga strategier också som till exempel *“Underscore and explore”* och *“Withhold and uphold.”*

Som nämnt tidigare kan det vara svårt att i multinationella organisationer använda sig av en bottom up strategi, i detta fall en strategi som liknar kommunikationsstrategin *“Underscore*

*and explore*". Detta då det kanske inte finns tid eller möjlighet att involvera alla i processen. Således har det varit fallet vid denna omorganisation och kommunikationseffektivitet har vidtagits eftersom ledningen bestämde när information kring förändringen skulle gå ut till alla i organisationen. Den svenska delen av organisationen har därav behövt anpassa sig till de direktiv som har givits och en del information har därav gått ut till medarbetare trots att allt inte har varit helt klart.

Genom att analysera olika delar av informationen gällande förändringen kan således olika kommunikationsstrategier identifieras. Även om den nya ledningen har blivit mer transparent angående information som rör organisationen och dess förändring är de ändå inte i ett stadie där strategin "*Spray and pray*" är applicerbar, vilket är positivt då den formen av för mycket information leder till ineffektiv kommunikation.

Analyseras de olika kommunikationsstrategierna i relation till medarbetarnas hållning gentemot förändringen är det störst chans att medarbetarna ställer sig positiva om strategin "*Underscore and explore*" har använts. I den strategin är det lagom mängd information och därav blir kommunikationen effektiv. Är det däremot både för lite eller för mycket information blir kommunikationen ineffektiv och då är det en större risk att medarbetarna blir missnöjda med hur informationen har förmedlats och kommunicerats. Eftersom olika kommunikationsstrategier har identifierats är det inte konstigt att det finns blandade åsikter kring hur informationen har delgetts medarbetarna. Hur upplevelsen av förmedlingen av förändringen har genomförts kommer i sin tur påverka upplevelsen av förändringen i sig. Det har därav funnits blandade förväntningar till förändringen och intervjupersonerna har visat på olika nivåer av nöjdhet.

### **6.1 Förslag på vidare forskning**

Som Senior och Swailes (2016) skriver i boken *Organizational Change* saknas det studier på organisationsförändringar i internationella organisationer. Att därav fortsätta studera hur förändringar kan implementeras i sådana organisationer är något som hade kunnat tillföra nya aspekter till den arbetsvetenskapliga forskningen. Det finns flera olika perspektiv en sådan studie kan utföras på. Denna uppsats har fokuserat på medarbetare i den svenska delen av organisationen men det hade även varit intressant att undersöka och jämföra med andra



geografiska områden eller genomföra en studie där fokuset är på de som driver förändringen. Som nämnt i diskussionen hade det även varit intressant att ta del av åsikter från personer som tvingats lämna en organisation i samband med en förändring likt denna.

## 7. Diskussion

I diskussionen kommer uppsatsens resultat diskuteras med fokus på inflytande och kommunikation. En aspekt som uppsatsen inte tar upp är hur de personer som tvingades lämna organisationen i samband med omorganisationen upplevde att informationen har förmedlats och kommunicerats. Det hade varit intressant att även höra deras åsikter för att på så vis få en förståelse hur omorganisationen togs emot av de som tvingades lämna organisationen i samband med den.

Det har i uppsatsen analyserats vilken kommunikationsstrategi som har används men det är i detta fall enbart baserat på de sju intervjuerna som har genomförts och det ger därav inte något facit på hur det verkligen har gått till. Att studera det hade krävt ytterligare intervjuer med både ledning, medarbetare och med de personer som driver förändringsprocessen.

Enligt Hofstede (1993) är den svenska kulturen präglad av stor konsensus och enligt teorin kring kommunikationseffektivitet behövs det inte bara bestämmas hur stor möjlighet organisationen har att lägga på kommunikation utan även hur stort behovet av konsensus är. Eftersom det är en internationell organisation kanske behovet av konsensus varierar mellan olika delar av organisationen och utifrån Hofstedes (1993) teori är den svenska delen av organisationen kanske i större behov av konsensus än vad andra delar av organisationen i andra länder är. Detta är således en intressant aspekt om man skulle jämföra hur olika delar av organisationen tar till sig förändringen eftersom olika aspekter av förändringen kan ha olika betydelser beroende på den kultur som medarbetarna arbetar i.

Under rubriken *3.6 Reflektion kring teoriernas beröringspunkter*, konstaterades det att inflytande och kommunikation är av stor vikt bland uppsatsens teorier. Detta har även uppsatsens resultat visat. Åsikter om att en del beslut skulle ha behövts förankras mer hos medarbetarna samt upplevelsen av att beslut har fattats över huvudet på en medarbetare visar att en del medarbetare upplever att de inte har fått inflytande i förändringsprocessen. Det kan enligt många av teorierna leda till att medarbetare blir kritiska till förändringen. I detta fall skulle det kunna bidra till att vissa av medarbetarna har ifrågasatt en del beslut som har fattats i samband med omorganisationen och att de har blivit kritiska till hur förändringsprocessen

har gått till. Att inte känna sig lyssnad på och att det fattas beslut som man inte förstår fullt ut är möjligtvis konsekvenser av ett lågt inflytande. Resultatet i studien visar således att det är av stor vikt att medarbetarna åtminstone får inflytande i de förändringar som de själva kommer påverkas av. Detta för att de ska få möjlighet att påverka sin arbetssituation och kunna acceptera och förstå den förändring som måste genomgå. Men att ha inflytande i en hel förändringsprocess där bara vissa delar av förändringen rör medarbetaren skulle kanske kunna liknas med Campitts, DeKochs och Cashmans (2000) kommunikationsstrategi ”*Spray and pray*”, där för mycket inflytande, liksom för mycket information, som inte är relevant för medarbetaren, leder till motsatt effekt. En optimal mängd inflytande är eventuellt då medarbetaren har inflytande över sin egen situation för att få insikt i den egna förändringen och genom det inte bli kritisk till de förändringar som komma skall. Detta resonemang är grundat på om man sätter in inflytande istället för mängd information i Campitts, DeKochs och Cashmans (2000) diagram kring relationen mellan mängden information och effektiv kommunikation. Således skulle för lite eller för mycket inflytande leda till missnöje och det mest optimala skulle vara att ge medarbetarna en lagom mängd information och en lagom mängd inflytande. Begreppet lagom kräver förvisso en definition men är i många situationer ett användbart begrepp för att hamna mellan vad som är för lite och vad som är för mycket. Lagom mängd information och lagom mängd inflytande skulle utifrån detta resonemang vara det mest lyckosamma.

Med det sagt är det ingen av intervjupersonerna som har uttryckt att de är kritiska till förändringen i sig men bristen på inflytande skulle kunna bidra till att en del information om omorganisationen har upplevts som bristfällig eller likande, bland intervjupersonerna. Det som kan ses förvånande med att det är en top down förändring är att trots det så verkade alla intervjupersoner införstådda med omorganisationens bakgrund och syfte. Även om det framkom en del upplevelser som kan visa på att medarbetarna till exempel inte har fått tillräckligt med inflytande i förändringen så är de ändå positivt inställda till förändringen i sig, vilket top down förändringar kan ha svårigheter med att uppnå. Detta skulle därav kunna ses som det mest förvånande med studiens resultat. Trots att det är en top down förändring så finns det en gemensam tro på att förändringen behövs och att den kommer bli lyckad.

Kommunikationen kring förändringen är det som har varit centralt i uppsatsen och kommunikationen har analyserats ur olika perspektiv men utgått från intervjupersonernas upplevelser. Kommunikationen har en stor betydelse i hur förändringen tas emot av medarbetarna och de olika kommunikationsstrategierna visar på olika tänkbara sätt att förmedla information på. Uppsatsens resultat visar, likt som teorin om de olika kommunikationsstrategierna, att flera av strategierna kan identifieras i samma förändringsprocess.

Uppsatsen har visat att vid en förändring är det flera saker som krävs för att mottagandet av förändringen ska tas emot bra. Olika omständigheter så som kultur, förtroende för ledning och tidigare erfarenheter av förändringar i arbetslivet kan påverka de anställdas hållning till omorganisationer. För att förändringen ska tas emot bra behöver det finnas ett tydligt syfte och mål med förändringen. Kommunikationen behöver vara tydlig, effektiv och bör föras i dialog med medarbetarna. Mängden information behöver anpassas så medarbetarna vaken får för lite eller för mycket information då det kommer påverka upplevelserna kring förmedlingen av förändringen. Informationen behöver även upprepas och det behöver framkomma en transparens från ledningen. Slutligen behöver även medarbetarna få inflytande i de förändringar som de själva blir berörda av.

## Litteratur- och källförteckning

Bryman, A. (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2 uppl.) Malmö: Liber.

Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41: 977-1002. doi:[10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x)

Clampitt, P., DeKoch, R. and Cashman, T. (2000), A strategy for communicating about uncertainty, *Academy of Management Executive*, 14: 41–57.

Cornelissen, J. (2011). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. London: SAGE Publications

DiFonzo, N., & Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management*, 37 (3-4) 295-305.

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

doi:[10.1108/13563280510596943](https://doi.org/10.1108/13563280510596943)

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.

Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Stockholm: Liber

Håkansson, K. (1995). *Förändringsstrategier i Arbetslivet*. Avhandling. Sociologiska institutionen. Göteborg: Göteborgs universitet.

Kim, Y., Sting, F., & Loch, C. (2014). Top-down, bottom-up, or both? Toward an integrative perspective on operations strategy formation. *Journal of Operations Management* 32 (2014) 462–474

Kjellberg, A. (2017). Fack, arbetsgivare och industrial relations. I M Bengtsson & T Berglund. (Red.) *Arbetslivet* (s. 229–268). Lund: Studentlitteratur AB

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row

Maitilis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988). *Journal of Management Studies* 47:3 May 2010 doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00908.x

Nationalencyklopedin. *Kommunikation*. Hämtad 2020-05-15 från <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/kommunikation>

Riccardi Rapp, M., & Schaller, J. (2005). *Projektpsychologi – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur

Senior, B., & Swailes, S. (2016). *Organizational Change*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited

Statistiska Centralbyrån. (2017). *Yrkesregistret med yrkesstatistik 2017. Yrkesstrukturen i Sverige*. Hämtad 2020-03-26 från [https://www.scb.se/contentassets/1fe7f957920f4eaf97bddcc0270553f2/am0208\\_2017a01\\_sm\\_am33sm1901.pdf](https://www.scb.se/contentassets/1fe7f957920f4eaf97bddcc0270553f2/am0208_2017a01_sm_am33sm1901.pdf)

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Elanders Gotab

Willig, C. (2013). *Qualitative research methods in psychology*. Maidenhead: McGraw-Hill Education

Wood, J., Zeffane, R., Fromholtz, M., Wiesner, R., Morrison, R., Factor, A., & McKeown, T. (2018). *Organisational Behaviour: Core Concepts and Applications 5th Australasian Edition*. Milton Qld: Wiley

# Bilagor

## Intervjuguide

### Introduktionsfrågor

- Kan du beskriva din roll i företaget, vad du gör och hur länge du har varit anställd?
- Har du varit med om tidigare förändringar liknande den här?

### Upplevelser kring hur omorganiseringen förmedlades och kommunicerades

- När fick du reda på att det skulle genomföras en omorganisation?
- Hur fick du reda på det? (*på vilket sätt, genom vilka kanaler?*)
- Kan du berätta vad du har upplevt att syftet med omorganiseringen är?
- Var i organisationen fattades beslutet för omorganiseringen? Har du förtroende för dessa?
- Hur har bakgrunden till omorganiseringen förmedlats?
- Upplever du att anställda har fått varit med att påverka förändringen?
- Har det varit möjligt att ställa frågor ansikte mot ansikte med någon som är ansvarig?
- Upplever du att din närmsta chef har insyn i förändringen?
- Upplever du att kommunikationen kring omorganiseringen har varit tillräcklig?
- Upplever du att det har funnits brister i hur informationen har kommunicerats ut?
- Upplever du att information kring förändringen finns lättillgänglig att ta del av?
- Har något kring omorganiseringen upplevts som oklart?

### Påverkan

- Vad var din första reaktion på omorganiseringen?
- Hur påverkar omorganiseringen dig och din arbetsituation?
- Upplever du att det fanns ett behov av en omorganisation?
- Upplever du att det finns olika attityder till omorganiseringen och hur har det isåfall påverkat arbetsgruppen och din egen syn på förändringen?
- Vad har hänt så här långt?
- Hur tycker du förändringen fungerar så här långt?
- Hur har din syn på omorganiseringen förändrats sen du först fick reda på den?
- Hur har dina förväntningar/farhågor kring förändringen stått sig så här långt?
- Hur är din inställning till omorganiseringen idag?



## **Framtid**

- Tror du att omorganiseringen kommer lyckas med sitt syfte?
- Har du något annat du vill tillägga?

## **Tillägg chef**

- Hur många personer är du chef över?
- Hur påverkar omorganiseringen din arbetsgrupp?
- Vad fick du som chef för direktiv inför förändringen?
- Har du haft tillräckligt med information om förändringen för att kunna förmedla det till din arbetsgrupp?

## **Hr**

- Vad har HR för roll i omorganiseringen?
- Hur påverkar omorganiseringen dig?
  
- Vad upplever du är bakgrunden till omorganiseringen?
- Hur länge förbereddes förändringen?
- Var i organisationen är beslutet fattat? Upplever du att de anställda har förtroende för dessa?
  
- Hur upplever du att chefer och medarbetare har ställt sig till omorganiseringen?
- Vad blir dina största utmaningar i samband med omorganiseringen?
- Hur har ni kommunicerat ut informationen?