



Institutionen för ekonomi och IT

Avdelningen för företagsekonomi

Examensarbete, 15 hp i företagsekonomi

Den interna kommunikationens påverkan i en organisationsförändring

EXC504

Vårterminen 2016

Författare: Johanna Edwardsson

Författare: Elina Söderberg

Handledare: Ahmad Ahmadi

Examinator: Anna Karin Olsson

Sammanfattning

Författare: Johanna Edwardsson och Elina Söderberg

Kurs: EXC504

Termin: Vårterminen 2016

Nivå: Kandidatexamen i företagsekonomi

Titel: Den interna kommunikationens påverkan i en organisationsförändring

Syftet med denna uppsats är att belysa hur intern kommunikation påverkar ett förändringsarbets utfall. Med studien vill vi bidra med ökad kunskap om varför bristen på kommunikation ofta leder till misslyckade förändringsarbeten. För att genomföra studien har 19 vetenskapliga artiklar analyserats och diskuterats och en kvalitativ fallstudie har även genomförts med relevanta respondenter för att komma fram till en slutsats. Teorin som presenteras i uppsatsen beskriver hur viktig kommunikation är inom en organisation och speciellt under förändringsarbeten. Vi beskriver organisationsförändring och kommunikation som egna ämnen och diskuterar även dess egenskaper men även bristen av kommunikation. Empirin utgår ifrån intervjuerna som beskriver hur ett förändringsarbete har gått till i organisation X och hur kommunikationen har använts under förändringens gång. Det vi har kommit fram till efter att ha studerat ämnena samt förändringen i organisation X är att det finns många saker att ta hänsyn till inom detta område. Några viktiga faktorer att ta hänsyn till är att inkludera medarbetare i processen, vara tydlig i sitt budskap och att hålla kontinuerliga dialoger. Detta för att bland annat undvika missnöje och minskad produktivitet. I företag Xs fall även för att kunna behålla den företagskultur som alltid präglat företaget. Om bristen på kommunikation till övriga medarbetare beror på att kommunikationen mellan ledarna inte fungerar så måste organisationen först och främst fokusera på att behärska det. Ifall det dock råder god kommunikation mellan ledarna så är nästa steg att kommunicera bättre till yrkesarbetarna.

Abstract

Authors: Johanna Edwardsson and Elina Söderberg

Course: EXC504

Term: Spring term 2016

Level: Bachelor Thesis in Business Administration

Title: The internal communication's affect on organizational change

The purpose with this study is to highlight how the internal communication affects the outcome of organizational change. We would like to contribute knowledge to why lack of communication often leads to unsuccessful organizational change. To execute the study we analyzed and discussed 19 scientific articles and also six interviews were carried out with essential respondents to reach a conclusion. The theoretical part that is presented in our study describes how important communication is in an organization and especially during organizational change. We describe organizational change and communication as separate subjects and we also discuss their characteristics. Our empirical part of the research contains interviews which shows how organization X dealt with their organizational change and how they used their internal communication during the change. After we studied the organizational change in organization X we reached the conclusion that there are a lot of factors to consider in this area. Some of the important factors to consider is to include everyone in an organization in the process, to be distinct with the message that is communicated and to continuously hold dialogues. The reason for this is to avoid dissatisfaction and reduced productivity. It is also important for organization X to keep their organizational culture that has been prominent for their company from the start. If the lack of communication in the organization stems from the fact that the communication between the leaders is not functioning properly, the organization has to focus on controlling that first. If the communication between the leaders is functioning, the next step is to communicate in a better way to the other co-workers.

Innehåll

1. Introduktion	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Forskningsfråga	3
1.4 Syfte	3
1.5 Avgränsningar	3
2. Metod	4
2.1 Vetenskapligt synsätt och undersökningsansats	4
2.2 Urval av organisation	4
2.3 Datainsamling.....	5
2.4 Urval och respondenter	6
2.5 Analys och Tolkningsmetod.....	6
2.6 Forskningsetiska principer	7
2.7 Tillförlitlighet och överförbarhet	7
2.8 Källkritik	7
3. Teori	9
3.1 Litteratursökningens genomförande.....	9
3.2 Problem vid litteratursökningen	9
3.3 Motivering av teorivalets omfattning.....	10
3.4 Förändringsarbeten.....	10
3.4.1 Faktorer som påverkar interna förändringsarbeten	11
3.5 Modeller & verktyg för förändringsarbeten	12
3.6 Motstånd till förändring	13
3.7 Grundläggande om kommunikation.....	14
3.8 Intern kommunikation under förändringsarbeten.....	16
3.9 Olika sätt att kommunicera	17
3.10 Analysmodell	19
4. Empiri	20
4.1 Företagsbeskrivning	20
4.2 Respondenter	20
4.3 Förändringen – omorganisering	20
4.4 Den interna kommunikationen	21
4.5 Resultatet av intervjuerna.....	21
4.5.1 Förändringsarbetet.....	21

4.5.2 Intern kommunikation	22
4.5.3 Sammanfattning	24
5. Analys	25
5.1 Förändringsarbeten och påverkansfaktorer	25
5.2 Modeller och verktyg för förändringsarbeten	26
5.3 Motstånd till förändring	27
5.4 Kommunikation.....	28
5.5 Den interna kommunikationen under förändringsarbeten.....	28
5.6 Olika sätt att kommunicera	29
6. Slutsats	31
6.1 Intern kommunikation under förändringsarbeten.....	31
6.2 Reflektion över studiens genomförande.....	31
6.3 Slutsats för företag X.....	32
7. Källförteckning	33
Bilaga 1	36

1. Introduktion

I detta kapitel kommer uppsatsens undersökningsområde att undersökas. Bakgrunden till problemet kommer att redogöras och leda till en problemdiskussion som i sin tur resulterar i uppsatsens forskningsfråga. Syftet och de avgränsningar som gjorts i uppsatsen kommer även att presenteras.

1.1 Bakgrund

I ett ständigt förändrande arbetsklimat måste organisationer konstant lära sig att anpassa sig för att överleva på arbetsmarknaden. Förändring inom organisationer är nödvändiga eftersom omvärlden är föränderlig (Hashim, 2013). Eriksson (2011) menar även att en organisation i dagens samhälle måste lära sig att vara flexibel och redo att förändras för att anpassa sig till olika situationer som uppstår. Eftersom teknologi och andra aspekter gällande organisationer förändras dagligen, behöver de ledande i ett företag hitta nya sätt att leda organisationen så att de anställda kan hantera förändringarna i miljön fortare. Kitchen och Daly (2002) betonar att de externa faktorerna påverkar även de interna i en organisation och detta i sin tur leder till förändring, som exempelvis produktutvecklingar, omstruktureringar och utvecklingsprogram. Interna organisationsförändringar kan variera i storlek, några är mer omfattande och andra inte. Dock så kan en förändring i stor utsträckning leda till konflikter och motsättningar vilket gör att organisationer utmanas att behärska flera delar av ett förändringsarbete.

Det finns två typer av förändringar: Revolutionär och evolutionär. Den revolutionära förändringen är betydande och berör hela organisationen i form av strategi, kultur och struktur. Den revolutionära förändringen kan även nämnas som en strukturell förändring och dessa kan vara väldigt övergripande, då exempelvis bolaget, ansvar och maktfördelningen kan påverkas. Resultatet av strukturella förändringar kan även leda till organisationskulturella förändringar, vilket kan förändra visionen och tolkningen av företaget. En evolutionär förändring är inte lika omfattande som den tidigare, utan dessa förändringar sker fortgående och är mindre. Det kan exempelvis vara en renovering av ett kontorsrum eller rekrytering av ny personal. Dessa förändringar påverkar sällan organisationens struktur, kultur eller strategi och är då lättare för de anställda att hantera. De evolutionära förändringarna är de som är vanligast i organisationer (Sveningsson & Sörgärde, 2015).

Kommunikation har länge ansetts vara en väsentlig aspekt för organisationer och är dessutom ett återkommande tema i litteraturen om förändring enligt Sveningsson och Sörgärde (2015). Johansson och Heide (2008) nämner även att sambandet mellan kommunikation och organisationsförändringar har ökat i intresse för forskare och det betonas att det är ett område som är viktigt att utveckla. En stor faktor som kommunikation kan uppmuntra till är motivation och engagemang. Ledningens ansvar är att kommunicera på ett sätt så att de anställda får känslan av samhörighet och att ett förtroende skapas. Genom kommunikation kan ledningen förmedla budskap ur olika perspektiv och öka de anställdas förståelse och tolkning. På detta sätt kan ledningen forma de anställdas perspektiv och samtidigt leda sitt förändringsarbete i den

riktningen de själva vill (Johansson & Heide, 2008). Matos och Esposito (2014) menar även att motivationen är oerhört viktig eftersom positiva attityder är väsentliga för framgångsrika förändringsarbeten. Kommunikationen hjälper även de anställda att förstå deras roll i förändringsarbetet och de fördelarna individen kan uppnå genom att delta aktivt.

I det moderna arbetslivet så går organisationer igenom hastiga förändringar och den strategiska ledningen eller beslutsfattarna utmanas på grund av detta. I dessa stunder ökar behovet av den interna kommunikationen i organisationen (Kitchen & Daly, 2002) I många förändringsarbeten tenderar den mänskliga arbetskraften att hamna i skuggan av det omfattande arbete som de inblandade är upptagna med. Det är därför viktigt att framhäva individens och den anställdas roll i förändringsarbetet. Eftersom intern kommunikation är en stor del av en organisations framgång är det viktigt att arbeta kontinuerligt med kommunikationen mellan alla led och funktioner i en organisation (Ströh & Jaantinen, 2002).

1.2 Problemdiskussion

Förändringsarbeten har länge ansetts vara ett komplext område, då det finns mycket vetenskapliga källor och litteratur inom området. Trots det växande intresset för området så misslyckas många satsningar som utförs av organisationer. Enligt Alvesson och Sveningsson (2014) så misslyckas närmare 70 % av alla förändringsarbeten i organisationer. Wim (2005) menar att en av de främsta anledningarna till varför organisationer misslyckas är på grund av motstånd som många gånger härrör från bristande kommunikation. Om organisationsförändringar berör hur organisationen ska ändra på de individuella arbetsuppgifterna för att nå ett specifikt mål, så har kommunikationen att göra med hur medarbetare upplever informationen om förändringen. Ett syfte med kommunikation under förändringsarbeten är att minska eventuellt motstånd. När motstånd i en organisation är på en låg nivå så kan effektiviteten av förändringsarbetet öka. Eftersom organisationer är beroende av sina medarbetares handlingar, så är det en större chans att organisationen genomgår en framgångsrik förändring när medarbetarnas attityder och beteenden förändras (Wim, 2005).

Även om det inom organisationsförändringsområdet länge ansetts att kommunikation är en av de mest betydande aspekterna så saknas det konkreta förklaringar på vad för kommunikativa verktyg eller processer som kan användas och även vilka effekter som organisationen märker av (Wim, 2005). Det saknas även flera infallsvinklar ur de anställdas perspektiv och hur de upplever förändringar och kommunikationen under tiden. Vi anser att det är viktigt eftersom att det i slutändan är de anställda som arbetar för att förändringen ska lyckas. Kommunikation är ett omfattande område, men det är väsentligt för att ett förändringsarbete ska lyckas. Genom att inkludera kommunikation i förändringsarbeten så framhävs även ledningens perspektiv och hur de hanterar förändringen. Problemet som är intressant att undersöka är alltså hur bristande kommunikation, samt fungerande kommunikation, påverkar en organisation i ett förändringsarbete. Genom att undersöka detta problem framhävs även vikten och betydelsen av kommunikation i en organisation generellt.

1.3 Forskningsfråga

Vilka faktorer i den interna kommunikationen är mest centrala för att stödja en organisationsförändring?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att belysa vilka faktorer i den interna kommunikationen som påverkar ett förändringsarbets utfall. För att göra detta så undersöks tidigare forskning inom området för att se på vilket sätt som organisationer kan uppnå ett lyckat förändringsarbete genom att kommunicera bättre.

Vi anser att området är viktigt att undersöka då förändringar i organisationer är omfattande och är något som kan påverka ett företag både negativt och positivt. Det är även något som sker kontinuerligt inom organisationer i vår föränderliga värld. Med hjälp av kommunikation kan ledningen i en organisation underlätta förändringsarbetet genom att på ett tydligt sätt förmedla information till de anställda. Vi vill bidra till en ökad diskussion om kommunikationens påverkan under förändringsarbeten och hur medarbetare upplever det. Detta område är intressant för människor som berörs av förändringsarbeten, men även för människor som vill lära sig om förändringsarbeten och kommunikationens påverkan.

1.5 Avgränsningar

Vi har valt att göra vissa avgränsningar i vårt arbete eftersom att områdena organisationsförändring och kommunikation är omfattande. När vi nämner ordet organisationsförändring eller förändringsarbete så menar vi en förändring som utgår från ett ursprungsläge till ett nytt. Det behöver inte gälla en omfattande förändring, utan kan exempelvis vara att en organisation inför ett nytt arbetssätt. Vi har även valt att avgränsa oss till en specifik organisation och bransch där vi utfört våra intervjuer. Vi får på så sätt synvinkeln ur en specifik bransch, dock kan informationen skilja sig beroende på vilken bransch organisationen verkar i. En annan avgränsning vi gjort är att vi enbart undersöker området från ett internt perspektiv, då vi anser att kommunikationens påverkan på ett förändringsarbete är en intern frågeställning. Några omvärldsbegrepp kommer att nämnas, men det är enbart för att visa på att externa faktorer har en viss påverkan på hur det interna i en organisation sköts.

2. Metod

I detta kapitel kommer det redogöras för vilka metoder som valts och varför det är lämpligt för det valda problemområdet samt forskningsfrågan.

2.1 Vetenskapligt synsätt och undersökningsansats

Vi har utfört en kvalitativ fallstudie, då vi undersökt ett specifikt fall i en organisation och då vi har ett tolkningsperspektiv. Tolkningsperspektivet beskrivs enligt Bryman och Bell (2013) som en kunskapsteoretisk uppfattning som utgår från en förståelse och tolkning. Vi ansåg att ett tolkningsperspektiv var lämpligt eftersom vi ville undersöka ledarnas och yrkesarbetarnas upplevelser av förändringen och kommunikationen i organisation X. Genom att använda sig av en kvalitativ ansats så jämförs förhållandet mellan teori och praktisk forskning och detta har vi gjort med ett abduktivt synsätt. Det vanligast att använda sig av är induktion eller deduktion. Genom induktion baseras slutsatserna på erfarenheter från verkligheten och genom deduktion utgår forskaren utifrån teorier som sedan ska prövas eller avvisas. Ett abduktivt synsätt är en blandning mellan ett induktivt och deduktivt synsätt och det innebär att vi har pendlat mellan teori och empiri (Bryman & Bell, 2013). Vi har anpassat vår teori efterhand och inte haft teorin som utgångspunkt, då vi sedan tidigare har haft en förståelse för vad vi skulle undersöka inom organisation X. Eftersom en av författarna har haft en insyn i förändringsarbetet som utförts så blev det tydligt att det var en intressant frågeställning att undersöka. När de olika undersökningsområdena för frågeställningen identifierades så blev det tydligare vilka teorier som vi slutligen skulle inkludera.

Det finns två inriktningar av vetenskapliga metoder och dessa är positivism och hermeneutik. Positivismen är inriktad på naturvetenskapliga metoder vid undersökningar och omfattar ofta mätbara metoder. Vi har utgått ifrån ett hermeneutiskt synsätt som enligt Bryman och Bell (2013) är ett tolkande perspektiv och vanligast att använda inom kvalitativa studier. Genom denna forskningsmetod har vi skapat en förståelse för de meningar, innebörder och värderingar som finns i det som vi studerat. Detta har gjorts genom att samla in teorier och empiri, att vi utvärderat och studerat, tolkat och sedan med hjälp av dem kommit fram till en slutsats. Eftersom vi har ett tolkande perspektiv så ansåg vi att det var lämpligast att analysera människors upplevelser och erfarenheter genom intervjuer.

2.2 Urval av organisation

Organisation X grundades i Göteborg för tio år sedan och har sedan dess vuxit i storlek och i antalet anställda. I nuläget har organisationen lite över hundra anställda på tjänste- och hanterverkarsidan. Anledningen till att organisationen var intressant att undersöka var på grund av att organisationen växt så pass mycket i storlek på så kort tid att ledarna inte såg någon annan utväg än att expandera. En av författarna har även arbetat inom organisationen, vilket gjorde det intressant för båda författarna att undersöka då en förförståelse har funnits innan fallstudien utfördes.

Organisation X genomgick nyligen en förändring som berörde hela organisationen. På grund av detta har den valda organisationen bett om att få hållas anonyma då en del av informationen

upplevs känslig för de inblandade. Den information som är angiven har vi fått samtycke att skriva ut med löfte om att inte nämna företagsnamn eller anställdas namn. Under förändringens tidiga skede så anställdes en ny VD eftersom organisationen stod inför en stor omorganisation. Företaget skulle delas in i nya dotterbolag när det gällde fastighets- och aktiebolag. Denna förändring krävde en helt ny ledarstil eftersom företaget gick från att vara ett litet bolag till ett företag som hade flertal bolag att ta hänsyn till. När den nya VD:n blev tillsatt så upplevde medarbetarna att en ny ledarstil utvecklades. Eftersom organisationen enbart hade haft en VD som styrts tidigare, så var de anställda vana med den ledarstil som skapats från grunden. Den tidigare ledarstilen omfattade nära samarbete mellan avdelningarna och företaget kunde upplevas som ett familjeföretag för utomstående.

De anställda kände brist på stöttning från den högsta ledningen, vilket resulterade i att det var svårt för medarbetarna att utvecklas eller trivas på arbetsplatsen. Detta resulterade i att personalen kände att fokuset låg på resultatet och inte hur de anställda mådde på arbetsplatsen. En annan förändring som de anställda upplevde var att företagskulturen inte längre genomsyrade företaget. Den arbetsplats som en gång beskrivits som varm och inbjudande, var nu en arbetsplats där de anställda inte ansträngde sig för att konversera eller för att förmedla till de nyanställda hur företagskulturen upplevts tidigare. Utifrån våra intervjuer visade det sig att medarbetare upplevde att det var svårt att få information om förändringsarbetet och att detta inte överhuvudtaget kommunicerades till alla led i organisationen.

Mitt uppe i arbetet med omorganisationen anställdes det även ett antal nya medarbetare. Detta medförde att några av avdelningarna på kontoret fick svårt att samarbeta. Det ledde till att de anställda som länge jobbat i företaget kände att det hade blivit för många förändringar på kort tid. Anledningen till att det uppstod missnöje var även för att det inte hade utvecklats några tydliga riktlinjer på hur förändringsarbetet skulle hanteras. Med de nya avdelningsgränserna så har även organisationen märkt av förändringar i effektiviteten på företaget. När anställda ska samlas för exempelvis möten så märks det av att medarbetare inte interagerar på samma sätt som innan och detta resulterar i sämre produktivitet för företaget. På detta sätt var det även tydligt att inte kommunikationen inom organisationen fungerade på ett tillfredställande sätt, varken mellan de anställda eller från högsta ledningen.

2.3 Datainsamling

Det finns ett antal sätt att gå till väga för att samla in kvalitativ data. Eftersom att vi ville ta reda på hur medarbetarna upplevde olika situationer så ansåg vi att den insamlingsmetod som var lämpligt för dess ändamål var att utföra intervjuer. Vi har använt oss av en semistrukturerad intervjuform och det betyder att det finns en uppsättning med förutbestämda frågor från första början, men att det finns utrymme för ytterligare frågor om det skulle behövas (Bryman & Bell, 2013). Vi valde denna intervjuform eftersom att det är svårt att veta vad för information de ursprungliga frågorna kan resultera i. På detta sätt ansåg vi att vi borde få fram information ur ett bredare perspektiv och att vi får tillräckligt med underlag för att kunna svara på forskningsfrågan.

2.4 Urval och respondenter

För att på bästa sätt stödja vår forskningsfråga bestämde vi oss för att intervjua personer i organisationen som var nära relaterade till förändringsarbetet. Då alla i organisationen berörs utav förändringsarbetet valde vi främst att intervjua de som aktivt arbetar med förändringen. Vi valde även att intervjua personer på olika nivåer i företaget angående kommunikationen, då kommunikation sker mellan alla i företaget men på många olika sätt. För att nå dessa personer skedde kontakt med företagets personalchef som i sin tur diskuterade vår uppsatsidé med respondenterna. Detta resulterade i att fem personer utöver personalchefen ställde upp på intervjuer och totalt gjordes då sex stycken. Vi ansåg att vi behövde intervjua både ledare och medarbetare då uppfattningen om förändringsarbetet kan variera. Det var även viktigt för oss att intervjua både män och kvinnor i olika åldrar, eftersom vi ville ha en helhetsöversikt över organisationen. Dessa intervjuer spelades in med medhavd mobiltelefon och intervjuerna var mellan 45 minuter och 55 minuter långa.

Intervjuplatserna bestämdes tillsammans med respondenterna och utfördes dels på företagets kontor men även hemma hos en av författarna. Även om personalchefen förklarat för respondenterna vad syftet med intervjun och uppsatsen var så började vi inledningsvis med att informera om syftet ännu en gång så att de skulle ha en klar bild innan vi började intervjua dem. Vi informerade även dem om att deltagandet var frivilligt och att de kunde avbryta sin medverkan när som helst. Eftersom att företaget valt att vara anonyma så var det viktigt för oss att värna om konfidentialiteten för respondenterna för att de skulle kunna behandla känsliga ämnen utan att exponera sig. Respondenterna samarbetade väl och delade med sig utav sina historier och upplevelser. På grund av detta fick vi bra och relevant information som både var intressant och givande för vår uppsats. Intervjuerna kompletterades med några korta anteckningar men som i slutskedet visade sig vara överflödiga då vi fått med det mest relevanta under inspelningarna.

2.5 Analys och Tolkningsmetod

Efter våra intervjutillfällen har det inspelade materialet lyssnats igenom noggrant och transkriberats på datorn. Vi har sett till att båda författarna har deltagit i analyserandet av intervjuerna för att säkerställa att den information som skrivs ner är korrekt och inte felaktig på något sätt. Genom att analysera svaren identifierade vi huvudteman och sådant som stod ut i intervjuerna. Detta var till stor hjälp vid utformningen av vår empiriska del då sammanställningen av våra intervjuer blev en grund för vår analys. För att se till att våra egna tolkningar inte styrde den empiriska datan så inkluderade vi citat från intervjuerna som inledning till presentationerna av de olika temana.

Eftersom vi inledningsvis hade två teman vi fokuserade oss på, Förändringsarbeten och kommunikation, har det underlättat sättet vi analyserat vår empiri och teori på. Genom att följa teorins teman i empirin, anser vi att det gjort det tydligare för läsaren att uppnå den förståelsen som behövs för att läsa slutsatsen.

2.6 Forskningsetiska principer

Bryman och Bell (2013) nämner även fem olika etiska principer som bör uppmärksammas vid intervjuer, dessa är: Informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitets- och anonymitetskravet, nyttjandekravet och falska förespeglningar. Vi använde oss av dessa principer genom att informera deltagarna om vad som skulle behandlas under intervjuerna och varför vi behövde det insamlade materialet. Det var viktigt för oss att få ett samtycke, att de frågorna vi berörde var sådana som deltagarna ville svara på. Vi har även varit tydliga med att deltagarnas personuppgifter och allmänna uppgifter behandlas med konfidentialitet. Vi anser att dessa principer är viktiga i vår uppsats, då organisationen vi undersökt vill hållas anonyma och det är något vi har respekterat från start till slut.

2.7 Tillförlitlighet och överförbarhet

Tillförlitlighet och överförbarhet används vid en kvalitativ studie. Tillförlitlighet och överförbarhet syftar till att det ska gå att genomföra en liknande undersökning och få samma resultat som det tidigare (Bryman & Bell, 2013). Eftersom vår kvalitativa studie utgår från människors upplevelser och känslor gällande en specifik situation är det svårt att få exakt likadana resultat vid en annan undersökning. Även om det kan gälla en undersökning i en liknande situation blir svaren vanligtvis annorlunda eftersom alla individer upplever olika saker och situationer förändras över tiden.

Genom att redovisa för hur vi utträttat vår insamling av data och våra intervjuer på ett systematiskt och pålitligt sätt så anser vi att vi kan uppnå hög tillförlitlighet på det sättet. Genom att vi beskriver vår process så ger även det en inblick i vilka steg vi tagit och varför, allt från vår förståelse för området och hur vi bestämt oss för våra urval. Överförbarhet innebär ifall studiens resultat är överförbar till andra miljöer. I vår studies fall undersöker vi en specifik bransch och organisation. Även ifall områdena vi undersöker är vanliga och förekommande i alla organisationer, så kan resultatet från vår studie skilja sig från många andra och på så sätt kan vi inte redogöra för hur en liknande situation hade sett ut i andra organisationer.

2.8 Källkritik

En nackdel med vår studie kan vara att en av författarna av denna uppsats har arbetat i organisationen sedan tidigare. Detta kan påverka synen på företaget, men även hur situationen uppfattas. Författaren arbetade däremot inte under den aktuella perioden för förändringsarbetet, utan har informerats om den av tidigare kollegor och har därför en förståelse för det på det sättet. Det kan påverka en av författarnas syn på förändringsarbetet, men även äldre föreställningar kan spela in på hur den nuvarande situationen upplevs. Vi anser dock inte att det är ett större problem då en av författarna inte arbetat i organisationen och har ett kritiskt förhållningssätt. Vi anser även att eftersom vi intervjuat olika befattningar inom organisationen, i olika åldrar och kön så är det ett tecken på att våra intervjuer är utförda på ett pålitligt sätt då läsaren får en bredare syn på organisationen.

När en uppsats innehåller intervjuer finns det alltid utrymme att vara kritisk eftersom det finns en möjlighet att missa att ställa vissa följdfrågor eller att misstolkningar sker. Den information som insamlats från intervjuerna kan även vara inkorrekt eller sneddriven. Eftersom organisation

X även bett om att hållas anonyma så förstår vi att det kan vara viss information som undanhålls eller nedtonas. Vi hade dock möjligheten att välja respondenter till en hög grad själva vilket var positivt då vi fick en bra fördelning gällande kön och ålder, samt även befattning. Däremot eftersom vi inte intervjuat alla personer inom organisationen så har vi inte fått hela bilden av problemet, då ett fåtal personer inte kan tala för en hel organisation. Dock så anser vi att de intervjudeltagare vi valt är trovärdiga, då de har haft nära kontakt med förändringsarbetet och har en bred uppfattning om hur arbetet utvecklades.

3. Teori

I detta kapitel presenteras tidigare vetenskapliga studier gjorda gällande förändringsarbeten och intern kommunikation. Syftet med kapitlet är att visa hur tidigare studier bidrar till att besvara uppsatsens forskningsfråga.

3.1 Litteratursökningens genomförande

Vi har utgått både från primär- och sekundär data. Vår empiriska insamling består av primärdata eftersom vi har samlat in och färdigställt datan själva. Vår insamlade teoretiska data däremot är sekundär, då vi har utgått från tidigare forskning och teorier. Vårt arbete är baserat på en systematisk sökning samt en kedjesökning av litteratur (Rienecker & Jörgensen, 2014). När en systematisk sökning har utförts så har vi främst sökt efter information om ett specifikt område med hjälp av våra ämnesord. Om vi har funnit en specifik artikel som vi uppfattat värdefull så har vi letat vidare i artikelns referenslista för att se om den möjligtvis kunde innehålla andra relevanta artiklar, detta kallas då för kedjesökning. Bearbetningen av de vetenskapliga källorna skedde genom att vi först läste igenom dem för att utvärdera om de var relevanta för problemdiskussionen. Efter att ha läst igenom källorna så ökade förståelsen för ämnet och det innehåll som var passande för undersökningsfrågan valdes ut.

Den elektroniska sökningen av artiklar skedde via Högskolan Västs databas Primo, Emerald, Sciencedirect, Taylor & Francis group och Proquest. Vi har främst utgått ifrån sökorden: Change management, Organizational change, Communication och internal communication, samt en kombination av dessa. De valda sökorden användes eftersom de är direktrelaterade till vår problemdiskussion samt vår forskningsfråga.

3.2 Problem vid litteratursökningen

Det är viktigt att hålla sig kritisk till sin sök-, urvals- och analysprocess då det finns många olika saker som påverkar en uppsats källargumentation, bland annat: Vad du har läst och hur påläst du är inom området, vilka avgränsningar som gjorts och vilka sökord som använts (Rienecker & Jörgensen, 2014). Denna information har vi tagit del av innan arbetet påbörjades, då vi har en förståelse för att information lätt kan bli ensidig och tolkad ur ett specifikt perspektiv. Då vi inledande hade en uppfattning om ämnet och företagets problem, så var det viktigt för oss att ha en öppen syn och ta till oss alla olika vinklar inom området.

Vid bearbetningen av våra källor har det varit viktigt för oss att se till att de har trovärdighet, exempelvis så har de källor vi använt oss av varit fackgranskade, alltså att experter har bestämt sig för att kvaliteten av källan varit såpass hög att de har rätt att offentliggöras. Det finns många vetenskapliga källor relaterade till våra valda områden, därför var det extra viktigt att vara kritiska i vår granskning och vårt slutgiltiga urval. Vi har även försökt att ta del av vetenskapliga källor som inte är äldre än från år 2000. Detta eftersom vi anser att områdena förändringsarbeten och kommunikation ständigt utvecklas och därför är det viktigt att ta del av den aktuella och modernare forskningen. Vi har dock i ett fall använt en vetenskaplig källa från år 1998, då vi ansåg att den hade en betydande roll för vår informationsinsamling.

3.3 Motivering av teorivalets omfattning

Den teori vi har studerat och valt ut för att kunna utföra vår studie ska främst vara fördjupad i organisationsförändringar samt kommunikation. Uppdelningen som har gjorts består bland annat av olika kommunikationssätt och teorier om kommunikation som i sin tur är nära kopplat till olika organisationsförändringar. Vad som är viktigt att nämna är också att vi har studerat teorier som förklarar vad en förändring innebär i olika avseenden och vilka problem som kan uppstå vid dessa förändringar. Med hjälp av dessa teorier hoppas vi kunna förstå och kunna koppla till den empiri vi genomfört för att slutligen kunna besvara vår forskningsfråga på ett korrekt sätt. Genom att göra detta får även läsaren en bättre insikt i områdena kommunikation och förändringar, samt att förståelsen för områdena gör det lättare för läsaren att förstå vår empiriska del och slutligen analysen och slutsatsen.

3.4 Förändringsarbeten

Förändringsarbeten sker när en organisation tar ett beslut om att ändra på de nuvarande företagsaktiviteterna för att kunna hantera de hastiga förändringar som företagsvärlden för med sig (Hashim, 2013). Kitchen och Daly (2002) menar att organisationer många gånger både fruktar och söker förändring, eftersom förändringar innebär både risker och möjligheter. Hashim (2013) förklarar att förändringar bland annat kan ske på grund av ändringar i organisationens struktur, bland personalen, teknologin, produktionen, administrativt eller allmänna ledningsförändringar. I många fall kan organisationsförändringar utveckla skepticism och motstånd från medarbetarnas håll och på grund av detta är det svårt eller till och med omöjligt i vissa fall att implementera förändringar. Ledningens möjligheter att maximera vinster på dessa förändringar beror helt och hållet på hur effektivt förändringarna leds eller skapas. De måste därför skapa ett klimat som minskar motstånd och övriga negativa beteenden, så att medarbetarna slutligen är villiga att stötta det kommande förändringsarbetet.

Enligt Kitchen och Daly (2002) är förändringsarbeten själva kärnan av en organisations ledning och organisatoriska beteenden. Förändringsarbeten kan ta många olika former, de kan vara planerade eller oplanerade, stegvisa eller radikala och återkommande eller sällsynta. Huruvida förändringar sker kontinuerligt eller mer sällan beror helt och hållet på organisationens miljö. Kontinuerliga förändringar relaterar till de faktorer som har att göra med kundkrav, lagstiftning eller den generella ekonomiska situationen i omvärlden. På detta sätt kan organisationer agera strategiskt och planera för att vara så proaktiva som möjligt. Diskontinuerliga förändringar är däremot mer dramatiska och kan ändra karaktären av en hel industri. Utmaningen i dagens samhälle är inte att lära organisationer att planera för förändringar, men att lära sig att leva med det, förutse det och förhoppningsvis lära sig att kapitalisera på tillfälligheter. Price och Chahal (2006) nämner två typer av förändringar som en organisation kan gå igenom i andra termer: Plötsliga förändringar och valda förändringar. Plötsliga förändringar införs under kristider, drivaren av dessa förändringar är i många fall på grund av externa faktorer. Valda förändringar är en förebyggande metod som används av organisationer som vill bli framgångsrika på marknaden.

Vägen till förändring är inte en enkel process. Förändring kräver många olika färdigheter inom olika områden, som exempelvis: företagande, politik, ekonomi och human resources.

Förändring i organisationer är en förutsättning för att utveckling ska kunna ske, eftersom företaget lär sig hantera de externa och interna påverkansfaktorerna som kan hjälpa en organisation att arbeta med de brister som finns internt. Det är även en fördel när det gäller organisationens värdeskapande och att hantera själva ryktet om företaget och detta i sin tur leder förhoppningsvis till maximerade vinster. Förändringar kan även uppmuntra till en bra företagskultur om det sköts på rätt sätt och detta leder till att personalen blir mer effektiv och motiverad till att uppnå bättre resultat för företagets vinning (Hashim, 2013).

3.4.1 Faktorer som påverkar interna förändringsarbeten

Externa omvärldsfaktorer har en stark påverkan på interna organisationsförändringar, arbetsmarknadens villkor tvingar mer eller mindre organisationer att införa förändringar. De mest betydande externa faktorerna för förändring är konkurrens, teknologins utveckling, förändringar i kundernas köpbeteenden, förändringar i principer och lagstiftning, globala ekonomiska förutsättningar, kultur och olika innovationer. Ett av de största ansvarerna som ledningen i en organisation har är att lära sig hantera ovissheten i framtiden. De gör detta bäst genom att lära sig hur de kan passa in genom framtida förändringsarbeten och genom att inte anpassa sig helt till en idé eftersom framtiden är föränderlig (Mukherji & Mukherji, 1998).

Interna faktorer är enklare för organisationerna att ta kontroll över då de går att påverkas internt i organisationen. För att anpassa sin organisation till samhällets utveckling så kan företaget införa utbildningar, de kan rekrytera nyanställda, investera i ny teknik och utrustning, modernisera eller anpassa ett strategiskt synsätt. De interna faktorerna täcker ofta organisationens vilja att utveckla produktionen och kundens uppfattning om företaget. De innovationer och utvecklingar som företaget strävar efter är till för att i slutändan öka kundens tillfredsställelse. Det kan även vara en strävan efter att skapa starkare och mer produktiva team och det kan uppnås av lärande i organisationer. I dagens organisationer är det viktigt att inte bara företagets mål möts, utan också att den anställdas individuella mål uppmärksammas. Anledningen till att det har blivit mer betydande är för att människor förväntar sig att företag ska uppfylla deras behov gällande anknytningen till företaget, deras personliga tid och utveckling (Mukherji & Mukherji, 1998).

Det är även många sociala faktorer som påverkar hur en organisation ska hanteras. En stor påverkan är att människor i dagens samhälle är i en högre utsträckning utbildade och har fler förmågor än förr och detta resulterar i att människor strävar efter förändring och utveckling. De anställda kräver mer från arbetsplatser och det ställs även höga krav på dem eftersom de upplever fler arbetsförändringar under en livstid jämfört med tidigare generationer. En annan faktor att ta hänsyn till är demografin i ett land. Exempelvis så är en stor del av befolkningen på väg att bli äldre och att pensionera sig. Detta kan tillföra att många äldre har en syn på arbetslivet som inte matchar utvecklingen. Om motståndet för förändring blir för högt, så stannar organisationen till i utvecklingen och de anställda vill inte fortsätta att lära sig (Mukherji & Mukherji, 1998).

3.5 Modeller & verktyg för förändringsarbeten

Det finns tre viktiga modeller som relaterar till förändringsarbeten och dessa är: Aktionsforskning, trestegs modell och fasen av planerad förändring. Dessa modeller var utarbetade under 50-talet när förändringsarbeten var relativt nytt för organisationer. Kurt Lewin (1951), som var en socialpsykolog, sägs vara grundaren till dessa olika modeller. Aktionsforskning var skapat för att vända sig till de sociala och organisatoriska problemen. Ur detta förhållningssätt arbetar samtliga inblandade för att gemensamt formulera och identifiera problemen, samt att försöka lösa dessa. Genom aktionsforskning kan organisationer även arbeta med att föra fram konsekvensanalyser, vilket är nödvändigt när ett förändringsarbete ska införas. På detta sätt blir problemsökandet en inlärningsprocess för de inblandade (Jaatinen & Ströh, 2002).

Kurt Lewin's (1951) andra modell innehåller tre steg för att hantera förändring. Dessa tre steg är: Upptining, förändring och nedfrysning. Upptining innebär att innan nya arbetssätt kan accepteras, så måste de gamla sätten övergivas. Förändringsarbetet kan medföra att nya sätt införas och gamla tas bort. Människor måste på så sätt lära sig att förändra de sätten som en gång varit bekanta för dem. Det finns en generell oro för nya inlärningsmetoder i organisationer och det är viktigt att de arbetas bort. Det andra steget, förändring, sker när de anställda tror på förändringen och är villiga att engagera sig. I detta steg brukar det även identifieras vad som behöver åstadkommas för att förändringen ska ha förutsättning att kunna ske. Det är även viktigt att det sker en sorts förändring i människors beteenden och det kan ske exempelvis genom utbildning av personalen. Det sista steget uppstår när de anställda är trygga med idén av förändring, samt att ledningen åstadkommit stabilitet i organisationen. Det största ansvaret med uppföljningen är att konstatera att de gamla beteendena inte går tillbaka till vad de en gång brukade vara (Jaatinen & Ströh, 2002).

Den sista modellen betonar betydelsen av processer och förändring över en specifik period. Detta synsätt inkluderar en hög uppmuntran av engagemang inom organisationen, full stöttning från den högsta ledningen och en specifik person som tar på sig ansvaret för förändringsarbetet. Även om förändring i denna modell är planerad så har många organisationer insett att det oförutsägbara måste ha en betydande roll i arbetet. Eftersom organisationer i dagens samhälle inte vet hur omvärlden utvecklas så är det inte alltid möjligt att planera sina förändringar. Det måste finnas utrymme för att ändra de redan planerade förändringarna (Jaatinen & Ströh, 2002). En annan allmänt omtyckt metod som en organisation kan använda sig av är att ta in en konsult som fokuserar sig på förändringsarbetet. Denna person arbetar med att utföra förändringar på bästa möjliga sätt för organisationen. Med hjälp av en planeringsrapport för hur arbetet ska gå till och genom att hantera motstånd så ska det främja ett positivare arbetsklimat. Förmågan att skapa en bättre stämning är en förutsättning för organisationer som inte hanterar förändringar på ett bra sätt. Det huvudsakliga jobbet för konsulten är att skapa stabilitet så att företaget ska kunna utvecklas. Konsulten ska även hjälpa ledningen att planera för möjliga reaktioner på förändringsarbetet från de anställda (Westover, 2010).

Konsulter har tre viktiga metoder som de kan använda sig av. Den första relaterar till att använda sig av verktyg som uppmuntrar till strategiska beslut. På detta sätt så hjälper konsulten de

anställda och ledningen att definiera och utveckla företagets mål och syfte, för att slutligen kunna ta strategiska handlingar i kraft. Den andra metoden hjälper till att definiera den organisatoriska strukturen. I detta steg så delar konsulten in medarbetarna i olika grupper där de tilldelas olika uppgifter och uppdrag. Konsulten arbetar även i det tredje steget med personalresurser. Genom att rekrytera, placera, utbilda, utveckla, belöna prestationer och att utveckla finansiella och icke finansiella belöningsystem så hjälper konsulten de anställda att bli mer motiverade (Westover, 2010).

Slutligen så anser konsulter att det är viktigt att ändra på en organisations ledning och sättet de agerar på. Det kan ibland vara så simpelt som att ändra på ledarstilen, att anpassa det till ett mer deltagande ledarskap där alla inkluderas i processen. Det är även värdefullt att se till att alla i organisationen delar samma vision med arbetet och ifall inte alla redan gör det så kan det vara nödvändigt att skapa en ny gemensam vision som majoriteten tror på. En organisation kan även dra fördel av att skapa nya team som fungerar ihop. Ledningen kan identifiera de grupper som samarbetar på ett positivt sätt och införa nya processer så att de kan fortsätta arbeta tillsammans i fortsättningen. Efter införandet av nya tekniker och processer är det viktigt för ledningen att ta emot feedback och utvärderingar för att se till att alla är nöjda med förändringarna. På detta sätt kan ett företag arbeta med att ständigt förbättras med hjälp av deras anställdas åsikter (Westover, 2010).

3.6 Motstånd till förändring

Motstånd till förändringar härrör från många olika orsaker, Rädslan för det okända, brist på information, rädslan för misslyckanden och brist på uppskattning är några av de vanligaste orsakerna. Ett stort antal människor gillar att känna att de har kontroll över situationer och ju mer förändringar som sker, desto mer motstånd uppstår. I de fall medarbetare inte är villiga att utföra förändringar så går det ut över arbetet på det sätt att det finns en brist på motivation och engagemang, vilket i slutändan leder till att implementeringen av idén inte blir utförd (Proctor & Doukakis, 2003). Price och Chahal (2006) menar även att många inte förstår varför förändringar sker överhuvudtaget, det är då svårt för medarbetare att se helheten och vad slutresultatet faktiskt kan resultera i för medarbetaren själv. Det är inte ovanligt att medarbetare får känslan av ovisshet gällande individens framtida befattning, belöningar och lön, makt och status inom organisationen.

I förändringsarbeten uppstår reaktioner från de som är inblandade eftersom förändringar inte alltid är lätt att hantera för människor. För att förstå motstånd till arbetet så kan känslorna delas in i olika steg. Det finns en första fas där människor är i ett förnekande tillstånd, detta tillstånd övergår ofta i ilska eller besvikelse. När dessa känslor har smält så får medarbetarna känslan av att de kan förhandla sig igenom förändringen genom att försöka uppnå de villkor de själva är bekväma med. När medarbetarna inser att det inte går kan det resultera i en känsla av depression eller besvikelse, eftersom inget blev som de hade tänkt sig. Det sista steget är ett accepterande och detta tar olika lång tid för människor (Hashim, 2013).

Det sägs finnas fem olika steg av konflikter gällande förändringsarbeten. Den första är “den dolda konflikten” och den kan uppstå eftersom det finns faktorer i arbetsmiljön som kan starta

konflikter. Dessa faktorer är inte alltid synliga, utan kan uppstå på olika håll när de anställda befinner sig i olika situationer. Det andra steget är "den upplevda konflikten", då det är uppenbart att konflikter råder och de är synliga för alla i organisationen. Den tredje konflikten är den påtagliga" och den får individer att uppleva situationen som ett påhopp. Här kan många fientliga känslor uppstå och människor tar det oftast personligt. Den fjärde konflikten är "den uppenbara" och i detta läge är känslorna uppenbara och konflikten uppstår på grund av beteenden mellan de inblandade. Det kan exempelvis bestå av argument, brist på respekt eller kontakt etcetera. Det sista och femte steget är "följden", vilket innebär avslutet av konflikten. Dessa kan ske på olika sätt och det är viktigt att konflikten får ett positivt avslut. De som agerar genom att "släta över" eller att förtränga konflikten inser snart att konflikten kan återupptas eller bli starkare vid nästa tillfälle (Westover, 2010).

3.7 Grundläggande om kommunikation

Det latinska ordet för kommunikation, "Communicatione", betyder att delta eller att utföra allmänna handlingar. Kommunikation i det avseendet kan förklaras som en social process, där människor, i en specifik kultur, utbyter information och åsikter. Hur människor interagerar har inte enbart att göra med verbala uttryck, utan det inkluderar även gester, handlingar och beteenden överlag (Matos & Esposito, 2014). Förutsättningen för att kommunikation ska ske är att det finns en sändare och en mottagare. I organisationer sker kommunikationen på många olika sätt, allt från det som sker mellan två ögon till skriftliga utskick från ledningen (Daneci-Patrau, 2011). Sande (2008) menar att kommunikation kan brytas ner i fyra olika utfall för mottagare: Medvetenhet, förståelse, engagemang och ägande. På samma sätt så finns det fyra aktiviteter från sändarnas håll: Upplysning, att interagera, engagera och att möjliggöra. Eftersom kommunikation är en så stor del av en organisation är det viktigt att alla arbetar för att ständigt förbättra förutsättningarna för att god kommunikation ska ha en central roll bland medarbetarna och ledningen. En av de främsta anledningarna till att kommunikation är väsentligt för en organisations utveckling är för att organisationens mål förmedlas enklast på det sättet. Det är även ett bra sätt att få medarbetare och ledare att känna sig samordnade och på så sätt skapas en tillit sinsemellan (Sande, 2008).

Sarangi och Srivastava (2011) anser att organisationskulturer många gånger styr hur kommunikationen ser ut i en organisation. Kulturer kan vara både synliga och osynliga, synliga på det sättet att det kan synas genom specifika kommunikationssätt mellan medarbetare eller osynliga genom organisationsmyter och berättelser. Med tanke på detta kan det ibland vara svårt för informationsansvariga att ändra och påverka kommunikationsklimatet. Organisationskulturen är även viktig för att det lägger grunden för organisationens sammansättning av medarbetare. Ifall organisationen har en tydlig kultur och liknande människor söker sig till den arbetsplatsen ökar chansen för effektivt samarbete. Det är även ett sätt för ledningen att nå organisationens mål då medarbetare upplever att de är en del av något och det ökar trygghetskänslan. Organisationskulturen styr även om det är en formell, informell eller hierarkisk struktur när det gäller kommunikationen. Det påverkar om kommunikationen fungerar mellan olika avdelningar och på vilket sätt den sker.

I de fall en organisation hotas av förändring, genom exempelvis kriser eller konkurrens, så ökar behovet av tydlig intern kommunikation. I sådana lägen kan kommunikatörer inom organisationer få mer ansvar och de kan ibland få ta över en direktörs- och strategisk roll under tiden då instabilitet råder. Det kan utses någon från ledningen eller någon i organisationen som har en bra kommunikativ förmåga, men det kan även tas in någon från externa håll. Deras roll är då att etablera effektiva kommunikationskanaler för att underlätta dialoger. Det i sin tur resulterar i mångfaldiga idéer och deltagande i beslutsfattande på olika nivåer. Eftersom den kommunikativa förmågan blir allt viktigare i organisationer så kan även kommunikatörerna hjälpa till att förbättra ledningens förmåga att kommunicera. På detta sätt kan deras färdigheter leda till att de enklare kan identifiera problem, se olika sammanhang ur olika perspektiv, vara tydligare och effektivare med sin informationsutdelning och att tolka möjligheter. Kommunikation har länge igenkänts att vara en faktor som kan påverka ett förändringsarbete positivt. Det används för att förbereda de inblandade för vad som komma skall, att reducera ovissheter och att öka engagemang. Det är dessutom viktigt för att förhindra motstånd till förändring. Kommunikation används då som ett verktyg för att få de anställda motiverade till att delta helhjärtat i förändringen (Jaatinen & Ströh, 2002).

Att kommunicera effektivt med olika människor, om olika ämnen, på olika tider kräver anpassningsbara kommunikationsbeteenden. Kommunikationsstilar kan delas in i två generella mått: Mottaglighet och självsäkerhet. De som har en självsäkerhet i sin kommunikationsstil har enklare för att initiera, upprätthålla och att avsluta konversationer. Dessa kommunikatörer förklaras ofta som dominanta, aggressiva och tävlingsinriktade. Denna kommunikationsstil kan anpassas till vissa ledare i organisationer, då de kan behöva ett mer formellt och strikt tillvägagångssätt för att få sina medarbetare att respektera och lyssna på dem. De som kommunicerar på ett mer mottagligt sätt är lyhörda och lyssnar på vad andra har att säga. De tar hänsyn till andras känslor och identifierar deras behov. Deras karaktärsdrag kan vara att de är duktiga på att lyssna och att visa intresse, de är empatiska och har medkänsla och de är vanligtvis de i organisationen som är vänskapliga och varma till sättet. I många fall så delas dessa kommunikationsstilar upp genom att de mottagliga kommunikatörerna är medarbetare och de självsäkra är ledare (Linjuan, 2015).

Bristfällig kommunikation anses i många fall vara en drivkraft till negativa känslor bland medarbetare. På ett sätt som bristfällig kommunikation märks är att medarbetare enbart får reda på information genom ryktesspridningar eller utskick. På det sättet kan medarbetare uppleva att ledningen eller de som sköter förändringsarbetet inte har en tydlig vision för hur arbetet ska utvecklas. Det kan även resultera i att medarbetare förlorar förtroendet för ledningen då kommunikationen inte upplevs öppen eller ärlig. Ledare bör hitta ett sätt som förstärker deras medarbetares syn på förändringsarbetet. Att arbeta med personalen genom att bygga upp en ömsesidig tillit är ett sätt att få medarbetarna att arbeta i linje med organisationens mål. Det kan vara så simpelt att ledningen agerar på ett sådant sätt som förväntas av medarbetarna, att de gör vad de lovat eller sagt. Att boka in möten från dag till dag, hålla nära telefonkontakt och att dela ut ansvar till de inblandade är även sätt som kan förstärka tilliten sinsemellan. En förutsättning att en ömsesidig tillit ska växa är att båda parter har en förståelse för varandras motiv, att det

finns en gemensam uppfattning att båda är ärliga med sina intentioner och att båda har ett gemensamt intresse för att få förändringen att lyckas (Proctor & Doukakis, 2003).

Ett vanligt problem som uppstår i kommunikationsprocessen är att tolkandet av meddelandet missuppfattas, så kallat brus eller störningar. Information eller meddelanden om förändringar kommuniceras oftast från den högsta ledningen till medarbetarna och detta sker genom något som kallas en "linje hierarki". De fördelar som finns genom denna process är att meddelandet som förmedlas oftast tas på allvar eftersom det kommer ifrån människor med makt i organisationen. Det finns även negativa aspekter med processen och det är att när information går igenom en hierarkisk kedja, så tenderar ofta informationen att förloras eller omtolkas på olika sätt. Det resulterar i att de individer som mottar meddelandet inte tolkar det på det sätt som den högsta ledningen hade önskat. Information om förändringsarbeten som mottas kan då istället tolkas på sättet: "Hur förändringen kommer att ske" istället för "Varför förändringen kommer att ske". Det finns alltså mycket utrymme för individer att undanhålla, ändra och manipulera information och detta i sin tur leder till att information och kommunikation blir felaktig i organisationer (Bull & Brown, 2012).

3.8 Intern kommunikation under förändringsarbeten

När organisationer blir fokuserade på att förändra, men när de samtidigt vill bibehålla en bra och trivsamt arbetsmiljö så ökar behovet av intern kommunikation. Intern kommunikation påverkas mycket av att organisationer i många fall har en formell och en informell struktur. För att uppnå en effektiv intern kommunikation så bör ledarna ha en kunskap om vad medarbetare måste veta, borde veta och skulle kunna veta gällande information i organisationen. Det medarbetarna måste veta är relaterat till jobbspecifik information, sådant som en medarbetare måste veta för att klara av sina arbetsuppgifter. Det medarbetarna borde veta har att göra med essentiell och önskvärd information, exempelvis om ett ledarbyte sker i organisationen. Information som inte är nödvändig att veta kan innebära allmänna konversationer eller ryktesspridningar inom organisationen, men det är ändå något som medarbetare vill vara en del av. Eftersom det finns många olika informationsspridningar och kommunikationssätt som ledare och medarbetare måste ta hänsyn till så är det utmanande att uppnå effektiv kommunikation (Kitchen & Daly, 2002).

Det finns olika förhållningssätt till intern kommunikation och faktorer som bör uppmärksammas beroende på hur organisationen ser ut. Några av faktorerna är: typ av organisation, storlek av organisation, ledningsstil, organisationskultur, finansiella tillgångar etcetera. För att veta vilket förhållningssätt som passar den specifika organisationen kan ledare inkludera sina medarbetare i diskussioner om hur de upplever den nuvarande kommunikationen. Det är vanligt att fråga medarbetare hur de upplever sin delaktighet eller sitt involverande i olika frågor. I dessa frågor uppmärksammas även medarbetarnas lojalitet, etik och moral. Dessa faktorer är viktiga för organisationen, inte bara internt, men också för hur deras rykte uppfattas ur utomstående parters ögon. Ledningen har mycket att lära av medarbetarnas åsikter om hur kommunikationen upplevs och kan på så sätt anpassa och justera de delar som inte fungerar tillfredsställande (Kitchen & Daly, 2002).

Det finns även många olika kommunikationskanaler som relaterar till intern kommunikation. Det är ledningens ansvar att utreda vilket sätt som passar deras organisation och medarbetare på bästa sätt. Några av de vanligaste sätten hur ledare kommunicerar med sina medarbetare är genom traditionella publikationer såsom nyhetsbrev, telefonsamtal eller genom att kommunicera ansikte mot ansikte. Att inleda en kommunikativ process ansikte mot ansikte anses vara det tillvägagångssätt som föredras, då båda parter får en omedelbar återkoppling och förståelsen för budskapet är oftast högre. Tvåvägskommunikation anses därför vara effektivare än exempelvis diverse publikationer eller utskick. Att samla medarbetare till möten av olika slag uppmuntrar även till en starkare teambildning och är därför viktigt för ledarna att ta sig tid till. Det visar även medarbetarna undermedvetet att ledarna värdesätter medarbetarnas åsikter och på så sätt känner sig även medarbetarna uppskattade (Linjuan, 2015).

Kitchen och Daly (2002) anser att kommunikation är en nyckelfråga i framgångsrika implementeringar av förändringar. Kommunikation används som ett verktyg för att meddela, förklara eller för att förbereda medarbetare för förändring och de positiva eller negativa effekter som kan uppstå av förändringar. Intern kommunikation kan även öka förståelsen för förändringen och engagemanget, samtidigt som det kan motverka missförstånd och motstånd. Allen m.fl. (2007) syftar på att även om det finns en generell acceptans för att kommunikation har en betydande faktor i organisationer så misslyckas ofta ledningen med att förse medarbetarna med information av kvalitet. Detta resulterar i att medarbetare lämnas med känslan av ovisshet och förändringen blir mycket svårare att implementera.

3.9 Olika sätt att kommunicera

Formell kommunikation används i syftet att ständigt informera medarbetare om generella aspekter som berör deras roll i organisationen eller som leder till en bättre förståelse för organisationens beslut och handlingar (Daneci-Patrau, 2011). Formell kommunikation verkar för att minska missförstånd som kan uppstå i dagliga situationer, samt att det hjälper medarbetare att lösa de arbetsuppgifter de har på ett enklare och tydligare sätt. En förutsättning för att kommunikation ska anses vara formell är bland annat att information bör överföras på så sätt att alla personer i en organisation förstår budskapet korrekt. I dagens höghastighetssamhälle ökar behovet av snabb kommunikation, det är då en utmaning att aktiviteten ökar, men att budskapet och kommunikationen fortfarande måste hålla hög kvalitet (Daneci-Patrau, 2011).

Planerad kommunikation är ett sätt för ledningen att kommunicera under förändringsarbeten och är även en del av formell kommunikation. Det är en fördel att använda sig av detta kommunikationssätt på grund av att det finns ett uttalat mål från första början och den är annorlunda från den informella kommunikationen som råder i organisationer. Den kan användas vid kort- eller långsiktiga mål, men används främst vid långsiktiga planeringar. Det som är utstående för denna sorts kommunikation är att fokus inte ligger på kommunikation från ledare till medarbetare, utan tvärtom. Även om kommunikationssättet kan användas för att påverka medarbetare så är det främst medarbetarna som har rollen i kommunikationen (Torppa & Smith, 2011).

Det finns även olika sätt som formell kommunikation kan uttryckas på. De vanligaste är: skriftlig, verbal och genom elektroniska metoder. Vid detaljerade och viktigare information så föredrar många att använda sig av skriftlig kommunikation. På grund av att viss information kan vara känslig att misstolkas så är det en fördel att inte använda sig av verbal kommunikation. I många fall kan även skriftlig kommunikation vara enklare för medarbetare att ta in, då de hinner bearbeta informationen och inte reagera impulsivt ifall det vore via en tvåvägskommunikation. I de fall då organisationer är i förändringstider så föredras det att använda sig av denna metod då det visat att medarbetare tagit nyheterna på ett bättre sätt. Verbal kommunikation är den huvudsakliga kommunikationsformen i många organisationer, vid formell kommunikation är det vanligast att det tar form genom möten. Ledningen använder det främst för att informera sina medarbetare om diverse händelser i organisationen, men också för att få höra medarbetarnas åsikter. Elektroniska metoder inkluderar all kommunikation som har att göra med datorer, nätverksbaserade system etcetera. Denna typ av kommunikation är enkelsidig, men har fått en framväxt med tanke på teknologins och samhällets utveckling (Daneci-Patrau, 2011).

Informell kommunikation är frivillig kommunikation som kan beröra många delar som inte har med arbetet eller organisationen att göra (Fay, 2011). Det hjälper även en organisation att föra medarbetare samman och det främjar i allmänhet till ett bra arbetsklimat och en bra företagskultur. Information som ges genom informell kommunikation anses mottas på ett annorlunda sätt från formell kommunikation, då medarbetare tenderar att lita mer på informella källor än de formella. Främst så fungerar de informella relationerna och den informella kommunikationen som en integrerande process i organisationen. Det är tillfället för medarbetare att etablera sociala identiteter och där relationer skapas. Detta kommunikationssätt kan även användas i strategiska sammanhang, då medarbetare kan uppleva att det är enklare att utföra dessa olika uppdrag när sammanhållningen fungerar på ett tillfredsställande sätt. Slutligen så finns det redogörelser för att informell kommunikation kan stödja den formella kommunikationen när den brister (Fay, 2011).

Ett annat sätt att kommunicera är genom communication management vilket är en process som beaktar planering, utförande och evaluering av en organisations kommunikationssätt. Effektivitet uppnås när en organisation når sina mål och communication management kan hjälpa den processen att utvecklas snabbare. Att kommunicera hjälper organisationen att nå målen genom att identifiera och bygga relationer med den strategiska ledningen. Ju bättre och sundare dessa relationer är, desto enklare är det för organisationen att uppnå de mål de satt upp. Anledningen till detta är att "flytande" strukturer, där det inte upplevs vara en hierarkisk stämning, uppmuntrar till informationsutbyten i alla led. Genom att inkludera olika avdelningar att samarbeta med varandra så ökar oftast det kreativa och innovativa idéskapandet. Kommunikatörer kan då hjälpa organisationen att ställa om genom att se till att alla inblandade förstår förändringarna och är villiga att samarbeta (Jaatinen & Ströh, 2002).

Icke-verbal kommunikation är ofta förbisett och anses vara relativt obetydligt i kommunikationsprocessen. Det finns många olika aspekter av icke-verbal kommunikation som organisationer sällan tänker på och det finns även många påverkansfaktorer som leder till

processen. En viktig aspekt är företagskulturen och detta inkluderar kunskap, trosföreställningar, normer, seder och principer. Företagskulturer är lärda inom företag och de har inflytande på beteenden. Det påverkar även sättet som individer klär sig på, jobb förutsättningar, vem som blir befördrad etcetera. Ickeverbalt kommunikation påverkas lika mycket av företagskulturen som de andra nämnda aktiviteterna. Detta kommunikationssätt kan även komplettera sådant som medarbetare inte kan förklara med ord. Det kan exempelvis innebära att en medarbetare som har en öppnare kroppsställning är mer mottaglig för information än någon som sitter med händerna i kors. En enda blick eller gest från en ledare eller medarbetare kan visa vilket humör denne är på och beroende på hur sändaren reagerar så kan viss information undanhållas (Kleiner & Larson, 2004).

3.10 Analysmodell

Analysmodellen utgår ifrån den teoretiska referensramens huvudbegrepp och visar hur den sammanfattats för att sedan utgöra en modell för empirin. Vidare visar modellen vad som tas upp i empirin, nämligen vad som orsakat förändringen och vilka konsekvenser det fått. Till sist visar modellen vilka åtgärder som diskuteras i analysen, de åtgärder som bör tas för att förändringens utfall ska bli positivt.



Figur 1; analysmodell, egen framtagen modell.

4. Empiri

I detta kapitel kommer resultatet av de data som samlats in för att kunna besvara forskningsfrågan att redovisas. Denna data utgör grunden för den analys och slutsats som kommer att presenteras i uppsatsen.

4.1 Företagsbeskrivning

Företag X är ett företag som verkar i byggbranschen och de består av en hantverkarsida och en tjänstesida där de idag har omkring hundra anställda. Tjänstesidan är omkring 50 anställda och hantverkarsidan 60. Antalet hantverkare i arbete varierar beroende på vad för projekt som är igång. I den direkta ledningen har organisationen en VD, Ekonomichef, Personalchef och avdelningschefer. Tjänstesidan arbetar framförallt på ett kontor beläget i Göteborgsområdet och hantverkarna är utspridda på diverse olika projekt och därmed också olika arbetsplatser runt om i landet. Organisationen genomgick nyligen en förändring som påverkade många delar av företaget och svårigheter upptäcktes relativt fort. En gemensam nämnare till varför många svårigheter uppstod var på grund av att kommunikationen ansågs vara bristfällig under tiden av förändringen.

4.2 Respondenter

Personalchef, man.

Ekonomiansvarig, kvinna.

Entreprenadingenjör, kvinna.

Arbetsledare, man.

Yrkesarbetare 1, man.

Yrkesarbetare 2, man.

Våra respondenter är anställda på kontoret och diverse arbetsplatser i Göteborg. Personalchefen, ekonomiansvarige och entreprenadingenjören arbetar på kontoret och arbetsledaren och de två yrkesarbetarna arbetar runt om i Göteborg. Respondenterna har påverkats på olika sätt av förändringsarbetet, då de anställda som arbetar på kontoret har varit i direkt kontakt med förändringsarbetet, samtidigt som de som arbetar på olika ställen i Göteborg fått uppleva eftersviterna av arbetet.

4.3 Förändringen – omorganisering

Respondenterna förklarade att förändringen som genomfördes var en omorganisering utav företaget då det växt sig större under de senaste åren. Organisationen delades därför upp i flera mindre dotterbolag. En ny verkställande direktör anställdes och därmed förändrades ledarstilen och kulturen i organisationen. Den verkställande direktören anställdes då han hade tidigare erfarenhet utav organisationsförändringar. Organisationen valde att tänka långsiktigt när VD:n anställdes, istället för att till exempel hyra in en konsult. Förändringen har påverkat alla anställda men ledarsidan ville ej att övriga medarbetare skulle påverkas negativt och valde därför att undanhålla viss information under förändringens gång som de ej ansåg viktig för övriga medarbetare.

4.4 Den interna kommunikationen

Den interna kommunikationen i organisationen följer vanligtvis den struktur som organisationen har. Det vill säga att verkställande direktör kommunicerar till projektcheferna som kommunicerar till andra ansvariga som personal- och ekonomiansvarig som i sin tur kommunicerar till arbetsledarna som till sist kommunicerar till yrkesarbetarna. Vid större och speciella tillfällen så kommunicerar verkställande direktör samt projektcheferna med yrkesarbetarna också om det krävs. Arbetsledarna informerar och går igenom agendan innan nästan varje arbetspass för att alla ska veta vad som ska hinnas med under dagen. Om det är något speciellt som handlar om själva projektet så informeras detta oftast av en projektchef. Det kommuniceras på olika sätt, alltså muntligt, skriftligt och elektroniskt. Det elektroniska sättet att kommunicera är det vanligaste då alla led i organisationen kan kommunicera på detta sätt. Det hör inte till vanligheterna att exempelvis en yrkesarbetare tar kontakt med VD:n, men möjligheten finns ifall det finns behov för detta. Det är även vanligast eftersom det inte alltid finns tid över att träffas ansikte mot ansikte eller för att medarbetare är utspridda på olika platser.

4.5 Resultatet av intervjuerna

4.5.1 Förändringsarbetet

Det förändringsarbete som har gjorts är en omorganisering vilket i detta fall innebär att företaget har delats upp i flera mindre bolag, så kallade dotterbolag. Detta gjordes för att företaget växt och företaget verkade inte längre bara i Göteborg utan även i andra städer och behövde därför delas upp på ett effektivt sätt. I och med denna förändring anställdes en ny ledare och detta krävdes därför att den före detta verkställande direktören var van vid att leda ett mindre företag och det behövdes därför en ny ledarstil som passade för den nya organisationen. Att den före detta verkställande direktören idag har en annan befattning inom företaget visste alla tillfrågade ledare och även de två tillfrågade yrkesarbetarna. Alla hade även bra koll på varför man gjort förändringen. Det som skiljde sig i de tillfrågades svar var att ledarna hade mer detaljerade svar då de antagligen haft större insikt i förändringen än vad yrkesarbetarna haft då deras svar inte var lika detaljrika.

Omorganisationen gjordes för att företaget växte så pass mycket och vi verkade inte längre bara i Göteborg utan även i andra städer och behövde då dela upp oss på ett effektivt sätt. - **Ekonomiansvarig**

Det alla intervjuade ledare var överens om var att det viktigaste i genomförandet av förändringen var att allt skulle vara som vanligt samt att allt skulle flyta på som det brukade. Medarbetarna skulle kunna jobba på som vanligt utan att egentligen störas, projekten skulle flyta på som vanligt och löner skulle komma ut i tid. Men uppenbarligen märkte de av förändringen, speciellt efter anställandet av den verkställande direktören samt av nyrekryteringen av nya medarbetare. De ville helt enkelt att alla skulle veta om förändringen men den skulle inte få påverka medarbetarna negativt på något sätt.

Det viktigaste var att det skulle flyta på som vanligt under själva förändringen och att medarbetarna skulle kunna jobba på som vanligt utan att egentligen störas. Klart att de märkte av förändringen genom anställandet av den VD:n samt nya medarbetare men det var viktigt att projekten flöt på som vanligt ändå. - **Personalchef**

Yrkesarbetarna har varit medvetna om att en förändring skulle ske och att den handlade om att dela upp företaget. De fick även reda på att en ny VD anställts för att den nuvarande inte var van vid att leda och styra flera olika bolag utan bara ett och de tycker i huvudsak att det är bra att den nuvarande fått andra uppgifter i företaget. De anser att de har varit delaktiga på så sätt att de fått vara med och lära upp nya medarbetare men annars anser de att de inte fått tillräckligt med information och stöttning från ledningen.

Det känns som att vi yrkesarbetare har hållts lite utanför denna förändring. Viss kommunikation har inte kommit fram och den enda delaktigheten är väl egentligen att vi har hjälpt till att lära upp nya medarbetare. - **Snickare 2**

Ledarna anser att utfallet till största del blev positivt. Ekonomichefen och ingenjören tyckte detta framför allt för att trycket minskade på dem ansvariga då fler anställdes i de andra bolagen och det medförde i sin tur att de kunnat fokusera på endast det som hänt där de verkar istället för på det som nu är andra bolag. Ingenjören ansåg dock att kommunikationen, speciellt mellan ledning och övriga medarbetare blivit sämre. Personalchefen tyckte att själva uppdelandet av företaget gått bra och att det var en förändring som verkligen behövde genomföras. Han och många andra, som han uttryckte det, ansåg att de behövde ett nytt koncept som kunde förnya och modernisera organisationen och detta fick dem genom att bland annat anställa den nya VD:n. Då fick de en helt ny ledarstil och kunde anställa nya medarbetare som kom in i företaget och såg på saker med nyanvänd ögon och medförde mycket ny energi. Något som han dock lagt märke till var att en del av de som arbetade på företaget innan förändringen ägde rum, speciellt yrkesarbetarna, hade varit missnöjda till en viss del och det medförde att effektiviteten försämrades och detta visste han inte riktigt vad det kunde bero på. Detta var något som arbetsledaren också märkt av då han har nära kontakt med yrkesarbetarna. Han ansåg även att den familjära känslan man tidigare haft i företaget inte längre fanns kvar. Yrkesarbetarna tycker att de påverkats mer negativt under förändringen då både kulturen och kommunikationen inom företaget inte längre höll lika bra som innan förändringen. De har en förståelse för varför man gjorde förändringen och att det var nödvändigt men de är inte riktigt nöjda med utfallet.

Kulturen i företaget har förändrats nästan helt då den familjekänslan vi hade innan förändringen helt plötsligt är som bortblåst. Detta är något som man högre upp i ledningen måste ta tag i och undersöka för att få tillbaka lite utav den känslan igen. - **Arbetsledare**

4.5.2 Intern kommunikation

Ledarna tycker att kommunikationen är en viktig och en självklar del i förändringsarbetet. Personalchefen tycker att det nästan är viktigast att kommunikationen fungerar när det inte genomförs någon förändring, alltså under normala förhållanden medan entreprenadingenjören tycker att det är viktigast med kommunikation före och efter förändringen.

Det är viktigt att alla medarbetare får tillräckligt med information innan man genomför ett förändringsarbete för att alla ska vara beredda på vad som kommer ske. Lika viktig är kommunikationen efter förändringen så att alla vet vad som har skett och hur det har gått och hur man kommer fortsätta. - **Entreprenadingenjör**

Arbetsledaren tycker att det är viktigast med kommunikationen under själva förändringen, då han tycker att yrkesarbetarna också måste få veta vad som händer högre upp i ledningen trots att det kanske inte påverkar dem direkt. Detta för att ingen ska känna att de lämnas utanför och att de känner sig delaktiga och stöttade. Detta är något som han tycker att man måste arbeta med i organisationen då det var något som alltid fungerat innan förändringen men under förändringen så fanns det stora brister i kommunikationen mellan ledning och övriga medarbetare. Alla ledare är överens om att all kommunikation är viktig men vilken kommunikation som har varit viktigast är de inte helt överens om. Personalchefen och ekonomichefen tycker att just under denna förändring så har kommunikationen mellan ledarna varit viktigast, speciellt eftersom att de anställde en ny VD. Detta för att de har närmare samarbete med VD:n jämfört med övriga medarbetare.

Den kommunikation som har varit viktigast under denna förändring är den mellan oss ledare och speciellt med våra nyanställda. Den nya verkställande direktören har prioriterats då vi har ett närmare samarbete jämfört med övriga medarbetare. - **Personalchef**

Entreprenadingenjören och arbetsledaren tycker tvärtom att det är viktigast att kommunikationen fungerar mellan ledarna och övriga medarbetare för att alla ska vara på samma nivå och ha samma syn på förändringen samt för att undvika missförstånd. Detta är något som de anser inte riktigt har fungerat under förändringen då de märkt att yrkesarbetarna haft svårigheter att kommunicera med den nya ledningen. Istället har arbetsledarna fått ta en stor roll genom att sköta all kommunikation vilket medfört att det blivit ett avstånd mellan yrkesarbetarna och ledningen. Arbetsledarna anser att de inte längre har den familjära känslan i företaget längre som en gång funnits.

Kommunikationen har i princip varit obefintlig mellan övriga ledare och yrkesarbetarna. Vi arbetsledare har fått sköta kommunikationen mellan leden mer än någonsin. Egentligen kanske det borde vara så men i vårt företag har vi inte riktigt följt de riktlinjerna utan mer fungerat som så att alla kommunicerat med alla. - **Arbetsledare**

Yrkesarbetarna i sin tur tycker att båda delarna är viktiga. För att kommunikationen mellan ledarna och övriga medarbetare ska fungera så måste kommunikationen mellan ledarna fungera. Vad de har upplevt så har kommunikationen mellan ledarna inte varit ett stort problem utan problemet har varit att föra den vidare neråt i organisationen samt mellan de olika bolagen. Detta tycker de är en bidragande faktor till att många yrkesarbetare inte längre känner sig lika hemma i företaget eller speciellt delaktiga. För att få en fungerande kommunikation till ledarna så har medarbetare i organisationen insett att det mest effektiva sättet är att kommunicera med arbetsledarna eller entreprenadingenjören som i sin tur får sköta kommunikationen med ledningen. Den ena yrkesarbetaren som anställts under förändringsarbetets gång har hört talas

om den familjära känslan som genomsyrat företaget men det är tyvärr ingenting som han har märkt av. Det han dock har märkt av är att stämningen och banden mellan yrkesarbetarna och arbetsledarna är stark och det är något som han tycker är bra och trivs med.

Det som jag verkligen trivs med i detta företag är att vi yrkesarbetare har en så nära relation till arbetsledarna och även entreprenadingenjören. Det får oss att känna oss trygga och det är skönt att veta att det finns någon som alltid lyssnar. Tydligt så har det alltid varit så i företaget mellan alla ledare och övriga medarbetare, inte bara mellan snickarna och arbetsledarna. Det är synd att vi nyanställda inte fått uppleva det. - **Snickare 1**

Till de som tyckte att utfallet var positivt ställde vi frågan om kommunikationen kunde varit en av anledningarna till det positiva utfallet och det trodde de kunde vara en av anledningarna. De trodde inte att det var den enda anledningen, men de trodde att utan den goda kommunikation de haft med bland annat den nya VD:n och de nya anställda bidragit till det positiva utfallet. Till de som inte tyckte att utfallet var lika positivt frågade vi om bättre kommunikation kunde lett till ett mer positivt utfall och i så fall hur. Svaret på den frågan blev ett enhälligt ja och detta genom att om ledningen kommunicerat direkt till yrkesarbetarna och inte bara fört vidare sitt ord genom andra ledare så hade de bland annat fått större förtroende vilket hade kunnat skapa positivare energi i företaget.

4.5.3 Sammanfattning

I stora drag var ledarna överens om att utfallet av förändringen var positiv och att kommunikationen, speciellt den mellan ledarna, kan ha varit en av anledningarna till att det blev så. Alla ledare ansåg att kommunikationen är en viktig del både i vanliga fall men även om än mer viktig under förändringsarbetet. Dock skiljde det sig bland ledarnas svar gällande vilken kommunikation som ansågs viktigast. Vissa ansåg att kommunikationen till övriga medarbetare (yrkesarbetarna) inte var lika viktig som den mellan ledarna och att övriga medarbetare inte nödvändigtvis behövde all information under förändringsarbetet. Andra ledare tyckte att mer och bättre kommunikation borde förmedlats till övriga medarbetare för ett mer positivare utfall. De ansåg att bättre kommunikation till övriga medarbetare hade kunnat leda till att de övriga medarbetarna känt sig mer delaktiga och informerade om förändringen vilket i sin tur kunnat förhindra missnöjdheten samt den minskade produktiviteten som uppstått.

Den största skillnaden, både gällande förändringen samt kommunikationen, var svaren från ledarna och de övriga medarbetarna. Yrkesarbetarna ansåg inte alls att utfallet av förändringen blev positiv till största del utan tvärt om, negativ. Detta för den ändrade ledarstilen, som inte längre innebar nära samarbete samt bristande kommunikation.

5. Analys

I detta kapitel kommer det som presenterats i teorikapitlet kopplas samman med det som presenterats i empirin. Syftet är bland annat att diskutera olika samband mellan olika faktorer, jämföra olika tolkningar och att utveckla nya teorier.

5.1 Förändringsarbeten och påverkansfaktorer

Kitchen & Daly (2002) och Price & Chahal (2006) nämner olika slags förändringar i olika omfattningar. Företag X har genomgått en planerad förändring och det är även en vald förändring eftersom de planerat sig till en omorganisering. På ett sätt är det även en plötslig förändring, då omorganiseringen var tvungen att ske eftersom organisationen växte i storlek. För företag X blev omorganisationen mer utmanande än i andra fall då en ny verkställande direktör anställdes. Enligt Hashim (2013) är det viktigt för beslutsfattare att erhålla olika färdigheter för att klara av förändringsarbeten och detta var något företag X hade i åtanke när de anställde en ny verkställande direktör. På grund av att VD:n arbetat med förändringsarbeten sedan innan så hade han en insyn i vad som behövde göras relativt snabbt för att förändringsarbetet skulle börja positivt. Vi anser dock att det kan vara svårt att anpassa sin ledarstil och sin kommunikation till en helt ny organisation och förstår på så sätt varför några delar av förändringsarbetet kan ha brustit. Eftersom Proctor och Doukakis (2003) menar att bristfällig kommunikation kan resultera i att medarbetare förlorar förtroendet för ledningen då kommunikationen inte upplevs öppen eller ärlig, så är det inte konstigt att en ny ledare inte ännu har förtroendet bland sina medarbetare i sådana frågor.

Mukherji & Mukherji (1998) tar upp olika faktorer som påverkar organisationer vid utförandet av förändringar och det är de: Externa, interna och sociala faktorerna. Företag X påverkas främst av de externa och interna faktorerna, då omorganiseringen skett på grund av arbetsmarknadens villkor. Konkurrenssituationen på deras arbetsmarknad gjorde att organisationen ville expandera och verka på olika platser i landet. Mukherji & Mukherji (1998) förklarar även att interna faktorer är enklare att hantera då de sker inom organisationer och detta är något som vi ställer oss kritiska mot. Vi anser att det kan vara de svåraste faktorerna att hantera då det är många olika aspekter som spelar roll. De interna faktorerna kan innebära att rekrytera rätt arbetskraft för just en specifik organisation eller att anpassa ett nytt strategiskt synsätt. Dessa faktorer är inte enklare att hantera än de externa faktorerna eftersom det är lika svårt att förutspå slutresultatet oavsett om det gäller externa eller interna påverkansfaktorer.

Eftersom organisation X delades upp i flera mindre bolag skapades en ny struktur i företaget. Mukherji och Mukherji (1998) förklarar att organisationer ofta anpassar sig till samhällets utveckling genom att bland annat modernisera eller anpassa strategiska synsätt. Organisation X var mer eller mindre tvungna att expandera för att behålla sin position på marknaden. De interna faktorerna påverkas ofta av organisationens vilja att utveckla produktionen och detta var även organisation X önskan. Mukherji och Mukherji (1998) nämner även att interna faktorer kan påverka till att organisationer behöver skapa starkare team och i och med förändringen i organisation X så anställdes en ny ledare. Detta krävdes därför att den tidigare VD:n var van vid att leda ett mindre företag och det behövdes därför en ny ledare som kunde styra den nu

expanderande organisationen. Vi anser att organisation X gjorde rätt i att anställa en ny VD eftersom organisationen såg ett stort behov av att anställa en VD som var van vid att styra större organisationer.

5.2 Modeller och verktyg för förändringsarbeten

Jaatinen och Ströh (2002) nämner tre modeller som relaterar till förändringsarbeten: Aktionsforskning, trestegsmodellen och fasen av planerad förändring. Upparbetade modeller är inte alltid något som kan direkt relateras till organisationer, men det är ett bra sätt att använda som en riktlinje. Exempelvis innebär aktionsforskning att en ledning inkluderar alla parter i en organisation för att gemensamt formulera och identifiera de problem som medarbetarna utsätts för. Intervjuernas svar visade att yrkesarbetarna inte kände sig särskilt delaktiga, då ledarna var de som främst hade kontroll över förändringsarbetet. Fasen av planerad förändring är även en modell som beaktar gruppens engagemang och då det råder full stöttning från den högsta ledningen. I denna modell är det även en specifik person som tar på sig ansvaret av förändringsarbetet, likt företag X som tillsatte en ny VD som ansvarade för förändringen. Trestegsmodellen anser vi vara en modell som kan användas som ett tillvägagångssätt i början av ett förändringsarbete, men eftersom förändringen i företag X redan skett anser vi att det istället hade kunnat användas som ett utvärderingsverktyg av arbetet.

Ett förslag som vi har är att om förändringsarbetet och den interna kommunikationen hamnar i skuggan av arbetet så kan organisationer välja att hyra in konsulter eller expertis. Det finns både positiva och negativa aspekter med detta, men samtidigt kan det vara ett bra förslag om ledare och andra informationsansvariga känner att tiden inte räcker till för maximalt engagemang. Detta är även något som Westover (2010) föreslår som metod när organisationer har svårt att hantera sina förändringsarbeten. Det kan då hjälpa organisationen att tydligare fokusera på sina mål med arbetet och samtidigt i många fall hjälpa medarbetarna att se förändringen i ett större sammanhang. Det positiva med att hyra in konsulter är att de i de flesta fallen besitter en viss kunskap som inte finns i organisationen och de kan hjälpa organisationen att utveckla nya kommunikationsstrategier. Samtidigt kan det vara svårt för konsulterna att sätta sig in i organisationens förändring och exempelvis deras företagskultur, vilket resulterar i att arbetet inte blir snabbt eller effektivt. Att anlita externa konsulter kan även tolkas av medarbetarna som att organisationen inte behärskar den förändring som ska utföras och på så sätt sjunker förtroendet för ledningen. Vi anser att det är en fördel ifall förändringsarbetet kan ske internt i en organisation utan att ta in extern hjälp, men i vissa fall finns det inte några bättre alternativ.

Företag X valde att tänka långsiktigt när de anställde den nya verkställande direktören istället för att ta in extern hjälp i form av konsulter. Den verkställande direktören hade nämligen tidigare erfarenhet utav större organisationsförändringar och var mycket intresserad utav att hjälpa till och forma en ny organisation. Att företag X tänkte långsiktigt genom anställandet av VD:n menar vi att de inte bara lånade in honom under förändringsarbetets gång utan planen var att behålla honom även efter förändringens slut. Hade företaget istället hyrt in en konsult så hade denne endast stannat i företaget under förändringsarbetets gång vilket enligt oss är ett kortsiktigt tänk. I företag X fall tycker vi att de gjorde ett bra val då många ansåg att det

behövdes en förändring och frågan är om den förra verkställande direktören hade kunnat driva igenom förändringen. Kanske med hjälp av konsulter?

Hade företag X inte tänkt långsiktigt och inte anställt den nya verkställande direktören så anser vi att organisationen borde ha hyrt in konsulter som är experter på förändringsarbeten och kommunikation. Det finns som tidigare nämnt alltid en risk med att hyra in konsulter då förtroendet för ledningen kan sjunka och företagskulturen hotas men vi anser att företag hade behövt hjälp, framförallt med hur kommunikationen skulle skötas. Sådär i efterhand visade det sig att tänka långsiktigt inte heller kunde rädda den företagskultur de en gång hade, men hade de kunnat sköta kommunikationen bättre i företag X anar vi att missnöjet och den minskade produktiviteten hade kunnat motverkas.

5.3 Motstånd till förändring

Vi anser att det är viktigt med effektiv intern kommunikation eftersom medarbetarna har ett behov av att få en överblick av förändringsarbetet. På så sätt utvecklas även en gemensam vision och ett mål med arbetet. En organisation med både ledare och medarbetare som är överens om vart organisationen är på väg anser vi är en effektiv sådan. Det är även ett sätt att öka medarbetarnas självkänsla vilket i många fall kan öka kompetensnivån i en organisation. Alla dessa faktorer hjälper även organisationer att motverka motstånd och ryktesspridningar. Som Proctor & Doukakis (2003), Westover (2010), Hashim (2013) och Price & Chahal (2006) förklarade så är motstånd till förändring, missförstånd eller konflikter en stor anledning till varför förändringsarbeten misslyckas idag.

I organisation X uppfattar vi det som att ledningen har ett mål med arbetet medan övriga medarbetare har ett annat även om de är medvetna om visionen. Detta anser vi kan bero på att ledningen valt att undanhålla viss information under förändringen som de ansett inte är nödvändig att förmedla till övriga medarbetare. Vi är beredda att hålla med om att ledningen inte behöver ge övriga medarbetare all information men om missnöjdhet uppstår måste ledningen se över vad som orsakar detta vilket i detta fall var bristen på kommunikation.

Hashim (2013) förklarar även att det i förändringsarbeten uppstår reaktioner från de som är inblandade eftersom förändringar kan vara svåra att hantera. I företag X var medarbetarna relativt accepterande av omorganiseringen. Vi anser dock att på sättet som ledarna hanterade förändringsarbetet, genom att inte involvera alla yrkesarbetare, så ökade chanserna att det hade kunnat uppstå motstånd. Det som istället skedde var att det uppstod missnöje och det är minst lika svårt att hantera som motstånd. Det som varit positivt med hanteringen av förändringsarbetet är att organisationen lyckats få med alla att arbeta mot samma vision, då samtliga yrkesarbetare och ledare förstod att förändringen var tvungen att utföras för organisationens bästa.

5.4 Kommunikation

Bull och Brown (2012) anser att det i kommunikationsprocessen kan uppstå problem då tolkandet av meddelandet kan missuppfattas. De menar att information om förändringar oftast kommuniceras från högsta ledningen till medarbetare i något som kallas en "linje hierarki". Denna kommunikationsprocess är lik den som råder i företag X då ledare kommunicerar ner i kedjan och inte tvärtom. I företag X har arbetsledare uttryckt att det är de som kommunicerar med yrkesarbetarna och inte den högsta ledningen. Det innebär att det finns en stor klyfta mellan ledare och yrkesarbetare. På det sätt finns det utrymme för yrkesarbetarna att misstolka eller manipulera information som de mottar eftersom det inte kommer från den direkta källan. Detta leder även till att många yrkesarbetare inte känner sig inkluderade eller att de är en del av företaget längre. Proctor och Doukakis (2003) menar även att bristfällig kommunikation kan leda till minskad tillit och att medarbetare får känslan av att ledningen inte behärskar förändringen. Detta är även en aspekt som kan leda till motstånd av förändring då medarbetare inte litar på att förändringen kommer bli framgångsrik.

Sarangi och Srivastava (2011) menar att organisationskulturer många gånger styr hur kommunikationen ser ut i en organisation. Organisationskulturen är inte enbart viktigt för kommunikationen, utan även för att få medarbetare att känna att de är en del av något och på så sätt skapas även starkare arbetsteam. De som arbetade i företag X innan förändringen skedde ansåg att organisationen hade en stark familjär känsla och att både ledning och yrkesarbetare arbetade i nära samarbete. Detta anser vi är problematiskt då företagskulturen och kommunikationen förklarats från medarbetarna att ha varit så nära relaterade. Vi anser att om företag X hade hittat tillbaka till sin tidigare sammanhållning hade det varit enklare för de att kommunicera närmare. Det är dock förståeligt att det var utfallet när organisationen anställde en ny VD eftersom organisationen och dess medarbetare introduceras till en helt ny ledarstil och ett nytt kommunikationssätt.

5.5 Den interna kommunikationen under förändringsarbeten

Enligt Jaatinen och Ströh (2002) är en fungerande intern kommunikation betydande för förändringsarbeten, som i företag X fall under en omorganisering. Proctor och Doukakis (2003) och Hashim (2013) förklarar även att den interna kommunikationen spelar en stor roll in på hur medarbetarna hanterar information, som många gånger kan leda till motstånd till förändring om kommunikationen är bristfällig. Resultaten från våra intervjuer har visat att den interna kommunikationen inte har fungerat tillfredsställande under förändringen i företag X, då exempelvis yrkesarbetarna haft svårigheter att kommunicera med den nya ledningen. På detta sätt har det skapats en klyfta mellan ledningen och yrkesarbetarna och det leder även till att det enklare blir missförstånd och en sämre stämning i organisationen.

Linjuan (2015) nämner olika kommunikationskanaler som relaterar till intern kommunikation. Hon anser även att det är ledningens ansvar att se till vilken kanal som passar organisationen och medarbetarna på bäst sätt. Företag X vanligaste sätt att kommunicera från ledningen till medarbetare är genom telefonsamtal, mail, utskick, eller ansikte mot ansikte om det finns tid över. Eftersom ledare i många fall har en hektisk vardag så är det logiskt att kommunikationen sker främst via elektroniska metoder. Vi anser dock att en ledare som tar sig tid till att faktiskt

kommunicera ansikte mot ansikte är en ledare som respekteras och uppskattas. Eftersom företag X har arbetsgrupper utspridda över olika delar av landet är det svårare att kommunicera ansikte mot ansikte. Vi anser därför att det är viktigt att fokusera sig på andra fungerande kommunikationskanaler i de fallen då det inte går att kommunicera i det verkliga livet. För att kommunikationen då ska uppfattas värdefull är det viktigt att budskapet är tydligt och att båda parter har en samförståelse i det som kommuniceras.

Under förändringstider är det även vanligare att ledare inte tar sig tid till att kommunicera ansikte mot ansikte då det inte finns någon tid över att lägga på det. Eftersom det även är viktigt att vara tydlig i sitt budskap under förändringstider så kan skriftliga kommunikationer föredras. Arbetsledarna informerar yrkesarbetarna inför varje arbetspass om vad som ska göras och hur, så att alla är på samma spår. Detta anser vi är ett väldigt bra sätt att få alla att arbeta mot samma mål och tydligheten i kommunikationen är viktig för yrkesarbetarna. Företag X hade kunnat dra fördel av att införa liknande metoder i flera delar av organisationen, eftersom teambildandet är väsentligt för hur förändringen utvecklas.

Kitchen och Daly (2002) menar att det finns tre olika slags betydelser av information och de är vad medarbetare måste veta, borde veta och skulle kunna veta gällande information inom organisationen. I företag X får medarbetare jobbspecifik information och om förändringen, alltså vad de måste veta. De blir även informerade om sådant de borde veta, som exempelvis mindre interna förändringar i organisationen. Yrkesarbetarna har dock uttryckt att de gärna är mer involverade i förändringsarbetet, då det upplevs att de inte får vara delaktiga på samma sätt som ledarna. Eftersom arbetsledaren och yrkesarbetarna ansåg att familjekänslan i företaget hade försvunnit och att kulturen och kommunikationen påverkades på grund av förändringen kan det vara ett tecken på att yrkesarbetarna inte känner sig lika involverade i organisationen längre. I ett tidigare skede höll medarbetarna mycket nära kontakt i kommunicerandet, medan under förändringstiden fick arbetsledarna agera som en slags "mellanman".

Det vi anser är av betydelse för kommunikation vid omorganiseringar är att medarbetare får all information de behöver om den kommande förändringen. Det kan exempelvis innebära att det finns tydliga utformade dokument som visar den nya arbetsfördelningen som komma skall. Ledningens ansvar är även att tydligt och så snabbt som möjligt kommunicera till sina medarbetare vad för beslut som tagits. Ifall information av detta slag skulle dröja så ökar möjligheten för ryktesspridningar och misstolkningar. Informationen ska även inkludera eventuella frågor som medarbetaren har, i förändringstider kan det vara svårt att veta vad ens roll i arbetet är. Förhoppningen med att sprida informationen är att alla ska dela en gemensam vision med arbetet och det är något som ledningen kan vara tvungna att kontinuerligt påminna om.

5.6 Olika sätt att kommunicera

Vi anser att företag X har ett behov av att använda sig av olika slags kommunikationssätt och att kombinera de olika för att anpassa det till just deras situation. Daneci-Patrau (2011) och Fay (2011) förklarar att formell och informell kommunikation är de kommunikationssätt som dominerar hur medarbetare kommunicerar inom organisationer. Vi håller med om att det inte

enbart går att använda sig av formell kommunikation, då informell kommunikation i de flesta fallen sker utan att medarbetare tänker på det. Formell och informell kommunikation är även bra att använda på olika sätt. Den formella kommunikationen är bra att använda sig av när ledare eller andra informationsansvariga vill vara tydliga i sitt budskap, samt för att minska missförstånd. Den informella kommunikationen är ett sätt för medarbetarna att föras samman, då den anses vara mer spontan och lättsammare. Det kan även vara så att den formella kommunikationen har fått ett övertag i företag X, vilket ibland kan få medarbetarna att känna att det inte finns något utrymme för "lediga" och avslappnande kommunikationssätt. Det kan vara ett problem för den företagskultur som företag X har och kan vara en anledning till varför medarbetare känner att den skiftat sedan ledningsbytet gjordes.

Jaatinen och Ströh (2002), Torppa och Smith (2011) föreslår att organisationer under förändringsarbeten bör använda sig av planerad kommunikation eller communication management. När det gäller företag X anser vi att de först och främst behöver tänka över sin formella information, då vi tror att den kan vara grunden för att de andra kommunikationssätten ska fungera väl. Den formella informationen leder oftast till bättre förståelse och är ett bra kommunikationssätt för att minska missförstånd. Efter att de har tänkt igenom deras formella information anser vi att de bör planera sin kommunikation. Planerad kommunikation kan få övriga medarbetare att känna sig mer delaktiga då allt fokus inte behöver ligga på ledarna och deras kommunikation till övriga medarbetare, utan kommunikationen från övriga medarbetare till ledarna är minst lika viktig om inte viktigare. Vi anser alltså att mer fokus bör ligga på de övriga medarbetarna och de bör ta deras kommunikation på lika stort allvar som ledarnas kommunikation för att motverka motstånd till förändringen.

Vi anser även att kommunikationen under en förändring bör vara så snabb och tät som möjligt, då det finns ett behov av att kommunicera regelbundet och inte bara en gång vid behov. Eftersom muntliga dialoger lätt kan misstolkas eller förvrängas är det även viktigt att organisationen upprättar skriftlig kommunikation i form av exempelvis utskick, mail etcetera. Den idealiska interna kommunikationen är att kunna kombinera muntliga och skriftliga kommunikationssätt, eftersom medarbetare vill ha förstahandsinformation men samtidigt hinna reflektera över den information de mottagit.

6. Slutsats

I detta kapitel kommer forskningsfrågan och syftet att återknytas för att visa att de har uppfyllts samt besvarats. Syftet med kapitlet är att få en snabb överblick över uppsatsens innehåll, vad författarna har kommit fram till och vad som är dess huvudsakliga budskap.

6.1 Intern kommunikation under förändringsarbeten

Den forskningsfråga vi ville besvara med denna studie var: Hur kan den interna kommunikationen påverka ett förändringsarbete i en organisation? Efter att ha analyserat olika faktorer och svårigheter gällande intern kommunikation under förändringsarbeten så har vi kommit fram till att det finns många saker att ta hänsyn till inom detta område. Det finns vissa faktorer som är viktigare att beakta än andra vid intern kommunikation under förändringsarbeten, men några av de mest återkommande och betydande är att inkludera alla medarbetare i förändringsprocessen, vara tydlig i sitt budskap och att hålla kontinuerliga dialoger. Dessa faktorer kompletterar varandra och utesluter man någon utav faktorerna så anser vi att kommunikationen enklare blir bristfällig. För att summera de faktorer som är betydande för intern kommunikation under förändringsarbeten så är det först och främst att förklara och förmedla förändringsarbetet till sina medarbetare genom fungerande kommunikation. Det innebär bland annat att kommunicera information om förändringen och ta sig tid till att engagera sina medarbetare i arbetet, vilket i sin tur minskar möjligheter till motstånd eller missförstånd. En annan förutsättning är att ha en tydlig vision med arbetet och detta stärker även relationen mellan ledare och medarbetare, som i sin tur förstärker kommunikationen sinsemellan.

Intern kommunikation är även ett sätt för ledare att motivera och engagera sina medarbetare, som i slutändan är positivt för organisationens förändringsarbete på så sätt att motiverade och engagerade medarbetare kan bidra till ett mer positivt utfall. Den interna kommunikationen har alltså en stor påverkan på förändringsarbeten då icke fungerande kommunikation lättare leder till att förändringens utfall blir negativt och det är inget som organisationer stävar efter.

6.2 Reflektion över studiens genomförande

Studiens genomförande har varit givande och intressant då vi undersökt ett område som vi inte tidigare har varit i större kontakt med i verkliga livet, utan enbart i teoretiska sammanhang. Vi har upplevt mindre förändringsarbeten inom organisationer vi arbetat i och tyckte att det var intressant att undersöka ett mer omfattande förändringsarbete. Under arbetets gång har vi ändrat uppfattning om vissa tolkningar vi haft inom området och det tycker vi är ett tecken på en givande undersökning. Slutligen anser vi att vi uppfyllt vårt syfte med att belysa kommunikationens vikt i ett förändringsarbete genom att undersöka hur intern kommunikation kan användas på ett tillfredsställande sätt. Det finns dock många områden inom kommunikation och förändringsarbeten som vi inte inkluderat i vår uppsats då det hade blivit för omfattande. Efter att ha skrivit denna uppsats hade det även varit intressant att undersöka mer specifika kommunikationsstilar. Det hade även kunnat vara ett sätt att ge ett konkret förslag till den organisation vi undersökt.

6.3 Slutsats för företag X

Efter att ha genomfört intervjuer med medarbetare på företag X har vi kommit fram till slutsatsen att bristfällig kommunikation uppstår på grund av att alla led i organisationen inte är involverade i förändringsarbetet. Det behöver inte enbart vara kommunikationen mellan ledare och yrkesarbetare som brister utan även mellan ledarna. Om bristen på kommunikation till övriga medarbetare beror på att kommunikationen mellan ledarna inte fungerar så måste organisationen fokusera på att behärska det först. Exempelvis så kan bristande kommunikation mellan ledare innebära att medarbetare får höra olika saker från olika ledare. Det är viktigt att all information och kommunikation är konsekvent för att inte skapa förvirring. Ifall det redan råder god kommunikation mellan ledarna så är nästa steg att kommunicera bättre till yrkesarbetarna.

Vi anser även att det är viktigt att företag X anstränger sig för att försöka få tillbaka den familjära känslan som beskrivits under intervjuerna. Vi fick uppfattningen att kommunikationen under denna tid var fungerande och att det inte fanns lika stora klyftor mellan ledare och medarbetare. Vi tror att förändringsarbeten har högst chans att lyckas ifall alla led i en organisation har information om förändringsarbetet och det förmedlas genom kommunikation.

7. Källförteckning

Allen, J. , Jimmieson, L.N. , Bordia, P. & Irmer, E.B. (2007) *Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication* [Elektronisk] Journal of change management. Vol 7. Iss. 2. pp.187-210 . Tillgänglig: Taylor & Francis group [2016-04-18]

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2014) *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. 2. Uppl. Stockholm: Liber.

Bryman, A. & Bell, E. (2013) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. uppl. Malmö: Liber.

Bull, M. & Brown, T. (2012) *Change communication: the impact on satisfaction with alternative workplace strategies* [Elektronisk] Facilities. Vol. 30 Iss 3/4 pp. 135 - 151. Tillgänglig: Emerald [2016-02-07]

Daneci-Patrau, D. (2011) *Formal communication in organisation* [Elektronisk] Economics, Management and financial markets. Vol 6. Iss 1. Pp.487-497. Tillgänglig: Proquest [2016-04-18]

Eriksson, P. (2011) *Planerad kommunikation: Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. 7. Uppl. Malmö: Liber.

Fay, J.M. (2011) *Informal communication of co-workers: a thematic analysis of messages* [Elektronisk] Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal. Vol. 6 Iss 3. pp. 212 - 229. Tillgänglig: Emerald [2016-04-18]

Hashim, M. (2013) *Change management* [Elektronisk] International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. Vol. 3, No. 7. p. 685-694. Tillgänglig: HRMARS [2016-02-01] DOI: 10.6007/IJARBS/v3-i7/92

Jaatinen, M. & Ströh, U. (2002) *New approaches to communication management for transformation and change in organisations* [Elektronisk] Journal of Communication Management . Vol. 6 Iss 2 pp. 148 - 165. Tillgänglig: Emerald [2016-02-02]

Johansson, C. & Heide, M. (2008) *Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change* [Elektronisk] Corporate Communications: An International Journal. Vol. 13. Iss 3 .pp. 288 - 305 Tillgänglig: Emerald [2016-04-17]

Kitchen, J, P. & Daly, F. (2002) *Internal communication during change management* [Elektronisk] Corporate Communications: An International Journal. Vol. 7. Iss 1. p. 46 - 53. Tillgänglig: Emerald [2016-04-11]

Kleiner, H. B. & Larson, J. (2004) *How to Read Non Verbal Communication in Organisations* [Elektronisk] Management Research News. Vol. 27. Iss 4/5. p. 17-22. Tillgänglig: Emerald. [2016-02-02]

Linjuan, M. R. (2015) *The internal communication role of the chief executive officer: communication channels, style and effectiveness* [Elektronisk] Public Relations Review. Vol. 41. Iss 4. p. 461-471. Tillgänglig: ScienceDirect [2016-04-13]

Matos M. S. & P. Esposito, M. (2014) *Improving change management: how communication nature influences resistance to change* [Elektronisk] Journal of Management Development. Vol. 33 Iss 4 pp. 324 - 341. Tillgänglig: Emerald [2016-02-02]

Mukherji, A. & Mukherji, J. (1998) *Structuring organizations for the future: analyzing and managing change* [Elektronisk] Management Decision, Vol. 36 Iss 4 pp. 265 - 273. Tillgänglig: Emerald [2016-02-04]

Price, A. D. F. & Chahal, K. (2006) *A strategic framework for change management, Construction Management & Economics* [Elektronisk] Construction Management and Economics. Vol 24. Iss 3. Pp. 237-251. Tillgänglig: Taylor & Francis online [2016-04-18]

Proctor, T. & Doukakis, I. (2003) *Change management: the role of internal communication and employee development* [Elektronisk] Corporate Communications: An International Journal. Vol. 8. Iss 4 pp. 268 - 277. Tillgänglig: Emerald [2016-04-13]

Rienecker, L. & Jörgensen, S. P. (2014) Att skriva en bra uppsats. 3., omarb. uppl. Lund: Liber.

Sande, T. (2008) *Taking charge of change with confidence* [Elektronisk] Strategic communication management. Vol. 13. Iss 1. pp. 28-31 Tillgänglig: ABI/Inform. [2016-04-19]

Sarangi, S. & Srivastava, R.K. (2011) *Impact of Organizational Culture and Communication on Employee Engagement: An Investigation of Indian Private Banks* [Elektronisk] South Asian journal of management. Vol. 19. Iss. 3. Pp. 18-33. Tillgänglig: Proquest [2016-05-03]

Torppa, B.C & Smith, L.S. (2011) *Organizational Change Management: A Test of the Effectiveness of a Communication Plan* [Elektronisk] Communication Research Reports Vol.28 Iss 1. pp. 62-73. Tillgänglig: Taylor and Francis group [2016-04-13]

Verčič, T. A. , Verčič, D. , Srirameshc, K. (2012) *Internal communication: Definition, parameters, and the future* [Elektronisk] Public Relations Review. Vol. 38. Iss 2. P.223-230. Tillgänglig: ScienceDirect [2016-04-13]

Westover, J.H. (2010) *Managing Organizational Change: Change Agent Strategies and*

Techniques to Successfully Managing the Dynamics of Stability and Change in Organizations
[Elektronisk] International Journal of Management and Innovation. Vol. 2. Iss 1. p. 45-50.
Tillgänglig: Proquest [2016-02-04]

Bilaga 1

Intervjuguide

Fyra ledare och två yrkesarbetare, alltså sammanlagt sex personer har intervjuats från organisation X som är verksamma i byggbranschen. För att få en så bred bild som möjligt över hur organisationen har arbetat med kommunikationen under sitt förändringsarbete, en omorganisation, så har vi valt att intervjua ledare med olika befattningar och ansvar för olika områden i organisationer.

Inledning

Vi är två studenter som studerar vårt tredje och sista år på Högskolan väst och det vi har studerat är Ledarskap inom detaljhandeln. Det vi gör just nu är att skriva vårt examensarbete som är en kandidatuppsats i ekonomi och det vi valt att inrikta oss på är hur intern fungerande samt icke fungerande kommunikation kan påverka en organisationsförändring. Genom att samarbeta med er på xxxx hoppas vi på att i framtiden kunna ge förslag på hur man bör kommunicera för att lyckas med förändringsarbeten. Intervjuerna kommer att spelas in för att på ett så korrekt sätt som möjligt kunna återberätta det ni svarar på våra frågor. Eftersom att ett av kraven för att ni skulle medverka var att organisationsnamnet eller anställdas namn inte nämns så kommer vi även att hålla intervjuerna konfidentiella. De enda som kommer ta del av materialet är endast författarna, handledare samt eventuellt examinator. Fallstudien kommer vid färdig upplaga att publiceras på skolans portal DIVA och deltagarna i intervjun kommer då att få ta del av uppsatsen.

Intervjufrågor

Frågor till ledare:

- Vad för slags förändringsarbete har ni genomfört och varför?
- Vad blev utfallet? - Varför blev det så?
- Vad är viktigast i genomförandet av förändringen?
- Tycker du att kommunikationen är viktigt och har kommunikationen varit viktig i förändringsarbetet?
- Vilken kommunikation har varit viktigast, den mellan ledarna eller den mellan ledare och övriga medarbetare?
- Tycker du att det är viktigt att kommunikationen fungerar mellan ledarna och medarbetarna?
- Vad gör du/ni för att få en fungerande kommunikation till medarbetarna?
- (Om utfallet blivit negativt) Kunde kommunikationen lett till ett mer positivt utfall, i så fall hur?
- Om utfallet blivit positivt - Har kommunikationen varit en av anledningarna till det positiva utfallet?
- Om ni behöver genomgå fler förändringar i framtiden - hur vill du då att kommunikationen ska va

Frågor till övriga medarbetare:

- Vad för slags förändringsarbete har företaget genomfört och varför?
- Har du varit medveten om och varit delaktig i förändringsarbetet?

- Tycker du att kommunikationen mellan ledare och ledare, samt ledare och medarbetare har fungerat under förändringen?
- Tycker du att det är viktigt att kommunikationen fungerar mellan ledarna och medarbetarna?
- Om utfallet blivit negativt - Kunde kommunikationen lett till ett mer positivt utfall, i så fall hur?
- Om utfallet blivit positivt - Har kommunikationen varit en av anledningarna till det positiva utfallet, i så fall hur?
- Om ni behöver genomgå fler förändringar i framtiden - hur vill du då att kommunikationen ska vara?



HÖGSKOLAN VÄST
Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi
461 86 TROLLHÄTTAN
Tel 0520-22 30 00
www.hv.se

Arbetsintegrerat Lärande