



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Ledarskap och intern kommunikation under en förändringsprocess ur ett medarbetarperspektiv

Lina Holmqvist och Anna Stenhällen

Dokumenttyp: Examensarbete

Huvudområde: Management och organisationsteori, kandidatkurs

Högskolepoäng: 15 Hp

Termin/år: VT 2021

Handledare: Niklas Åkerman

Kurskod: FEK320

Utbildningsprogram: Ekonomiprogrammet, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Skribenter: Anna Stenhällen 980223, Lina Holmqvist 961215

Sammanfattning

Uppsatsen ämnar att studera ledarskap och intern kommunikation kring en förändringsprocess ur ett medarbetarperspektiv. Organisationer kräver att genomgå förändringar för att kunna anpassa sig till vår dynamiska omvärld. Då konkurrensen bland organisationerna blir allt större krävs ständig anpassning för att bevara sina marknadsandelar. Under de senaste åren har medarbetarnas roll i organisationer blivit allt större. Syftet med studien är därför att få en fördjupad förståelse för hur den interna kommunikationen samt ledarskapet fungerar vid en förändring där medarbetarnas föreställningar sätts i fokus. Tidigare forskning har lagt stor fokus på att studera förändringsprocesser ur ett ledarperspektiv och därför kommer studien belysa medarbetarens perspektiv. Studiens frågeställning är att studera det samspel som finns mellan intern kommunikation samt ledarskap och hur bra en förändringsprocess bedrivs.

Materialinsamlingen har skett via 13 intervjuer med medarbetare inom tre olika organisationer som de senaste åren har genomgått såväl stora som små förändringar. Det insamlade materialet kommer därefter att analyseras med hjälp utav studiens konceptuella modell som innehåller kommunikations-, ledarskaps- och förändringsteorier. Ledarskapsteorierna grundar sig främst i två typer av ledarskap, transformativt och transaktionellt ledarskap. Kommunikationsteorierna grundar sig i den klassiska kommunikationsmodellen samt Ruck & Welch modell. Förändringsarbetet kommer sedan att analyseras utifrån Kotters åttastegsmodell.

Utifrån studiens analys framgår det att intern kommunikation och ledarskap är viktiga faktorer för en fungerande förändringsprocess. Medarbetarna värdesätter framförallt ledare som involverar sina medarbetare och låter de komma till tals. De anser att fysiska möten är det bästa tillvägagångssätten för en lyckad kommunikation vid förändringsarbeten. Anledningen till detta är att det ökar möjligheten till en öppen diskussion samt minskar risken för missförstånd. I slutsatsen konstateras att en förändringsprocess tar tid och att det finns många steg som måste uppfyllas innan man når det slutgiltiga resultatet. Studien kommer också fram till att en ledare inte bara använder sig av en ledarstil, utan man kan se drag från både transformativt och transaktionellt ledarskap.

Nyckelbegrepp: intern kommunikation, ledarskap, förändringsprocess, medarbetare

Förord

I första hand vill vi tacka vår handledare Niklas Åkerman för givande handledning samt stöttningen som du givit oss genom hela processen. Vi vill även rikta ett stort tack till alla intervjupersoner som har ställt upp med tid och stort engagemang. De intervjuerna som har gjorts i samband med studien har varit inspirerande och hjälpt oss till att skapa nyfunnen kunskap inom de valda området. Slutligen vill vi även tacka våra familjer för allt stöd och likaså oss själva för ett gott samarbete.

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problemdiskussion	6
1.3 Syfte och frågeställning	6
1.4 Avgränsningar	6
2. Teori	7
2.1 Förändringsprocess	7
2.1.1 Grunderna till förändring	7
2.1.2 Förändring enligt Kotters åttastegsmodell	7
2.1.3 Uppslutning och motstånd till en förändring	9
2.2 Kommunikation	10
2.2.1. Intern kommunikation	12
2.3 Ledarskap	13
2.3.1 Ledarens personlighet och färdigheter	13
2.3.2 Transformativt och transaktionellt ledarskap	14
2.4 Konceptuell modell	14
3. Metod	15
3.1 Forskningsansats	15
3.2 Urval av organisationer och respondenter	16
3.3 Datainsamling	16
3.4 Analys av data	17
3.5 Etiska ställningstaganden	18
4. Empiri	18
4.1 Organisation ett	18
4.1.1 Förändringsarbete	18
4.1.2 Intern kommunikation under en förändringsprocess	19
4.1.3 Ledarskap under en förändringsprocess	22
4.2 Organisation två	23
4.2.1 Förändringsarbete	23
4.2.2 Intern kommunikation under en förändringsprocess	24
4.2.3 Ledarskap under en förändringsprocess	25
4.3 Organisation tre	26
4.3.1 Förändringsarbete	26
4.3.2 Intern kommunikation under en förändringsprocess	27
4.3.3 Ledarskap under en förändringsprocess	28
5. Analys	29
5.1 Intern kommunikation under en förändringsprocess	29
5.2 Ledarskap under en förändringsprocess	31

5.3 Samspelet mellan ledarskap och intern kommunikation	32
6.Slutsats	35
6.1 Förslag till fortsatta studier	36
Referenslista	37
Bilaga 1.	38

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Kommunikation finns överallt i samhället och präglar stora delar av människors liv. Människor kommunicerar när de går på stan, läser dagens nyheter, sitter på veckomöten, deltar i mejlkonversationer och så vidare. Ibland är kommunikationen medveten men det är också vanligt att man utsätts för kommunikation omedvetet. Det finns flera anledningar till att människor kommunicerar, bland annat för att tillgodose sociala relationer, ge och få information, uttrycka sina känslor och åsikter samt för att skapa mening i tillvaron. Jacobsen & Thorsvik (2014) menar på att en organisations interna kommunikation är avgörande för att medarbetare ska förstå vad organisationen står för och vart den är påväg. Detta är även en förutsättning för att omvärlden ska uppfatta detsamma. En risk som kan uppstå vid en bristande intern kommunikation i en organisation är att det kan leda till frustration samt en minskad motivation hos medarbetarna. Detta kan i sin tur försvåra ledningens arbetsuppgifter som går ut på att styra och motivera medarbetarna. Kommunikation blir på så sätt en viktig del i ledarskapet hos chefer. Att leda andra innebär att arbeta genom sig själv för att förmå andra att göra ett gott arbete. Genom att kommunicera tydligt och klart har man som ledare och organisation mycket att vinna på. Därav sätts ett stort ansvar på ledarskapet inom organisationen för att få den interna kommunikationen att fungera (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Enligt Johansson och Heide (2008) har kommunikation historiskt sett inte varit så viktigt i en organisation som det är idag. De menar att kommunikation på senare tid har blivit bland de viktigaste delarna vid förändringsarbeten och för att upprätthålla en fungerande organisation. Johansson och Heide (2008) förklarar att god kommunikation är en grundsten för att bygga upp en fungerande struktur, identitet och samordning inom organisationen. Vidare påpekar Johansson och Heide (2008) att det än så länge inte finns många genomarbetade teorier om kommunikation vid förändring och därav blir detta relevant att studera vidare. Organisationer utsätts ständigt för förändringar vilket resulterar i att det ställs högre krav på att de ska vara flexibla och anpassningsbara. Om det råder en bristande intern kommunikation i tider av förändring kan rykten, oro och osäkerhet skapas, vilket kan leda till att organisationer hamnar i obalans samt försvåra arbetsprocesser. Den interna kommunikationen samt ledarskapet sätts därför på prov vid en förändringsprocess och blir också intressant att forska vidare kring. (Johansson och Heide, 2008)

Då konkurrensen bland organisationer och företag har blivit allt större är det extra viktigt att vara attraktiv och aktuell på marknaden. För att detta ska kunna ske krävs ständig anpassning och organisationsförändringar. Däremot har tidigare forskning konstaterat att organisationer misslyckas med denna biten. Det är ungefär 70 procent av alla planerade förändringar som misslyckas med att uppnå sina förändringsmål. En orsak till detta är kommunikationsproblem som uppstår under förändringsprocessens gång (Beer och Nohria, 2000). Därav blir det intressant att studera kommunikation vidare i samband med en förändring.

1.2 Problemdiskussion

Den tidigare forskning som har gjorts kring förändringsprocesser har lagt stor vikt på ledningen i organisationen. Majoriteten av studierna som gjorts har därmed skapat teorier utifrån ett ledarperspektiv och därav blivit väldigt ledarcentrerad (Dawson, 2003). Detta har resulterat i att medarbetarperspektivet i många fall har glömts bort eller blivit helt uteslutet. Alvesson och Sveningsson (2008) förklarar att det är viktigt att granska flera parter i en förändringsprocess och därmed inte bara ledningen. De menar att medarbetarna som påverkas av förändringen har lika stor betydelse. Under de senaste åren har medarbetarnas roll inom olika organisationer fått en allt större inverkan samt att de anställda har fått mer att säga till om. Därav har medarbetarna gått från en passiv till en aktiv kommunikationsroll under förändringsarbeten (Johansson & Heide, 2008). Det är därför intressant att studera den interna kommunikationen samt ledarskapet kring en förändringsprocess utifrån ett medarbetarperspektiv för att skapa en mer djupgående förståelse för förändringsarbeten.

För att förhindra oro som kan uppstå i samband med bristande kommunikation är det viktigt med en fungerande intern kommunikation och ett gott ledarskap för att skapa trygghet hos medarbetarna. Dessutom har tidigare forskning visat att den interna kommunikationen samt ledarskapet har haft en stor inverkan på förändringar vilket gör att detta blir en relevant aspekt att studera vidare (Johansson & Heide, 2008). Enligt Kotter (1995) krävs en väl fungerande kommunikation samt ett synligt ledarskap där de anställda får möjlighet till att delta i beslutprocesser. För att bidra med ytterligare kunskap kommer studien gå ut på att kartlägga samspelet mellan dessa två faktorer relaterat till förändringsarbete.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att skapa en fördjupad förståelse för den interna kommunikationen samt ledarskapet inom en organisation vid en förändringsprocess där medarbetarnas föreställningar sätts i fokus. Studien ämnar att besvara följande frågeställning:

- Hur samspelar intern kommunikation och ledarskap i en förändringsprocess med fokus på medarbetarnas perspektiv?

1.4 Avgränsningar

Studien kommer att undersöka hur ledarskapet och den interna kommunikationen fungerar under en förändringsprocess och detta ur ett medarbetarperspektiv. Anledningen till att ledarperspektiv har uteslutits är delvis på grund av den korta tidsramen, men också på grund av att det redan existerar flera studier med detta perspektiv. Dessutom tar inte uppsatsen någon hänsyn till yttre faktorer, exempelvis media, styrelse och liknande aktörer, som kan ha haft en inverkan på utfallet både före, under och efter förändringsprocessen. Studien har också valt att undvika att undersöka en specifik bransch då uppsatsen endast ämnar till att undersöka faktorer på en generell nivå.

2. Teori

I teoriavsnittet presenteras de teorier som ligger till grund för studiens analys. Teorierna är indelade i tre avsnitt; det första avsnittet belyser teorier för förändringsprocesser, det andra presenterar teorier kring intern kommunikation och det sista avsnittet beskriver teorier kring ledarskap. Dessa tre huvuddelar kommer bidra till analysavsnittet och kopplas samman för att göra en djupgående och nyanserad analys. Dessa kommer sedan sammanställas i en konceptuell modell där teorierna ställs mot varandra för att möjliggöra kartläggning av samspelet. Den konceptuella modellen kommer därefter analyseras utifrån ett medarbetarperspektiv.

2.1 Förändringsprocess

2.1.1 Grunderna till förändring

Omfattningen på förändringar kan variera väldigt mycket och det finns en rad olika typer av förändringar. Sveningsson och Alvesson (2019) nämner några olika typer av förändringar där den första typen är *fixera och bevara* som handlar om att anpassa rådande organisationsvillkor på ett sätt som gör att man inte behöver genomföra större förändringar. Att *bygga och utveckla* är en annan typ av förändring som handlar om förändring av ett mer avancerat slag. Detta innebär att man bygger vidare på det som redan existerar och kompletterar med rådande strategier istället för att reparera dem. *Förflytta och omlokalisera* innebär att man förändrar systemet i sig och rör sig om planerade förändringar som initierats och formuleras på högre ledningsnivåer. Till sist har vi *frigöra och nyskapa* som är den mest avancerade formen av förändring som innebär en total omvandling (Sveningsson & Alvesson, 2019). För att driva ett framgångsrikt förändringsarbete måste man följaktligen ta hänsyn till en rad olika aspekter. Man har på senare tid gått utanför den traditionella fokuseringen på ledarskap samt individer och istället intresserat sig för strategi, struktur och organisationskultur. Det hävdas att förändringsprocessen måste vara systemorienterad och att det måste ske en anpassning mellan "mjukare" delsystem som människor, ledare samt värderingar och "hårdare" delsystem som teknik, strategi och struktur (Alvesson & Sveningsson, 2019).

2.1.2 Förändring enligt Kotters åttastegsmodell

En omtalad modell vid förändringsprocesser är Kotters åttastegsmodell, vars syfte är att identifiera åtta kritiska steg som en organisation bör ta sig igenom för att uppnå en lyckad förändring. Kotter förklarar att inget steg bör undvikas då det endast kan gynna företaget kortsiktigt. Modellen utgår från ett toppstyrt perspektiv, vilket innebär att företagsledningen har övergripande beslutsmakt över organisationens förändringsprocesser (Kotter, 1995). Kotters åttastegsmodell är en utveckling av Kurt Lewins trestegsmodell som innefattar tre faser bestående av: upptining, förändring och nedfrysning (*eng: unfreezing, change, refreezing*) (Burnes, 2004). Kotter (1995) beskriver att hans modell med fördel kan kompletteras med andra teorier för att uppnå bästa resultat. Han kritiserar sin modell genom att nämna den otydliga gränsen som existerar mellan varje steg. Dessutom menar Kotter att vissa steg kan ibland bearbetas samtidigt och att det kan vara svårt att avgöra när ett steg är

uppfyllt. Gilley et al (2009) kritiserar också modellen och anser att Kotters åttastegsmodell ignorerar bland annat mänskliga faktorer.

Kotters åtta faser består av följande steg (Kotter, 1995):

Steg 1. Etablera en känsla av brådska (eng: Establishing a sense of urgency)

Första steget mot en lyckad förändringsprocess handlar om att skapa övertygelse om att förändring är nödvändigt. Det är framförallt ledningen som ska signalera att det finns ett problem som måste hanteras omgående. Detta steg är det viktigaste och går inte att undvika eftersom den ska sätta igång förändringsarbetet. Första fasen är svår att genomföra och enligt Kotters studier har 50% av de företag som han studerat misslyckats vid detta steg (Kotter, 1995).

Steg 2. Bilda en kraftfull vägledande grupp (eng: Forming a powerful Guiding Coalition)

Andra steget handlar om att koppla samman de personer som besitter den kunskap och färdighet som efterfrågas. Det handlar om att skapa en grupp aktörer som är så pass starka att de kan leda förändringsarbetet. Målet är i detta steg att skapa ett engagemang i gruppen som kan bidra till organisationens gemensamma vision (Kotter, 1995).

Steg 3. Skapa en vision (eng: Creating a vision)

Det tredje steget handlar om att skapa en tydlig målbild för organisationen som ska motivera de anställda till att driva på förändringsarbetet. Kotter (1995) beskriver hur viktigt det är att visionen är enkel och lättbegriplig eftersom en otydlig vision kan skapa förvirring hos de anställda. En allt för komplex vision kan leda till att förändringsprocessen stagnerar eller går i fel riktning.

Steg 4. Förmedla visionen (eng: Communicating the vision)

Det fjärde steget fokuserar på hur visionen ska kommuniceras ut till de berörda parterna. Kotter (1995) beskriver tre fallgropar som ledningen bör undvika vid detta steg. Första fallgropen är att ledningen endast kommunicerar ut förändringen genom enbart ett mötestillfälle, vilket i sin tur kan resultera i att få anställda förstår förändringens innebörd. Den andra fallgropen är att företagsledare spenderar för mycket tid på att informera de anställda utan att nå fram, exempelvis genom att hålla ett informationsmöte som inte öppnar upp för diskussion. Sista fallgropen handlar om att ledningen agerar motsägelsefullt och inte i enlighet med de planer som kommunicerats ut. Det här kan påverka de anställdas tillit till ledningen samt skapa en cynisk inställning gentemot ledningens arbete. För att undvika dessa fallgropar rekommenderar Kotter att ledningen förmedlar trovärdig kommunikation genom diverse kanaler där gruppmöten och diskussionsforum är att föredra (Kotter, 1995).

Steg 5. Ge människor rätten att förändra enligt visionen (eng: Empowering others to act on the vision)

Det femte steget handlar om att skapa engagemang bland medarbetare. Kotter (1995) tar upp vikten av att få medarbetarna att känna sig involverade under en förändringsprocess och att det kan göras med hjälp av en effektiv kommunikation. Han förklarar dock att snäva

arbetsstrukturer kan försvåra förändringsarbetet. Här kan belöningsystem vara ett alternativ på lösning.

Steg 6. Planera för snabba positiva resultat (eng: Planning for and creating short-term wins)

Steg sex handlar om att upprätthålla medarbetarnas engagemang i förändringsarbetet. För att göra det krävs att organisationen skapar kortsiktiga mål utöver det långsiktiga. De flesta anställda vill se bevis på att företaget uppnått förväntade resultat redan inom ett år. Av den anledning bör ledningen informera personalen kontinuerligt under förändringsprocessens gång samt uppmärksamma och berömma deras arbete (Kotter, 1995).

Steg 7. Utnyttja momentum, anpassa system till förändring (eng: Consolidating improvements and producing still more change)

Det näst sista steget handlar om att inte ta ut segern i förskott eftersom det har en tendens till att bromsa förändringsarbetet. Det är vanligt att ledare förklarar vinst i tidigt skede, vilket kan resultera i att medarbetarna lutar sig tillbaka och återgår till sina gamla arbetsrutiner. Det här kan motarbetas genom att uppmärksamma kortsiktiga mål (Kotter, 1995).

Steg 8. Institutionalisering, fixera fryns förändring (eng: Institutionalizing new approaches)

Sista steget mot en lyckad förändringsprocess handlar om att omvandla de nya arbetsrutinerna till organisationskultur. De nya rutiner som förändringsarbetet inneburit ska nu ingå i organisationens vardagliga arbete (Kotter, 1995).

2.1.3 Uppslutning och motstånd till en förändring

Enligt Jacobsen (2013) möts en förändring inom en organisation ofta av både uppslutning och motstånd. Vissa förändringar kan påverka medarbetarna positivt medan andra kan ha en mer negativ inverkan. Detta kan leda till att motstånd skapas. Enligt Jacobsen (2013) finns det tre huvudanledningar till att medarbetare väljer att sluta upp kring en förändring. Dessa är *nödvändighetsuppslutning*, *normativ uppslutning* och *affektiv uppslutning*. *Nödvändighetsuppslutning* innebär att medarbetaren sluter upp kring förändringen för att de inte har något val. Uppslutningen kan dels förknippas med de investeringar som medarbetaren har gjort i organisationen och dels med de alternativa möjligheterna som personen har utanför organisationen. Medarbetare som har investerat mycket i form av nätverk och intern karriär löper större risk att motsätta sig till en förändring. Med *normativ uppslutning* syftar man på att medarbetare sluter upp kring förändringen för att de känner att de måste. Uppslutningen grundar sig i att medarbetare kan känna en plikt känsla för att organisationen har anpassat uppgifter eller ställt upp mycket för medarbetaren i samband med exempelvis sjukdom. Detta kan leda till att medarbetaren sluter upp kring förändringen trots avsaknaden av samtycke. Till sist kommer den *affektiva uppslutningen* som istället omfattar att medarbetaren sluter upp kring förändringen därför att det finns en tro på att förändringen behövs och att den kommer generera positiva effekter (Jacobsen, 2013).

Vid förändringsprocesser finns risken att medarbetarna väljer att inte sluta upp kring en förändring och istället skapa motstånd. Motstånd betraktas ofta som ett resultat av stora förändringar gällande ekonomisk trygghet, nya arbetsvillkor och minskad status (Sveningsson

& Alvesson, 2008). Därav utgörs motståndet av att medarbetare kan känna en identitetsförlust samt en rädsla för det okända, då en förändring kan innebära att de får sina arbetsuppgifter, såväl som personliga fördelar förändrade (Jacobsen, 2013). Enligt Sveningsson & Alvesson (2008) är ofta äldre medarbetare mer lojala mot organisationen än mot sina överordnade och kan därav motsätta sig förändringar om de inte tycker att de tjänar organisationens intresse. Detta kan ses som psykologiska kontrakt hos medarbetare som verkat i organisationen under en längre tid, vilket kan medföra att motsättningar skapas.

För att minska risken till förekomsten av motstånd kan ledningen agera utifrån olika tekniker som exempelvis att involvera organisationens medarbetare redan vid planeringsprocessen av förändringen. Därmed minskas risken för otrygghet genom att ledningen informerar och uppmuntrar de anställda till experimenterande. Sveningsson & Alvesson (2008) belyser vikten av att vara öppen med vilka antaganden man har om förändringsprocesser, intentioner och förväntningar på utfall. Ibland innebär fokus på "sakfrågor" att man är alltför snävt inriktad och inte berör antaganden som ligger bakom dessa. Genom att ta hänsyn till detta kan motståndet reduceras inom organisationen.

2.2 Kommunikation

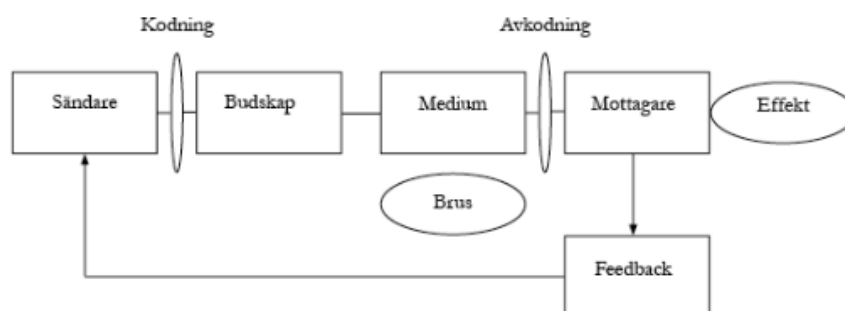
Kommunikation är ett grundbegrepp som har sitt ursprung från det latinska ordet *communicare* som syftar till "att göra något gemensamt". Heide et al (2012) beskriver hur kommunikation består av komplexa och kreativa processer där innehållet konstrueras genom möten mellan människor. Shannon och Weavers klassiska kommunikationsmodell som togs fram i slutet på 1940-talet är grundläggande för forskning inom kommunikation och de kommunikationsteorier som senare tagits fram. Kommunikationsmodellen är en linjär process som utgörs av sändare, meddelande, kanal och mottagare men tar även upp begreppen brus och effekt. På senare tid har också återkoppling adderats. Modellen menar att det är sändaren som förmedlar ett meddelande genom ett medium, som i sin tur går via en bruskanal, och tas emot av en mottagare. Brus är det som kan uppstå om sändaren och mottagaren får olika uppfattning om budskapet med meddelandet. Ett annat vanligt förekommande brus kan exempelvis vara tekniska problem som leder till fördröjning. Det är också dessa brus som kan påverka den återkoppling som mottagaren sedan ger sändaren. Modellen har utvecklats ytterligare med begreppen kodning och avkodning, vilket syftar på budskapet för kommunikationen. Budskapet avser antingen den mening som sändaren lägger in eller den mening som mottagaren läser ut (Larsson, 2008).

Heide et al. (2012) förespråkar att kommunikationen är ömsesidigt och bygger på integration. De menar att kommunikation är detsamma som tvåvägskommunikation, vilket ger en meningsskapande syn på kommunikationsmönstret. Även Larsson (2008) talar om kommunikation som en gemensam aktivitet med deltagare, snarare än enbart sändare och mottagare. Deltagarna i kommunikationen strävar efter ömsesidig förståelse som sedan slutar i en gemensam förståelse. Larsson (2008) påpekar att budskapet är kärnan i all kommunikation och att det är genom ett bra budskap som en kommunikator kan intressera en

publik. Genom att skapa nyfikenhet hos sin samtalspartner ger på så sätt en fungerande kommunikation.

En bristande kommunikation kan leda till frustration och irritation mellan medarbetare. Enligt Jacobsen & Thorsvik (2008) är det vanligt att det uppstår kommunikationsproblem när olika budskap ska kodas mellan sändare och mottagare. Därför är det viktigt att ta kommunikationsproblem på allvar och åtgärda problemen när de uppstår (Larsson, 2008). Även Heide (2012) påpekar risken av att kommunikationsproblem kan uppstå inom en organisation. Han tar upp vikten av tydlighet för att få fram rätt budskap samt för att minska risken att skapa obalans mellan mottagare och sändare. Om man misslyckas med detta ökar risken för kommunikationsproblem. Den här typen av problem uppstår ofta i vardagliga arbetet där exempelvis anställda klagat över att cheferna lyssnar för dåligt, eller att ett beslut inte har kommunicerats ut på rätt sätt. Ibland kan problem även uppstå när anställda upplever att de fått för mycket information. För att förhindra kommunikationsproblemen krävs det att en arbetsplats har en klar och fullständig information tillgänglig för samtliga medarbetare. Med hjälp av information kan individen få en större förståelse för organisationen samt förutsäga eventuella förändringar. Detta är dock ingen garanti eftersom man inte kan förutspå hur individer kommer tolka informationen. Av den anledning är det viktigt att kommunikatörerna skapar tillfällen för diskussion där både medarbetare och chefer får lyft sina åsikter (Heide, 2012).

Trots att det finns förslag till en lyckad kommunikation, kvarstår problemet att det är svårt att mäta mervärde i en välfungerande kommunikation (Heide, 2012). I tidigare studier har man försökt att mäta och värdera resultat av information, men eftersom kommunikation är komplex och beror på många faktorer är det svårt att kartlägga tydliga samband. Gilley et al (2009) genomförde en enkätundersökning på 552 studenter gällande kommunikation och organisationsförändring. Studenterna studerade på hög nivå och flera utav dem var chefer inom organisationer. Mönstret som han kunde urskilja ur datainsamlingen var att ledare som involverade, byggde upp team samt motiverade sina anställda påverkade en organisationsförändring positivt. De ledare som däremot saknade denna förmåga och som inte kunde möta individernas behov bidrog till en negativ påverkan.

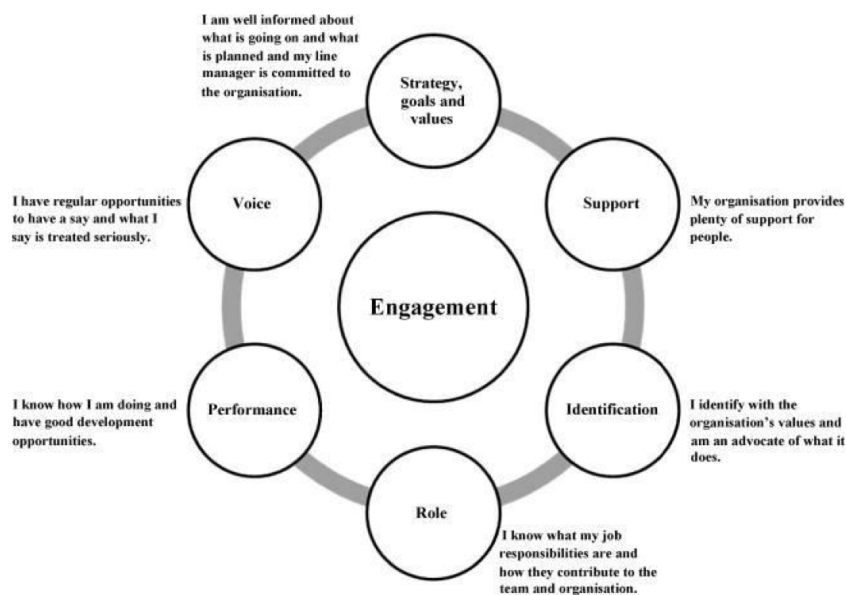


Figur 1. Klassisk kommunikationsmodell (Larsson, 2008)

2.2.1. Intern kommunikation

Kommunikation inom en organisation kan delas in i en rad olika definitioner, där intern kommunikation kan ses som en av de viktigaste. En väl fungerande intern kommunikation är en förutsättning för att nå organisatorisk framgång och även en trivsamt arbetsmiljö. Med hjälp av en fungerande intern kommunikation kan anställda få större medvetenhet om företagets eventuella möjligheter och hot (Ruck & Welch, 2012). Intern kommunikation kan innebära öppen kommunikation i form av möten, e-post och nyhetsbrev men kan också innebära mer avslappnade kommunikation i form av skvaller och informella möten (Marchiori och Bulgacov, 2012). Heide (2012) förklarar hur den interna och externa kommunikationen hänger samman och saknar en tydlig gräns som håller isär dem i praktiken. Anledning till att gränsen är så pass otydligt beror på den otydliga gränsen mellan organisationer och deras omgivning.

För att bedöma huruvida ett företags interna kommunikation är bra eller inte bör man se organisationens och dess anställda som en helhet. Ruck och Welch (2012) har skapat en teorimodell för bedömning av intern kommunikation som till skillnad från många andra studier utgår från ett medarbetarperspektiv istället för ett ledarperspektiv. Ruck och Welch presenterade 2012 en artikel där de granskade 12 studier av intern kommunikation med hjälp av denna modell. Slutsatsen av studien var att medarbetarnas engagemang låg på en generell låg nivå, vilket i sin tur resulterade till missnöje och minskat arbetstillfredsställelse. För att förbättra den interna kommunikationen samt öka medarbetarnas engagemang krävs det att organisationer blir bättre på att förmedla efterfrågad information till sina anställda. Med hjälp av deras teorimodell kan man som organisation identifiera viktiga beståndsdelar för medarbetarnas engagemang samt förstå betydelsen av ett välutvecklat kommunikationssystem. Dessutom undersöker modellen de dimensioner som skapar en tillfredsställande intern kommunikation samt engagemang hos medarbetare. Den första dimensionen handlar om att vara *medveten om organisationens strategi, mål och värderingar*. Den andra handlar om att man ska känna *stöd från sin organisation* och vara medveten om den hjälp den kan tillhandahålla. Den tredje handlar om att kunna *identifiera sig med sin organisation*. Den fjärde dimensionen handlar om att *förstå sin position och roll inom organisationen*. Den femte dimensionen ämnar till att *veta sin prestationsförmåga inom organisationen* och avslutningsvis belyser den sista delen om *möjligheten till att göra sin röst hörd* (Ruck och Welch, 2012).



Figur 2. The Role of Communication in Enhancing Work Effectiveness of an Organization (Ruck & Welch, 2012).

2.3 Ledarskap

2.3.1 Ledarens personlighet och färdigheter

Enligt Jacobsen & Thorsvik (2014) karaktäriserar en ledares egenskaper av personlighet och färdigheter. Dessa egenskaper är viktiga inom ledarskapsforskningen där inriktningarna kallas för *ledardragsteorier* och *ledarfärdigheter*. Ledardragsteorierna omfattas av ledarens personlighetsdrag och anses svåra att förändra då de är tätt kopplade till ledarens egenskaper. Dessa kan ofta vara ärvda eller erhållna från personens uppväxt. Ledarfärdigheter ämnar på något som personen har praktiserat och blivit framgångsrik på. Dessa kan ledaren lära sig av och utveckla över en tid.

Jacobsen och Thorsvik (2014) beskriver ledardragsteorier genom sin utvecklade femfaktormodell. Den innehåller fem centrala personlighetsdrag som anses vara viktiga för ledarskap. Första personlighetsdraget är *neuroticism*, även kallad emotionell instabilitet, som syftar på benägenheten till att uppleva negativa känslotillstånd. En god ledare har ofta låg grad av denna benägenhet och karaktäriseras som stresståliga och känslomässigt mogna. Det andra draget är *extraversion* som syftar på en benägenhet till att vara full av energi, positivism, självsäkerhet och självtillit. Personlighetsdraget *öppenhet* syftar på, precis som det låter, öppenhet för nya idéer, nya vägar och nya människor. Detta handlar om att ha en liberal värdegrund och vara fantasifull samt kreativ i sitt sätt att arbeta. *Sympatiskhet*, handlar om att ledaren är samarbetsvillig och vill vara ett stöd till andra människor. Till sist kommer *samvetsgrannhet*, som syftar på en tendens att arbeta planmässigt, målinriktat och självdisciplinerat.

När det kommer till vad som klassificeras som viktiga färdigheter hos en ledare, belyser Jacobsen & Thorsvik (2014) de mest lämpliga ledarfärdigheterna utifrån tre huvudkategorier; *personliga färdigheter*, *mellanmänniska färdigheter* och *grupporienterade färdigheter*. *Personliga färdigheter* omfattar personens förmåga gällande självinsikt, kreativitet, problemlösningsförmåga samt förmågan att hantera stress. *Mellanmänniska färdigheter* ämnar förmågan att motivera, inspirera och påverka andra samt att kunna hantera konflikter. *Grupporienterade färdigheter* syftar på personens färdigheter att delegera uppgifter och befogenheter samt att bygga fungerande team.

2.3.2 Transformativt och transaktionellt ledarskap

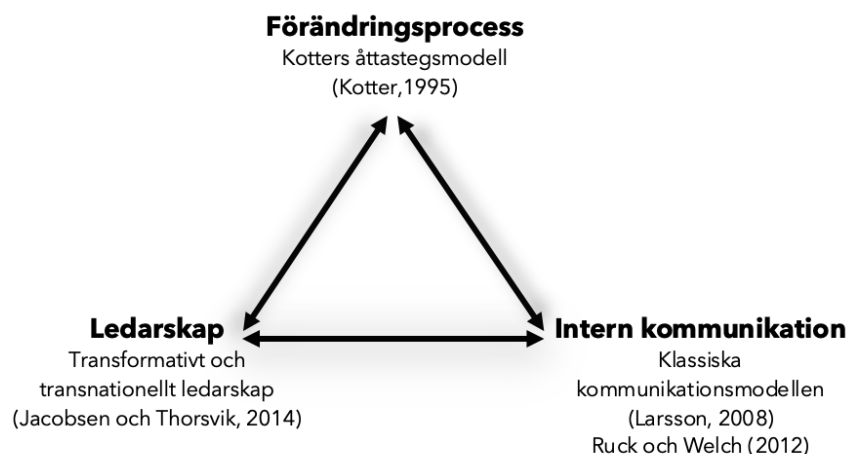
Transformativt ledarskap är ett välbeforskat koncept som enligt Sveningsson & Alvesson (2019) syftar på att skapa en relation mellan ledare och efterföljare för att skapa tillit och förtroende. Det som utmärker ett *transformativt ledarskap* är att chefen agerar proaktivt, vilket innebär att de försöker få något att hända snarare än att reagera på något som har hänt. Ledaren motiverar sina medarbetare genom att göra dem medvetna om vad de kan uppnå med hjälp av deras egna ansträngningar, få dem att sätta organisationens intressen före sina personliga intressen och trigga inre motivation genom att framhäva känslan av delaktighet och självförverkligande. I grund och botten handlar det om att spela på den underordnades känslor och aktivera dessa så att resultat utöver det vanliga uppnås, samtidigt som ledaren inspirerar den underordnade att utveckla sitt eget ledarskap (Sveningsson & Alvesson, 2019). Enligt Jacobsen & Thorsvik (2014) är ett transformativt ledarskap framgångsrikt i organisationer som agerar i en dynamisk omvärld som upplever förändringstryck. Dessutom har det påvisats att ledarskapet har en tydlig positiv effekt på belåtenheten och prestationsnivån hos medarbetarna. Att spela på medarbetares känslor är dock inte helt oproblematiskt, då en sådan ledarstil kan uppfattas som manipulerande (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Transaktionellt ledarskap kan ställas mot *transformativt ledarskap* och omfattar en form av social transaktion, där medarbetarna ger sin arbetskraft i utbyte mot belöning. Ledarskapet bygger på två huvudpoänger; *belöning* och *avvikelseledning*. *Belöning* innebär att medarbetarna aktivt belönas vid målinriktat beteende och *avvikelseledning* innebär att ledaren ingriper endast i den operativa verksamheten ifall allt inte går enligt planerna (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Till skillnad från *transformativt ledarskap*, där den överordnade ses mer som en ledare, kan *transaktionellt ledarskap* liknas mer som ett chefskap. Chefskap handlar om traditionellt, administrativt planerings- och budgetarbete under stabila och förutsägbara förhållanden, medan ledarskap mer ses som en fråga om etablering av övergripande orientering genom inspirerande kommunikation och agerande (Sveningsson & Alvesson, 2019).

2.4 Konceptuell modell

Studien ämnar att besvara samspelet mellan ledarskap och intern kommunikation under en förändringsprocess, då dessa är två relevanta teorier att ta i beaktning när man talar om förändringsarbete. Uppsatsens konceptuella modell består av tre delar; förändringsarbete,

intern kommunikation samt ledarskap, där varje del består av de teorier som tas upp kring respektive ämne. Delen kring förändringsarbetet kommer att inkludera Kotters åttastegsmodell (Kotter, 1995), intern kommunikation kommer bestå av den klassiska kommunikationsmodellen (Larsson, 2008) samt Ruck & Welch modell (Ruck och Welch, 2012) och till sist ledarskap som inkluderar teorierna kring transformativt och transaktionellt ledarskap (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Alla delarna är sammankopplade för att visa på att studien kommer att studera samspelet mellan dessa. Den konceptuella modellen kommer därefter att användas som grund för analysavsnittet där studien kommer besvara hur samspelet mellan ledarskap och intern kommunikation ser ut under en förändringsprocess, ur ett medarbetarperspektiv. Inledningsvis kommer varje del att belysa i en övergripande bild av varje ämne för att få en bra överblick. Därefter kommer varje ämne att brytas ner till vad som är relevant för studien och vilka faktorer som är avgörande vid en förändringsprocess.



Figur 3. Konceptuell modell

3. Metod

3.1 Forskningsansats

För att skapa så bra förutsättningar som möjligt för en grundlig analys kommer uppsatsen att grunda sig i en kombination av en deduktiv ansats och en induktiv ansats. En deduktiv ansats innebär enligt Patel & Davidsson (2011) att man utifrån redan befintliga teorier härleder hypoteser som sedan empiriskt prövas i det aktuella fallet. En induktiv ansats är dess motsats och innebär att det empiriska materialet samlas in före det teoretiska. Genom att applicera båda ansatser rör sig studien mot abduktion. Patel & Davidsson (2011) diskuterar vidare att abduktion skapar goda förutsättningar för en grundlig och nyanserad analys av en kvalitativ studie. Genom en abduktion rör sig forskaren mellan teorin och empirin, vilket möjliggör att förståelsen successivt växer fram. Studien kommer skapa förståelse kring ledarskap och intern kommunikation utifrån ett medarbetarperspektiv och med hjälp av befintliga teorier

samt tidigare studier kommer en konceptuell modell skapas. Modellen kommer sedan att ligga som grund till analysavsnittet. Vid insamlingen av data till empirin genomfördes 13 kvalitativa intervjuer med medarbetare på tre olika organisationer.

3.2 Urval av organisationer och respondenter

Enligt Johannessen och Tuft (2003) är det som regel inte effektivt att använda sig av slumpmässiga urval när det kommer till kvalitativ forskning. Uppsatsen kommer istället att genomföras enligt ett så kallat *strategiskt urval* som innebär att forskaren medvetet väljer respondenter till undersökningen. Inför urvalet av individer insamlades bakgrundsinformation om organisationen och de anställda, för att skapa förståelse och kunskap. Studien kommer att fokusera på medarbetare inom tre organisationer. Den första organisationen är en myndighet som är belägen i Skåne där fem olika medarbetare har intervjuats. Den andra organisationen är ett större logistikföretag i Göteborg där information har samlats in från fem olika intervjupersoner. Även den tredje organisationen är ett logistikföretag i Göteborg som är något mindre än organisation två. På organisation tre har endast tre medarbetare intervjuats, då dessa var de enda tillgängliga. Urvalet skedde genom bekvämlighetsprincipen då samtliga respondenter valts ut via personliga kontakter. Detta berodde delvis på den rådande pandemin som försvårat möjligheterna till att besöka nya organisationer, men också med hänsyn till den begränsade tidsram som studiens genomförts inom (Bryman och Bell, 2011). De tre olika bolagen har genomgått olika förändringar under de senaste åren. Skribenterna av uppsatsen är väl medvetna om att organisationerna ser olika ut men har valt att enbart studera ledarskapet samt intern kommunikationen ur ett generellt perspektiv.

Studien ämnar att fokusera på medarbetarens perspektiv och därav består respondenterna av medarbetare som får beskriva sin uppfattning av ledarskap och den interna kommunikation kring en förändringsprocess. Vid insamlingen av det empiriska materialet intervjuades 15 anställda. För att uppnå variation i studien bestod respondenterna av både kvinnor och män i olika åldrar.

3.3 Datainsamling

Det insamlade materialet från de digitala intervjuerna sparades ner med hjälp av verktyget ”skärminspelning” som finns tillgängligt på Zoom och Skype. Detta möjliggjorde att både ljud och bild kunde analyseras i efterhand. För att säkra upp materialet gjordes även en transkription av intervjuerna. Fördelen med inspelning och transkribering är att tillvägagångssättet hjälper oss att minnas samt att man kan blicka tillbaka på materialet upprepade gånger (Bryman och Bell, 2011). Däremot kan respondenterna bli påverkade och oroliga av tanken att deras ord kommer att spelas in och sparas i efterhand, vilket kan öka risken för opålitliga svar. För att undvika sådan situation har alla respondenter blivit informerade att de är anonyma. Därför kommer varje respondent att ha ett fiktivt efternamn i empiriavsnittet för att göra det enklare att följa varje enskild respondent.

För att besvara uppsatsens frågeställning och syfte har en kvalitativ fallstudie genomförts på tre olika organisationer, där alla genomfört någon form av förändringsprocess. Fördelen med kvalitativ forskning är att det genererar information som snabbt kan analyseras och bearbetas. Fallstudien består av en semistrukturerad intervju för att få en fördjupad förståelse kring medarbetarnas upplevelser, där alla frågor är öppna med möjlighet till följdfrågor. Bryman och Bell (2011) förklarar att semistrukturerad intervju är då forskaren följer en förutbestämd intervjuguide, men samtidigt lämnar rum till intervjupersonen att utforma och anpassa sina svar efter eget behov. Dessutom får respondenterna stor frihet att utforma sina egna personliga svar, och på så sätt kan undersökningen anpassa sitt fokus utefter de material som samlats in. Intervjufrågorna var strukturerade som öppna frågor för att ge mer detaljerade svar samt möjligheten till följdfrågor. Lind (2019) belyser vikten av att respondenterna är pålästa och kunniga inom området som studeras, detta för att bidra med relevans till studien. Av den anledning har respondenterna i förväg fått ta del av de frågor som förväntas besvaras. För att undvika att svaren blir vinklade har frågorna formulerats på ett brett och kortfattat sätt där ledande frågor undvikits. Detta minskar risken för att respondenterna ska svara utifrån vad de förväntas svara (Bryman och Bell, 2011).

3.4 Analys av data

Eftersom materialet i undersökningen inte är standardiserat, ställs andra krav på hur denna information ska bearbetas. Intervjuerna i studien har genererat mycket data som är tidskrävande att analysera och för att underlätta analysprocessen har därför tematisering av informationen gjorts, där viktiga nyckelbegrepp har identifierats ur datan (Lind, 2019). Detta kan liknas vid det som kallas för *induktiv kodning*, vilket innebär att koderna identifieras direkt i empirin, utan någon påverkan av uppsatsens teoretiska begrepp (Aspers, 2011). För att finna dessa nyckelbegrepp har materialet bearbetats flera gånger, både genom att avlyssna ljudfilerna men också genom att läsa transkriberingen. Vid eventuella frågetecken har intervjupersonerna blivit kontaktade i efterhand. Därefter har samtliga nyckelbegrepp relaterats till de teorier och tidigare forskning som förekommit inom det studerade ämnet. Viktigt att poängtera är att analysen av informationen har gjorts tätt inpå att materialet samlats in. Detta för att bevara materialet så aktuellt som möjligt (Patel och Davidsson, 2011).

Vid analys av kvalitativ forskning brukar man tala om *autenticitet*, *pålitlighet* och *träffsäkerhet* istället för *reliabilitet*, *validitet* och *relevans* som annars är viktigt i kvantitativ forskning. *Autenticitet* syftar på datainsamlingens äkthet och *pålitlighet* syftar på att forskningsarbetet genomförs på ett konsekvent sätt. *Träffsäkerhet* handlar om att datamaterialet faktiskt berör det ämnet som undersökningen avser. Det som kan skapa autenticitet i den här undersökningen är delvis mängden medarbetare som intervjuats, men också deras anonymitet. Innan genomförandet av intervjuerna blev respondenterna informerade om att de själva samt deras organisation är anonyma. Detta ökar chansen till att få så transparenta och ärliga svar som möjligt (Lind, 2019).

3.5 Etiska ställningstaganden

För att följa de etiska krav som ställs på forskare har studien utgått från de fyra krav som Lind (2019) tar upp gällande de etiska frågorna; *frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet*. Det första kravet handlar om att informera de personer som ska medverka i undersökningen om forskningens syfte. I det här fallet informerades intervjupersonerna via e-post innan intervjutillfället där också syftet med intervjun togs upp. Det andra kravet handlar om att respondenterna ska samtycka till sin medverkan samt ges möjligheten till att avbryta. Av den anledning har samtliga intervjuer inletts med att informera respondentens frivilliga delaktighet samt möjlighet till att avbryta när som helst. Det tredje och fjärde kravet syftar till att värna om människors integritet och konfidentialitet, vilket görs genom att behandla personuppgifter på ett respektfullt sätt där oberoende parter inte får ta del av informationen. I den här undersökningen har respondenterna skyddats genom anonymitet. Dessutom har rekommendation från Vetenskapsrådets *God redovisningssed* (2017) beaktas genom hela undersökningen.

4. Empiri

Det empiriska materialet baseras på de 13 intervjuer som genomförts i studien. Materialet presenteras utifrån de tre områden som hela studien grundar sig i; *förändringsarbete, intern kommunikation under en förändringsprocess* samt *ledarskap under en förändringsprocess*. Genom att presentera materialet på följande sätt möjliggör det att texten följer en röd tråd, vilket resulterar till en enkel överblick över resultatet. Samtliga organisationer som presenteras i empiriavsnittet har genomgått såväl stora som små förändringar.

4.1 Organisation ett

4.1.1 Förändringsarbete

Första organisationen som har studerats är en stor myndighets som är verksam över hela landet. Organisationen har en struktur som anses vara hierarkisk, då den består av många olika nivåer med mellanchefer för varje nivå. Dessutom är organisationen indelad i olika regioner och områden som sedan består utav olika personalgrupper. Respondenterna i organisationen utgår från Skåne och utgörs av medarbetare för en viss avdelning. För organisation ett har fem respondenter intervjuats som tilldelats de fiktiva namnen Larsson, Andersson, Johansson, Berndtsson samt Olsson. Organisationen har genomgått såväl stora som små förändringsprocesser, där de olika medarbetarna har påverkats i olika utsträckning.

En förändringsprocess som utmärker sig lite extra är en omorganisation som skedde inom organisationen under 2016. Omorganisationen innebar att det skedde en stor förändring i organisationens struktur. Varje myndighet som tidigare har arbetat var och en för sig, hade nu gått ihop och bildat en gemensam myndighet. Larsson som var med under förändringen förklarade att detta resulterade till att organisationen blev mer centralstyrd. Omorganisationen blev därav väldigt omfattande och påverkade samtliga led inom organisationen. Förändringen innebar att många positioner och tjänster försvann, vilket i sin tur gjorde att nya positioner

växte fram inom organisationen. Därav blev vissa anställda av med sina nuvarande tjänster och skulle övergå till nya positioner. Detta resulterade till att vissa blev mer påverkade av förändringen än andra. Andersson som också var med under förändringen berättade att omorganisationen tog väldigt lång tid och att den kanske fortfarande inte är helt klar även fast det var flera år sedan den startade. *“När man gör förändringar som är så omfattande är det viktigt att man går ut i god tid med information om förändringen. Detta är viktigt för att skapa en förståelse hos organisationens anställda och för att ha tid på sig för eventuella justeringar”*, berättar Andersson. Anledningen till att omorganisationen genomfördes var för att samarbetet mellan de olika regionerna skulle fungera bättre och genom detta få en mer effektiv organisation, tillägger Andersson.

Johansson berättade om en ytterligare förändring inom organisationen som inte var lika omfattande som den föregående. Förändringen trädde till under 2008 och innebar ändrade riktlinjerna för arbetsuppgifterna samt att man bytte arbets- och personalgrupper. Johansson som själv var inkluderad i förändringen berättade att ett motstånd skapades ganska snabbt. *“Vi hade jobbat länge i de grupperna vi haft och var väldigt bekväma med varandra. När vi sen skulle byta grupper skapades en osäkerhet och rädsla för det okända”*, förklarar Johansson. Man visste inte hur utfallet av omorganisationen skulle bli och många inom arbetsgrupperna där förändringen skedde gillade inte att det skulle ske en förändring, tillägger Johansson.

Det sker även mindre förändringar inom organisationen. Ett exempel på en sådan förändring är när det sker byten av olika chefer och gruppleadare. Berndtsson som har haft många olika chefer berättar att det är vanligt att det uppstår blandade åsikter vid byte av chefer. Vissa är väldigt nöjda med den nuvarande chefen medan andra ser fram emot att någon annan tar över. Att ett visst motstånd kan uppstå i samband med förändringar är något som Andersson och Olsson tar upp. De menar att i en så pass stor organisation kommer det alltid att vara några medarbetare som skapar motstånd och det kan ibland vara svårt att få alla till att vara positiva till förändringar. *“Om man utgår från att alla ska vara positiva till förändringen så tror jag att man spänner bågen för högt. Detta gör det bara svårare för sig själv att få en smidig förändring. Istället måste man lära sig att hantera de personer som gör motstånd”*, menar Andersson. Olsson menar att om man är öppen för förändringar så kan man hitta något positivt i det mesta. Det är viktigt att anpassa sig även fast man inte håller med om förändringen, förklarar Olsson. När man arbetar i en så pass stor organisation får man vara beredd på att det kommer genomföras förändringar som man inte alltid anser är nödvändiga. *“Om man är positiv gör man förändringarna mer lätthanterliga. Annars är det lätt att man hamnar i en ond spiral”*, påpekar Johansson.

4.1.2 Intern kommunikation under en förändringsprocess

Gemensamt för samtliga respondenter är att den interna kommunikationen är väldigt viktig för att få organisationen att fungera. Larsson berättar att kommunikationen huvudsakligen sker genom fysiska möten, dock har en förändring krävs i samband med covid-19 då många av de fysiska mötena har ersatts med onlinemöten. Däremot ser strukturen på mötena inte

annorlunda ut. Samtliga möten är schemalagda och sker regelbundet varje vecka. Dessutom äger möten rum oavsett om man har något att ta upp eller inte. *“Jag tycker att det är viktigt att ha mötena även fast man inte har så mycket att ta upp för att behålla ett öppet klimat inom gruppen”*, menar Larsson. Enligt Johansson är de fysiska mötena det viktigaste och bästa forumet för kommunikation. Anledningen är för att man minskar risken för missförstånd om man kommunicerar i verkligheten och har en öppen dialog sinsemellan. Berndtsson instämmer med detta och menar på att det är lättare att få fram sin åsikt och integrera med de andra medarbetarna om man kommunicerar direkt till varandra. *“När vi har de fysiska mötena så går vi alltid laget runt i slutet av mötena så alla får chansen att ta upp om de har något att säga.”*, berättar Berndtsson. Dock berättar Berndtsson att en konsekvens av att de fysiska mötena har ersatts med onlinemöten är just att medarbetarna inte tar lika mycket plats och uttrycker sina åsikter i samma utsträckning som innan. Men oavsett om mötena är på plats eller om de är online så anser Berndtsson att detta är det bästa sättet att kommunicera. *“Det är när vi sätter oss ner och kommer fram till saker tillsammans som det blir bäst”*, berättar Larsson.

Utöver de fysiska mötena sker den interna kommunikationen också genom telefon, e-post samt deras intranät. På deras intranät kan de anställda själva söka och finna all den informationen som de behöver. Om det sker några nyheter eller justeringar inom organisationen dyker de även upp här. Dessutom kan man läsa protokoll och bestämmelser som kommer från den högre ledningen på intranätet. Enligt Olsson kan man hitta det mesta på deras intranät, men att det är upp till varje medarbetare att gå in och ta del av informationen. Larsson berättar om deras medarbetarpolicy som de har inom organisationen. *“Vi har en policy som innebär att du som medarbetare förväntas att uppdatera dig själv om vad som händer inom organisationen. Ansvaret ligger därav på varje enskild individ”*. Ett annat kommunikationssätt som organisationen använder sig utav är e-post. Flödet av e-post är väldigt stort inom organisationen och genom kanalen kommunicerar de ut mycket information. Det är därför viktigt för medarbetarna att gå igenom och se till att läsa de som är viktigt för en själv. *“E-postflödena blir ofta väldigt stort och ibland väldigt svårhanterat. Det gör att man ibland kan missa saker”*, menar Andersson. Larsson anser också att e-postmeddelanden kan vara ett problem under vissa tillfällen och att det har hänt att man raderat meddelanden utan att ha läst igenom dem, vilket har berott på tidsbrist. Däremot menar Olsson att det finns för- och nackdelar med de olika kanalerna beroende på vad man vill kommunicera ut. *“Är det större och kanske lite känsligare saker är e-post inte den bästa kanalen, utan i sådana fall är de fysiska mötena bäst.”* Om man behöver få ut information snabbt så kan däremot e-post vara det mest effektiva.

Andersson och Larsson påpekar även vikten av de informella mötena inom organisationen. Larsson menar att *“småsnacket”* i korridorerna är viktigt för att få ihop den vardagliga verksamheten. Det är genom de informella mötena som man lär känna varandra mer personligt och genom dessa är det enklare att få reda på hur medarbetarna mår samt om det är något som tynger dem. Det är viktigt med en god stämning i gruppen. *“Om man hör någon skratta när man öppnar kontorsdörren så är det ett gott tecken. Såklart behöver man vara seriös också men det gäller att ha kul och att alla mår bra på arbetsplatsen för att vi ska*

kunna göra ett gott jobb”, menar Larsson. Inom organisationen är det även viktigt att det är högt i tak för att kommunikationen ska fungera. Enligt Johansson sägs det ofta att det är högt i tak även fast det inte alltid är fallet. Detta är främst på högre nivå menar Johansson. *“Det är viktigt att ha visioner på hur man vill arbeta inom organisationen, men man måste verkligen kunna visa att man arbetar utifrån dessa. Risken är annars att det skapar en otydlighet hos medarbetarna, vilket gör organisationen mindre dynamisk”*, menar Johansson. På en lägre nivå menar Johansson att det har en tendens att bli lite väl högt i tak. Det är viktigt att hitta en balans för kommunikationen för att arbetet ska bli så effektivt som möjligt. Återkoppling är något som de inte arbetar så mycket med inom organisationen och en av anledningarna till det kan bero på att man inte har så högt i tak som man säger, menar Johansson. *“Man är ovan vid att jobba med återkoppling och det är inget vi har gjort tidigare. Detta för att folk är rädda för att trampa varandra på tårna”*, fortsätter Johansson. Däremot är Johansson övertygad om att arbetet hade blivit mer effektivt om man hade arbetat mer med återkoppling, speciellt vid förändringar. *“Om man hade arbetat mer med återkoppling hade kommunikationsförmågan ökat och teamet hade blivit mer sammansvetsat. Det hade även minskat risken för missförstånd, speciellt när man arbetar med förändringar”*, fortsätter Johansson. Andersson menar att ett ökat arbete av återkoppling hade gjort att man hade lärt känna varandra bättre och även ökat kvaliteten på arbetets resultat, speciellt när organisationen är i obalans.

Under den omorganisation som skedde 2016 hade organisationen en hel del fysiska möten där man gick igenom vad som skulle hända. Dessa möten följdes sedan upp med e-postmeddelanden som beskrev vad som sades på mötet. *“Detta anser jag som det mest framgångsrika sättet att kommunicera förändringar på”*, berättar Larsson. Men det uppstod även problem inom kommunikationen under omorganisationen som gjordes 2016. Larsson minns ett specifikt tillfälle där kommunikationen brast, då informationen som riktades till en viss grupp kommunicerades ut till hela avdelningen innan gruppen fick reda på det. *“Detta skapade irritation och frustration hos den berörda gruppen som inte kände sig delaktiga och involverade i beslutet”*, fortsätter Larsson. Om man tar information som berör en viss grupp med den gruppen först undviker man onödiga konflikter och missförstånd.

De viktigaste framgångsfaktorerna för intern kommunikation kring en förändringsprocess är enligt Berndtsson att man låter alla komma till tals. Det är även viktigt med stor ödmjukhet i olika konversationer så att samtliga personer förstår varandra. Olsson tar upp vikten av en öppen och tydlig kommunikation för att den ska bli framgångsrik. *“Ju mer slutet kommunikationen blir, desto mer börjar medarbetarna spekulera. Om anställda börjar prata utan att veta vilken information som är säker blir konsekvensen att rykten och oro skapas hos medarbetarna”*, säger Olsson. Under omorganisationen som skedde 2008 kunde man se mönster av just spekulationer som skapade förvirring hos medarbetarna. Andra avgörande faktorer för kommunikation är att man är transparent och ärlig i sin kommunikation för att bygga upp en tillit mellan personerna som kommunicerar. Det är även viktigt med en tydlig struktur för kommunikationen så att förändringsprocesser blir så smidigt och smärtfritt som möjligt.

4.1.3 Ledarskap under en förändringsprocess

När det kommer till chefers agerande under förändringsprocesser är det viktigt enligt Berndtsson och Johansson att dess chef är engagerad och lättillgänglig. *“För att minska risken för osäkerhet inom gruppen är det viktigt med en chef som kan behålla lugnet vid pressade situationer som dessutom har hög närvaro gentemot gruppen”*, menar Johansson. Vidare berättar Johansson om en situation där chefen var frånvarande vilket återigen öppnade upp för spekulationer och oro hos gruppen. När chefen blir frånvarande tappar medarbetarna förtroendet gentemot sin chef. Anledningen till att chefer tenderar att vara frånvarande anser Olsson bero på att organisationen är så pass stor och när de ser förändringar så är de ofta många olika parter som är inblandade. Att ha en hög närvaro som chef är viktigt för att skapa tillit och förtroende även för Larsson. *“Min chef ringde efter varje nattpass och frågade hur allting hade gått och vad som hade hänt”*, berättar Larsson. Chefen hade en närvaro utöver det vanliga som byggde på engagemang och delaktighet. *“Han fick alla att känna sig sedda och hörda”*, fortsätter Larsson. Chefen skapade därav förtroende till sina medarbetare genom att ha en hög närvaro.

Som tidigare nämnts så skapades det snabbt ett motstånd under omorganisationen som tillträdde 2008, då många var oroliga över utfallet av förändringen. *“Chefen själv hade väldigt svårt för förändringar, vilket gjorde det svårt för honom att förmedla fram förändringen och dess budskap på ett bra sätt”*, berättade Johansson. Detta resulterade i att förändringsprocessen blev svårare att genomföra. *“Förändringen innebar även att chefens tjänst försvann helt efter omorganisationen och de högre cheferna tog inte så väl hand om personen heller”*, fortsatte Johansson. Detta gjorde att chefens rädsla för vad som skulle hända med chefspositionen gick ut över gruppen på ett negativt sätt. Genom att chefen själv hade en negativ inställning till förändringen gjorde att motståndet hos medarbetarna blev ännu större. Berndtsson berättade att det även var lätt att det skapades motstånd vid mindre förändringar, som exempelvis vid byte av gruppchefer. *“Som medarbetare anser jag att det är viktigt att den nya gruppledaren direkt visar öppenhet samt ödmjukhet och inte kommer in och bestämmer direkt”*, förklarade Johansson. Olsson instämmer med detta och menar på att man som ny gruppledare först måste hitta sin plats i gruppen och sedan bygga upp det nya teamet som ett lag.

Under omorganisationen 2016 sattes olika chefers ledarskap på prov. Besluten om omorganisationen gjordes av den högre ledningen och medarbetarna hade inte så mycket att säga till om. *“Med tanke på att organisationen är så pass stor är det svårt att få alla anställda att vara med och bestämma. Man får ibland lita på att ledningen gör sitt bästa för att förändringen ska blir så bra som möjligt”*, berättar Larsson. Larsson var väldigt nöjd med sin chefs agerande under omorganisationen. Han berättar att chefen hade en coachande ledarskapsstil där han agerade väldigt stöttande. *“Chefen såg vår arbetsgrupp som ett fotbollslag där han fungerade som en coach. Om det däremot uppstod konflikter eller oklarheter så hoppade chefen in och satte ledande direktiv”*, berättar Larsson. Vidare berättar Andersson om vikten att låta förändringar ta tid och inte dra förhastade slutsatser. *“Man får*

se förändringen som en process som hela tiden behövs arbetas med och justeras”, menar Andersson.

4.2 Organisation två

4.2.1 Förändringsarbete

Den andra organisationen är ett stort logistikbolag som finns över hela världen. Respondenterna består av fem intervjupersoner som tilldelats de fiktiva namnen Nilsson, Svensson, Karlsson, Eriksson och Arvidsson. Organisationen har utsatts för många förändringar, både stora som små, vilket gjort att organisationen blivit väldigt dynamisk. Den vanligaste typen av förändring är uppköp av andra bolag som i sin tur ökat mängden kunder men också personal. I samband med att organisationen har vuxit har deras utmaningar också ökat. Det senaste uppköpet av ett stort bolag har bidragit till utökat ansvar hos ledningen, framförallt inom ledarskap och kommunikation. Respondenterna beskriver att organisationen utövar top-down ledarskap, vilket innebär en formaliserad och hierarkisk styrning där besluten fattas högst upp bland ledningen.

Samtliga respondenter nämner både bra och mindre bra förändringsprocesser. En förändringsprocess som respondenterna tyckte gemensamt var bra var det senaste bolagsförvärvet av ett stort konkurrerande bolag som organisationen länge velat köpa. Organisationen ville framförallt åt det konkurrerade bolagets kundkrets, men också deras personal och expertis. För organisationen i Göteborg innebar förvärvet att cirka 25 nya anställda flyttade in på kontoret, vilket i sin tur gjorde att kontorslandskapet behövde ändras. Istället för att planera i små grupper fick alla sitta närmare varandra i större grupper. Respondenterna förklarade att förvärvet innebar en lång anpassningsperiod där den nya personalen var tvungna att arbeta parallellt med att avveckla sina gamla system samtidigt som de fick arbeta med det nya. Förändringsprocessen pågick i cirka ett år, men det finns fortfarande vissa aspekter som håller på att anpassas berättar respondenterna.

En annan stor förändring som tas upp av samtliga respondenter är de förändringar som skapades i samband med att Storbritannien lämnade EU för att övergå till brexit. Eftersom organisationen har flera leveranser till och från Storbritannien förutspådde ledningen en kraftig nedgång i efterfrågan på transporter därifrån. Detta resulterade i att medarbetarna fick lära sig nya arbetsrutiner gällande förtullning som brexit skulle innebära. Organisationen tog snabbt in konsulter för expertishjälp, dels för att lära ut befintlig personal, men också för att vara förberedda på att informera eventuellt oroliga kunder. Respondenterna förklarade att förändringsprocessen påbörjades redan innan brexit hade beslutats. De anställda fick också gå obligatoriska utbildningar gällande tull för att på så sätt vara förberedda ifall förtullning skulle bli aktuellt. Förberedelserna för eventuell förtullning tog längre tid än själva praktiseringen av förändringarna förklarade respondenterna. Nu med facit i hand anser flera utav respondenterna att ledningen gjorde en felkalkylering av de konsekvenser som brexit skulle innebära. Trots att brexit beslutades i Storbritannien blev det ingen större nedgång i efterfrågan på transporter, snarare tvärtom. *“De agerade först och tänkte sen”*, förklarar

Nilsson. *“Alla utbildningar och informationsmöten tog upp tid som kunde gått till annat viktigt”*, förklarar han vidare. Nilsson arbetar som teamleader på vägtransportavdelningen och ser sig själv som en medlare mellan medarbetare och ledningen. Han förklarar att konsekvenserna av förberedelserna inför brexit blev att personalen prioriterade brexit framför allt annat. *“Jag som annars brukar arbeta med fakturor och liknande, fick lägga dessa åt sidan då det sågs som mindre viktigt”*, berättar Nilsson. *Förutom detta fick semestrar skjutas upp och ledighetsansökningar avslogs*”, tillägger han.

Nyligen genomgick organisationen ytterligare en förändring som var något mindre än de den tidigare. Förändringen gick ut på att göra om fyra mindre grupper till två större, där endast två teamleaders skulle existera istället för fyra. Anledning till förändringen var att fler i personalen skulle lära sig varandras arbetsrutiner, för att i sin tur skapa trygghet ifall någon blir sjuk. En medarbetare vid namn Svensson förklarar att tidigare brukade arbetsrutinerna oftast falla så fort någon blev sjuk eftersom ingen kunde täcka upp för den sjuke. *“Med hjälp av de nya grupperingarna, kan nu alla täcka upp för varandra vid behov, vilket är positivt”*, förklarar han. Svensson är ensamt ansvarig för alla transporter som går mellan Sverige och Belgien, och var tidigare den enda som hade kunskap inom området. *“Nu kan jag med trygghet lämna mitt arbete till någon annan, ifall jag skulle behöva vabba barnen eller liknande”*, säger Svensson.

Samtliga respondenter i organisation två anser att förändring är något nödvändigt och är ett tecken på att företaget följer utvecklingen. *“I första hand ska förändring bidra till företagets bästa, vilket i sin tur ökar de anställdas effektivitet”*, förklarar Karlsson som sitter på ekonomiavdelningen på organisationen. Karlssons huvuduppgift är att ansvara för företaget ekonomi men också att ansvara för viss personal.

4.2.2 Intern kommunikation under en förändringsprocess

Samtliga respondenter i fallstudien anser att det finns en väl fungerande intern kommunikation mellan medarbetarna. En respondent vid namn Eriksson förklarar att detta delvis beror på att de anställda sitter i mindre grupper där varje grupp har en ansvarig “teamleader” som de kan vända sig till. Dessutom är alla medvetna om varandras ansvarsområden, vilket gör det tydligt vem man ska kontakta och när. *“Varje grupp har möte cirka två gånger i månaden som sker på teamleaderns initiativ”*, förklarar Eriksson. Eriksson sitter själv i en grupp som har en ansvarig teamleader. *“På våra möten med teamleadern kan vi ta upp frågor gällande våra specifika affärsområde, eller diskussioner angående semestrar och ledighet”*, säger han. Han förklarar att större frågor tas sedan upp på avdelningsmöten med personalchefen som sker en gång i månaden. *“Även om vi inte har möten så ofta anser jag att det finns ett öppet klimat på vår avdelning där alla hjälps åt”*, säger Arvidsson som sitter i samma grupp som Eriksson. *“Vi är så pass sammansvetsade och bekväma med varandra att vi kan skrika frågor rätt ut”*, tillägger han.

Den kommunikation som sker mellan ledning och medarbetare är däremot sämre förklarar några av respondenterna, vilket framförallt märks under förändringsarbeten. *“En anledning*

till detta kan vara att ledningen är hyfsat svåråtkomlig”, förklarar Eriksson. Han förklarar vidare att personalchefen sällan är på plats, och när han väl är det är han ofta upptagen. ”Resterande personer i ledningen sitter en våning upp, vilket också gör de svåråtkomliga och därför går man alltid till teamleadern först”, tillägger han.

Eftersom organisationen har genomfört flera förändringar av både stora och små slag, har den interna kommunikationen sett olika ut beroende på situation och storlek, förklarar respondenterna. I första hand brukar alltid förändringar annonseras i skriftlig form via e-post eller via organisationens intranät. Intranätet används främst vid större förändringar som eventuellt intresserar hela koncernen. *“Det skrevs mycket om brexit på intranätet eftersom det påverkade alla kontor i världen, men när det gäller förändringar och nyheter som endast påverkar kontoret i Göteborg brukar ledningen endast informera via e-post”,* förklarar Nilsson. Detta kan resultera i att viktiga meddelanden samt information ibland försvinner i e-post-flödet, förklarar han. *”Ibland får vi så mycket e-post att vi inte hinner läsa allt”,* säger han. Dessutom brukar ledningen aldrig kontrollera att man läst deras meddelanden, vilket också kan resultera i att man missar viktig information förklarar Nilsson. Efter att ledningen skickat ut e-post till alla medarbetare, tar resterande information upp i avdelningsmötet. I vissa fall skapar ledningen ett specifikt möte för ändamålet, men oftast tas det upp på avdelningsmötet som sker månadsvis. Dessa möten brukar vara väldigt informativa, och flera respondenter anser att det saknas tillfällen för diskussion. *”Ibland kan chefen fråga om vi har några frågor, men eftersom vi är så pass många är det ingen som vågar”,* beskriver Arvidsson. Han tillägger att det kan ha att göra med att förändringen redan är förutbestämd och kan därför inte diskuteras. *”Ledningen är ofta väldigt hemlighetsfulla innan de väljer att berätta om en förändring”,* säger han. Flera respondenter konstaterar dock att de har förståelse kring detta eftersom stora förändringar som exempelvis uppköp av andra bolag ofta hålls hemligt av juridiska skäl.

När respondenterna blir tillfrågade om man kan förbättra den interna kommunikationen, kommer flera förslag upp. Samtliga är överens om att det behövs flera informella möten, där alla har möjlighet att få sin röst hörd. *”Det kan vara allt från ett samtal vid kaffeautomaten, till ett schemalagt möte”,* säger Svensson. Han förklarar att man sällan vågar ifrågasätta de skriftliga meddelanden som ledningen skickar ut, vilket gör att informationen kan enkelt missuppfattas. Dessutom anser han och många andra anställda att ett avdelningsmöte per månad är alldeles för lite. *”Även om inget omfattande har hänt, finns det alltid saker att ta upp”,* förklarar han.

4.2.3 Ledarskap under en förändringsprocess

Respondenterna beskriver att organisationen är väldigt toppstyrd och att ledningen fattar alla beslut. På organisationen i Göteborg finns det flera avdelningar där varje avdelning har en mellanchefer. Svensson berättar att deras chef sällan är på plats, och när han väl är det är han oftast i sitt inglasade rum med dörren stängd. De upplever att han är väldigt upptagen, och man vill därför inte störa honom i onödan. *”Jag går bara till chefen om det är något viktigt som inte går att ta med teamleadern”,* förklarar han. *”Man kan alltid e-posta chefen om det*

är något, men det kan ta allt från en timma till ett dygn att få svar”, berättar han vidare. *”Mellanchefen har själv inte varit anställd särskilt länge på företaget och försöker nog hitta sina egna rutiner fortfarande”*, tillägger han. Svensson och Arvidsson förklarar att förändringsprocesser styrs helt eller delvis av ledningen, och det är alltid dem som fattar beslut. De förklarar att ledningen brukar informera kring förändringar först då ett beslut redan har fattats, vilket är något de tycker är dåligt. Svensson förklarar att han gärna hade velat vara mer involverad i beslutsfattandet av förändringsprocesser, framförallt när de gäller förändringar som kommer påverka hans vardagliga arbete. Eriksson instämmer med dessa åsikter, men har en förståelse kring att vissa förändringar, som exempelvis bolagsförvärv, måste hållas hemliga på grund av juridiska skäl. *”Trots att jag inte är så involverade i beslutsfattandet, upplever jag ett stort förtroende till ledningen under förändringsprocesser”* säger han. *I och med att organisationen har lyckats genomföra flera förändringar genom åren, känner jag mig trygg i att ledningen tar rätt beslut”,* tillägger han. *”Ibland kan det till och med vara bra att vi inte får vara med i beslutsprocessen eftersom det kan oroa personal i onödan”,* säger han. Han syftar framförallt på förändringen som gick ut på att förbereda personalen inför brexit. Han ansåg att ledningen var för snabba i att meddela personalen i och med att brexit inte hade genomförts ännu. *”Personalen började spekulera om vad som kunde hända och blev därför väldigt oroliga”,* förklarade han.

Respondenterna tar upp flera faktorer som utstrålar ett gott ledarskap under en förändringsprocess. Samtliga anser att en chef måste vara transparent för att på så sätt kunna skapa tillit. Arvidsson tar upp vikten att vara tillgänglig som chef under en förändringsprocess, detta för att kunna svara på eventuella frågor och oklarheter. *”Dessutom ska chefen vara lugn och stabil när det blåser”*, tillägger han. Han förklarar också att chefens humör och beteende har stor betydelse för de anställda. *”Om chefen är arg och orolig kommer detta smittas av på de anställda”,* säger han. Karlsson anser att ledningen bör agera olika beroende på förändringens storlek och betydelse. *”Om det exempelvis ska införas ett nytt lönesystem bör ledningen involvera personalen i tidigt skede, men om det gäller uppköp av bolag anser jag att de kan informera personal först efter köpet på grund av sekretess och ovisshet”,* berättar han.

4.3 Organisation tre

4.3.1 Förändringsarbete

Den tredje organisationen är ett mindre logistikföretag i Göteborg, men som också finns i 12 länder. Respondenterna utgörs av tre intervjupersoner som tilldelats de fiktiva namnen Pettersson, Jansson och Bengtsson. Organisationen har genomgått flera förändringar genom åren, där de flesta bestått av bolagsförvärv som resulterat i att företaget blivit större. *”Många förändringar har gått bra, men långt ifrån alla”,* beskriver en medarbetare vid namn Pettersson. Pettersson arbetar på organisationens HR-avdelning och har som huvuduppgift att stötta ledningen men också övriga medarbetare. Den senaste förändringen som genomfördes var outsourcing av lönesystemet. Det tidigare lönesystemet digitaliserades och ersattes med

en app, vilket innebar att en person från löneavdelningen fick sägas upp. *”Denna förändring tyckte många var bra och dålig på samma gång, bra i och med nytt lönesystem, dåligt i och med att vi förlora en kär kollega”* förklarade Pettersson. En annan förändring som nyligen genomfördes var uppköpet av ett stort bolag. Det var inte bara bolaget i sig som förvärvades till organisationen, utan även deras personal och chefer. *”Vi brukar sällan anställa chefer från våra bolagsförvärv, men den här gången kändes samarbetet självklart”*, beskriver Jansson som också arbetar på HR-avdelningen. Jansson berättar att förändringsprocessen tog cirka ett år, varav halva tiden bestod av förberedelser. Målet med förberedelserna var att få de nyanställda att känna sig så redo som möjligt för att påbörja sitt nya arbete. *”Förberedelserna kunde gå ut på att utbilda den nya personalen, men också till att hitta på aktiviteter där de nya och de gamla anställda fick möjlighet att lära känna varandra”*, förklarar Jansson.

En annan respondent vid namn Bengtsson som är medarbetare på företaget nämner ytterligare ett bolagsförvärv som genomfördes för några år sedan, men som gick betydligt sämre än de ovannämnda. Förvärvet gick så pass dåligt att nästan all personal från det tidigare bolaget sade upp sig. *”Det är endast ett fåtal personer som jobbar kvar med oss idag från det bolaget”*, säger Bengtsson. Bengtsson tror att personalen slutade på grund av bristfälligt ledarskap och dålig kommunikation. Själv fick Bengtsson aldrig få lära känna den nya personalen, vilket kan vara en anledning till att så många sluta. *”Ledningen visade nog inte så mycket respekt och förståelse”*, lade Bengtsson till.

4.3.2 Intern kommunikation under en förändringsprocess

Pettersson och Jansson anser att den interna kommunikationen har blivit mycket bättre med åren, men kan fortfarande förbättras i några avseenden. *”Vi har lärt oss av våra tidigare misstag”*, berättar Pettersson. Hon berättar att företaget prioriterar personliga möten och har därför schemalagt fler avdelningsmöten samt tätare utvecklingssamtal per år. Varje månad måste cheferna hålla i ett personalmöte, och cirka en gång per halvår måste de ha utvecklingssamtal. *”Efter utvecklingssamtalet, brukar vi ha ett uppföljningsmöte för att se om den anställde har nått sina individuella mål”*, berättar Petersson. Varje avdelning består av mindre grupper som också ansvarar för sina egna möten. *”Vissa grupper har möten varje vecka och vissa har varje dag”*, berättar hon vidare. Utöver personliga möten har företaget också storsatsat på sitt intranät som fungerar som en social plattform för alla anställda inom organisationen. Här kan organisationen läsa om lokala och globala nyheter som rör koncernen. Dessutom har varje kontor sitt egna virtuella rum på intranätet där de kan lägga ut viktig information till sina kollegor. *”Vem som helst kan publicera ett inlägg”*, berättar Jansson. HR-avdelningen brukar dessutom påminna sina anställda om att gå in på intranätet minst en gång om dagen. *”Vi föredrar att lägga ut information på intranätet istället för att skicka massmeddelanden på e-post då dessa bara hamnar skräpposten till slut”*, berättar Jansson som ofta publicerar information på intranätet.

När det gäller den interna kommunikationen under förändringsprocesser anser många att den fungerar bra. Vanligtvis brukar ledningen samla alla anställda till ett muntligt möte för att informera om en eventuell förändring. *”Om det inte rör sig om uppköp eller annat hemligt*

brukar ledningen involvera oss i tidigt skede för att höra våra åsikter”, säger Bengtsson. Bengtsson beskrev hur hon exempelvis fick tycka till gällande det nya lönesystemet. “Tyvärr kunde vi inte komma överens, vilket gjorde att finanschefen fick ta beslutet på egen hand”, berättar Bengtsson. Pettersson som arbetar nära ledningen förklarar hur ledningen ofta brukar följa en kommunikationsplan som de utgår från vid förändringsprocesser. Organisationen har dessutom en kommunikationsavdelning till hands som brukar hjälpa till med den interna och externa kommunikationen. Dessa tillsammans med HR-avdelningen hjälper ledningen med hur de ska gå ut med specifik information, samt tar personalens åsikter i beaktning, förklarar Pettersson. Det enda som Pettersson eventuellt saknar under en förändringsprocess är återkoppling. “De hade varit bra att låta våra medarbetare lyfta de som var bra och dåligt, så att vi tillsammans med ledningen vet vad de ska förbättra i framtiden”, förklarar Pettersson.

Både Pettersson och Jansson anser att den viktigaste faktorn för en god intern kommunikation är personliga möten, som gärna sker på regelbunden basis. De anser att ledningen ibland skickar ut för mycket information i skriftlig form, vilket ofta saknar nyansering. *“Viktig information bör alltid tas muntligt eftersom man då kan tyda kroppsspråk och känslor på ett annat sätt”,* säger Pettersson. Jansson anser att man ska informera på olika sätt beroende på om det är bra eller dåliga förändringsprocesser. När det gäller dåliga förändringsprocesser, som exempelvis uppsägning av personal, anser Jansson att man bör hålla i enskilda samtal med medarbetarna. Om det däremot är positiva förändringsprocesser, som utbyggnad av kontoret eller uppköp av bolag, då fungerar avdelningsmöten. *“Ibland måste man göra båda två då alla människor bearbetar information olika”,* säger Jansson. *“Det viktigaste är att budskapet ska in och inte ut”,* tillägger hon. Jansson nämner också att språket måste vara enkelt och tydligt när man informerar om förändringar, annars finns det risk att någon inte förstår.

4.3.3 Ledarskap under en förändringsprocess

Organisationen som studerat har flera mellanchefer där alla ansvarar för ett affärsområde. *“Mellancheferna sitter på samma våning som medarbetarna och känns därför som en del av oss”,* förklarar medarbetaren Bengtsson. Dessutom berättar han att de finns teamleaders som har ansvar för mindre grupper på cirka fyra till fem personer. HR-avdelningen spelar också en central roll både för personal och ledning. *“Vi på HR ska fungera som ett stöd för ledningen där vi hjälper dem att hitta strategier som både gynnar organisation och de anställda”,* förklarar Pettersson som arbetar på HR-avdelningen.

Bengtsson upplever en stark tillit till sina chefer under en förändringsprocess. Han anser att ledningen är duktig på att informera och involvera personalen i förändringsarbetet. *“Organisationen har varit med om flera förändringar och har tydliga strategier som de använder sig utav, vilket gör mig trygg vid en eventuell förändring”,* förklarar Bengtsson. Pettersson som arbetar nära ledningen berättar att alla chefer på organisationen måste gå en ledarskapsutbildning som bland annat behandlar förändringsarbeten. Här får cheferna lära sig klassiska teorier som exempelvis Kotters åttastegsmodell. Dessa teorier finns också bifogade i färdiga presentationer som HR-avdelningen förberett för förändringsprocesser. *“Även om*

strategier kan skifta kan det kännas skönt att ha färdiga strategier och teorier som man kan använda sig av”, förklarar Pettersson.

Vid det senaste förvärvet av ett bolag valde ledningen att involvera sin personal i ett tidigt skede, berättar Bengtsson. De lät exempelvis de anställda skapa introduktionsdagar och aktiviteter som den nya personalen skulle få delta i. *”Det var kul att engagera sig och känna sig delaktig”*, förklarar Bengtsson vidare. En utav organisationens värderingar är just engagemang och delaktighet, vilket både Bengtsson och Pettersson tycker att företaget uppfyller.

Bengtsson anser att en bra chef ska involvera och inkludera sina anställda. Han anser också att chefen ska vara lättillgänglig och lyhörd ifall personalen har frågor att ställa. Den viktigaste faktorn är förmåga till att informera och kommunicera som chef. *”Informationen ska inte bara ges ut utan den ska tas in också”*, säger han. Detta är något Bengtsson anser att ledningen kan bli bättre på.

5. Analys

5.1 Intern kommunikation under en förändringsprocess

I samtliga organisationer tar respondenterna upp vikten av en fungerande intern kommunikation, framförallt under ett förändringsarbete. Kommunikationen mellan medarbetarna verkar inte vara något problem för de tre företagen, men däremot ser kommunikation till ledningen olika ut. Organisation ett och tre väljer att kommunicera muntligt i första hand, medan organisation två väljer att kommunicera skriftligt. Nackdelen med skriftlig kommunikation är att det blir svårare att koda och avkoda budskapet, vilket leder till ensidig kommunikation. Enligt Larsson (2008) är budskapet kärnan i all kommunikation, och är det som skapar nyfikenhet hos mottagaren. Kommunikation ska helst vara ömsesidig och bygga på integration, vilket är svårt att uppnå i skriftlig form. Främst respondenterna Larsson, Pettersson och Jansson beskriver att de får för mycket information i skriftlig form, och föredrar hellre muntliga möten där det finns möjlighet för diskussion. Med hjälp av muntlig kommunikation undviker man dessutom risken för att eventuella brus ska uppstå (Larsson, 2008). Ett brus kan i detta fallet vara att de anställda får för mycket information i deras inkorg på sin mejl. I organisation tre försöker de undvika massmeddelanden, men faktumet kvarstår att det fortfarande pågår.

Genom att utgå från Ruck och Welchs teorimodell kan vi göra en bedömning av organisationernas interna kommunikation relaterat till förändringsprocess. Den första dimensionen handlar om att medarbetarna ska vara *medvetna om organisationens strategi, mål och värderingar* (Ruck och Welch, 2012). Utifrån empirin kan vi tyda att flera personer från samtliga organisationer är medvetna och informerade kring organisationens mål och strategier. Däremot har ledningen i de tre organisationerna en tendens att skicka ut för mycket skriftlig information som respondenterna upplever är överflödigt. Eriksson som är medarbetare i organisation två föredrar att få information gällande strategin muntligt och

gärna i så tidigt skede som möjligt, vilket flera av hans kollegor håller med om. Däremot upplevde Johansson i organisation ett att informationen kring organisationens strategier och mål var oklara i och med att deras chef hade svårt att förmedla omorganisationen. Troligtvis beror detta på att organisationen utgörs av en myndighet som måste förhålla sig till juridiska bestämmelser. I organisation två anser bland annat Eriksson att det är bättre att vänta med att ge ut information tills ett beslut är fattat, medan andra föredrar att få information i tidigt skede. I organisation två gällande brexit ansåg bland annat Nilsson att information gällande förändringsarbetet kunde skjutas upp tills brexit faktiskt var beslutat. Nilsson ansåg att förberedelserna inför brexit tog upp tid från deras ordinarie arbetsrutiner och gjorde att de hamnade efter.

Den andra dimensionen i Ruck och Welchs modell handlar om att *känna stöd från sin organisation* (Ruck och Welch, 2012). I organisation tre finns en HR-avdelning som ska fungera som ett stöd för både ledningen och medarbetarna, vilket kan tolkas vid att det finns befintligt stöd. I organisation tre finns ett stöd från mellanchefen, men det uppfattas som svagt. Svensson anser att stödet från sina teamleaders och kollegor är bra och kan därför ersätta mellanchefens uppgifter. I organisation tre bekräftar Pettersson att det finns ett stöd från deras mellanchef, men även från deras HR-avdelning.

Den tredje dimensionen syftar till att *känna identifikation med sin organisation* (Ruck och Welch, 2012). Genom att tolka materialet från empirin kan man konstatera att samtliga känner sig identifierade med sin organisation mer eller mindre. Exempelvis upplever Larsson i organisation ett en stor tillit sina ledare, och kan därmed känna sig trygg med att dessa fattar rätt beslut.

Den fjärde dimensionen handlar om att *förstå sin position och roll* i organisationen (Ruck och Welch, 2012). Medarbetarna i samtliga organisationer är medvetna om sin position i det vardagliga arbetet, men detta är inte lika självklart under en förändringsprocess. Några anser att ledningen besitter all makt vad gäller förändringsprocesser, medan andra känner sig involverade i vissa beslut. I exempelvis organisation ett och tre känner sig medarbetarna involverade i framförallt mindre förändringsprocesser. I organisation två förklarar Svensson att han inte känner sig involverad vad gäller beslutsfattandet.

Den femte dimensionen i modellen handlar om att *ha möjlighet till att göra sin röst hörd* (Ruck och Welch, 2012). I organisation två upplever flera respondenter att det är svårt att göra sin röst hörd under en förändringsprocess. Det beror främst på att kommunikation ofta sker skriftligt, vilket gör det svårt för respondenterna att ifrågasätta förändringen. Dessutom brukar deras muntliga möten vara mer fokuserade på att informera än att diskutera, vilket också gör det svårt att komma till tals. Heide et al (2012) förklarar att man kan förhindra kommunikationsproblem genom möten med diskussion där både chefer och medarbetare får göra sina röster hörda. Detta är något som Andersson i organisation ett tycker är viktigt, men han nämner också vikten av att både ha formella och informella möten. Även om avdelningsmöten gör det möjligt att ställa frågor är det flera som föredrar att ställa frågor i ett mindre gruppmöte. Medarbetarna i organisation ett och två som består av större

organisationer poängterar att det är svårt att låta alla komma till tals när organisationerna har så pass många medarbetare.

Utifrån Ruck och Welchs (2012) modell kan vi se att flera av dimensionerna är uppfyllda mer eller mindre av alla organisationer. Dock har alla organisationer några dimensioner de kan förbättra, vilket tyder på att deras interna kommunikation inte är fullständig. Enligt respondenten Johansson är återkoppling något som behöver förbättras i organisation ett för att göra förändringsprocessen smidigare och samtidigt öka medarbetarnas involvering i organisationen. Detta är även något som Pettersson i organisation tre tar upp. Genom att arbeta med återkoppling får medarbetarna större möjlighet att göra sin röst hörd.

5.2 Ledarskap under en förändringsprocess

Ledarskapsmodellerna som presenterades i teorin är; *transformativt ledarskap* samt *transaktionellt ledarskap*. Teorierna är väldigt extrema åt två olika håll och sällan går en ledare enbart mot en ledarstil utan att ha inslag av den andra. Inom organisation ett arbetar man aktivt med att skapa en god relation mellan medarbetare och chefer vilket respondenten Larsson förtydligar genom att poängtera sitt stora förtroende och tillit till sina chefer. Enligt Sveningsson & Alvesson (2019) indikerar dessa egenskaper på ett transformativt ledarskap. Att medarbetarna har en stark tillit till cheferna är även något Bengtsson i organisation tre berättar om. Bengtsson beskriver vikten av att känna sig delaktig och engagerad i organisationen, vilket i sin tur skapar motivation. Detta indikerar återigen på ett transformativt ledarskap där Sveningsson & Alvesson (2019) förklarar att en transformativ ledare triggat en inre motivation från dess medarbetare genom delaktighet. Gemensamt för både organisation ett och tre är att cheferna agerar mer utifrån ett coachande ledarskap, där cheferna arbetar mer utifrån stöttning. Respondenten Larsson i organisation ett beskriver det praktiskt genom att chefen såg sin arbetsgrupp som ett fotbollslag där han vägledde sina medarbetare för att nå mål och skapa motivation. Vidare berättade Larsson att chefen endast ingrep i den operativa verksamheten om det uppstod problem och om allt inte gick som planerat. Detta beskrivs enligt Jacobsen & Thorsvik (2014) som en *avvikelseledning*, vilket är en huvudpoäng vid beskrivningen av ett transaktionellt ledarskap. Dessutom kan avvikelseledning urskiljas i organisation två där chefen beskrivs som mer frånvarande än i de andra två organisationerna. Medarbetarna beskriver en känsla av att de inte kan vända sig till sin chef och att chefen endast agerar om allt inte går enligt planerna. Avvikelseledning är återigen ett tecken på en transaktionellt ledarskapsstil. De likheter som finns mellan organisation ett och två är att de opererar i en väldigt dynamisk omvärld. Enligt Jacobsen & Thorsvik (2014) passar ett transformativt ledarskap bäst i organisationer som är just dynamiska.

Precis som Jacobsen och Thorsvik (2014) nämner angående ledardragteorier och ledarfärdigheter, så är det förstnämnda svårare att förändra hos olika individer. Utifrån de medarbetarna som deltagit i den kvalitativa studien kan vi konstatera att det är viktigt att en ledare har en grund i femfaktormodellen för att lyckas med ett framgångsrikt ledarskap. En viktig egenskap som många medarbetare tar upp är öppenhet och sympatiskhet, vilket något

även Jacobsen & Thorsvik (2014) tar upp när de pratar om ledardragsteorierna. Om inte dessa egenskaper finns hos en ledare så leder det till en försvårad förändringsprocess. Detta gör det viktigt att komma ihåg att människor är olika och att alla inte kan vara chef eller ledare. Flera respondenter tar även upp att det är viktigt som ledare att kunna motivera, involvera och inspirera sina anställda, vilket kan liknas med det som Jacobsen och Thorsvik (2014) kallar för *mellanmänniskliga färdigheter*. Detta är även någon som kan liknas med det resultat som Gilley et al (2009) får fram i sin studie. I hans studie kunde man konstatera att en ledare som involverade, byggde upp team samt motiverade sina anställda påverkade en organisationsförändring positivt. De ledare som däremot saknade denna förmåga och som inte kunde möta individernas behov bidrog till en negativ påverkan. Detta går att applicera på den här studien där ledare i organisation ett och tre uppfyller kraven för en positiv organisationsförändring, medan ledningen i organisation två behöver förbättra dessa färdigheter.

5.3 Samspelet mellan ledarskap och intern kommunikation

Utifrån empirin kan vi urskilja ett samspel mellan ledarskap och intern kommunikation under en förändringsprocess, vilket går att tyda genom Kotters åttastegsmodell (Kotter, 1995). I första steget i belyser Kotter (1995) vikten av att *etablera en känsla av brådska*. Organisationen ett motsäger detta steget där respondenten Andersson istället menar på att man måste låta en förändring ta tid för att det ska bli bra. Däremot kan man urskilja i organisation två att det uppstår en känsla av brådska vid förändringsarbeten. Exempelvis vid förändringsprocessen som skapades i samband med brexit, ansåg flera medarbetare att ledningen tog förhastade beslut som gjorde att deras vardagliga arbete fick läggas åt sidan. Här tolkar vi det som att ledningen ville poängtera allvaret med förändringen genom att förbereda sina anställda i god tid.

Nästa steg i Kotters åttastegsmodell belyser att man bör *bilda en kraftfull vägledande grupp* (Kotters 1995). Det är vanligt att ledningen bär ansvaret för förändringsarbetet och bildar på så sätt en vägledande grupp. I organisation ett och tre är ledningen mer villiga till att inkludera medarbetare, medan det enbart är ledningen som tar alla beslut i organisation två. Dessutom väljer ledningen att informera sin personal angående förändringar först då deras beslut är satta i organisation två. I stora organisationer kan det vara svårt att inkludera alla i en beslutsprocess, och man måste därför göra en avvägning om vilka man ska inkludera och inte. Det här ställer ett stort krav på ledningen, eftersom de måste lära känna de olika individernas behov och anpassa förändringsarbetet efter detta.

I steg tre och fyra handlar det om att *skapa samt förmedla en vision* (Kotters, 1995). Detta är något som Johansson tycker är viktigt i organisationen ett där respondenten menar på att det är viktigt att ha visioner men att man även måste visa att man arbetar utifrån dessa. Annars riskeras det att skapas en oklarhet hos medarbetarna. Kotters antagande om att 50% av alla företag misslyckas här stämmer in på omorganisationen som gjorde 2008 i organisation ett, där medarbetarna fick ett datum för förändring men visste inte vad förändringen skulle innebära (Kotters, 1995). Detta resulterade i irritation och oro hos medarbetarna vilket har en

negativ påverkan på förändringsarbetet. Detta kan man relatera till Olssons åsikt i organisation ett gällande den slutna kommunikationen. Olsson beskriver att ju mer sluten kommunikation, desto mer spekulationer skapas bland medarbetarna. Konsekvenserna av sluten kommunikation kan man tyda i ett utav förändringarna som nämns i organisation tre. Där berättar Pettersson att ledningen misslyckades med att få med de nya anställda i förändringen, vilket resulterade i att majoriteten slutade. Pettersson tror att detta berodde på bland annat dålig kommunikation och bristfälligt ledarskap. Hennes kollega Jansson trodde att misslyckandet berodde på att ledningen inte visade någon respekt eller förståelse till den nya personalen, och att det var därför de sa upp sig. Jansson tror att ledningen storrade sig blinda på siffror och vinster, istället för att se till personalens bästa. Enligt Kotter (1995) ska en vision vara lättbegriplig för på så sätt undvika förvirring hos de anställda. En komplex vision kan leda till att förändringsprocessen stagnerar eller går åt fel håll. Det här kan vi se i organisation tre där personalen varken kände sig involverade eller informerades i ett bolagsförvärv, vilket i sin tur resulterade i att hälften av den nya personalen slutade. Respondenterna bekräftade i intervjun att de inte involverats den nya personalen tillräckligt under förändringen och har tagit lärdom inför framtida förvärv.

Steg fem i kotters modell tar upp vikten av att *ge människor rätten till att förändra enligt visionen* (Kotter, 1995). I empirin kan vi se att involvering av medarbetare och chefer är en viktigt framgångsfaktor. Vi kan också se en likhet mellan organisation ett och tre, där deras ledning prioriterar att involvera sina anställda. I organisation ett nämner respondenten Larsson att det är när de sätter sig ner och kommer fram till saker tillsammans som utfallet blir bäst. Därför belyser de vikten med att involvera sina anställda. När det däremot kommer till större förändringsprocesser är det svårt att involvera samtliga medarbetare. Andersson som är en respondent i organisation ett berättade att om man har som mål i en stor organisation att få med alla på förändringen så spänner man bågen för högt. Det därför svårt att få samtliga medarbetare inkluderade i förändringen. I organisation tre är ledningen noggranna med att involvera sina anställda i tidigt skede och gör detta genom att ha flera mindre möten, både formella och informella. Här får de anställda komma till tals, men först efter att ledningen bestämt hur förändringsprocessen ska se ut, vilket gör det svårare att ändra redan befintliga beslut. Organisationerna ett och två är väldigt stor och även toppstyrda. Detta kan vara en anledning till att det blir svårare att inkludera samtliga medarbetare i beslutsprocesserna kring förändringsarbeten. I organisation tre kan man konstatera att medarbetarna känner sig mindre involverade i och med att ledningen först informerar när besluten är satta. Däremot ansåg vissa respondenter att de inte ville vara inkluderade i alla beslut, eftersom det kan skapa onödig oro. Eriksson som själv är medarbetare och inte sitter i ledningen förklarade att han inte behöver vara involverad i beslutprocesser då han upplever ett stort förtroende till sin ledning.

I steg sex handlar det om att *planera för snabba positiva resultat* (Kotter,1995). Gemensamt för de organisationer som studeras är att de har en tidsplan som de följer under en förändringsprocess, där de informerar personalen kontinuerligt kring uppnådda och icke uppnådda resultat. Det här var extra viktigt för organisationen två under deras förändring i samband med brexit. Eftersom brexit ständigt förändrades var det viktigt att ledningen

uppdaterade personalen om det aktuella läget. Däremot ansåg bland annat Nilsson, som är medarbetare på organisationen, att ledningen informerades i för tidigt skede, vilket gjorde förändringsprocessen oklar och ostrukturerad. Han ansåg att de agerade först och tänkte sen. Ledningen informerades kring något som inte var beslutat ännu, vilket tog upp onödig tid från Nilssons vardagliga arbete.

Kotter anser dock att kontinuerliga uppdateringar är att föredra under förändringsprocessens gång. (Kotter, 1995) Trots att alla organisationer är noggranna med att sätta upp delmål och följa en tidsplan, är det dåliga på att följa upp arbetet i efterhand. Deras arbete kring återkoppling är i princip obefintlig och är något de själva vill arbeta med. Johansson i organisation ett tar bland annat upp att återkoppling hade ökat kommunikationsförmågan och deras team hade blivit mer sammansvetsat om man införde mer återkoppling i det vardagliga arbetet. Återkoppling är också en viktig del i den klassiska kommunikationsmodell och bör därför inte uteslutas. Utan återkoppling kan kommunikationen ses som en mer linjär och ensidig kommunikation (Larsson, 2008).

Det näst sista steget i åttastegsmodellen syftar till att *utnyttja momentum och att anpassa system till förändring* (Kotter, 1995). Detta steg kan främst relateras till organisation ett där Andersson berättar att förändringsprocesser tar tid och hela tiden kräver justering samt anpassning för att lyckad förändringsprocess. Detta går också att relateras till förändringen kring brexit i organisation två. Eftersom brexit ständigt sköts upp fick organisationen anpassa sin förändringsplan efter detta. I organisation tre använder ledningen färdiga teorier och strategier under en förändringsprocess som de fick lära sig i deras ledarskapskurs. Pettersson som sitter i HR-avdelningen förklarar dock att de är medvetna om att strategier kan skiftas och använder därför bara teorierna som utgångspunkt.

Sista steget i modellen handlar om att *institutionalisera samt fixera förändringen* (Kotter, 1995). Eftersom samtliga förändringar i studien fortfarande är aktuella är det svårt att avgöra kring hur de har omvandlat arbetsrutinerna till organisationskultur. Vår tolkning är att förändringsarbete i allmänhet är något som ingår i medarbetarnas vardagliga arbetsrutiner, i och med att organisationerna är väldigt dynamiska och vana vid förändringar av olika slag.

Efter att ha applicerat Kotters åttastegsmodell på de tre organisationerna kan vi urskilja att modellen både har sina styrkor och svagheter. Kotter (1995) kritiserar själv sin modell genom att ta upp den otydliga gränsen som existerar mellan varje steg. Han menar att det är svårt att avgöra när ett steg är uppfyllt och att ibland kan steg bearbetas samtidigt. Även Gilley et al (2009) kritiserar modellen då han anser att den bortser från mänskliga faktorer. Det här kan man upptäcka i studien där organisationerna arbetar med olika processer som ibland innefattar flera steg från samtidigt från Kotters modell. Dessutom kan man urskilja att organisationerna lägger mer vikt vid vissa steg än andra. Jansson i organisation tre beskriver exempelvis hur ledningen var dåliga med att förmedla ut visionen till de nyanställda, vilket resulterade i att förändringsprocessen misslyckades och flera slutade.

6.Slutsats

Studien ämnar att besvara samspelet mellan intern kommunikation och ledarskap i en förändringsprocess med fokus på medarbetarnas perspektiv. Utifrån studien kan vi konstatera att detta samspel existerar mellan de tre komponenterna, och om det uppstår brister i en utav dem kommer det att påverka de andra. Om det sker en brist i ledarskapet eller i kommunikationen så kan vi urskilja att detta kommer få en negativ inverkan på förändringsprocessen, och när förändringen hamnar i obalans kan det leda till att medarbetarna tappar förtroendet till sin ledning.

Vi kan konstatera utifrån studien att det finns många faktorer inom både intern kommunikation och ledarskap som är av stor betydelse för att få en lyckad förändringsprocess. I studien framkommer det att medarbetarna föredrar öppen och tydlig kommunikation vid en förändring och att fysiska möten är bättre än skriftlig. Detta eftersom det minskar risken för misstolkning. Dessutom skapar det möjlighet för organisationens medarbetare att få sin röst hörd samt påverka en förändringsprocess. Medarbetarna anser det viktigt att en organisation har möten som sker på regelbunden basis genom såväl informella som formella kanaler. Detta för att skapa ett öppet arbetsklimat där organisationen har högt i tak. För att få en god intern kommunikation kan vi konstatera att det är viktigt med återkoppling vid förändringsprocess. Genom att inkludera återkoppling i den interna kommunikationen kan organisationen avgöra vilka faktorer som behövs förbättras och utvecklas.

Val av kommunikationskanal kan påverka utfallet av en förändring. Om det exempelvis rör sig om mindre förändringar kan ett skriftligt meddelande räcka, medan stora förändringar bör tas upp muntligt. Här är det ledningens uppgift att väga kvalitet mot effektivitet. Kvaliteten blir högre vid muntliga möten men det är inte så tidseffektivt. Mer effektivt blir det vid kommunikation via e-post, men då finns det risk för att kvaliteten försämras. För att kunna göra en sådan avvägning krävs det ett gott ledarskap där ledarna kan ta situationsanpassade beslut. Studien kan också konstatera att en ledare inte bara använder sig av en ledarskapsstil, utan man kan se drag från både transformativt och transaktionellt ledarskap. Beroende på vad som ska kommuniceras och hur förändringen ser ut kan de olika ledarskapsstilarna ha sina fördelar samt nackdelar. I det vardagliga arbetet föredrar man egenskaper från ett transformativt ledarskap hos en ledare medan man vid en förändringsprocess föredrar drag från ett transaktionellt ledarskap. Detta då de krävs tydligare direktiv och riktlinjer från någon i maktposition. Därav kan en kombination av dessa två ledarskapsstilarna vara till en fördel för en ledare.

Den interna kommunikationen och ledarskapet kan ses som medel för att skapa engagemang, delaktighet och kommunikativa medarbetare som i sin tur bidrar till en framgångsrik förändringsprocess. Det är viktigt att se till varje enskild individ när det gäller involvering i den operativa verksamheten. Vissa medarbetare föredrar att vara med i beslutsprocessen av ett förändringsarbete, medan andra förlitar sig på att ledarna tar rätt beslut. Om ledningen misslyckas med att involvera sin medarbetare, ökar risken för att motstånd skapas. Motstånd

är ett återkommande fenomen under förändringsarbeten. Därför är det viktigt att i tidigt skede förebygga motstånd genom exempelvis öppen och kontinuerlig kommunikation. Slutligen kan vi konstatera att det existerar ett samspel mellan intern kommunikation, ledarskap och en förändringsprocess, där ingen av dessa bör uteslutas.

6.1 Förslag till fortsatta studier

För att få en fördjupad förståelse kring de studerade ämnet kan man relatera ämnet till andra aspekter som kan ha betydelse. En intressant aspekt att undersöka är huruvida organisationskultur spelar någon roll vid förändringsarbete. Normer och kulturer kan se väldigt olika ut både inom branscher och länder, och kan därav ha en avgörande betydelse för hur den interna kommunikationen samt ledarskapet fungerar. Att studera om det finns någon skillnad mellan olika organisationskulturer gällande intern kommunikation samt ledarskap kan därför vara relevant att studera vidare. Dessutom har vi i denna studie valt att undvika att undersöka en specifik bransch. Istället har vi valt att analysera på en generell nivå. Detta är något man kan undersöka vidare i framtida studier för att se om olika branscher har någon betydelse för den interna kommunikation samt ledarskapet i relation till en organisationsförändring.

Mycket av de tidigare studier som gjorts på intern kommunikation och ledarskap kring en förändringsprocess har varit väldigt ledarcentrerad, vilket var anledningen till att vi valde att studera utifrån ett medarbetarperspektiv. Därför hade en kombination av både ledarens och medarbetarnas perspektiv kunnat vara intressant att studera vidare.

Referenslista

- Aspers, P. (2011).** *Etnografiska metoder - Att förstå och förklara samtiden*. Malmö: Liber
- Beer, M & Nohria, N. (2000).** Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78 uppl. 3
- Burnes, B. (2004).** *Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal*. uppl. 6, Journal of Management Studies.
- Bryman, A. & Bell, B. (2011).** *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber
- Dawson, P. (2003).** *Understanding organizational change: the contemporary experience of people at work*. London: Sage Publications
- Gilley, Ann, Gilley, Jerry W., & Mcmillan, Heather S. (2009).** Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, uppl. 4.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson C. (2012).** *Kommunikation i organisationer*. Malmö: Liber
- Jacobsen, D. I., (2013),** *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*, uppl. 2, Studentlitteratur AB, Lund.
- Jacobsen, D. I., Thorsvik, J, (2014),** *Hur moderna organisationer fungerar*, uppl. 4, Studentlitteratur AB Lund.
- Johannessen A., Tufte P.A.(2003),** *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Liber AB, Malmö
- Johansson, Catrin & Heide, Mats (RED) (2008)** *Kommunikation i förändringsprocesser*. Liber AB: Malmö
- Kotter, John. P. 1995.** Leading Change: *Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review: January 2007. <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2> (Hämtad 2020-03-06)
- Larsson, L. (2008).** *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. uppl. 3, Lund: Studentlitteratur.
- Lind, Rolf (2019).** *Vidga vetande*. uppl. 2, Studentlitteratur AB, Lund
- Marchiori, M., & Bulgacov, S. (2012).** *Strategy as communication: Practise in organizations*. uppl. 6, International journal of strategic communication
- Patel, R & Davidson, B, (2011)** *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. uppl. 4, Lund: Studentlitteratur

Ruck, K. & Welch, M. (2012) *Valuing Internal Communication; Management and Employee Perspectives*. Public Relations Review. Vol. 38, No. 2

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2008). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. uppl 1, Malmö: Liber

Sveningsson, Stefan & Alvesson, Mats (2019) *Ledarskap*. Liber

Vetenskapsrådet (2017) God forskningssed,
<https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2017-08-29-god-forskningssed.html>
(hämtad 2021-03-08)

Bilaga 1.

Intervjufrågor

1. Vilken position har du i företaget och vilka är dina arbetsuppgifter?
2. Kan du berätta om du har några tidigare erfarenheter av förändringar?
 - Har du ett exempel på förändring inom din organisation där allt fungerade bra?
 - Har du varit med om någon förändring som fallerat totalt? (Om ja, tror du det har med kommunikation/ledarskap att göra?)
3. Hur uppfattar du att den interna kommunikationen fungerar inom organisationen?
 - Till vem eller till vilka positioner kommunicerar du regelbundet?
4. Hur kommunicerar företaget ut information gentemot de anställda?
 - Vilka kanaler används för intern kommunikation?
 - Känner du dig välinformerad om vad som pågår och vad som är planerat?
5. Kan du berätta om hur förändringar kommuniceras ut till organisationens anställda? Har du några exempel?
6. Hur involverad är du i beslutsprocesser och har du möjlighet att påverka?
7. Om vi istället ser till förändringsprocesser, fungerar den interna kommunikationen på ett annat sätt där? Eller hur kommuniceras förändringar ut hos er?
8. Vilka faktorer tror du är viktiga för att få en framgångsrik intern kommunikation inom er organisation? Va gärna konkret.
9. Hur tycker du att din chef agerar under förändringsprocesser?
 - Vad var bra och vad kunde gjorts bättre?

- Har du förtroende för din chef? Om ja, hur har chefen skapat detta? Om nej, vad kunde gjorts bättre?

10. Känner du att du får tillräckligt med stöd från din chef?

11. Har ni stöd från HR och kommunikationsavdelning? Hur upplever du detta?

12. Vilka faktorer anser du utstrålar ett gott ledarskap?

13. Vad anser du att en ledare behöver för egenskaper när det kommer till förändringsarbete?

Sammanfattning

14. Hade du önskat att förändringsarbetet fungerade på ett annat sätt inom din organisation idag och i sådant fall på vilket sätt?

15. Om du skulle ta med dig de tre viktigaste lärdomarna från en förändringsprocess, vad skulle det vara?