



Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

Kandidatuppsats 15 hp

Den paradoxala internkommunikationen

*En studie om den interna
förändringskommunikationens roll i ett
gasellföretag*



Författare: Linn Blakstvedt
Handledare: Eva Lundberg
Examinator: Göran Palm
Termin: VT15
Ämne: Medie- och
kommunikationsvetenskap
Nivå: Grundnivå
Kurskod: 2MK300

Sammanfattning

Idag finns det ett otaligt antal författare som alla anser sig ha "receptet" på en framgångsrik organisationsförändring. Trots detta visar forskning att de flesta organisationsförändringar misslyckas, ofta på grund av bristande internkommunikation. Denna forskning gäller ofta stora och tungrodda organisationer där förändringen ofta innebär nedskärningar, stora omstruktureringar, uppköp eller liknande. Mitt intresse för entreprenörskap ledde mig in i småföretagens värld där det finns många organisationer, så kallade "gaseller", som förändras mycket snabbt på grund av snabb tillväxt och hög personaltillströmning. Denna bakgrund leder till följande huvudfråga: *hur konstrueras organisationsförändringar med hjälp av kommunikation i dagens moderna snabbväxande organisationer?* Syftet med undersökningen är att förstå internkommunikationens, kanske annorlunda, roll i ett gasellföretag.

Undersökningen bygger på en kvalitativ metodansats där kvalitativa intervjuer varit den huvudsakliga metoden kompletterad med dokumentanalys. Empirin har hämtats från en organisation, Gasellen AB, som under de senaste åren gjort en snabb tillväxtresa. Under hösten genomfördes ett VD-byte som innebar nya mål och en ny värdegrund.

Resultat- och analyskapitlet visar att intervjupersonernas tolkning av förändringen skiljer sig åt, vilket troligtvis beror på flera saker. Den främsta anledningen finner vi i att organisationsmedlemmarna har svårt att förstå och skapa mening kring förändringen. Gasellen AB använder i princip bara "fattiga" kanaler och ser kommunikation snarare som information som bara ska spridas. Det är väldigt lite fokus på hur budskapet mottas och tolkas. Mening skapas i interaktion med andra - genom diskussioner och utbyte av åsikter om förändringen med andra medarbetare. Detta saknar de förutsättningar för på Gasellen AB, vilket gör att de tolkar förändringen enbart utifrån sig själva och helt plötsligt så finns det lika många tolkningar av förändringen som det finns organisationsmedlemmar. Eftersom organisationsmedlemmarna saknar förståelse för förändringen och har svårt att skapa mening kring den, gör att de har svårt att agera efter den. Det visar sig att organisationsförändringar inte konstrueras med *hjälp av* kommunikation utan snarare *genom* kommunikation. Det är när vi börjar tala om förändringen och försöker förstå den som vi också kan genomföra den men vi måste också ha förutsättningar för det.

Kulturen har en intressant betydelse i förändringskontexten – även cheferna tolkar förändringen olika och kommunicerar sin tolkning vidare till sin avdelning. Detta kan vara en anledning till att avdelningarna har skapat sina egna subkulturer och varför det är svårt att implementera en förändring som är övergripande för hela organisationen.

Det finns inget tydligt kommunikationsansvar på Gasellen AB och även om de anser att kommunikationen är viktig, prioriteras ändå inte kommunikationsfrågorna särskilt högt. Kanske för att det saknas förståelse kring komplexiteten i kommunikationen. Men – trots att den är viktig är den heller inte avgörande. Ännu. I takt med att organisationen växer och fler strukturer skapas kommer även behovet av kommunikation att öka.

Nyckelord: Organisationskommunikation, organisationsförändring, organisationskultur, meningsskapande, isomorfism, tillväxt.

Förord

Att skriva det här arbetet har varit otroligt lärorikt och väldigt roligt. Stundtals har det också känts som att jag har ungefär 132 garnnystan i huvudet, vilket ganska bra förklarar den förvirring som rått emellanåt. Längs vägen har jag fått hjälp av många personer som jag vill rikta ett stort tack till – min handledare Eva Lundberg och till alla er som under arbetets gång läst mina texter - ingen nämnd, ingen glömd. Tack.

Jag vill också tacka Gasellen AB för att de öppnat sin organisation för mig och deras stora men ödmjuka vilja att hela tiden vilja utvecklas och bli bättre. Slutligen är kontaktpersonen och intervjupersonerna på Gasellen AB ovärderliga för mitt arbete – utan er hade det här arbetet aldrig kunnat genomföras. Tack för all er hjälp.

Växjö den 25 maj 2015

Linn Blakstvedt

Innehåll

1. Inledning	1
2. Frågeställningar och syfte	3
2.1 Rapportens fortsatta disposition	3
3. Bakgrund Gasellen AB	4
4. Tidigare forskning	5
4.1 Organisationer i förändring	5
4.2 Organisationskommunikation	8
4.3 Sammanfattning	10
5. Teoretiska utgångspunkter	12
5.1 Organisationsförändring	12
5.2 Organisationskommunikation	13
5.2.1 <i>Meningsskapande</i>	15
5.3 Organisationskultur	16
5.3.1 <i>Vision, mål och värderingar</i>	17
5.4 Isomorfism	18
5.5 Sammanfattning	21
6. Material och metod	22
6.1 Intervjuer	23
6.1.1 <i>Urval</i>	23
6.1.2 <i>Tillvägagångssätt</i>	24
6.2 Dokumentanalys	25
6.2.1 <i>Urval</i>	25
6.2.2 <i>Tillvägagångssätt</i>	26
6.3 Metodologisk diskussion	26
6.4 Sammanfattning	27
7. Resultat och analys	28
7.1 Internkommunikationen idag	28
7.1.1 <i>Kanaler</i>	28
7.1.2 <i>Ansvar och kompetens</i>	31
7.2 Upplevsdimensionen av förändringen	32
7.2.1 <i>Kulturens betydelse</i>	35
7.2.2 <i>Vision, mål och värderingar</i>	36
7.3 Internkommunikationens roll vid förändringen	40
7.4 Internkommunikationens roll i gasellföretag	42
7.5 Sammanfattning	43
8. Slutdiskussion	45
8.1 Hur organisationsförändringar konstrueras	45
8.2 Internkommunikationens roll i gasellföretag	Error! Bookmark not defined.
8.3 Förslag till vidare forskning	47

Referenser	48
Bilagor	I
Bilaga A – Intervjuguide chefer	I
Bilaga B – Intervjuguide medarbetare	I

1. Inledning

Idag är organisationsförändringar vardagsmat för svenska företag och organisationer. (Heide, Johansson och Simonsson, 2012). Det är också ett populärt managementverktyg som chefer verkar ta till vid motgångar (Johansson och Heide, 2008). De initieras ofta och på lösa grunder – de vet egentligen inte vad de ska förändra. Idag ligger det ett tillfredsställelsevärde i förändring – det gamla är tråkigt, det nya är roligt och att ändra på något är att utveckla, vilket klingar positivt i våra öron (Alvesson, 2011).

Oftast talas det om att organisationer måste anpassa sig till en föränderlig omvärld och förändringstakten den senaste tiden har ökat markant (Alvesson, 2011). En anledning till den vanliga förekomsten av förändringar är föreställningen om att organisationen måste uppfattas som modern – något som Alvesson (2011) beskriver som illusionsnummer. För organisationer blir det viktigaste image, varumärke och hur man uppfattas externt – istället för att skapa reella förändringar.

Men – är alla organisationsförändringar verkligen ett management-påhitt för syns skull? Heide, Johansson och Simonsson (2012) hävdar att förändringar är ofrånkomliga för att organisationen ska kunna anpassa sig till en förändrad omvärld och andra förutsättningar. Samma författare menar också att förändringar skiljer sig åt i form av omfattning, tidsperspektiv och innehåll – det kan handla om allt från effektivisering, uppsägningar eller en ny inriktning. Nya chefer och nya medarbetare innebär också nya tolkningar av målen, vilket givetvis sätter en annan prägel på organisationen och sättet att arbeta på (Heide, Johansson och Simonsson, 2012). Detta innebär att förändringar finns i alla möjliga skepnader.

Kommunikation är en viktig pusselbit vid organisationsförändringar – det är när vi börjar sätta ord på vad som ska förändras som vi faktiskt kan genomföra förändringen (Heide, Johansson och Simonsson, 2012). Forskare har på senare tid poängterat att brister i den interna kommunikationen är en av de vanligaste faktorerna som gör att planerade förändringar i organisationer misslyckas (Johansson och Heide, 2008). Ofta beror det på att förändringsledare har en förenklad syn på kommunikation och att kommunikationsfrågor i många fall reduceras till informationsspridning. I verkligheten är däremot organisationsförändringar och kommunikationen kring dem alltid beroende av organisationens kontext och således oförutsägbart, eftersom människor *förstår* och

tolkar situationer olika beroende på värderingar och attityder med mera (Johansson och Heide, 2008).

Tidigare forskning kring organisationsförändringar gäller ofta större och mer tungrodda företag, till exempel SCA eller Volvo. Dessa företag är stabila och har etablerade strukturer, en tydlig kultur och dessutom en kommunikationsavdelning att ta hjälp av i förändringen. Företagen genomför många gånger större förändringar eller omorganiseringar – många gånger på grund av yttre omständigheter, t.ex. nedskärningar på grund av konkurrens. Idag finns det dock en ny typ av organisation som brukar beskrivas som en ”gasell” – en organisation som växer mycket och som växer snabbt. Ofta handlar det om kunskapsintensiva företag, inte sällan teknikbaserade. Denna enorma tillväxt ställer andra krav på organisationen, och kommunikationen, vilket också gör att de genomgår en annan typ av förändring än de ”traditionella” organisationsförändringar som dagens forskning baseras på.

Idag saknas det helt forskning kring denna typ av organisationer inom kommunikationsområdet. Jag hoppas därför att genom denna uppsats kunna bidra till forskningen genom att undersöka internkommunikationens roll vid konstruktionen av organisationsförändringar, med särskilt fokus på så kallade gasellföretag med snabb tillväxt.

2. Frågeställningar och syfte

Utifrån problemdiskussionen i inledningskapitlet utgår jag från följande frågeställningar:

- Huvudfråga: Hur konstrueras organisationsförändring med hjälp av internkommunikation i dagens moderna snabbväxande organisationer?
- Delfrågor:
- a) Hur beskriver organisationsmedlemmarna internkommunikationen idag?
 - b) Hur uppfattar och upplever medarbetare på olika nivåer organisationsförändringen?
 - c) Vilken roll spelar internkommunikationen i ett gasellföretag?

Jag tror att vi möter en, kanske inte helt olik men annorlunda, omvärld i framtiden, vilket också innebär annorlunda organisationer. Detta kommer att ställa andra krav på oss kommunikatörer och vår förmåga att kommunicera förändring. Men vad är egentligen förändring och hur skapas den? Tidigare forskning beskriver dessutom ofta internkommunikation i stora och stabila företag och organisationer – det är också utifrån dessa som teorier och ”recept” har skapats. Hur ser internkommunikationens roll ut i ett bolag som växer snabbt? Är den annorlunda? Syftet med mitt arbete är därför att förstå vilken roll internkommunikationen spelar i förändringsprocesser och dess, eventuellt annorlunda, roll i ett gasellföretag.

2.1 Rapportens fortsatta disposition

I nästa kapitel presenteras företaget Gasellen AB och den förändring de genomför. Därefter följer kapitel fyra som summerar tidigare forskning om organisationsförändringar och organisationskommunikation. Vidare bygger undersökningen på ett antal teorier som presenteras i kapitel fem. Sedan följer kapitel sex, ett metodkapitel, som beskriver hur undersökningen genomförts med stöd av en kvalitativ metodansats och som avslutas med en metodologisk diskussion. I kapitel sju redovisas resultat och analys kopplat till teorierna som togs upp i kapitel fem. I det

åttonde och sista kapitlet för jag min slutdiskussion där jag fokuserar på undersökningens viktigaste punkter och ger förslag till vidare forskning.

3. Bakgrund Gasellen AB

Med anledning av det studerade företags karaktär och den stora mängd information jag fått ta del av har jag valt att avidentifiera företaget. Fortsättningsvis kommer företaget att omnämnas som Gasellen AB.

Gasellen AB är ett börsnoterat företag som grundades 2001. Det är företag av sin tid – ett kunskapsintensivt snabbt växande IT-företag som präglas av rörelse, tillväxt, entreprenörskap och ”ungdomlighet”.

Företagets struktur kan beskrivas som en typisk ”entreprenörorganisation”. Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att dessa organisationer har en enkel struktur som i huvudsak består av två delar; en högsta ledning och en operativ kärna. Den operativa kärnan är divisionaliserad i olika avdelningar utifrån en funktionsbaserad indelning, vilket innebär att marknads är en avdelning, försäljning en annan, HR en tredje och så vidare (Jacobsen och Thorsvik, 2008). Gasellen ABs ledningsgrupp består av nio personer - VD, vice VD, utvecklingschef, försäljningschef, eftermarknadschef, marknadschef, HR-chef och ytterligare två personer som är involverade i Gasellen ABs dotterbolag. Dessa chefer ansvarar i sin tur för respektive avdelning.

De senaste fem åren har företaget haft en tillväxt på 320 procent och är därmed ett av Sveriges snabbast växande företag (Pressmeddelande Gasellen AB, 2014-12-02). På fjorton år har Gasellen AB gjort en kraftig tillväxtresa och har idag 132 anställda och omsätter drygt 100 miljoner kronor.

Under det gångna året har företags styrelse framförallt haft fokus på bolagets fortsatta strategi och mål. Målet är att växa från nuvarande 100 miljoner till 500 miljoner kronor på fem år, vilket ställer andra krav på ledning och organisation. Det är också anledningen till att man under hösten 2014 genomförde ett VD-byte. 2014 har varit ett händelserikt år – antalet anställda ökade med 50 procent, de lanserade en ny värdegrund och de fick ta emot utmärkelser som på löpande band, bland annat Dagens Industris Gasellföretag.

4. Tidigare forskning

Forskningsfältet inom mitt valda ämne är minst sagt brett, vilket förmodligen beror på att organisationsförändringar går att se utifrån flera perspektiv – företagsekonomiska, socialpsykologiska, kulturella och givetvis också utifrån ett kommunikationsperspektiv. I följande kapitel ger jag först en översiktlig presentation av forskningen kring organisationers förändringar och därefter följer en överblick över organisationskommunikationsfältet.

4.1 Organisationer i förändring

I takt med att fältet inom organisationsförändringar växer och nya modeller, begrepp och recept på effektiv organisationsförändring skapas visar studier att de flesta organisationsförändringar misslyckas (Alvesson och Sveningsson, 2014). Vad är egentligen förändring och varför väljer då allt fler att genomföra dem? Johansson och Heide (2008) menar att förändring är relaterad till det som redan finns och vad som kommer finnas i framtiden – således är förändring skillnaden mellan två tillstånd, eller tillfällen i tiden. I en del av litteraturen är förändring något som går att planera, kontrollera och styra samtidigt som annan litteratur hävdar att förändringar sker kontinuerligt i vår vardag. Det finns föreställningar om att ledningsgrupper måste förändra organisationer hela tiden, en dansk ledare sa: ”Det är som att cykla. Om du inte rör dig framåt så ramlar du av” (Johansson och Heide, 2008:17). Många forskare menar att drivkrafterna bakom förändring kan vara flera. Alvesson och Sveningsson (2014) skiljer på externa och interna drivkrafter – marknadskrafter, politiska eller demografiska till exempel hör till de externa drivkrafter medan nya människor på centrala positioner utgör exempel på interna drivkrafter. Samma författare hävdar också att det är svårt att dra en tydlig skiljelinje mellan dessa eftersom de ofta sammanfaller med varandra. Jacobsen (2013) skriver i sin tur om fyra olika typer av drivkrafter:

1. Intentioner – Organisationen upptäcker ett problem och söker förändring för att uppnå ett nytt mål. Det finns ett behov av förändring. Ofta upptäcker individer i organisationen att något ”inte går som det ska” – interna konflikter eller nedåtgående försäljning till exempel. Ofta genomförs kartläggningar av olika processer eller en så kallad SWOT-analys för att hitta problemet. Därefter utvecklas mål och lösningar och sätts ihop i en plan för hur förändringen ska

genomföras. Aktiviteterna genomförs och för att sedan utvärderas – löste vi problemet?

2. Tillväxt – Henry Mintzberg hävdar att organisationer går igenom olika livscyklar och utvecklas från en form till en annan. När organisationen föds har den en ganska enkel struktur och består av ett fåtal människor som koordinerar arbetet mellan sig och kommunicerar direkt. De har ofta en flytande arbetsdelning och handlar snarare om en grupp som arbetar tillsammans på ett informellt sätt.

Efter hand att organisationen växer och fler personer ingår i verksamheten uppstår ett behov av systematisering och formella system. Hierarkier uppstår på mellannivåer. När organisationen växer ytterligare blir systemen ofta omfattande och komplicerade, vilket leder till tröga beslutsgångar och oklara roller. Ett behov av att delegera ansvar till olika avdelningar uppstår och uppgifter skiljs ut och läggs på separata avdelningar. När sedan organisationen växer ännu mer uppstår problemet att organisationen inte ”hänger ihop” eftersom varje avdelning har blivit allt mer självständig och utvecklat en egen kultur.

3. Konkurrens – Bygger på Darwins teori om naturligt urval. En grundtanke i detta perspektiv är att endast de organisationer som anpassar sig till omgivningen överlever konkurrensen medan de som inte klarar en sådan anpassning kommer att försvinna. Tidigare har detta perspektiv snarare fokuserat på konkurrensen om ekonomiska resurser men idag hävdar allt fler att konkurrensen också kan handla om legitimitet. Det finns vissa uppfattningar om hur en organisation bör se ut och uppträda och således vad man signalerar till omgivningen. En organisation som uppfattas som modern och effektiv kommer att få störst stöd från omgivningen.
4. Intressekonflikt – Bygger på att utvecklingen i samhället sker genom en ständig konfrontation mellan olika intressen och förändringen är således ett resultat av en maktkamp.

Angelöw (2010) hävdar å andra sidan att det enda vi kan konstatera att förändringarna har tilltagit i både styrka och hastighet och att det enda vi säkert kan räkna med är att arbetslivet ständigt förändras.

Alvesson (2011) är något mer kritisk och menar att det finns många krafter som förstärker budskapet om att vår omvärld förändras extremt snabbt. Det finns flera grupper som har starka intressen i denna, som han kallar det, ”hysteri” och det är uppenbart att det är lönsamt att lansera dristiga utsagor om hur organisationer och arbetsliv är föråldrade och sedan lansera recept på hur dessa ska hanteras. Han menar också att forskningen inte ger något större stöd åt dessa förändringar.

Johansson och Heide (2008) konstaterar att det idag finns två problematiska områden av organisationsförändringar som, trots omfattande forskning, kvarstår – diagnos och utvärdering. Författarna menar att det ofta saknas en kritisk analys av utgångsläget av om och hur förändringen ska genomföras. Saknas förståelse för problemet är det också svårt att förändra det. De hävdar också att det sällan finns tillräckligt med uthållighet för att fullständigt implementera en organisationsförändring och när de väl kommer så långt lägger organisationen inte kraft på någon summativ utvärdering.

Alvesson och Sveningsson (2014) studerade en planerad kulturell organisationsförändring vid ett företag under en längre tid. I studien är det tydligt att engagemanget kom av sig allt eftersom vardagliga uppgifter kom ikapp. Otydliga roller var också en bidragande faktor till att förändringen till slut dog ut – vem var egentligen ansvarig för förändringen?

Författarna sammanfattar sina lärdomar i fem olika områden:

1. Kontexten – det är viktigt att se förändringen som en självomvandling så att den inte bara handlar om ”de andra” och arbeta med realistiska ambitioner utifrån ett långsiktigt perspektiv.
2. Förändringsarbetarna – integrera förändringsarbetet hos alla med hänsyn till deras identiteter. Utveckla en grundläggande föreställning om förändringen och skapa en stark vi-känsla.
3. Innehållet – Att tala gott om det självklart goda leder sällan någonvart. Sätt istället fokus på innebörder.

4. Taktiken – kombinera press och dialog i samspelet. Arbeta med känslor och symboler, vädja inte bara till förnuftet och intellektet utan även till känslan och fantasin.
5. Processen – knyt an till människors erfarenheter och var uppmärksam på mottagandet. Låt det kulturella temat stå kvar på schemat.

Angelöw (2010) vill dock lägga till några punkter; upprepa informationen, formulera spännande framtidsbilder och uppmärksamma kortsiktiga framgångar. Jacobsen och Thorsvik (2008) menar också att det ska skapas en känsla av kris och ett utbrett medvetande om att ”något måste göras”. Det senare pekar också på att det måste finnas en stark koalition bakom förändringen som kan ”köra över eventuellt motstånd” (Jacobsen och Thorsvik, 2008:445).

4.2 Organisationskommunikation

Organisationskommunikation definieras på en rad olika sätt – en av dem är organisationsmedlemmars formella och informella kommunikation internt i organisationen (Heide, Johansson och Simonsson, 2012). Det är tydligt att internkommunikation är den dominerande synen på vad organisationskommunikation faktiskt är. Flera forskare hävdar dock att organisationskommunikation går utanför organisationens gränser och att intern och extern kommunikation hör samman – men trots det finns det idag väldigt få studier av intern och extern kommunikation i kombination. Heide, Johansson och Simonsson (2012) förklarar att det beror på att gränserna mellan organisationer och dess omvärld blir allt mer flytande och diffusa i takt med digitaliseringen.

Flera forskare har försökt att kartlägga forskningsfältet kring organisationskommunikation och Heide, Johansson och Simonsson (2012) tar upp följande tre sätt att beskriva organisationskommunikation:

- Organisationskommunikation är ett *specialområde som utförs av medarbetare på informations- och kommunikationsavdelningar* eller kommunikationskonsulter. Här intresserar sig forskare ofta för den historiska utvecklingen.
- Organisationskommunikation är ett fenomen som *existerar i organisationer*, vilket innebär att det kan studeras från alla ämnen. Ofta försöker man urskilja

vad som är kommunikation och vad som är något annat och därefter försöka förklara det med hjälp av teorier.

- Organisationskommunikation är ett sätt *att beskriva och förklara* organisationer. Precis som andra forskningsområden som företagsekonomi eller sociologi används för att förklara organisationsprocesser kan kommunikation vara ett sätt att förklara organisationer.

Litteraturen kring både organisationsförändringar och organisationskommunikation är omfattande men kommunikationens roll vid organisationsförändringar är ett område som inte studerats i någon större utsträckning (Johansson och Heide, 2008).

Undersökningarna som finns utgår utifrån olika vetenskapliga discipliner; ekonomi, psykologi, språkvetenskap och så vidare. Heide, Johansson och Simonsson (2012) ger en överskådlig bild av den forskning som finns genom att dela in den i tre delar; kommunikation som verktyg, kommunikation som process och kommunikation som social förändring.

1. Kommunikation som verktyg – forskare inom detta område betonar ofta kommunikationens vikt vid en förändring. De rekommenderar ofta öppenhet och stor informationsspridning och problemen vid förändringar försvinner om medarbetare får information om förändringen. Kommunikationen reduceras således till ett verktyg för att *informera* om den planerade förändringen. Det är vanligt att forskare inom detta område, till exempel Wim Elving, fokuserar på hur kommunikation kan motverka motstånd och minska osäkerhet – relationen mellan kommunikation och förändringsbenägenhet. Den kritik som riktas mot denna grupp är att forskarna inte reflekterar över organisationens verklighet och kontext – kommunikation behandlas således som ett fenomen isolerat från sitt sammanhang.
2. Kommunikation som process – Forskare inom denna grupp intresserar sig för förståelse och meningsskapande. De menar att förändringar sker i kommunikationen och i en kontext av mänsklig interaktion som producerar och reproducerar verkligheten. Här kommer ofta meningsskapande in i bilden, där Karl Weick är en av företrädarna, och är centralt för resultatet av en förändring. Det finns flera olika tolkningar och förklaringar till vad som händer och insikten att det finns olika tolkningar sida vid sida i en organisation gör att det blir

ledningens ansvar att konstruera en sammanhängande bild av förändringen. Den här gruppen kritiserar för sin frånvaro av konkreta metoder och råd som praktiker kan använda.

3. Kommunikation som social förändring – Även här ser forskarna förändring som något som konstrueras socialt via kommunikation. Här betonas dock skillnaderna mellan olika kommunikationsinitiativ lite mer och har ett större fokus på maktförhållanden och deras betydelse för kommunikationen. Forskarna har också ett intresse för länken mellan kommunikation och handling – vad är det i kommunikationen som påverkar förändringens genomförande?

Utfallet av en organisationsförändring kan bero på flera olika orsaker men en anledning som ofta framhävs som den största anledningen till misslyckande är kommunikationen. I förändringsprocesser får ledningen ofta höra att medarbetarna inte får tillräckligt med information, trots att det egentligen funnits en stor mängd information via olika kanaler. Heide, Johansson och Simonsson (2012) fokuserar på meningsskapandet under en organisationsförändring och menar att det egentligen inte finns någon brist på information. De menar snarare att situationen präglas av en mångtydighet och förvirring om vilken tolkning som är den mest rimliga av den informationen som getts.

Kommunikationens roll vid förändringar skiftar beroende på vilken litteratur jag läser. Angelöw (2010) beskriver kommunikationen snarare som information och betonar vikten av ”upprepanande budskap, även om det känns tröttande för de som förmedlar informationen” (Angelöw, 2010:146). Han skriver också att samtliga berörda behöver få likadan information vid samma tillfälle och att ledningen bör dokumentera vilken information som lämnats eftersom medarbetare kan hävda att ”den informationen har jag aldrig fått”. Det är således då viktigt att kunna visa att personen ifråga redan har fått informationen.

4.3 Sammanfattning

Förändring och kommunikation är båda breda begrepp och dessutom stora forskningsområden. Bredden och omfattningen gör det svårt att dra en tydlig skiljelinje mellan de båda områdena. Det finns ett tydligt större intresse hos praktiker, som alla säger sig ha oändlig med erfarenhet och som alla har receptet på effektiva och

framgångsrika organisationsförändringar, än hos akademiker (von Platen, 2006: Johansson och Heide, 2008). Det jag beskrivit i detta avsnitt visar att drivkrafterna bakom organisationsförändringar kan vara många – somliga mer legitima än andra. Den forskning som finns är ofta fallstudier och fokuserar på större organisationer som förändras på grund av globalisering eller andra yttre drivkrafter, till exempel Johansson och Heides (2008) studie av SCA, Astra Zeneca och Eon, Alvesson och Sveningssons (2014) studie av Global Tech och dotterbolaget TechnoSci eller Von Platens (2006) studie av Sveriges Television.

Vidare präglas litteraturen av ett utpräglat ledningsperspektiv och förändringskommunikation studeras i stort sett endast ur ett lednings- eller sändarperspektiv medan övriga organisationsmedlemmar verkar vara ointressanta. Konsekvensen av detta blir att det fokuseras på informationsspridning, övertalning och motstånd – medarbetare ses ofta som ovilliga till förändring. För att förstå hur förändring uppfattas av individer i organisationer krävs alternativa teorier, vilket är anledning till att jag i mitt arbete knyter an organisationsförändringar till bland annat meningsskapande.

Kommunikation betraktas också, med några få undantag, som ett isolerat fenomen i organisationen – taget ur sin kontext. För att kunna förstå hur individer skapar mening i samband med förändringar är det viktigt att utforska förutsättningarna för till exempel kommunikation och meningsskapande.

Recepten för lyckade förändringar skiljer sig också åt, beroende på författare, men genomgående så framhålls vikten av förberedelse, dialog, respekt, uthållighet och utvärdering. En viktig aspekt som ofta lyfts fram är kommunikationens roll vid förändringar – ändå är kommunikationen den främsta anledningen till att organisationsförändringar misslyckas (Johansson och Heide, 2008).

5. Teoretiska utgångspunkter

I detta kapitel presenterar jag de teoretiska utgångspunkter som ligger till grund för arbetet; organisationsförändring, organisationskommunikation, organisationskultur och isomorfism.

5.1 Organisationsförändring

Att ringa in organisationsförändring som begrepp är inte helt enkelt – utan det beror på vilket perspektiv som antas (Alvesson och Sveningsson, 2014). Organisationer har traditionellt sett förknippats med stabilitet och förutsägbarhet – organisering i sig betyder ofta att minimera variationsmöjligheterna och således skapa effektivitet (Jacobsen och Thorsvik, 2008). Alvesson och Sveningsson (2014) skriver att ett vanligt antagande är att stabilitet är normen medan förändring är något som sker vid bestämda tidpunkter. Organisationer är alltså uppbyggda som stabila enheter som genomgår en förändring från A till B med hjälp av ett förändringsprogram som enligt Johansson och Heide (2008) går att planera, kontrollera och styra. Samma författare menar att förändring och stabilitet är beroende av varandra – ”stabilitet är en förutsättning för och ger mening till förändringar, som i sin tur behöver stabilitet för att kunna implementeras.” (Johansson och Heide 2008:16).

Å andra sidan menar en del forskare att förändring är något som sker kontinuerligt hela tiden och att förändring snarare är det naturliga tillståndet (Alvesson och Sveningsson 2014). Utgår vi från det faktum att människor går in i och lämnar organisationer, att nya produkter och tekniker utvecklas och att kunder och leverantörer får andra behov eller förändras så är det helt plötsligt svårt att se organisationer som stabila enheter.

Johansson och Heide (2008) förklarar organisationsförändring genom sex dimensioner:

1. Grad – Förändringar förekommer i olika grader, allt från mindre till större som kan ske i olika hastighet. En hastigt uppkommen förändring kan till exempel uppstå vid en kris medan en gradvis förändring handlar om att anpassa produktsortimentet efter förändrade preferenser hos kunden.
2. Typ – Författarna identifierar två typer av förändring; diskursiv eller substantiell. Den diskursiva förändring är en ”läpparnas bekännelse” (Johansson och Heide,

2008:18) och en förändring som sällan går i uppfyllelse – ledningen hävdar till exempel att organisationen ska arbeta efter någon ny managementtrend, CSR eller etikfrågor utan att några verkliga insatser sker. En substantiell förändring sker när en förändring faktiskt genomförs.

3. Medvetenhet – En del förändringar är planerade, andra sker av sig självt.
4. Tidshorisont – Förändringens tidsspann kan variera från omedelbara till att sträcka sig över flera år.
5. Drivkraft – Källan till förändringen kan komma från flera håll och av flera olika anledningar.
6. Kontroll – Antingen sker införandet av förändringen kontrollerat, ledningen har tänkt att den ska ske utifrån ett program, eller så växer den fram efter hand.

5.2 Organisationskommunikation

Inom kommunikationsforskning finns det två synsätt på kommunikation - *överföring* av ett budskap, även kallat transmissionssynsättet eller envägskommunikation, och *delning* av ett budskap. Det första synsättet präglas av en linjär kommunikationsmodell som innebär att information *överförs* från sändaren till mottagaren – *informationsspridning*. Detta är ett synsätt som är vanligt bland chefer idag eftersom många ledare och chefer saknar djupare kunskaper om kommunikationens betydelse. Kommunikationsfrågor reduceras således till informationsspridning (Heide, Johansson och Simonsson, 2012).

Shannon och Weaver skapade en enkel kommunikationsmodell vars syfte var att utvärdera och hitta problematiska aspekter i givna kanaler genom att försöka skicka en maximal mängd information genom dessa (Fiske, 2009). Modellen är ändamålsenlig för tekniska kanaler men Shannon och Weaver hävdar att den är tillämplig på all mänsklig kommunikation (Fiske, 2009). Samma författare förklarar att denna typ av kommunikation innebär att sändare och mottagare kodar och avkodar meddelanden genom givna kanaler. Den syftar till att påverka någon annans beteende och blir effekten annorlunda än önskat pratar man om i termer av ”misslyckad” kommunikation (Fiske, 2009).

Shannon & Weaver har identifierat ett problemområde, semantiskt brus, som är av särskilt intresse för mitt arbete. Semantiskt brus innebär all förvrängning av betydelsen som sker i kommunikationsprocessen som är oavsedd av sändaren men som påverkar mottagaren (Fiske, 2009). Transmissionssynsättets tyngdpunkt läggs i själva *överföringen* av informationen medan mottagarens tolkning av informationen inte ses som speciellt problematisk. Utgångspunkten är att ord innehåller bestämda betydelser som delas av alla. Mottagarna förminskas således till passiva individer som villigt tar emot och accepterar budskapet (Heide, Johansson och Simonsson, 2012). Heide, Johansson och Simonsson (2012) menar att de enskilda människorna och deras attityder, värderingar och förkunskaper bortses ifrån och att vi därför kan tala om ett ”avhumaniserat” perspektiv.

Transmissionssynsättet fungerar dock utmärkt när det gäller enkel och konkret information, som till exempel tid och datum för ett möte. Men de flesta kommunikationsprocesser är betydligt mer komplicerade än så vilket leder mig in på synsätt nummer två – *delning av budskap* eller *tvåvägskommunikation*. Här ligger tonvikten på kommunikation som skapande av betydelse (Fiske, 2009). Detta synsätt menar att kommunikation är ett verktyg för att skapa mening och att vi använder vårt språk för att konstruera gemensamma uppfattningar om verkligheten - det är först när mottagaren tolkar meddelandet som det får betydelse (Heide, Johansson och Simonsson, 2012).

I organisationer kan transmissionssynsättet skapa problem. Det ger dels en väldigt förenklad bild av kommunikation, vilket ger en form av övertro på kommunikationseffektiviteten i den egna organisationen (Heide, Johansson och Simonsson, 2012). En förenklad bild av kommunikation gör också att många missuppfattar och tror att meddelanden måste upprepas för att de ska ”nä fram” – och skickar alltså samma meddelande igen. Ett annat, kanske mer övergripande problem, är att kommunikationen kanske inte ens tas i beaktning när kommunikationssvårigheter uppstår eftersom att transmissionssynsättet reducerar mottagarens roll till att bara ta emot meddelandet (Heide, Johansson och Simonsson, 2012).

Vilken roll spelar då kommunikationen i organisationer?

Heide, Johansson och Simonsson (2012) hävdar att kommunikation är en väsentlig del av organisationer - i form av ledarskap, koordinering och framförallt i den meningen att samtliga organisationsmedlemmar ska förstå och är delaktiga i organisationens mål. Många, både chefer och medarbetare, håller med om att kommunikationen är viktig men trots det så prioriteras kommunikationsfrågorna inte särskilt högt. I organisationer betraktas ofta kommunikation som något som ska fungera av sig självt enligt principen sunt förnuft (Johansson och Heide, 2008).

När jag i min uppsats diskuterar kommunikation kommer jag utgå från det senare synsättet, där meningsskapandet ligger i fokus. Eftersom det ofta ryms ett visst mått av osäkerhet i alla typer av förändringar är det extra viktigt att kunna skapa förutsättningar för organisationsmedlemmarnas meningsskapande kring förändringen (Jungsik, Eugene och Seongsoo, 2013) och det är här som kommunikationen kommer in i bilden. Johansson och Heide (2008) förklarar att organisationsförändringar sker i kommunikationen – i en kontext av mänsklig interaktion som således skapar den sociala verkligheten. Det innebär att förändringar inte är statiska utan dynamiska och oförutsägbara – precis som människors förståelse och sätt att skapa mening.

5.2.1 Meningsskapande

Johansson och Heide (2008) hävdar att när en organisationsförändring presenteras försöker medarbetare direkt förstå vad det betyder för dem som individer, för kollegorna, för avdelningen och organisationen som helhet. Medarbetare som inte får tillräckligt med information vid en förändring försöker själva lägga pusslet och få en realistisk bild av vad som händer. Olika människor har olika pusselbitar, beroende på bland annat värderingar och attityder, vilket innebär att varje individ skapar sin tolkning av verkligheten. Genom att förstå hur individens unika kontext formar meningsskapandet skapar vi också förutsättningar att förstå hur meningsskapandet går till när denne möter en process eller ett fenomen – till exempel en organisationsförändring (Lockett et al. 2014). Att kunna skapa mening i samband med en organisationsförändring är således en viktig förutsättning för att uppnå ett önskat resultat. Johansson och Heide (2008) menar att meningsskapande handlar om samspelet mellan tolkning och handling – att människor skapar mening i sociala processer och i kommunikation med andra. När en komplex situation uppstår börjar människor tala om

den för att förstå och försöka förklara den. Här bildas utgångspunkten för förändringen och på så sätt kan en planerad förändring kommuniceras fram så att den blir verklighet.

Samma författare pekar på individens roll i förändringsinitiativet och hur deras uppfattningar och förståelse påverkar slutresultatet av förändringen. Eftersom alla människor har olika bakgrund, intressen, erfarenhet och så vidare kommer de också förstå kontexten av situationen på olika sätt.

von Platen (2006) förklarar att mening skapas när vi uppmärksammar saker i vår omvärld och kopplar dessa till en kontext – en kontext beroende på vem vi är, vad vi gör, vilka erfarenheter vi har och hur vi ser på saker och ting. Meningsskapande handlar således om att skapa associationer mellan nya saker i vår omgivning och vår redan existerande kunskap. Hon menar också att meningsskapandet styrs mer av sannolikheten än korrekthet, vilket ofta leder till förenklingar och omtolkningar av budskapen.

5.3 Organisationskultur

Det som skiljer organisationskultur från generella kulturer i vårt samhälle är att den skapas i organisatoriska sammanhang (Jacobsen och Thorsvik, 2008).

Organisationskultur kan beskrivas som ett mönster av grundläggande antaganden – ett visst antal antaganden, värderingar och åsikter som delas av en grupp individer som kommer till uttryck via bland annat språkbruk och berättelser (Jacobsen och Thorsvik, 2008; Alvesson och Sveningsson, 2014).

Vilken roll spelar då kulturen i en organisationsförändring? Många organisationsförändringar vi läser om bottnar ofta i organisationskulturella frågor på ett eller annat sätt – antingen som en central faktor som måste förändras eller något som måste tas på allvar för att skapa förutsättningar för förändring (Alvesson och Sveningsson, 2014). Enligt samma författare betraktas kulturen som en nyckelaspekt av organisationens konkurrenskraft eftersom den kan skapa en känsla av tillhörighet och gemenskap som är motiverande för organisationsmedlemmarna. Det kan också skapas flera kulturer inom organisationen, så kallade subkulturer, som dels kan överlappa varandra eller stå i konflikt med varandra, vilket kan skapa en ”vi- och dem-känsla” (Jacobsen och Thorsvik, 2008).

Edgar Schein har utvecklat en modell om organisationskultur – han beskriver den som en lök bestående av tre delar som jag förklarar nedan (Miller, 2009).

Artefakter

Den mest synliga delen av kulturen och det yttersta lagret på löken. Kännetecknas av den fysiska och sociala miljön i en organisation, som till exempel lokaler, möbler, kläder, texter, språk och så vidare.

Värderingar

Mellanskiktet kännetecknas av hur saker bör göras i en organisation. Vad som är viktigt att komma ihåg är att organisationer har inga värderingar, det är *människorna* i den som står för värderingarna. Om en person till exempel värderar hårt arbete kommer denne förmodligen att jobba mycket. En person kan också säga sig ha vissa värderingar men det stämmer inte överens med hur personen agerar i verkligheten.

Grundläggande antaganden

Kärnan i kulturen är antaganden som ”tas för givet”. Medlemmar i kulturen har många gånger svårt att uttala dessa eftersom de är så självklara och en så naturlig del av organisationen för ”så har vi alltid gjort” eller ”det är så vi är” (Miller, 2009).

5.3.1 Vision, mål och värderingar

Ledarskap i dagens kunskapsintensiva organisationer handlar sällan om styrning eller övervakning utan snarare mer om att kommunicera organisationens mål (Heide, Johansson och Simonsson 2012). Vilket är anledningen till att kommunikationskompetens hos ledare blir allt viktigare. Begreppet vision står enligt Heide, Johansson och Simonsson (2012) för den framtidsbild ledning och styrelse har av organisationen. Avsikten är att motivera och engagera anställda samtidigt som den ger vissa ramar för utformningen av olika strategier. Ledare som utvecklar visioner och tydliga mål har länge ansetts vara viktiga för organisationers framgång – men de måste också kunna legitimera den. Visionen måste vara kollektivt konstruerad och ”ägas” av alla viktiga aktörer (Heide, Johansson och Simonsson, 2012).

Samma författare nämner att mångtydighet i detta fall kan vara bra eftersom vi ofta tror att vi är överens utan att undersöka vidare om det faktiskt stämmer. Vaga och abstrakta formuleringar kan således göra att vi undviker konflikt om olika synsätt. Men – detta kan också vara en källa till problem. Individer kan utgå från samma mål och uppnå helt olika resultat och här kommer reaktionen – vem har egentligen rätt? Chefens, eller medarbetarens?

De menar också att själva tanken med denna typ av vision eller mål är att alla organisationens medlemmar ska känna till den, förstå den och agera utifrån den – det ska vara ett levande dokument som efterlevs i alla beslut som fattas. I många organisationer stannar det dock vid att endast vara ett dokument och förbli retorik utan handlingar. Ledningens kommunikation är ofta ogripbar, präglad av ett transmissionssynsätt och gör medarbetare ointresserade (Heide, Johansson och Simonsson, 2012). Ledningen, å sin sida, förväntar sig att medarbetarna ska kunna ”kontrollera sitt tänkande och sitt agerande mot visionen” (Heide, Johansson och Simonsson, 2012:156). Forskningen visar att individers ”föreställningsramar” skiftar beroende på vart i organisationen individen befinner sig och påverkar också vad denne uppfattar i ett budskap – vilket är en av förklaringarna till att budskap förändras när de kommuniceras.

Heide, Johansson och Simonsson (2012) menar också att i de flesta fall saknar chefer och ledare den kommunikationskompetens som krävs för att kunna implementera strategier och mål i en organisation. Genom ökad förståelse för kommunikationens komplexitet och hur människor skapar mening i olika sammanhang får de också bättre förutsättningar för ett kommunikativt ledarskap.

5.4 Isomorfism

Alvesson (2011) beskriver ett nutidsfenomen som vi lever efter om att ”det ska se bra ut”. Han diskuterar hur aktörer i organisationer koncentrerar sig på att odla och kopiera tvivelaktiga recept för organisationsframgång – i alla fall utåt sett. Han behandlar tre trender som syns idag; nollsummespel, grandiositet och illusionsnummer. Den senare kommer jag förklara och beskriva i ett perspektiv av organisationsteori.

Illusionsnummer ger sken av någonting positivt och förmedlar dessa bilder och föreställningar till omvärlden - det viktiga är att det ser bra ut (Alvesson, 2011). I organisationer handlar det ofta om till exempel jämställdhetsplaner, visioner och värdeord eller omorganiseringar. Synliga och formella strukturer som har en beteendestyrande funktion, och som framförallt är symboliska, benämner man då som *pseudostrukturer*. Illusionsnummer handlar således om specifika handlingar eller arrangemang. De behöver inte medföra någon stark känsla av framgång eller tjusighet utan innebär ofta att man, för sig själv och för andra, signalerar att man ”hänger med” (Alvesson, 2011).

Institutionell teori utgår från att idéer och ideal för hur man bör göra hela tiden utvecklas och sprids (Eriksson-Zetterquist, 2009). Spridningen tas ofta som en bekräftelse på att idén eller idealet är ”rätt”. Så är inte alltid fallet – vissa idéer kan få stark genomslagskraft även om det är svårt att säga någonting om idéernas värde eller tillämpning rent praktiskt (Alvesson, 2011). Organisationer anammar dessa idéer och ”recept” och genomför organisationsförändringar, stora som små, som till exempel nya värdeord, projekt, program och tekniker. När organisationer imiterar andra organisationer kallas det ibland för *isomorfism* (Alvesson, 2011). Problematiken kring detta är att organisationer inte anammar dessa idéer för att de har en påvisad stark effekt utan av helt andra anledningar; kognitiv eller normativ isomorfism. Om inte ledningen i en organisation själva vet vad de ska göra så gör de som alla andra gör, åtminstone på ett ytligt plan – ”om alla andra företag och organisationer har fem värdeord så ska vi också ha det”. Den kognitiva isomorfismen grundar sig således i en osäkerhet. Osäkerheten gör att organisationer gör som andra organisationer - fördelen med att göra som alla andra gör är att organisationen får legitimitet. Den normativa isomorfismen har därför att göra med att organisationen vill framstå som välanpassad och undviker att avvika. Om organisationen inte har en jämställdhetspolicy, utvecklingsprogram, strategiska planer och visioner, minst två kvinnliga styrelseledamöter och så vidare så framstår man som otidsenlig, slarvig eller oprofessionell (Alvesson, 2011).

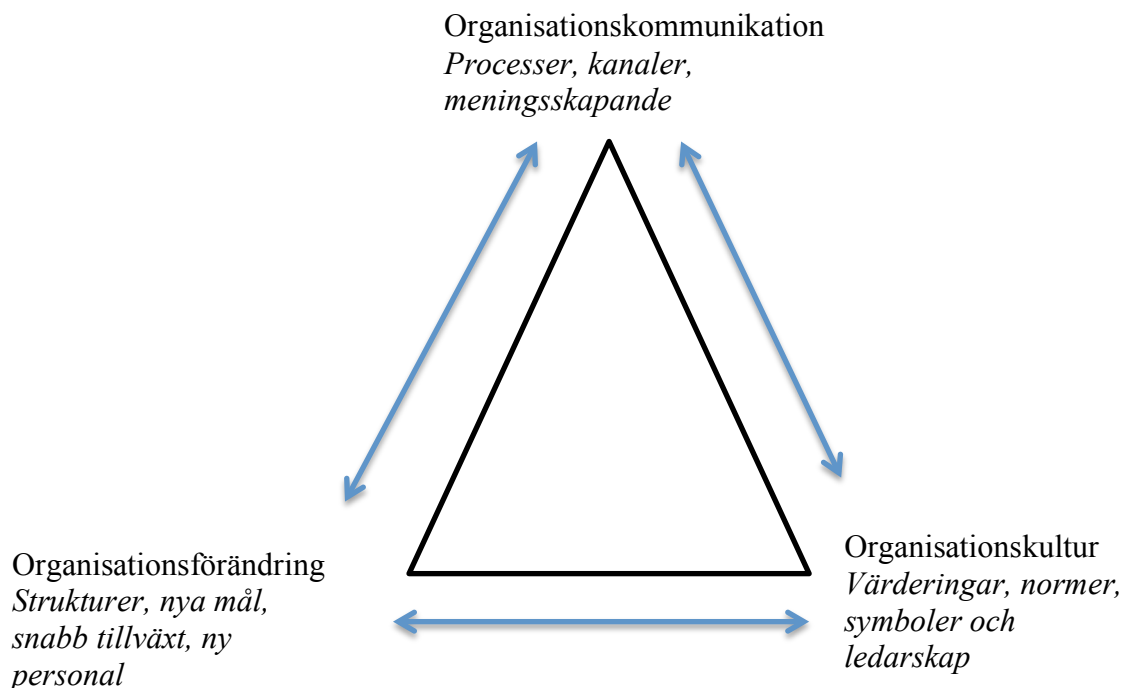
Dessa pseudostrukturer i organisationer blir legitimerade, åtminstone externt, då de skapar förtroende i förhållande till omvärlden. De är också, i stort, helt frikopplade från den produktiva verksamheten - organisationer gör således vissa saker för att nå resultat, andra för att det ska se bra ut. Det sistnämnda blir en fråga om symboler, vilket tenderar

att bli allt mer centralt över tiden (Alvesson, 2011). Organisationer idag ska ju inte bara leverera ekonomiska resultat - de har också en mängd andra krav på sig som jämställdhet, miljömedvetenhet, etnisk mångfald och allmänna etiska riktlinjer. Dessutom lanseras nya idéer och recept på hur företag och organisationer ska styras för att vara effektiva, innovativa och flexibla på löpande band, vilket kräver ett visst mått av responsivitet - men inte nödvändigtvis mer än att man hittar på något som gör att det ser bra ut.

Det är svårt för organisationer att leva upp till alla dessa krav. Samtidigt förändras förutsättningarna hela tiden, vilket gör det svårt att vara konsekvent. Förväntningarna om att prat, beslut och handling ska hänga ihop är ofta orealistiska (Alvesson, 2011).

5.5 Sammanfattning

För att försöka vara så tydlig som möjligt använder jag följande modell som förklarar vilka teoretiska utgångspunkter jag använder mig av i arbetet och hur de hör ihop.



Figur 2. Teoretisk modell

Forskningen kring de ovan nämnda områden är omfattande. Varje område som illustreras i modellen kan användas som ett synsätt att se på ett problem (Lindkvist, Bakka och Fivelsdal, 2014) – jag kan välja att se på mitt problem (förändringskommunikation i gasellföretag) ur ett förändringsperspektiv och enbart studera strukturella skillnader, vilket förmodligen kommer ge ett visst resultat. Jag kan också välja att studera mitt problem ur ett enbart kulturteoretiskt perspektiv, vilket kommer ge en annan typ av resultat och så vidare. Jag höjer blicken något och studerar Gasellen ABs förändring utifrån växelspelet mellan de tre områdena, där organisationskommunikation är det område som är det mest centrala. Genom detta synsätt får jag möjligheten till en mer omfattande behandling av mitt problemområde, än om jag enbart hade förhållit mig till ett av områdena (Lindkvist, Bakka och Fivelsdal, 2014). Min ståndpunkt i arbetet är att kultur och struktur är centrala analysbegrepp och hjälpmedel för att förstå hur organisationsförändringar konstrueras med hjälp av kommunikation.

6. Material och metod

I följande kapitel presenterar jag undersökningens empiri och urval för att i sista avsnittet föra en metodologisk diskussion.

Min utgångspunkt inför hela arbetet har varit mitt intresse för företag och organisationer med entreprenöriella karaktärsdrag och kommunikationens roll i dessa. Jag har, genom tidigare arbeten, fått en relation till Gasellen AB och fått följa deras resa utifrån de senaste tre åren. När uppsatsarbetet drog igång såg jag en utmaning i deras kommunikation under den tillväxtresa som de ska göra och därför föll det sig ganska naturligt att jag vände mig till Gasellen AB för att få använda företaget som empiri i min uppsats.

För att svara på mina frågeställningar har jag valt att arbeta med en kvalitativ metodansats. Dalen (2015:15) skriver: ”Ett överordnat mål för kvalitativ forskning är att nå insikt om fenomen som rör personer och situationer i dessa personers sociala verklighet.”. Denna typ av metodansats lämpar sig således bra till min undersökning eftersom den fokuserar på upplevelsedimensionen av ett fenomen – kommunikation och förändring (Dalen, 2015).

Bryman (2011) hävdar att den kvalitativa forskningen har en tendens att lägga sin tonvikt på processer: ”processer är en sekvens av individuella och kollektiva händelser, handlingar och aktiviteter som uppstår och utvecklas över tid i en viss kontext” (Pettigrew 1997, i Bryman, 2011:365). Både kommunikation och organisationsförändringar beskrivs av Johansson och Heide (2008) som just processer, vilket är ytterligare en anledning till varför en kvalitativ metodansats lämpar sig bra för min undersökning.

Arbetet fokuserar som sagt på upplevelsedimensionen av internkommunikationen och organisationsförändringen. Eftersom människor tolkar saker olika kan det finnas flera olika beskrivningar och upplevelser av samma fenomen – således finns det ingen enda absolut verklighet (Bryman, 2011). Om det då finns flera olika verkligheter krävs det att *trovärdigheten* i beskrivningarna är hög (Bryman, 2011).

Min huvudsakliga metod är *kvalitativa intervjuer* och som komplement har jag valt att använda mig av *dokumentanalys*. Jag angriper således empirin med mer än en metod, vilket Bryman (2011) beskriver som *triangulering*. Detta gör jag för att få en bättre bild av intervjupersonernas verklighet.

Under hela uppsatsarbetet har jag haft en kontaktperson på Gasellen AB som varit spindeln i nätet gällande intervjuer, möten, dokument och så vidare.

6.1 Intervjuer

6.1.1 Urval

Likt många andra kvalitativa forskare har jag valt att använda mig av *målstyrda urval*, vilket i huvudsak handlar om att välja ut enheter med direkt hänvisning till mina forskningsfrågor (Bryman, 2011). Dessa urval görs ofta i flera steg och så även i mitt fall.

Steg 1. Gasellen AB ligger mig nära till hands, både geografiskt och genom olika kontakter. Utgångspunkten för uppsatsen är kombinationen av gasellföretag och internkommunikation – det är fenomenet i sig som jag är intresserad av. Gasellen AB utgör således en form av fallstudie där empirin är till för att belysa exempel kopplade till teorin.

Steg 2. Andra steget i urvalsprocessen, efter val av empiri är valet av intervjupersoner. Forskningsfrågorna a) och b) är båda direkt knutna till organisationsmedlemmar på olika nivåer och avdelningar, vilket gör att det ter sig ganska naturligt att helt enkelt välja personer på olika nivåer och avdelningar i organisationen.

Jag valde själv ut vilka avdelningar som skulle representeras i undersökningen i samråd med min kontaktperson– två chefer och fyra medarbetare, alla på olika avdelningar. Därefter mailade kontaktpersonen till sex personer på dessa avdelningar där de fick frågan om de ville ställa upp. Samtliga tackade ja, vilket innebär att de gav samtycke till intervjun – något som är viktigt ur en etisk synvinkel (Dalen, 2015). Intervjupersonerna ska inte på något sätt känna sig tvingade att delta och ska kunna avbryta sin medverkan när som helst.

6.1.2 Tillvägagångssätt

När samtliga intervjuer var bokade skickade jag ett mail till intervjupersonerna där jag förklarade vem jag var, vad jag studerar och undersökningens syfte och upplägg. Jag bad även intervjupersonerna att fundera kring internkommunikationen innan vi möts för intervjun. Vidare frågade jag även hur länge intervjupersonerna varit anställda på Gasellen AB – detta var för att kunna skapa intervjuguider anpassade till individen utifrån antagandet om att en person som anställdes under 2014 förmodligen inte har samma upplevelse av förändringen och kommunikationen kring den som någon som anställdes 2010.

Jag utlovade också anonymitet i viss utsträckning – endast jag och kontaktpersonen vet vilka personer som deltagit i undersökningen. Däremot är det bara jag som vet vilka personer som sagt vad eftersom medarbetare kommer att refereras till som ”medarbetare” och chefer som ”chefer” i uppsatsens resultat- och analysdel. Citat från intervjupersoner kommer således inte kunna ”spåras”. Denna typ av anonymitet är särskilt viktig i kvalitativa intervjuundersökningar eftersom jag som forskare träffar intervjupersonerna personligen (Dalen, 2015) samtidigt som jag tror att anonymitet främjar ärlighet.

Inför intervjuerna skapade jag en intervjuguide och under utformandet av dessa utgick jag hela tiden från frågan: ”Vad måste jag veta för att kunna besvara mina olika frågeställningar?” (Bryman, 2011:419). Jag märkte att det var svårt att formulera ett konstant frågeschema som kunde fungera för alla intervjupersoner samtidigt som syftet var att få veta mer om *upplevelsedimensionen* av organisationsförändringen – det är således önskvärt att låta intervjupersonerna röra sig i olika riktningar eftersom det ger mig som forskare kunskap om vad intervjupersonen anser relevant och viktigt (Bryman, 2011). Av denna anledning valde jag att använda mig av *semistrukturerade intervjuer* där jag utformande specifika teman jag ville beröra med intervjupersonerna samtidigt som intervjupersonerna har stora friheter i hur de väljer att utforma svaren (Bryman, 2011). I stort kommer den intervjuguide som gjorts också att följas men jag som forskare kan under intervjuens gång välja att ställa frågorna i annan ordning eller ställa följdfrågor som knyter an till någonting som intervjupersonen sagt (Bryman, 2011).

Jag formulerade först två olika typer intervjuguider – en för chefer och en för medarbetare med teman som kultur, förändring och kommunikationens roll i det hela (se bilaga). Samtliga intervjuer har hållits i Gasellen ABs lokaler, i olika mötesrum som är förbokade av min kontaktperson, under intervjupersonernas ordinarie arbetstid. Löpande transkribering har tillämpats vilket gjort det möjligt för mig att göra analysen till en kontinuerlig process under uppsatsarbetets gång. Fördelen med det var att jag att jag blev mer medveten om nya teman och frågor under arbetets gång som jag sedan kunde ta upp under mina återstående intervjuer.

6.2 Dokumentanalys

Begreppet ”dokument” står för flera olika slags källor; personliga dokument som dagböcker och brev, officiella dokument från statliga myndigheter, massmediedokument och officiella dokument som skapats inom ramen privata organisationer (Bryman, 2011). Jag har valt att fokusera på och analysera texter i den sistnämnda – interna dokument från Gasellen AB. Bryman (2011) föreslår fyra kriterier som är av vikt gällande dokumentens kvalitet:

- ”1. Autencitet – Är materialet äkta och av ett otvetydigt ursprung?
2. Trovärdighet – Är materialet utan felaktigheter och utan förvrängningar?
3. Representativitet – Är materialet typiskt när det gäller den kategori det tillhör?
4. Om så inte är fallet, känner man till i vilken grad det inte är typiskt?
5. Meningsfullhet – Är materialet tydligt och begripligt?” (Bryman, 2011:489).

Anledningen till att dokumentanalys lämpar sig bra för min undersökning är på grund av antagandet att dokumenten avslöjar någon form av social verklighet, vilket gör att dokumenten kan betraktas som organisationens verklighet (Bryman, 2011). Jag sluter mig till denna syn och väljer att se dokumenten som ett fönster in i Gasellen ABs sociala och organisatoriska verklighet.

6.2.1 Urval

När det gäller urvalet av dokument som undersökts har jag använt mig av de dokument som jag fått tillgång till – årsredovisningen från 2014 och personalhandboken. Vid en studie av en organisation kan det ibland vara svårt att få tillgång till vissa interna dokument och forskare måste således förlita sig på de officiella dokument som finns

(Bryman, 2011). Eftersom dokumentanalysen fungerar som komplement till intervjuerna har jag nöjt mig med de dokument som funnits nära till hands.

6.2.2 Tillvägagångssätt

När det gäller tolkning av dokumenten har jag använt mig av en *kvalitativ innehållsanalys*, vilket innebär att jag söker efter underliggande teman i det material som analyseras (Bryman, 2011). Dokumenten har lästs både innan och efter intervjuernas gång. Först för att skapa en förförståelse för fenomenet som jag skulle studera och för att inhämta information till intervjuguiderna. Därefter användes dokumenten för att kontrollera trovärdigheten i intervjuerna.

6.3 Metodologisk diskussion

Mitt val av metod innebär en interaktion mellan mig som forskare och intervjupersonerna eftersom vi träffas personligen. Denna typ av sociala interaktion ger intervjupersonerna bättre förutsättningar att svara utförligt på mina frågor, vilket i mitt fall är önskvärt. Nackdelen är att den också kan leda till en så kallad ”intervjuareffekt”. Genom ömsesidiga förväntningar på motparten kan jag och intervjupersonen tillsammans konstruera svaren på en fråga eller eventuellt snedvrída delar av intervjun (Rosengren och Arvidson, 2010). Dessa förväntningar kan bero på kön, attityder och så vidare.

I förhållande till Gasellen AB är jag en extern person, vilket innebär att jag saknar kunskap om organisationsmedlemmarna och har heller ingen tillgång till dem. Det föreföll sig ganska naturligt att min kontaktperson genomförde urvalet eftersom denne hade både kunskap och tillgång till de personer som skulle vara en del av undersökningen. Detta medför ju också givetvis en risk för mig – hur har denne valt personer? Varför blev det just dem? Det finns en risk att kontaktpersonens personliga åsikter har spelat in i urvalet. Jag upplever dock inte att detta har påverkat undersökningen i någon större utsträckning eftersom det var en bred variation bland intervjupersonerna och deras svar. Hade jag haft möjlighet hade jag gärna intervjuat samtliga organisationsmedlemmar i Gasellen AB men på grund av arbetets ringa natur är detta varken genomförbart eller önskvärt. Efter sex intervjuer upplevde jag att jag hade tillräckligt med material att arbeta med och en teoretisk mättnad – jag hade kommit dit jag ville komma.

Jag anser att intervjuguiderna och intervjuernas upplägg har fungerat bra och det kändes många gånger som ett helt vanligt samtal, vilket jag tror har bidragit till intervjupersonernas öppenhet. Ibland upplevde jag att intervjupersonerna inte svarade på frågan och vid dessa tillfällen borde jag bett dem utveckla sitt svar ytterligare, istället fokuserade jag på nästa fråga. Detta är ett vanligt misstag som många ovana intervjuare gör (Bryman, 2011; Dalen, 2015). När jag gått igenom transkriberingen märker jag att jag har följdfrågor till intervjupersonernas svar. Jag önskar således också att jag tagit mer tid på mig i samtliga frågor och bett intervjupersonerna förtydliga, exemplifiera och förklara sina svar ytterligare.

Det är också viktigt att ha i åtanke att det finns åsikter och synpunkter som *inte* kommit till tals i arbetet. Eftersom en stor del av mitt arbete handlar om tolkningar och meningsskapande vågar jag hävda att det förmodligen finns lika många tolkningar av organisationsförändringen och internkommunikationen som det finns organisationsmedlemmar. Därför kan jag inte generalisera och hävda att *alla* organisationsmedlemmar upplevt förändringen på det sätt som jag beskriver, vilket heller inte varit mitt syfte. Däremot upplever jag att bredden i intervjupersonernas åsikter och synpunkter räcker för att kunna dra de slutsatser som jag gör. Jag upplever också att det material jag arbetat med varit tillräckligt omfattande för att jag ska kunna svara på mina frågeställningar.

Tolkningarna av empirin är helt och hållet gjorda av mig och präglas således av mina tidigare erfarenheter, kunskaper och ”världsbild”, vilket också får konsekvenser för de slutsatser jag drar. Jag hoppas, och tror, att jag tolkat empirin utifrån den kunskap jag tillgodogjort mig under mina tre år på universitetet.

6.4 Sammanfattning

Undersökningen fokuserar på upplevelsedimensionen av organisationsförändringen och kommunikationens roll i den och utgår således från en *kvalitativ metodansats* – huvudsakligen *semistrukturerade intervjuer* men också en *kvalitativ innehållsanalys av dokument*. Empirin utgörs av företaget Gasellen AB – sammanlagt har jag intervjuat sex personer och analyserat två större dokument. Genom min undersökning har jag fått bra och nyanserad kunskap om medarbetarnas upplevelse av organisationsförändringen och internkommunikationen, vilket möjliggjort min resultat- och analysdiskussion.

7. Resultat och analys

Under hela arbetet har jag upplevt organisationsmedlemmarna som genomgående positiva till organisationsförändringen. Min upplevelse är att Gasellen AB inte står inför någon omfattande problematik utan snarare enstaka justeringar. I följande kapitel fokuserar jag dock på den kommunikationsproblematik som faktiskt kan spåras i organisationen och analyserar den utifrån de frågeställningar jag ställde i kapitel två samt de teorier jag diskuterade i kapitel fem. I följande kapitel besvaras samtliga delfrågor i tur och ordning. Den huvudsakliga frågeställningen besvaras i kapitel åtta, slutdiskussionen.

7.1 Internkommunikationen idag

7.1.1 Kanaler

Att göra information tillgänglig är sällan något problem i dagens organisationer (von Platen, 2006). Det finns en mängd olika kanaler för den som vill sprida information; mail, intranät, PM, dokumentation från ledning, internpost, olika mötesformer, intern-TV och så vidare. Det är emellertid inte tillgången till information som är problematisk – svårigheten ligger snarare i att se vad informationen faktiskt betyder. Idag vet vi att kommunikation inte bara är överföring av information utan när människor kommunicerar har även kroppsspråk, rösten, associationer, känslor och attityder en påverkan på hur informationen tas emot och tolkas (Jacobsen och Thorsvik, 2008).

Vilken kanal vi väljer för vår kommunikation eller information spelar således stor roll eftersom olika kanaler förmedlar ”rik” information i olika grad. ”Fattiga” kanaler, som rapporter, mail eller andra skriftliga meddelanden, lämnar inte särskilt mycket utrymme för tolkning av budskapet men fungerar dock utmärkt vid enklare budskap. Personlig kommunikation, som till exempel möten, är den ”rikaste” kommunikationskanalen eftersom den som kommunicerar kan förmedla mycket information, förutom ord också genom kroppsspråk, röstläge och så vidare, på kort tid. Samtidigt finns det möjligheter till diskussion och direkt feedback mellan sändare och mottagare – interaktionen gör att båda parter gemensamt kan diskutera fram en tolkning av budskapet, vilket innebär att de också får en liknande förståelse för vad som kommunicerats. (Jacobsen och Thorsvik, 2008).

Intervjupersonerna menar att den vanligaste kommunikationskanalen på Gasellen AB är mail eller olika form av chatt-funktioner. Flera av intervjupersonerna påpekar att det finns en problematik kring detta:

”Sen görs det ju också lite förbjudna grejer, som att skicka till all users till exempel. Det är ju korkad kommunikation.” – Chef.

”Ja, det var ju en av de sakerna jag märkte.. Det var ju liksom @alla-mail och det var ju en av de första sakerna jag tänkte – såhär kan vi inte ha det. Det är helt förkastligt.” – Chef.

”Just nu är det ju mycket mail. Viss information berör ju såklart inte alla men det är ju den vägen som finns.” – Medarbetare.

Intervjupersonerna beskriver mailandet som ”störande och tidskrävande” och cheferna påpekar att kostnaderna skenar när 130 personer ska stanna upp i sitt arbete för att någon frågar efter en mobilladdare. Heide, Johansson och Simonsson (2012) menar att det är en del av chefernas kommunikativa uppdrag att verka som ”gatekeeper” och sälla och sortera bland informationen. På Gasellen AB skapar detta givetvis svårigheter eftersom att cheferna helt saknar möjlighet att styra vilken typ av mail som skickas och kan inte förhindra denna typ av massmail. Samtidigt saknar organisationsmedlemmarna en väl fungerande kanal idag, vilket gör att de använder den kanalen som finns – mailen.

Internkommunikationen fungerar uppenbarligen inte, vilket en av cheferna tydligt poängterar under intervjun. De är dock medvetna om det, vilket är en av anledningarna till att de just nu håller på att arbeta fram ett nytt intranät där all viktig information ska vara tillgänglig:

”Så det håller vi på att utveckla för det är en av de absolut viktigaste kanalerna, tycker jag. Är det information som finns så ska den finnas på intranätet.” - Chef.

En medarbetare säger:

”Alltså, vi har ju ingen plattform egentligen, tycker jag i alla fall, som alla avdelningar använder utan en massa typer av verktyg. Så det är nog

ganska lätt att när man börjar här så tänker man - jaha, vad är det som är viktigt?"

På det nya intranätet kommer alla medarbetare kunna posta inlägg och det kommer finnas olika rutor för need-to-know och en nice-to-know. De olika avdelningarna kommer vara ansvariga för sin del av sidan och en av cheferna menar att intranätet således kommer vara levande. Enligt von Platen (2006) ser många intranätet som en universal lösning på allt som rör kommunikation. Hon konstaterar dock att intranätet och dess användningsform är överskattad. Det finns en fara i att ledningsgruppen har en övertro på intranätet. Ett av problemen är att informationen ofta är svårtolkad eftersom den kommuniceras via en "fattig" kanal. Intranätet kan däremot vara en viktig kanal för enklare information och en plattform där organisationsmedlemmarna själva kan söka upp information när de behöver den. Att alla organisationsmedlemmar har möjlighet att posta på intranätet är en fin tanke i teorin men kommer troligtvis inte att fungera i praktiken – vad kommer att postas? Vem avgör vad som är viktigt för alla att veta? Kommer det ingå i allas tjänster att posta, eller ska tiden tas från det vardagliga arbetet? Vad händer om ingen postar? Eller om alla postar? Ett otydligt kommunikationsansvar är ofta en bidragande orsak till att satsningar som denna rinner ut i sanden (Johansson och Heide, 2008).

Den andra kanalen som alla intervjupersoner tar upp är frukostmöten som äger rum varannan eller var tredje fredag där alla på företaget äter frukost tillsammans. Under en halvtimme hålls ett möte där ledningen presenterar hur det går för företaget, nya funktioner eller annan gemensam information som är bra för alla att veta. Dessa möten beskrivs som trevliga och är enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) ett exempel på en "rik" informationskanal.

Fredagsmötena ses som en viktig händelse eftersom det är ett av få tillfällen där alla medarbetare faktiskt fysiskt är tillsammans. VDn öppnar och avslutar vanligtvis mötena och delar ofta med sig av visdomsord. Denne förklarar också varför medarbetarna är viktiga, säger en chef. Det verkar också som att fredagsmötena är det tillfälle där organisationen kommunicerar vision, mål och värderingar.

”Jag känner ändå att det präglar de här fredagssnackisarna, med målen och ekonomin och just att man pratar om det här målet, att hit vill vi.” – Medarbetare.

Jag utvecklar detta ytterligare i kapitel 7.2.

7.1.2 Ansvar och kompetens

Trots att många är överens om att kommunikation är en viktig del av en organisation är det paradoxalt så att chefer och ledare inte prioriterar kommunikationsfrågor särskilt högt (Heide, Johansson och Simonsson, 2012). Ofta är även synen på kommunikation förenklad och reducerad till *transmissionssynsättet* – informationsspridning. När jag frågar intervjupersonerna vem de tycker äger ansvaret för kommunikationsfrågorna svarar samtliga att det är chefernas ansvar. En chef säger:

”Som det ser ut nu ansvarar ledningsgruppen för varje avdelning – att det ska rinna ner till dem.”

En annan chef säger:

”De (cheferna) är avgörande. /.. / Vi har ingen kommunikationsdirektör eller informationsdirektör eller så, någon sådan finns inte. Det är vi för små för, tror jag.”

Cheferna som intervjuats menar alltså att ansvaret för att kommunikationen ska ”rinna ned” ligger hos dem och att deras kommunikativa roller är ”avgörande” men att företaget är för litet för att ha en person med särskild kommunikationskompetens.

Att leda handlar enligt Heide, Johansson och Simonsson (2012) i mångt och mycket om att kommunicera och menar att förutsättningarna för detta har förändrats. Idag handlar det inte om att kontrollera och övervaka utan snarare om att inspirera, delegera, stödja och skapa förutsättningar för utveckling, vilket enligt Simonsson (2002) betyder att ledarrollen idag innebär en ny kommunikativ utmaning – att skapa mening, vilket jag återkommer i avsnitt 7.2. När förändringar ska genomföras är det vanligt att medarbetare har ett stort behov av information (von Platen, 2006). Detta behov tenderar många gånger att underskattas eftersom ansvariga chefer upplever att informationen varit riklig – det är dock skillnad på att ”få ut information” och att ha medarbetare som

faktiskt förstår budskapet. Det är nämligen sällan ett budskap uppfattas på samma sätt av alla som tar emot det (von Platen, 2006), vilket jag också återkommer till i avsnitt 7.2

Ledare och chefer får ofta ta del av olika ledarskapsutbildningar men som enligt Heide, Johansson och Simonsson (2012) endast visar strimmor av kommunikation - ofta handlar det om presentationsteknik, samtalsteknik och feedback-övningar, vilket även visar sig vara fallet på Gasellen AB. När jag frågar en av cheferna om deras roll i kommunikationsprocessen och om de fått någon särskild utbildning säger denne:

”Vi har inte jobbat specifikt med de här orden utan jobbat mer hur vi ska bedriva samtal, vad är det vi ska ta upp och så vidare.” (Frågan ställdes i samband med att vi diskuterade Gasellen ABs nya värdegrund.)

Enligt von Platen (2006) förbises ofta mellanchefernas kommunikativa roll. I Gasellen AB finns det visserligen inga mellanchefer men jag uppfattar ändå att de har liknande roller som de mellanchefer har i större företag. Hur cheferna på Gasellen själva tolkar och uppfattar förändringen är en fråga som blir väsentlig för förändringens resultat – deras tolkningar påverkar nämligen vilka personliga förändringar de försöker göra, hur de hjälper sina kollegor och vilka förändringar de verkligen implementerar på sina avdelningar. Detta får också konsekvenser för hur medarbetarna skapar mening i förändringarna eftersom dessa förståelser växer fram tydligare än vad den planerade kommunikationen gör (von Platen, 2006).

7.2 Upplevelsedimensionen av förändringen

I en organisation har organisationsmedlemmarna olika roller, som på förhand är tillskrivna vissa funktioner, en säljare ska exempelvis vara på ett sätt och en ekonomichef på ett annat. Därefter förhandlas rollernas innebörd av övriga organisationsmedlemmar och utifrån detta skapas normer, värderingar och mål för hur de olika rollerna ska handla i givna situationer (von Platen, 2006). En organisation har även själv en identitet och ska fungera som en identifikation för dess medlemmar och skapa tillhörighet (von Platen, 2006). Vid en förändring förändras både organisationens identitet och medlemmarnas roller – vem är vi? Vilka vill vi vara? Detta visar sig tydligt även hos Gasellen AB:

”Det har växt ganska snabbt, företaget, och det har väl påfrestat en hel del. Dels på avdelningar och på personer och det har väl inte riktigt satt sig ännu med strukturer och roller.” – Medarbetare.

”Företaget har växt väldigt mycket på kort tid, vilket gör att det blir mer och mer tydligt att man har olika avdelningar som jobbar lite på sina egna delar” – Medarbetare.

”Alltså, egentligen är det ju fortfarande så att de (rollerna) inte har fastställts ännu, så att det är lite diffust fortfarande” – Medarbetare.

Jacobsen (2013) menar att olika organisatoriska element förändras snabbare än andra – vissa värden och normer utgör själva kärnan i organisationen medan andra är mer ”flyktiga”, till exempel formella strukturer som går att förändra på en timme. Han påpekar att det kan finnas täta band mellan formella och informella strukturer, vilket gör att en förändring kan ta tid. Under arbetets gång är det tydligt att de intervjupersonerna som varit anställda en längre tid är något mer skeptiska än de som anställts nyligen, framförallt när det gäller kulturen som jag går närmre in på i kommande avsnitt. Detta är naturligt och har också med tidsaspekten att göra – de som nyligen anställts är inte tillräckligt nära organisationens kärna ännu.

Samtliga medarbetare som jag intervjuat säger att VD-bytet var chockerande. De fick ett mail på morgonen om att de hade fått en ny VD och de var kallade på ett möte omedelbart. Mötet hölls av företagets styrelseordförande och på plats fanns även den nya VDn för att presentera sig. Hur de upplever själva situationen skiljer sig något åt:

”Det var väl lite chockat med VD-bytet men ändå inte förvånande. Det hade ju känts en längre tid att det hade behövts göra något. ../ Det kom ett mail egentligen. ../ Det var inte så mycket att orda om. Det var några minuter och sen fick man fortsätta dagen i alla fall. Jobbet slutar ju inte.”
– Medarbetare

En annan intervjuperson:

”Alla var helt knäpptysta och chockade – händer detta? Den gamla VDn var ju inte med då så hen fick ju aldrig säga sin del i det hela vilket jag saknade. /.../ Så den dagen var hen borta. Hens skrivbord fanns ju kvar och alla hens grejer, men hen var borta. /.../ Min personliga känsla var att det inte var rätt. Jag tyckte att hen skulle få en chans att tala om att det här är det rätta – nu behöver företaget en annan typ av ledare. /.../ Då hade man nog känt att det var lite tryggare.” – Medarbetare.

von Platen (2006) menar att *vem* som står bakom ett budskap avgör hur vi förhåller oss till innehållet. Det skapas också olika förutsättningar för mening och förståelse utifrån *var* och *hur* kommunikationen sker. I sociala sammanhang, som samtal och diskussioner, där olika åsikter kan komma fram och det finns möjligheter för förtydliganden, ges bäst förutsättningar för meningsskapande. Om kommunikationen kring en förändring eller omstrukturering begränsas till stormöten eller skriftlig information medför det ofta svårigheter för organisationsmedlemmar att förstå varför förändringen görs och hur den kommer att påverka arbetet. Jacobsen och Thorsvik (2008) förklarar att den senare reaktionen kan handla om ett brutet psykologiskt kontrakt som innebär att ett oskrivna förväntningar bryts, t.ex. ”detta var inte det jag ville när jag tog jobbet” alternativt en identitetsförlust, att en medarbetare har skapat en stark identitet med sitt arbete som nu kan komma att förändras.

I övrigt menar intervjupersonerna att förändringen varit positiv:

”Förändringen kom ju lite abrupt. Men det kändes som att man tog ett steg emot att bli ett större företag. /.../ Jag har inte så mycket känsla hur det var innan men jag känner att det mestadels är positivt. /.../ Det blev mindre stress på något sätt.” – Medarbetare.

”Det kommer sig ganska enkelt av att xxx (nya VDn) är en person som gillar att lyfta människor. /.../ Man måste få växa, man måste få beröm. Det var många som inte fick det tidigare och vi har fått ta ansvar för att bli en ledningsgrupp som trivs med varandra och som har fått blomma ut lite grann kanske. Vi har en helt annan kännedom om bolaget, vi har tagit temperaturen på det på ett helt annat sätt.” – Chef.

”Nej men alltså, man köper ju det. Det var ju jättebra, bra förklarat och hon verkar vara jättebra och det gör ju det ännu mer positivt. /../ Jag är nog ganska lätt också.” – Medarbetare.

”Jag anpassar mig efter de förutsättningar som finns och ställer om rätt kvickt. Och jag hann ju inte vara med på något annat så jag märkte nog ingen skillnad, så jag vågar inte svara eller spekulera i hur det kunde varit. Men för mig har det bara varit positivt.” – Chef.

7.2.1 Kulturens betydelse

Organisationskultur är en väsentlig del av den kontext där organisationsförändringar skapas. Varför flera forskare väljer att studera organisationskultur är på grund av antagandet att kultur *kan* vara en framgångsfaktor (Jacobsen och Thorsvik, 2008). Genom en stark organisationskultur upplever medarbetarna en samhörighet och gemenskap som kan vara avgörande för hur framgångsrik verksamheten blir. Denna typ av kultur kan således fungera som ett styrverktyg i organisationer genom att grundläggande antaganden, värderingar och normer reglerar hur individer bör handla i givna situationer (Jacobsen och Thorsvik, 2008). När vi under intervjuerna diskuterar organisationskulturen på Gasellen AB framhåller många av intervjupersonerna att det generellt är en positiv stämning på företaget – alla hälsar och är glada. Det finns en professionalitet i relationerna med kollegorna, vilket verkar uppskattas. Samtidigt verkar det även finnas distans mellan avdelningarna:

”Kulturen är... okej. Jag vet inte om det har med växtvärk att göra, att det blir en liten vi och dem-känsla mellan avdelningarna. Det handlar ju inte om att peka finger, vi är ett lag. Vi måste jobba tillsammans.” – Chef.

”Den kan nog vara lite negativ kanske. Vi har växt ganska snabbt och det har väl påfrestat en hel del – det är nog inte det att vi växer utan att det blir lite obehagligt. Man har ju sin lilla zon som man är bekväm i och helt plötsligt blir den lite större och man måste gå utanför den än sin egen lilla roll.” – Medarbetare.

”Det är ju himla svårt. Jag upplever nog att eftersom vi blivit så himla stora och man har skapat sina avdelningar så har man också skapat sina egna kulturer på respektive avdelning.” - Medarbetare

Många intervjupersoner säger också att de tror att de nuvarande lokalerna kan bidra till den distans som upplevs. Jacobsen och Thorsvik (2008) identifierar detta som *fysisk distans*. Från början disponerade Gasellen AB ett rum i en lokal medan de idag disponerar fyra av fem våningar av samma lokal. Det är många och långa korridorer med mindre kontorsrum och intervjupersonerna påpekar att det inte finns ett naturligt sätt att röra sig i lokalerna utan att de håller sig till sitt kontor eller sin avdelning.

Detta kan ses som ett resultat av den förändring som Mintzberg (förklarad i Jacobsen, 2013) beskriver som *livscykel* som innebär att organisationer förändras när den växer – och att slutligen börjar varje division (avdelning) uppträda som en självständig organisation. Detta kan också förklaras genom begreppet *subkulturer* (Jacobsen och Thorsvik, 2008). Organisationsstrukturer, som t.ex. avdelningar, grupperar medarbetare i organisationen kring särskilda arbetsuppgifter och eftersom kultur skapas och utvecklas genom samverkan är det naturligt att det i denna typ av struktur bildas *subkulturer* – varje avdelning skapar sin kultur. Samma författare menar också att organisationer tenderar att gruppera ihop medarbetare med samma utbildning, till exempel utvecklingsavdelningen som består av programmerare och utvecklare. När dessa personer arbetar tillsammans kring uppgifter som hör till deras profession utvecklas därmed också en *professionskultur*. Detta främjar kulturell heterogenitet i organisationen och gör det svårare att ha en gemensam övergripande kultur.

7.2.2 Vision, mål och värderingar

Med anledning av att ledare och chefers roll i organisationer förändrats mot ett mer ”coachande” ledarskap har också visioner, mål och värderingar tilldelats en större betydelse (Heide, Johansson och Simonsson, 2012). Ledare som skapar och utvecklar framtidsvisioner som organisationen ska uppnå har länge ansetts vara viktiga för organisationens framgång.

I personalhandboken (2014:8) kan vi läsa följande:

”Gasellen ABs finansiella mål är en genomsnittlig årlig tillväxt om 25 procent och en rörelsemarginal om minst 20 procent för perioden fram till och med år 2020.”

Fredagsmötena verkar vara det främsta tillfället där ledningen kommunicerar organisationens mål och framgångar. Jag upplever att samtliga intervjupersoner är väl införstådda i *vad* målet för organisationen är. När vi under intervjuerna diskuterar detta och hur de arbetar för att de ska nå dit säger i princip alla intervjupersonerna att företaget måste sälja mer. När jag ber dem utveckla mer och fördjupa sig i *hur* målet ska nås säger en av cheferna följande:

”Det jobbar vi med genom en strategisk plan. Och den är nedbruten till avdelningsnivå och ska vara nedbruten på individnivå också, både i mål hela vägen och i konkreta aktiviteter.” – Chef.

Samtidigt säger medarbetarna:

”Jag tror att man tydligt måste gå ut med, alla vet ju vart vi ska nå någonstans men även HUR vi ska nå dit. Jag tror det är viktigt att man har en plan för det.” – Medarbetare.

”Jag vet inte hur mycket jag själv kan påverka det.” – Medarbetare.

”Självklart känner jag ändå att det präglar de här fredagsnackisarna ganska mycket, med målen och ekonomin och just att man pratar om det här målet – att hit vill vi. Sen gäller det ju att verkligen hålla vid det och se till att tänka utifrån vad man kan göra för att bidra ännu mer. För som medarbetare vill man ju bidra och då gäller det ju verkligen att göra en tydlighet vad man kan bidra med för att nå det här målet. För det är ju inte bara ledningen utan det är ju på individnivå.” – Medarbetare.

Heide, Johansson och Simonsson (2012) framhåller att många chefer och ledare har en *abstrakt retorik*, särskilt när det kommer till den framtidsorienterade retoriken. Den lämnar stor tolkningsvariation och reaktionen på detta är ointresserade medarbetare. I Gasellen ABs fall upplever jag inte att intervjupersonerna framstår som ointresserade

men kanske lite vilse – de har en startpunkt och de har ett mål – men de har ingen karta. Cheferna påpekar ofta under intervjuens gång att saker och ting måste få ta tid och i det här fallet finns det en tydlig diskrepans mellan vad chefen säger och vad medarbetarna har uppfattat eller vet om.

Värdegrunden kan vi också läsa om i personalhandboken (2014:8). Där står det följande:

”Gasellen A/Bs medarbetarvärderingar

Gemensamt skall vi alla medarbetare arbeta enligt vår gemensamma värdegrund som innebär att samtliga beslut och varje agerande skall präglas av:

Enkelhet

Ödmjukhet

Tillgänglighet

Omtänksamhet

Professionalitet”

Alvesson (2015) menar att värdegrunder är ett försök att vägleda verksamheten. Samtidigt hävdar han att de ofta är värdelösa och menar att deras funktion är att låta bra och bidra till legitimitet och status. Ett uppenbart problem är att dessa värderingar många gånger är vaga och luddiga medan deras egentliga betydelser blir svårfångade och mångtydiga – vad betyder egentligen enkelhet? Och för vem?

När vi diskuterar värderingarna och deras betydelse under intervjuerna frågar jag om de syns i den dagliga verksamheten och i de beslut som fattas och får följande svar:

”Nej, det gör jag inte. Det handlar om att bli medveten om vad de olika orden betyder. Man kan ha bra workshops, vi lär oss dem utantill och har ramsor. Och det är gulligt sådär. Men det är först när man borrar sig in i professionellt eller tillgängligt – vad innebär det? Vad innebär det för vår avdelning och för mig?” – Chef.

”Nej, jag tycker inte att det präglar organisationen överhuvudtaget, faktiskt. Det är bara ord.” – Medarbetare.

”Vi har ju försökt ta in dem så att vi värderar folk i våra utvecklingssamtal utifrån det här. Och ber dem konkretisera och utvärdera sig själva utifrån hur väl de tycker att de har följt upp de här orden, till exempel. De finns med i våra lönekriterier, till exempel.” – Chef.

Heide, Johansson och Simonsson (2012) påpekar att det ofta finns ett glapp mellan ledning och medarbetare, vilket egentligen inte är så konstigt eftersom visioner och mål formuleras av ledningen. Av den anledningen står ledningsgruppen också närmre dem och har mer utvecklade föreställningar om vad målen och värderingarna står för – vilket även verkar vara fallet på Gasellen AB. Intervjupersonerna säger att det borde gjorts mer kring värdeorden och att de gärna hade blivit ”matade” med dem och sett orden vart i byggnaden de än befinner sig. Även här påpekar intervjupersonerna lokalernas påverkan – att även om orden hade tryckts upp på alla väggar så hade det stått någonting framför.

Båda cheferna påpekar, även kring värdegrunden, att det inte är någonting som de arbetat särskilt aktivt med sedan de presenterade dem under 2014, vilket även tydligt framkommer i både intervjuerna och i de dokument som jag fått ta del av. Som vi kan läsa i personalhandboken ovan ges ingen större förklaring till vad orden betyder, hur de ska tolkas och hur medarbetare förväntas arbeta. Medarbetarna konstruerar därför själva en tolkning av värderingarna, utifrån sin roll och förståelse av företaget (Heide, Johansson och Simonsson, 2012). För att kunna skapa gemensamma betydelser av värderingarna, och således också mening, måste medarbetarna prata om dem. Heide, Johansson och Simonsson (2012) menar att de mål som diskuteras mest under möten också tolkas mest lika, vilket är anledningen till att fysiska möten är en förutsättning för meningsskapande.

Fredagsmötena är, som jag nämnde tidigare, det enda tillfälle där alla i organisationen fysiskt träffas och dessa möten präglas av ”presentationer” av ledningsgruppen där medarbetarna upplever att de blir ”pratade till”. Förutsättningarna för att skapa en kollektiv mening är därför begränsad i den mening att vi återigen har hamnat i transmissionssynsättet på kommunikation – det ska spridas information. Olika kanaler kan användas för att förse medarbetare med material kring mål och visioner – intranät,

utskick, stormöten och så vidare. von Platen (2006) menar att det är här skillnaden mellan information och kommunikation blir uppenbar. Kommunikation är en mänsklig process – information måste tolkas för att bli användbar. Dessa möten ger inte medarbetarna möjlighet att, i någon större utsträckning, diskutera med varandra. Vidare innebär detta att det enda ”rika” kommunikationstillfälle som ledningen egentligen har omvandlats till ett informationsspridande och ”fattigt” presentationsmöte.

Att värdegrunden finns med som lönekriterie utan att ha implementerats i organisationen är motsägelsefullt. Ingen av intervjupersonerna kände till alla orden, några av dem kunde inte ett enda. Både chefer och medarbetare anser att värderingarna bara är tomma ord som inte präglar organisationen, vilket gör att jag ställer mig frågan: varför finns dem? Kanske är det som Alvesson (2011) hävdar, att en isomorfism kommer till uttryck genom ett skyltfönsterarrangemang? Andra organisationer arbetar med värdegrunder och därför gör Gasellen AB också det. Hur de ska jobba med det och varför är oväsentligt – det viktiga är vad som signaleras via värdegrunden. Att arbeta efter begrepp som enkelhet, tillgänglighet, professionalitet, omtänksamhet och ödmjukhet låter ju utmärkt och invändningsfritt.

En medarbetare säger:

”Värdeord kan lätt bli klyschor. Vilket företag vill inte se sig själva som professionella?”

7.3 Internkommunikationens roll vid förändringen

De flesta intervjupersonerna framhåller att de innan hösten 2014 kände att ”något måste göras”, vilket Jacobsen (2013) menar är viktigt för att kunna genomföra en förändring. Intervjupersonerna upplever också, i stort, förändringen som positiv. Jag ställde aldrig några frågor kring varken den gamla eller nya VDn – ändå tar många av intervjupersonerna upp den nya VDn i intervjuerna. De beskriver denne som kompetent, en duktig retoriker och en väldigt bra chef samtidigt som de säger att de aldrig trivts så bra på jobbet som de gör nu. Organisationsmedlemmar ägnar sig inte enbart åt att lyssna på vad andra säger till dem – de iakttar och reflekterar också över sin omgivning som en del av meningsskapandet (von Platen, 2006). Chefer och deras beteenden uppmärksammas ofta i samband med en organisationsförändring och för de organisationsmedlemmar som varit anställda på Gasellen AB en längre tid blir den nya VDn en symbol för förändringen. En symbol kan förklaras som ”a sign which denotes

something much greater than itself” (Morgan, Frost och Pondy, 1983:4-5 citerad i von Platen, 2006:63). Om VDns ord och faktiska handlingar under förändringen motsäger varandra kan förtroendet gentemot denne undergrävas, samtidigt som motsatsen kan underlätta förändringen, vilket verkar vara fallet på Gasellen AB.

När vi vidare diskuterar vilken roll intervjupersonerna tror att internkommunikation spelar och kommer att spela under det fortsatta arbetet mot en de nya målen säger samtliga att den kommer vara avgörande och bli allt viktigare ju mer företaget växer:

”Den är helt avgörande och framförallt så kommer den bli ännu mer viktig ju mer vi växer. Ju större de fysiska avstånden blir mellan våra medarbetare så kommer ju kommunikationen mellan dem vara mycket viktigare. Och kommunikationen från ledningen, vad är vår avsikt med de beslut som vi fattar, hur ska vi tillämpa dem och vad förväntar vi oss av våra medarbetare. Det är alla saker som blir ännu tydligare och ännu viktigare ju större vi blir.” – Chef.

De förklarar att de tycker att det måste finnas strukturer, planer och en tydlighet i den kommunikationen som förs. Enhetliga verktyg och tydligare rollfördelning, både när det gäller det vardagliga arbetet och kommunikationsarbetet, är också eftersträvarsvärt, enligt intervjupersonerna.

”Som jag ser det så kräver det en struktur och en tydlighet. En struktur i hur vi ska arbeta. /../ Jag tror att det är viktigt med struktur och planering ju större man blir. Samtidigt är det viktigt att anamma det här entreprenöriella, vi har alltid varit det här bolaget som är entreprenöriella och jag tror att det är viktigt att man inte tappar det så att man helt plötsligt inte är insnöad i pappersarbete, planeringar, möten och strukturer.” – Medarbetare.

Några av intervjupersonerna framhåller också att de gärna hade sett en person med kommunikationsansvar, vilket kan ses som en tydlig signal på att organisationsmedlemmarna har ett kommunikationsbehov som inte tillgodoses i den utsträckning som de önskar:

”Men kanske om det finns någon person som har det här ansvaret och håller i den interna kommunikationen, så tror jag nog att det här kan bli bra.” – Medarbetare.

”Utifrån att ett företag växer så behöver man någon som är kommunikationsansvarig. /../ och se till att kommunikationen fungerar mellan avdelningarna. /../ Lite som spindeln i nätet.” – Medarbetare.

Samtliga avsnitt i detta kapitel visar att internkommunikationen spelar en stor roll i en organisationsförändring, ur flera perspektiv. Den första och kanske viktigaste funktionen som internkommunikationen har är att *skapa mening*.

Organisationsmedlemmarna måste förstå varför en förändring genomförs och hur den kommer att påverka arbetet för att kunna genomföra den. Mening skapas i interaktion med andra där det finns möjlighet till diskussioner, vilket innebär att organisationsmedlemmarna också måste ha förutsättningar till detta. Dessa förutsättningar skapas genom olika *kanaler* - problemet hos Gasellen AB är att de har ett transmissionssynsätt på kommunikation och främst använder ”fattiga” kanaler som mail och intranät. Även deras fredagsmöten, som har alla förutsättningar för meningsskapande, används som en ”fattig” kanal. Cheferna är också en viktig del i meningsskapandet och kulturarbetet – deras tolkningar av förändringen och värdegrunden är avgörande för hur och om de väljer att genomföra förändringen. Om chefen för en avdelning tycker att värdegrunden bara är floskler kommer denne förmodligen inte arbeta särskilt mycket med den utan istället arbeta efter det som den själv tycker är viktigt. Detta utvecklar i sin tur subkulturer som skapar svårigheter att implementera värdegrunden över hela organisationen.

7.4 Internkommunikationens roll i gasellföretag

Detta kapitel har visat att intervjupersonerna tycker att kommunikationen är viktig för organisationen. Samtidigt hävdar en av cheferna att Gasellen AB, som ska öka sin omsättning till en halv miljard på fem år, är för litet för att ha en medarbetare med särskild kompetens inom kommunikationsområdet. Detta styrker det faktum att ledningen själv saknar den kompetens som krävs för att lyckas skapa en meningsfull förändring. Samtidigt visar detta det paradoxala i att kommunikationsfrågor inte prioriteras särskilt högt, trots att den anses vara ”avgörande”.

Behovet av strukturer och processer verkar öka i takt med att organisationen växer, vilket är helt naturligt, eftersom organisationsstruktur möjliggör fokus, koordinering och stabilitet (Jacobsen och Thorsvik, 2008). Detta kapitel visar att organisationsmedlemmarna som intervjuats vill se en tydligare kommunikation och ett tydligare kommunikationsansvar. Det innebär att de har ett större informationsbehov än det som tillgodoses idag – särskilt när det gäller deras möjligheter till meningsskapande.

Internkommunikationen är en viktig del av organisationer, oavsett om det är stora och tunga företag eller om det är gasellföretag, för det är genom kommunikation som vi organiserar. Vad resultat- och analyskapitlet visar är dock att kommunikationen inte är avgörande för ett gasellföretag. Gasellen AB har lyckats växa, de har människor som trivs på sitt arbete och framförallt så har de kunder som vill köpa deras tjänster och produkter, vilket ändå måste tillskrivas den viktigaste förutsättningen för att ett företag ska överleva. Men i takt med att organisationen växer och fler medarbetare anställs kommer behovet av strukturer, tydlighet och ansvar att öka, vilket innebär att även behovet av kommunikation kommer att öka. Då behöver organisationen vara lyhörd och ödmjuk inför organisationsmedlemmarnas behov och ta sitt ansvar – genom kompetens och förståelse för kommunikationens komplexa natur.

7.5 Sammanfattning

Gasellen ABs främsta kommunikationskanaler idag är mail och stormöten som äger rum ungefär var tredje vecka. De flesta håller med om att internkommunikationen inte fungerar eftersom det ofta görs mailutskick till samtliga organisationsmedlemmar om oväsentliga saker, vilket tar tid och stör arbetet. Ledningen håller därför på att ta fram ett intranät där all information ska finnas. Mötena är det enda tillfälle där samtliga organisationsmedlemmar, rent fysiskt, träffas. Här upplever intervjupersonerna att de blir ”pratade till”. Ansvar för att kommunikationen ska ”rinna ned” ligger på respektive avdelningschef och intervjupersonerna säger också att cheferna är ”avgörande” för kommunikationen samtidigt som organisationen är ”för liten” för att ha en kommunikationschef.

Organisationsförändringen och VD-bytet upplevdes, och upplevs fortfarande, som positivt av samtliga intervjupersoner. Många kände att ”något behövde göras” samtidigt

som de beskriver VD-bytet som chockartat. Några av intervjupersonerna beskriver sig själva som ”lätta” i den bemärkelsen att de anpassar sig snabbt. Samtidigt påpekas det att den gamla VDn inte fick komma till tals, vilket skapade en känsla av otrygghet – ”är det här verkligen rätt?”.

Intervjupersonerna framhåller att kulturen är hyfsad, om än något diversifierad på avdelningarna. Det är inte ovanligt att allt eftersom en organisation växer så växer också avståndet mellan olika avdelningar, vilket i sin tur kan skapa både subkulturer och professionskulturer. Under hösten lanserade ledningen på Gasellen AB ett nytt finansiellt mål och ny värdegrund bestående av fem ord. Här finns en tydlig diskrepans mellan intervjupersonerna – somliga menar att de själva inte kan påverka målet och att värdegrunden bara är tomma ord medan en av cheferna påpekar att det ska finnas mål som är nedbrutna på individnivå.

Intervjupersonerna betonar också internkommunikationens viktiga roll i det fortsatta arbetet mot det nya målet och värdegrunden. De vill se mer struktur, planer och tydlighet i kommunikationen och även ett tydligare kommunikationsansvar.

Organisationen i stort präglas av ett transmissionssynsätt, vilket reducerar kommunikation till informationsspridning och medarbetarna till mottagare. Trots att kommunikationen anses vara ”avgörande” saknas, paradoxalt nog, förståelse för komplexiteten i kommunikationen. Detta kapitel visar att det finns flera olika tolkningar av förändringsinitiativet, vilket styrker det faktum att organisationsmedlemmarna har tolkat och skapat mening kring detta på olika sätt, beroende på deras roll i organisationen, och deras sätt att se verkligheten.

8. Slutdiskussion

I detta sista kapitel redovisar jag mina viktigaste poänger i arbetet och svarar även på min huvudfråga.

8.1 Hur organisationsförändringar konstrueras

Organisationsförändring diskuteras ofta ur ett perspektiv där ledningen beslutat om en förändring som ska genomföras i organisationen (Johansson och Heide, 2008). De olika avsnitten i resultat- och analyskapitlet utgör belägg för att det är i kommunikationen som förändringen sker – inte som ett resultat av den. Det är när organisationsmedlemmarna börjar tala, diskutera och tänka kring förändringen som den påbörjas. Förändringen på Gasellen AB innebar inga större strukturella förändringar utan snarare en omvandling av organisationens övergripande strategi. Det nya målet och värdegrunden är immateriella ting och saknar egentligen betydelse innan organisationsmedlemmarna tolkar dem. Tolkningen gör organisationsmedlemmarna i sociala sammanhang – det är när de diskuterar och utbyter tankar och åsikter tillsammans med andra som varje individ tillskriver förändringen förståelse och mening. Och det är här förändringen påbörjas – i varje organisationsmedlem. Organisationsförändringar konstrueras således inte *med hjälp av* utan snarare *genom* kommunikation och därför är det viktigt att organisationsmedlemmar ges förutsättningar att faktiskt kunna prata och diskutera vad förändringen innebär. von Platen (2006) hävdar att om medarbetare själva tillåts att reflektera över vilka de är eller vilka de vill vara i organisationen så kan detta i förlängningen leda till nya insikter och också förändring

Det är tydligt att synsättet på kommunikation är något förenklat och att ledningen präglas av transmissionssynsättet – kommunikationen är reducerad till information. Hur medarbetare uppfattar, mottar och tolkar informationen läggs mindre vikt vid. Ett problem gällande Gasellen ABs förändring är att organisationsmedlemmarna har haft svårigheter med att skapa mening eller förståelse kring den, vilket vi ser i resultat- och analyskapitlet. Om de inte förstår varför förändringen genomförs och hur den kommer att påverka arbetet kommer de heller inte ha någon större möjlighet att genomföra den. På Gasellen AB är samtliga organisationsmedlemmar informerade om det nya målet och den nya värdegrunden – problemet är att informationen som kommunicerats verkar ha

varit bristfällig och svårtolkad och medlemmarna har således svårt att skapa mening kring dessa. Organisationsmedlemmarna vet inte hur de ska göra för att nå målet och de säger att värdegrunden bara är ”tomma ord”. En anledning till detta kan vara de ”fattiga” kanaler som organisationen använder för sin kommunikation som inte lämnar något större utrymme för diskussion eller andra kommunikativa utbyten.

Kulturen spelar en viktig roll i den kontext där förändring och mening skapas, eftersom den antingen kan underlätta eller försvåra. Resultat- och analyskapitlet visar att den snabba och stora tillväxten gjort att det skapats en distans mellan avdelningarna på Gasellen AB. Alvesson och Sveningsson (2014) menar att en hel organisations kultur är ofta abstrakt och mångtydig, vilket kan göra det svårt att identifiera sig med den. De framhåller också att när en organisations kultur är svag söker sig organisationsmedlemmarna till alternativa kulturer, till exempel sin avdelning, där det är lättare att skapa identifikation och tillhörighet. Konsekvensen av den snabba tillväxten har blivit en svag övergripande kultur och en fysisk distans mellan avdelningarna som i sin tur skapat subkulturer i organisationen. En kulturell homogenitet bland samtliga organisationsmedlemmar är en omöjlighet på grund av meningsskapandets karaktär och inte heller önskvärdt. Däremot kan dessa subkulturer skapa problem när det blir en vi-och-dem-känsla samtidigt som de också kan försvåra implementeringen av en övergripande kultur. Som vi kunde se i resultat-och analyskapitlet spelar cheferna en stor roll för både kulturen och meningsskapandet på sin avdelning. De sätter sin prägel på förändringen och bestämmer hur och i vilken omfattning förändringen ska genomföras på avdelningen. Detta kan vara ytterligare en anledning till skapandet av subkulturer - de olika chefernas tolkningar av värdegrunden och det målet. Om en chef anser att värdegrunden bara är tom retorik och en annan menar att just deras avdelning inte kan bidra till organisationens finansiella mål kommer detta givetvis påverka medarbetarna och få konsekvenser för organisationen som helhet. Gasellen ABs förändring är egentligen delvis en identitetsförändring – de ska gå från att vara *”det lilla stora företaget till det stora lilla företaget”* som en av cheferna påpekade. I samband med att personalstyrkan växer med 50 procent kan detta utgöra en identitetsförvirring. Eftersom att Gasellen AB är mitt i en mer eller mindre kulturell förändring skolas de nya medarbetarna in i den ”nya kulturen” medan de som varit anställda en längre tid fortfarande försöker förstå förändringen och den ”nya kulturen”. Att detta kan, och måste få, ta tid såg vi i kapitel sju.

För att kunna arbeta med kulturella frågor, som bland annat implementeringen av värdegrunden i mångt och mycket är, krävs det kompetens om det komplexa i kommunikationen – hur människor skapar mening.

Resultat- och analyskapitlet visar, som sagt, att organisationsförändringar konstrueras *genom* kommunikation. Men, det visar också att såväl kultur som struktur har en påverkan på förändringens resultat – de kan både underlätta och försvåra en förändring. I organisationen är det därför viktigt att höja blicken och se hur de olika delarna påverkar och växlar mellan varandra.

8.2 Förslag till vidare forskning

Det här arbetet har visat att det finns en svag förståelse för komplexiteten i kommunikationsfrågor och att dessa inte prioriteras särskilt högt, trots att intervjupersonerna menar att det är viktigt. Om Gasellen AB skulle utveckla den här kompetensen, antingen genom rekrytering eller utbildning, skulle ett förslag till vidare forskning kunna vara att fortsätta följa organisationen utifrån frågor som till exempel: Vilken roll spelar kommunikationen egentligen i ett gasellföretag? Hur ser den rollen ut i jämförelse med större företag, exempelvis IKEA eller Volvo? Finns det spår av isomorfism? Vidare hade även ett maktperspektiv eller den informella kommunikationens betydelse varit intressant att utforska.

En annan intressant aspekt är kommunikationsfrågornas prioritet och ”status” i dessa snabbväxande företag – chefernas syn på kommunikation i jämförelse med hur de faktiskt agerar och kommunicerar.

Ett tredje intressant spår vore att följa upp isomorfismens närvaro i organisationer överlag. Vet chefer och medarbetare egentligen varför de gör på vissa sätt?

Referenser

Litteraturförteckning

- Alvesson, M. (2015): *Organisationskultur och ledning*. 3 uppl. Stockholm: Liber AB.
- Alvesson, M. (2011): *Tomhetens triumf*. Stockholm: Bokförlaget Atlas.
- Alvesson, M och Sveningsson, S. (2014): *Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskulturer*. 2 uppl. Stockholm: Liber AB.
- Angelöw, B. (2010): *Framgångsrikt förändringsarbete – om individ och organisation i förändring*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Bryman, A. (2011): *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2 uppl. Stockholm: Liber AB.
- Dalen, M. (2015): *Intervju som metod*. 2 uppl. Malmö: Gleerups utbildning AB.
- Eriksson-Zetterquist, U. (2009): *Institutionell teori – idéer, moden, förändring*. Malmö: Liber AB.
- Fiske, J. (2009): *Kommunikationsteorier – en introduktion*. Ny, reviderad uppl. Finland: WS Bookwell.
- Gasellen AB – årsredovisning*. (2014) Årsredovisning från Gasellen AB.
- Heide, M, Johansson, C och Simonsson, C. (2012): *Kommunikation i organisationer*. 2 uppl. Malmö: Liber.
- Jacobsen, D-I. (2013): *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Jacobsen, D-I och Thorsvik, J. (2008): *Hur moderna organisationer fungerar*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Johansson, C och Heide, M. (2008): *Kommunikation i förändringsprocesser*. Malmö: Liber AB.
- Jungsik, K, Eugene, S och Seongsoo, L. (2013): "Organizational change and employee organizational identification: mediation of perceived uncertainty." *Social behaviour and Personality*, 41(6):1019-1034
- Lindkvist, L, Bakka F, Jørgen och Fivelsdal, E. (2014): *Organisationsteori – struktur, kultur och processer*. 6 uppl. Stockholm: Liber AB.
- Lockett A, Currie, G, Finn, R, Martin, G och Waring, J (2014): "The influence of social position on sensemaking about organizational change." *Academy of Management Journal* vol. 4:1102-1129
- Miller, C. (2009): *Organizational Communication: Approaches and Processes*. 5 uppl. Boston: Wadsworth Cengage Learning.

Personalhandbok – Gasellen AB. (2012, reviderad 2014). Personalhandbok från Gasellen AB.

Platen von, Sara. (2006): *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring. En studie av Sveriges Television*. Västra Frölunda: DocuSys/Universitetsbiblioteket Örebro

Pressmeddelande (2014-12-02) – Gasellen AB

Rosengren, K-E och Arvidson, P. (2010): *Sociologisk metodik*. 5 uppl. Malmö: Liber AB.

Simonsson, C. (2002): *Den kommunikativa utmaningen: en studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Lund: Department of Sociology.

Bilagor

Bilaga A – Intervjuguide chefer

Tema Gasellen AB

Du har varit anställd på Gasellen AB sen xxxx – Berätta lite om din tjänst. Vad har du gjort innan? Hur kommer det sig att du sökte dig till Gasellen AB?

Hur skulle du beskriva Gasellen AB som arbetsplats? Vad kan bli bättre – och hur?

Om du skulle beskriva Gasellen AB med tre ord idag – vilka?

Gasellen AB har fem värdeord idag – professionellt, ödmjukt, tillgängligt, enkelt, omtänksamt. Vad betyder dem för dig? Ser du dem i den dagliga verksamheten?

Kommunikation

Hur kommunicerar ni internt idag? Intranät, möten, personaltidning, mail osv. Vem har ansvaret för/driver/äger kommunikationsfrågorna på Gasellen AB?

Hur skulle du beskriva kulturen på Gasellen AB?

Sen i höstas har det skett stora förändringar, berätta!

Hur har du upplevt detta?

Vilken roll spelar kommunikationen?

Vad upplever du har fungerat bra resp. mindre bra i förändringen?

Vart tror du att utmaningen ligger?

Nya mål – från 100 miljoner till 500 miljoner på fem år. Hur ska ni komma dit? Plan? Vad krävs för att ni ska komma dit? Vilka krav ställer det på internkommunikationen?

Det var alla mina frågor, är det någonting som du vill ta upp innan vi avslutar?

Bilaga B – Intervjuguide medarbetare

Tema Gasellen AB

Hur länge har du jobbat på Gasellen AB?

Berätta lite grann om din tjänst.

Hur kom det sig att du sökte dig till Gasellen AB?

Hur skulle du beskriva Gasellen AB som arbetsplats?

Om du skulle beskriva Gasellen AB med tre ord, sett från din synvinkel som anställd – vilka?

Gasellen AB har fem värdeord idag; professionellt, ödmjukt, enkelt, tillgängligt och omtänksamt. Vad betyder de för dig?
Ser du dem i verksamheten?

Hur kommuniceras det kring dessa ord?

Tema kommunikation

Hur kommunicerar ni internt idag? Mail, intranät, personaltidning, chatt, möten.. Hur fungerar det? Mail, chatt

Vem tycker du ansvarar för internkommunikationen?

Hur upplever du organisationskulturen?

Under 2014 skedde ju ganska stora förändringar.. Berätta!

Hur har du upplevt förändringen?

Vad upplever du har fungerat bra respektive mindre bra?

Har du fått tillräckligt med information gällande nya mål/vision och hur ni ska komma dit?

Vad tycker du behöver göras för att ni ska komma dit?
Vilka krav ställer det på kommunikationen?

Övriga frågor/funderingar