



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Hantering av organisationsförändringar

- sett från ett kommunikations- och ledarskapsperspektiv

Managing organizational change

- With focus on communication and leadership

Linnea Höök & Ida Tunborg

Hantering av organisationsförändringar – sett från ett kommunikations- och ledarskapsperspektiv

Managing organizational change – with focus on communication and leadership

Ida Tunborg & Linnea Höök

Handledare: Johan Gaddefors, SLU,
Institutionen för ekonomi

Examinator: Carl Johan Lagerkvist, SLU,
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi C

Kurskod: EX0538

Program: Ekonomi – kandidatprogram

Fakultet: Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2014

Serienamn: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Nr: 867

ISSN 1401-4084

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: Kontinuerlig organisationsförändring, kommunikation, ledarskap, hantering av kontinuerlig förändring



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Abstract

In order to survive on a dynamic market, companies must continually implement new strategies and ways of work. While doing so, companies must also manage the reactions from their employees. Companies may do so by observing their leadership and way of communication. How easily a certain change may be implemented is widely determined by how well the leader communicates for example the purposes and reasons behind it.

In this paper we investigate how a certain company in the bull breeding market, Viking Genetics (VG), manages continuous changes in an evolving market. The method of study includes a qualitative case study, based on ten semi-structured interviews. The paper also contains a review of previous research on the field in question.

During our case studies, we learned that the main way of VG to prepare their employees for continuous changes was through the use of clear and concise communication. However, it also became clear that what the management thinks is a plain guidance or explanation, isn't always reflected by in how the employees perceive the information they are given. We further found that some employees experienced frustration since they did not get the feedback they requested after expressing for example a suggestion or an opinion.

Research on the field of organizational change is extensive. Studies addressing the problems facing pre-dominating companies on a changing market, however, are not. Combining this question with a focus on organizational changes, communication and leadership, this paper discusses an interesting subject/topic.

Sammanfattning

För att kunna agera och överleva på en dynamisk marknad tvingas företag att kontinuerligt genomföra förändringar. Vid kontinuerliga organisationsförändringar skapas ofta en oro hos de anställda och motstånd uppstår. Anställda ogillar förändringar på grund av osäkerhet om vad som kommer att hända med deras framtida arbetssituation. För att kunna hantera de anställdas reaktioner bör företag eftersträva god kommunikation och tydligt ledarskap. Hur en ledare kommunicerar och hanterar en förändring avgör hur ”smidigt” en förändringsimplementering kan genomföras. För att undersöka hur kontinuerliga organisationsförändringar hanteras på en föränderlig marknad valdes tjuravelsföretaget VikingGenetics (VG) som undersökningsobjekt.

Uppsatsens metod består av en kvalitativ fallstudie. Studien består av tio semistrukturerade intervjuer och en narrativ litteraturgenomgång. Intervjuerna genomfördes med anställda på olika hierarkiska positioner i VG; dessa utgörs av medarbetare, mellanchefer och HR. De tre perspektiven ger oss en mer omfattande och tydlig bild av hur kontinuerliga organisationsförändringar uppfattas i VG. Genom att beakta tidigare forskning inom det aktuella området, erhålls en god grund för denna uppsats. Uppsatsen bygger främst på vetenskapliga artiklar men kompletteras även med böcker vilket ger ett bredare perspektiv.

Under studien framkom det att VG främst förbereder sina anställda inför kontinuerliga förändringar genom att använda sig av rak och tydlig kommunikation. Det framkom emellertid att de anställda inte förstod syftet med de förändringar som har genomförts, eller alltså genomförs. Studien visade även att det skapats en viss frustration bland medarbetarna till följd av att de inte ansåg sig få tillräcklig feedback på sina åsikter och förslag.

Forskningen inom ämnet organisationsförändringar är omfattande. Mängden studier som behandlar problematiken kring företag som tappat sin ledande marknadsposition och måste hantera en ny marknadsroll, är dock inte lika omfattande. Detta i kombination med organisationsförändringar, kommunikation och ledarskap, gör denna studie teoretiskt intressant.

Innehållsförteckning

1 INTRODUKTION	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMBAKGRUND	2
1.3 PROBLEM, FRÅGOR OCH SYFTE	2
1.4 AVGRÄNSNINGAR	3
1.5 UPPSATSENS STRUKTUR	3
2 METOD	5
2.1 KVALITATIV FALLSTUDIE	5
2.1.1 Intervjuform	5
2.1.2 Etisk frågeställning	5
2.2 LITTERATURSTUDIE	6
2.3 TROVÄRDIGHET	6
3 TEORI	8
3.1 ORGANISATIONSFÖRÄNDRINGAR	8
3.1.1 Förändringsprocessen	8
3.1.2 Förändringsmotstånd	8
3.2 KOMMUNIKATION	10
3.2.1 Bakgrund	10
3.2.2 Kommunikationens väg och kanaler	10
3.2.3 Kommunikationshinder	12
3.3 LEDARSKAP	12
3.3.1 Bakgrund	12
3.3.2 Kommunikation och vägledning	13
3.3.3 Medarbetarengagemang	14
3.3.4 Belöningar	15
3.4 TEORETISK SAMMANFATTNING	15
4 RESULTAT	17
4.1 BAKGRUND	17
4.2 ORGANISATIONSFÖRÄNDRINGAR	17
4.2.1 Förändringsprocessen	17
4.2.2 Förändringsmotstånd	18
4.3 KOMMUNIKATION	19
4.3.1 Kommunikationens väg och kanaler	19
4.3.2 Kommunikationshinder	21
4.4 LEDARSKAP	22
4.4.1 Kommunikation och vägledning	22
4.4.2 Medarbetarengagemang	24
4.4.3 Belöningar	24
5 ANALYS OCH DISKUSSION	26
5.1 ORGANISATIONSFÖRÄNDRINGAR	26
5.1.1 Förändringsprocessen	26
5.1.2 Förändringsmotstånd	26
5.2 KOMMUNIKATION	27
5.2.1 Kommunikationens väg och kanaler	27
5.2.2 Kommunikationshinder	27
5.3 LEDARSKAP	28
5.3.1 Kommunikation och vägledning	28
5.3.2 Medarbetarengagemang	29
5.3.3 Belöningar	30
6 SLUTSATSER	31

REFERENSER.....

BILAGA 1.....

1 Introduktion

1.1 Bakgrund

För att ett företag ska överleva på marknaden måste det konstant anpassa sig efter nya villkor (Thomas & Hardy, 2011; Carter et al., 2013). I miljöer som kännetecknas av ekonomisk instabilitet, skiftande marknadskrav och tekniska framsteg är det därför nödvändigt att genomföra organisationsförändringar (Carter et al., 2013). Eftersom marknads efterfrågan ständigt förändras, måste företag uppfatta och agera utifrån dessa nya förutsättningar. Genom kontinuerliga förändringar i organisationen upprätthåller företag sin konkurrenskraft (Gilley et al., 2009). Ett exempel på en organisation som agerar på en föränderlig och konkurrenskraftig marknad är VikingGenetics (VG) som arbetar inom tjuravel (pers. med., Arturin, 2014).

Under de senaste åren har konkurrensen på tjuravelsmarknaden hårdnat (pers. med., Arturin, 2014). Det beror bland annat på att en genetisk selektionsteknik har förändrat marknadens förutsättningar. Denna teknik gör det möjligt för bönder att på ett tidigt stadie ta reda på tjurarnas kvaliteter. Detta har lett till att nya företag har kunnat etablera sig och konkurrera om marknadsandelar. Innan den genetiska selektionstekniken fanns erhöles denna information uteslutande via data från avkommors prestationer. Denna data samlades in under många år för att sedan kunna förutspå framtida tjurars egenskaper. Med genomisk selektion erhålls i det närmaste likvärdig information enbart med hjälp av genomiska värden via ett blodprov på tjurkalven. Det innebär att insamling av data från avkommor inte längre är den enda tekniken för att få kunskap om tjurkalvar. VG är ett av de företag på marknaden som har den största mängden insamlad data, vilket förr gav dem en särställning och en konkurrensfördel. I nuläget är denna information mindre betydelsefull.

En annan konkurrensmöjlighet på marknaden finns inom korsningsavel (pers. med., Arturin, 2014). Korsningsval innebär att två eller fler tjurraser korsas med varandra (pers. med., Arturin, 2014). Vid renrasavel, det vill säga avel inom nötkreatursrasen, uppstår däremot inavel om det sker reservationslöst. Vid korsningsavel uppstår korsningseffekter, som innebär att avkomman av de individer som har korsats blir några procent bättre än motsvarande renrasig avkomma. Genom att korsa undviks dels inavel, dels fås en starkare och friskare individ. För drygt tio år sedan började intresset öka för internationell användning av de röda Skandinaviska tjurraserna för användning i korsningsaveln. Användningen av dessa raser blev tillfredställande och gav VG konkurrensfördelar på befintliga marknader och därtill helt nya marknader. Upptäckten av en ny stark korsning, framtagen på detta vis, kan därmed innebära en konkurrensfördel.

För att granska hur ett företag hanterar kontinuerliga organisationsförändringar på en föränderlig marknad har vi valt att studera VG. De är ett av världens största och ledande bondeägda avelsföretag som äger fyra stationer med cirka 1600 tjurar (pers. med., Arturin, 2014). Företaget är geografiskt fördelat över tre länder, det består av Växa Sverige, FABA i Finland och VikingDanmark. Dessa tre organisationer har idag tillsammans cirka 30 000 bönder som medlemmar.

1.2 Problembakgrund

Kontinuerliga organisationsförändringar är en utmaning för företag (Erwin & Garman, 2010). Medarbetare upplever förändringar som mer eller mindre hotfulla och skrämmande, och de reagerar dessutom olika på dem (Oreg, 2003). Organisationsförändringar berör medarbetares vardag till exempel när deras arbetsuppgifter ändras (Carter et al., 2013). Medarbetare ogillar förändringar då omstruktureringar kan skapa oro och osäkerhet hos de anställda om vad som kommer att ske (Carter et al., 2013). Denna oro bland medarbetare leder till att ett motstånd mot förändringar skapas. För att kunna underlätta implementering av förändringar är det därför viktigt att ledare kommunicerar med medarbetare på alla nivåer i företaget. Trygga och förstående medarbetare i organisationers förändringsprocesser leder till att kvaliteten på förändringarna blir högre (Dolphin, 2005). Kommunikation och ledarskap är därmed två viktiga beståndsdelar för hur väl en förändringsimplementering utfaller (Gilley et al., 2009).

VG har tidigare varit ett ledande företag inom tjuravelsbranschen (pers. med., Arturin, 2014). Då den genetiska selektionstekniken presenterades på marknaden förändrades emellertid deras dominerande marknadsposition. Det har skapats en kontrast från den roll VG hade till den roll de har idag. Många av VG:s anställda har även arbetat länge inom företaget. Det kan därför vara en utmanande omställning för de anställda att anamma nya arbetsrutiner då de en gång var ledande med sina gamla metoder (Carter et al., 2013).

1.3 Problem, frågor och syfte

Det finns många studier om hantering av organisationsförändringar. Trots detta är antalet studier som kombinerar kontinuerliga organisationsförändringar med kommunikation och ledarskap relativt ovanliga. Studier som dessutom belyser detta utifrån ett företag som förlorat sin ledande position på marknaden och nu ska hantera förändringar utifrån den nya marknadsställningen är än färre. Detta arbete utgör en sådan studie.

VG står kontinuerligt inför nya förändringar då de agerar på en dynamisk marknad (pers. med., Arturin, 2014). För att bibehålla och förbättra den nuvarande marknadspositionen måste de därför genomföra nya förändringsåtgärder. Anställdas delaktighet kan underlätta en förändrings implementering (Dolphin, 2005). VG bör därför med hjälp av kommunikation och ledarskap förmedla behovet av förändring till sina anställda. Genom att skapa denna förståelse kan eventuellt motstånd minskas och ett engagemang skapas (Dolphin, 2005).

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur kontinuerliga organisationsförändringar hanteras genom kommunikation och ledarskap i VG. Uppsatsen är skriven från tre olika perspektiv; medarbetare, mellanchefer och personalavdelning (HR). Genom att undersöka dessa tre perspektiv kan en bild skapas av hur framtida organisationsförändringar kan underlättas. Syftet ska uppnås genom att besvara två forskningsfrågor.

Forskningsfrågor:

- Hur förbereds de anställda inför kontinuerliga organisationsförändringar?
- Vilka hinder uppstår vid implementering av kontinuerliga organisationsförändringar?

1.4 Avgränsningar

Studien baseras enbart på kontinuerliga organisationsförändringar i VG. Förändringarna kan vara av olika karaktär och storlek, men alla förändringar som berörs i denna uppsats har genomförts för att besvara marknadens ständigt föränderliga efterfrågan. Radikala förändringar kommer inte att belysas i denna studie.

Uppsatsen behandlar endast VG i Sverige. Resultaten kan därför inte generaliseras till resten av företaget. Detta beror på att företaget i grunden består av tre olika organisationer, från tre olika länder, med olika förutsättningar. Förändringar behöver därför inte se likadana ut i respektive land. Genom att endast fokusera på VG i Sverige kan analysen genomföras på en djupare nivå.

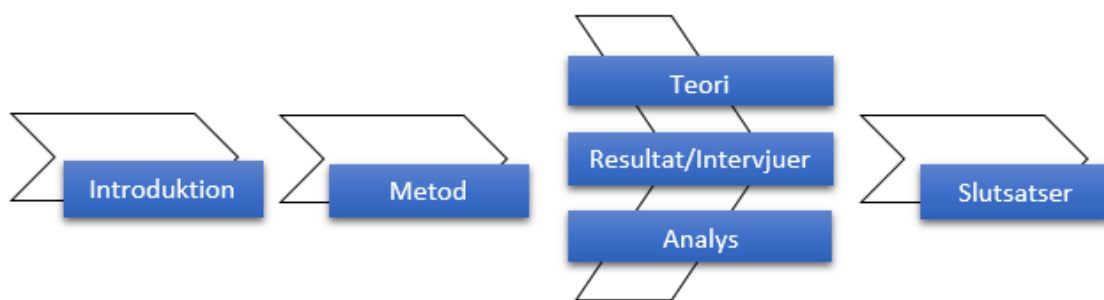
Genom att enbart intervjua en person ur företagets ledning, Sune Arturin, kan en subjektiv bild ges som inte delas med resten av företagets ledning. Sune Arturin är ensam från Sverige att sitta med i ledningen, majoriteten av ledningsgruppen kommer från Danmark. En intervju med Sune Arturin ger emellertid en övergripande bild av verksamheten och en förståelse för hur VG ser på förändringar i stort. Den ger dessutom en inblick i VG:s val av förändringsstrategier och strategier för att minska eventuellt motstånd. Sune Arturin har även kunskap om hur tjuravelsbranschen i allmänhet ser ut. Denna kunskap är nyttig för att förstå varför förändringar inom denna bransch är nödvändiga. För att få en mer representativ bild på hur VG i Sverige ser på förändringar genomförs ytterligare nio andra intervjuer med personer från olika avdelningar och hierarkiska nivåer.

När teorier om ledarskap behandlas kommer de endast att beaktas utifrån ett organisationsförändringsperspektiv. Detta förtydligar för läsaren varför ledarskap är betydelsefullt för organisationsförändringars utfall. I och med detta skapas en djupare förståelse för ledarskap vid förändringar, dock inget bredare perspektiv i ämnet ledarskap. Detta är inte heller syftet med denna uppsats då fokus från det valda ämnet, hantering av kontinuerliga organisationsförändringar, försvinner.

I uppsatsens resultatkapitel används ordet medarbetare för att syfta på de individer som arbetar längst ned i den hierarkiska organisationsstrukturen i VG. Då ordet anställda istället används syftar vi på medarbetarna tillsammans med mellancheferna i VG. Denna uppdelning har gjorts för att underlätta, för läsaren, vilka individer som har sagt vad.

1.5 Uppsatsens struktur

Här presenteras uppsatsens struktur med hjälp av en bild, se figur 1.



Figur 1. Uppsatsens struktur (egen bearbetning)

I det första kapitlet redogörs uppsatsens problem och dess bakgrund. Därefter preciseras syfte, forskningsfrågor och avgränsningar. I kapitel 2 behandlas uppsatsens metod. Här redovisas hur insamling av data och teori har genomförts. Dessutom motiveras de metodval som gjorts och vilka begränsningar dessa kan medföra. I kapitel 3 måterges uppsatsens teori med ledning av en litteratutgenomgång. Kapitel 4 består av insamlad data som har erhållits vid intervjuer med personalen på VG. Det sker en uppdelning mellan HR, mellanchefer och medarbetare i detta kapitel. Detta tydliggör vilka åsikter som finns på de olika hierarkiska nivåerna i VG. I kapitel 5 presenteras kopplingar mellan teori och resultat i en analys. För att underlätta dessa kopplingar bygger kapitel 3, 4 och 5 på samma rubriker. Det sista kapitlet består av uppsatsens slutsatser.

En bakgrund till uppsatsens syfte har nu presenterats. Syftet ligger till grund för hela arbetet och det är till stor del syftet som avgör hur uppsatsens metod ser ut. I nästa kapitel förklaras hur studien genomförts. Detta kapitel är till nytta för läsaren då han kan skapa sig en enhetlig bild av arbetet, hur det har gått till från början till slut. Genom att veta vilken metod som använts och varför kan läsaren avgöra om den tycker arbetet känns trovärdigt.

2 Metod

2.1 Kvalitativ fallstudie

Denna uppsats utgörs av en kvalitativ fallstudie. Vid en fallstudie undersöks ett specifikt fall i dess kontext (Bryman & Bell, 2013). Vårt fall består av en organisation vars komplexitet kan granskas på djupet med en fallstudie (Yin, 2003). För att få en inblick i hur kontinuerliga organisationsförändringar hanteras i VG anser vi därmed att en kvalitativ fallstudie är bäst lämpad.

2.1.1 Intervjuform

För att inte missa några relevanta frågor eller svar, då det på förhand är svårt att veta vilken riktning en intervju kommer att ta, valde vi att genomföra semistrukturerade intervjuer (Bryman & Bell, 2013). Denna intervjuform innebär att intervjuaren har en lista med frågor som ska ställas. Ordningen på frågorna anpassas efter respondentens svar. Intervjuaren kan dessutom ställa ytterligare frågor som inte var påtänkta vid skapandet av intervjumallen men som har koppling till något av det som respondenten har svarat. Semistrukturerade intervjuer gör det möjligt för intervjuaren att tydliggöra frågors budskap vid eventuella missförstånd hos respondenten (Robson, 2011). Dock måste intervjuaren vara vaksam på att inte ställa ledande frågor.

Studien består av tio intervjupersoner. Nio av dessa intervjuer sker via ett personligt möte hos VG i Skara och en intervju sker via telefon. Intervjupersonerna består av två tjurskötare, en stallchef/platschef, två laboratorieassistenter, en laboratorieförstare, en ekonomiassistent, en ekonomiansvarig och två human resource-koordinatorer (HR). En utav HR är Sune Arturin som är HR och informationschef och dessutom sitter med i företagets ledning. Sune Arturin är den enda vi valt att nämna vid namn. Dock kommer även han vara anonym under resultatkapitlet då hans svar sammanställs med HR-koordinatorerna. Denna sammanslagning gjordes för att värna om anonymiteten. Vi valde att intervjua personer från olika avdelningar och olika hierarkiska positioner för att få en mer omfattande förståelse för hur kontinuerliga organisationsförändringar hanteras i VG. Om istället en person intervjuas skulle enbart dennes perspektiv erhållas. Detta ger ingen förståelse för hur företaget som helhet ser på ämnet.

2.1.2 Etisk frågeställning

Bryman och Bell (2013) behandlar fem etiska regler vid intervjuer. Dessa består av informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitets- och anonymitetskravet, nyttjandekravet och falska förespeglningar.

Informationskravet innebär att intervjuaren ska informera respondenterna om undersökningens syfte (Bryman & Bell, 2013). Vid början av varje intervju informerade vi därför respondenten om detta. Samtyckeskravet innebär bland annat att respondenterna ska bli informerade om att deltagandet är frivilligt. Val av respondenter valdes med hjälp av Sune Arturin som tillfrågade de anställda vilka som kunde tänka sig att delta. Konfidentialitets- och anonymitetskravet innebär att uppgifter om respondenterna ska behandlas med tillförsikt så att obehöriga inte kan få tillgång till dessa. Vårt känsliga material bestod av inspelade intervjuer. För att försäkra oss om att de inte hamnade i fel händer raderades inspelningarna

direkt efter genomförd respondentvalidering. Nyttjandekravet innebär att de insamlade uppgifter om respondenterna enbart får användas för forskningsändamålet, vilket vi har uppfyllt. Falsa förespeglningar innebär att vi inte ska ge respondenterna felaktig eller vilseledande information gällande undersökningen. Detta har vi försökt leva upp till genom att informera respondenterna om syftet med studien.

2.2 Litteraturstudie

För att erhålla en bra grund inför resten av arbetet gjordes en litteratursökning på området. Litteratursökningen hjälper bland annat till att stödja en viss argumentationslinje, hitta relevanta begrepp och teorier på området, samt att öka trovärdigheten för författarna (Bryman & Bell, 2013). Denna uppsats grundas på en narrativ litteraturgenomgång som främst består av vetenskapliga artiklar som är peer-reviewed. Med peer-reviewed menas att artiklarna är granskade av sakkunniga forskare innan publicering sker (www, Umeå universitetsbibliotek, 2014). Som komplement till artiklarna används även böcker för att erhålla ett bredare perspektiv. En narrativ litteraturgenomgång är en flexibel process utan förutbestämt mål (Bryman & Bell, 2013). Det finns inte några tydliga ramar för hur sökningen ska genomföras. En fördel med denna typ av litteraturgenomgång är att det går att byta spår och inriktning efter hand beroende på vad som upplevs intressant. Nackdelen med en narrativ litteraturgenomgång är att den minskar möjligheterna till jämförelser och generalisering. Syftet med denna uppsats är inte att kunna generalisera resultaten utan att få en ökad förståelse för det ämne som valts att studera. Därför är den valda metoden att föredra.

De databaser som använts för att samla relevanta teorier är Primo och LIBRIS som tillhandahålls via SLU:s bibliotek. Även google scholar har använts.

2.3 Trovärdighet

För att en studie ska vara trovärdig ska uppsatsens struktur vara konstruerad på ett sätt som gör det enkelt för läsaren att följa författarens tankegångar. Denna vägledning ska göra det enkelt för läsaren att förstå studiens framkomna resultat (Robson, 2011). I denna uppsats använder vi oss av samma rubriker i kapitlen; teori, resultat och analys, för att skapa denna tydlighet för läsaren. Utöver denna struktur tar Bryman och Bell (2013) upp fyra kriterier för att skapa en trovärdig uppsats. Dessa är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering.

Med tillförlitlighet menas att studiens fokus korrelerar med val av kontext (Bryman & Bell, 2013). Vi förklarar detta samband i kapitel 1. Tillförlitlighet innefattar även att författarna ger respondenterna en möjlighet att godkänna insamlad data de bidragit med. Vid intervjuer finns alltid en risk att respondenten missförstår frågorna som ställs. På samma sätt kan intervjuaren misstolka respondentens svar (Bryman & Bell, 2013). För att minimera denna risk valde vi att dels göra intervjuerna tillsammans, dels spela in intervjuerna. På så sätt kan vi gå tillbaka eller stämna av med varandra att vi uppfattat svaren på samma sätt. Inspelning genomfördes först efter godkännande från respondenten. Utöver detta genomfördes en respondentvalidering för att försäkra oss om att vi uppfattat respondenternas svar korrekt. Ett problem som kan uppstå vid respondentvalidering är att respondenten kan bli defensiv och vilja ta tillbaka sina svar (Bryman & Bell, 2013). För att motverka denna risk valde vi att låta respondenterna vara anonyma. Dock intervjuades endast anställda på VG i Skara. Eftersom arbetsplatsen är

förhållandevis liten vet sannolikt majoriteten av de anställda vilka som blev intervjuade. För att behålla anonymiteten i möjligaste mån valde vi i resultatkapitlet att slå samman åsikter från anställda som arbetar på samma hierarkiska nivå i organisationen.

Överförbarhet handlar om i vilken utsträckning det går att överföra studiens resultat till en annan kontext (Bryman & Bell, 2013). Resultaten vid denna studie kommer att spegla VG:s unika kontext och några generaliseringar är därför inte möjliga. Fallstudier är inte generaliserbara, vilket heller inte är syftet med denna uppsats (Bryman & Bell, 2013).

Pålitlighet handlar om i vilken grad studien kan replikeras (Bryman & Bell, 2013). Eftersom denna studie baseras på en narrativ litteraturgenomgång och tio semistrukturerade intervjuer är det inte möjligt att replikera denna. Vid en narrativ litteraturgenomgång kan fokus skifta under teoriinsamlingens gång (Bryman & Bell, 2013). Något systematiskt tillvägagångssätt används inte och detta gör litteraturgenomgången svår att upprepa. Däremot går det via studiens källor kontrollera att insamlad teori är korrekt. Vid semistrukturerade intervjuer kan intervjufrågor läggas till och tas bort samtidigt som respondenten har möjlighet att tala fritt om det som han kommer att tänka på (Bryman & Bell, 2013). Denna intervjumetod är svår att återskapa då respondentens svar speglar hur han upplever situationen för stunden. Trots de svårigheter som finns att replikera är dessa intervjuer värdefulla eftersom de ger en förståelse för vad respondenterna anser är viktigt gällande studiens ämne. Om en annan intervjumetod valts hade viktiga svar kunnat gå förlorade och ett annat resultat hade därmed erhållits. I denna studie värderar vi information som respondenten anser är viktig. Vi bedömde därför att denna metod var bäst lämpad för ändamålet.

Konfirmering behandlar författarnas objektivitet (Bryman & Bell, 2013). Studien ska vara fri från författarnas personliga åsikter. Vid en kvalitativ fallstudie är det svårt att vara helt objektiv. Genom att tänka på objektiviteten under studiens gång kan den däremot upprätthållas i möjligaste mån (Bryman & Bell, 2013). Till exempel utformades öppna och generella intervjufrågor för att inte leda respondenterna i en viss riktning. Som tidigare nämnt utfördes även en respondentvalidering. Respondenterna fick då bekräfta att den insamlade data hade använts på korrekt sätt.

I detta kapitel har uppsatsens tillvägagångssätt för att samla in data och hitta relevanta teorier redogjorts. En narrativ litteraturgenomgång valdes bland annat och den tillåter författarna att byta inriktning efter hand. Denna kunskap kan vara läsaren till nytta för att öka hennes förståelse till varför uppsatsens teorier valdes ut.

3 Teori

3.1 Organisationsförändringar

3.1.1 Förändringsprocessen

Organisationer befinner sig i ständig förändring (Daly et al., 2003). Detta tar sig till exempel uttryck i att tekniker och produkter utvecklas, kunder förändras och medarbetare byts ut (Alvesson & Sveningsson, 2008). För att överleva på en konkurrensmarknad är det således en nödvändighet att organisationer förändras (Carter et al., 2013). Organisationsförändringar kan vara episodiska eller kontinuerliga (Gilley et al., 2009). Episodiska förändringar är oregelbundna och ibland radikala. Kontinuerliga förändringar sker stegvis. De är framväxande och utan slut. Vare sig förändringar är kontinuerliga eller radikala är forskare eniga om att takten för förändringar ökar.

Kontinuerliga förändringar består ofta av små målmedvetna justeringar (Carter et al., 2013). Vid kontinuerliga förändringar är anpassningsprocessen av en mer upprepande natur. Den består ofta av en sekvens små förändringar som sker samtidigt och som framkallar att en arbetsenhet utvecklas i enlighet med dess syfte. Det underliggande målet med organisationsförändringar är förbättring av organisationens kapacitet.

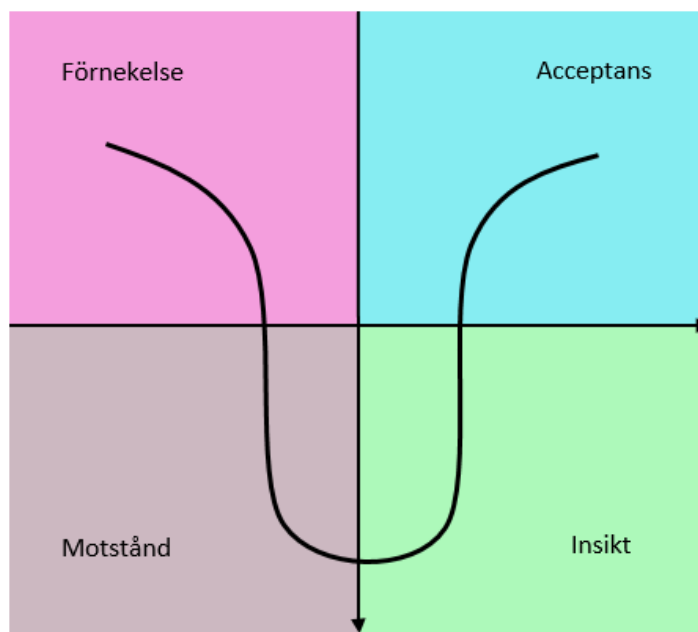
En välkänd förändringsmodell är Lewins trestegsprocess från år 1951. Modellen är omdiskuterad då den inte tar hänsyn till komplexiteten gällande förändringar, men den visar ändå grunden för hur en förändring kan gå till (Gilley et al., 2009). De tre stegen består utav upptining (unfreeze), förändring (movement) och nedfrysning (refreeze). Vid steget upptining förbereds medarbetarna på kommande förändring. Det kan till exempel anordnas kurser och föreläsningar för att påvisa att förändringen är nödvändig. I steget förändring implementeras det nya tillståndet. Vid det sista steget, nedfrysning, befäster organisationen det nya beteendet och de nya rutinerna. Detta genomförs för att undvika att organisationen går tillbaka till det gamla tillståndet.

Oavsett organisationers storlek har varje förändring en dominoeffekt på företags processer (Miles, 2001). Vid kontinuerliga förändringar påverkas till exempel strategier och affärsmodeller, strukturer, processer, kulturer, teknologi, produkter och tjänster. Förändringarna påverkar dessutom ofta flera ledare eller rapporteringsvägar och de innehåller ofta införande av ny teknik, förvärv eller expansion, eller nedskärningar.

3.1.2 Förändringsmotstånd

En av de främsta anledningarna som brukar nämnas till varför förändringsarbete misslyckas är att det skapas ett motstånd vid genomförandet av implementeringen (Erwin & Garman, 2010). När de kontinuerliga förändringarna sker i en alltför hög hastighet kan det uppstå spänningar på arbetsplatsen (Carter et al., 2013). En organisationsförändring kan medföra att medarbetare känner sig osäkra och otrygga vilket kan leda till att de motsätter sig förändringen. Motståndet kan se ut på olika sätt. Medarbetarna kan till exempel bli deprimerade, uppgivna, oföretagsamma eller förneka behovet av förändring (Vakola & Nikolaou, 2005). För de medarbetare som istället ser förändringar som möjligheter kan detta bli en positiv upplevelse (Wanberg & Banas, 2000).

I kriskurvan går det att utläsa vilka känslor som medarbetare går igenom vid förändringar, se figur 2 (Bruzelius & Skärvad, 2011).



Figur 2. Kriskurvan (Bruzelius & Skärvad, 2011, egen bearbetning)

Den första fasen består av förnekelse då medarbetaren ignorerar behovet av förändring (Bruzelius & Skärvad, 2011). I nästa fas är det inte längre möjligt för medarbetaren att förneka förändringarna och denne övergår då till att motsätta sig dem. Enligt Bruzelius och Skärvad (2011) uppstår det ofta motståndspromatik om medarbetare inte involverats tillräckligt i förändringarna, eller om de uppsatta målen är alltför kortsiktiga. Medarbetarna kan även känna sig hotade av nya arbetsmetoder, samt ha bristande kunskap och utbildning. I den tredje fasen övergår motståndet till en insikt hos medarbetaren. Han får en förståelse för de möjligheter som en förändring kan medföra. Den sista fasen består av en acceptans för förändringen hos medarbetaren.

Människor som inte kan vara med och påverka organisationens förändringar reagerar ofta genom att göra motstånd (Yukl, 2005). Detta är en naturlig reaktion då människor vill skydda sina egna intressen. Rädslan för att deras arbetsmiljö kommer att påverkas och försämrats ligger ofta till grund för motståndet som kan uppstå (Dawson, 2003). Kiefers (2005) forskning säger att förändringar har en känslomässig påverkan på medarbetare. De upplever ofta att förändringar är svåra och skrämmande. Kiefer (2005) kom i sin forskning även fram till att medarbetare som utsätts för flera förändringar sannolikt kommer att uppfatta dessa som mer negativa. Ledningen bör därför fundera på hur medarbetarna anser sig bli bemötta under förändringsprocessen. Medarbetare som upplever sig förbisedda kan få minskat förtroende för sin ledare. Vilken tillit en medarbetare har till sin ledare är en avgörande faktor för hur medarbetaren kommer att agera gentemot förändringen (Angelöw, 2010). En förändring accepteras lättare av en medarbetare som har förtroende för sin ledare.

3.2 Kommunikation

3.2.1 Bakgrund

Kommunikation utgör grunden för att skapa förståelse och relationer mellan individer (Heide et al., 2005). Då organisationer består av olika individer som tillsammans arbetar mot uppsatta mål är kommunikation en grundförutsättning för att organisationer ska kunna existera.

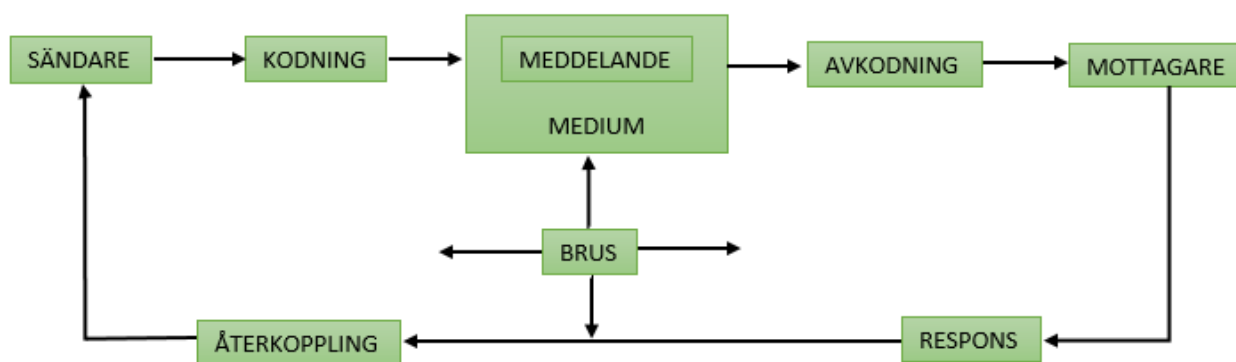
När ett företag planerar en förändring i organisationen är det extra viktigt att kommunikationen fungerar (Lewis, 2000). Detta beror på att organisationsförändringar ofta är komplexa och svåra att genomföra. Yasici (2002) menar att tydlig kommunikation på alla hierarkiska nivåer i företaget kan underlätta implementeringen av förändringar. Yasici (2002) menar vidare att ju mer hierarkisk ett företag är, desto svårare är det att undvika kommunikationsproblem. Heide et al., (2005) poängterar dock att i horisontellt organiserade företag blir fungerande kommunikation medarbetare emellan viktigare. I dessa företag får medarbetarna själva ett större ansvarsområde. Kommunikation i organisationer utgörs således av komplexa system, då sändare och mottagare har olika positioner och därmed även olika befogenheter och arbetsuppgifter (Larsson, 2008). Eftersom organisationsförändringar är komplexa, finns det ingen universal lösning som skapar effektiv kommunikation, utan företaget måste anpassa den efter rådande storlek, kultur och de befintliga resurserna (Bull & Brown, 2012). Enligt Lewis (2000) är ett av de största problemen vid implementering av en organisationsförändring brister i kommunikationen.

3.2.2 Kommunikationens väg och kanaler

Kommunikation kan delas in i enkel- och dubbelriktad (Larsson, 2008). Enkelriktad kommunikation utgörs av en överföring av information från sändare till mottagare. Denna överföring av information är även grundkriteriet i den dubbelriktade kommunikationen. Utöver informationsöverföringen ska även återkoppling från mottagaren till sändaren ske och en delning av budskapet ska uppstå (Bull & Brown, 2012).

Det är även viktigt att skilja på begreppen information och kommunikation. Information är innehållet i det som kommuniceras medan kommunikation är det som sker när information delas (Larsson, 2008). Information kan jämföras med enkelriktad kommunikation eftersom den enbart går i en riktning. Att kommunicera kan däremot jämföras med den dubbelriktade kommunikationen eftersom bearbetning av information sker hos mottagaren och feedback skickas sedan tillbaka (Larsson, 2008).

Kotler och Keller (2003) har utvecklat Shannon och Weavers kommunikationsmodell från år 1949, se figur 3.



Figur 3. Kommunikationsmodell (Kotler & Keller, 2003, egen bearbetning)

Denna kommunikationsmodell ska utgöra grunden för att skapa en effektiv kommunikation (Kotler och Keller, 2003). Modellen innefattar nio element; sändare, kodning, meddelande, medium, avkodning, mottagare, respons, återkoppling och brus. Bruset kan påverka alla steg igenom kommunikationsprocessen. Det är viktigt att sändaren vet vem den kommunicerar med. Budskapet kodas olika beroende på vem mottagaren är. Vetskapen om mottagarens identitet förbereder sändaren på hur denne bäst kommunicerar sitt budskap. Mottagaren förbereds dessutom på hur denne kan tänkas få återkoppling på sitt budskap. Sändaren kodar budskapet med lämpliga symboler så att mottagaren kan avkoda meddelandet. När budskapet är kodat ska det skickas genom vald kanal så informationen når mottagaren. Budskapet avkodas därefter av mottagaren. Vid effektiv kommunikation uppfattar mottagaren budskapet på ett sätt som överensstämmer med sändaren. Det ska även skapas kanaler för återkoppling som mottagaren kan använda sig av.

Vilka kommunikationskanaler sändaren väljer för att förmedla sitt budskap ska anpassas efter den information budskapet innehåller (Jacobsen & Thorsvik, 2008). När information delas via personliga möten förmedlas budskap både verbalt och icke-verbalt. Ett verbalt budskap består dels av vad som faktiskt sägs, dels vilket tonläge sändaren använder. Det icke-verbala budskapet består till exempel av sändarens kroppsspråk. Budskap som förmedlas via ett personligt möte består således av rik information. Kanaler som har en potential att förmedla rik information kan överföra många signaler samtidigt. För att räknas som rik information ska budskapen dessutom kunna utformas efter de inblandade parterna samtidigt som det ska finnas en möjlighet till återkoppling.

Enligt Larsson (2008) flödar intern kommunikation i flera riktningar inom företaget. Det går dock att urskilja fyra huvudsakliga kommunikationsströmmar. Kommunikationen kan, enligt Johansson och Heide (2008), ses som ett konkret ämne som flödar upp, ner och horisontellt inom organisationen. Den första kommunikationsströmmen utgörs av nedåtriktad kommunikation, det vill säga kommunikationen från ledning till medarbetare (Larsson, 2008). För att det ska kunna skapas en dialog i organisationen finns det även en motsatt strömning uppåt, det vill säga från medarbetare till ledning. Den tredje kommunikationsströmningen, vilket även är den vanligaste, utgörs av horisontell kommunikation. Denna kommunikationsströmning utgörs av den kommunikation som medarbetare emellan, på samma nivå inom företaget, använder sig av när de kommunicerar med varandra. Den fjärde och sista kommunikationsströmningen är den tvärgående kommunikationen. Denna

kommunikationsströmning följer inte organisationens struktur utan kan till exempel bestå av att en ledare har en mer informell kontakt med de anställda.

3.2.3 Kommunikationshinder

Enligt Raina (2010) kan många av de problem som finns inom en organisation härledas till kommunikationsprocessen. Kommunikationshinder är vanligt förekommande i företag (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Dessa hinder kan till exempel bero på att sändaren använder sig av ett språk som mottagaren inte förstår. Sändare bör därför försöka anpassa språket efter mottagaren annars finns en risk att budskapet som har skickats avkodas fel av mottagaren. Dawn (2000) menar att effektiv kommunikation innefattar mer än att sändaren skickar ett klart och tydligt budskap till mottagaren. Sändaren bör även utgå från mottagarens situation och undersöka vad mottagaren behöver och vill veta. Inom olika grupper är det dessutom vanligt att en jargong utvecklas vilket kan vara svårt för utomstående att förstå (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Vilken uppfattning mottagaren har av sändaren har också betydelse för hur mottagaren avkodar budskapet (Dawn, 2000). För att undvika att mottagaren avvisar budskapet är det viktigt med förtroende mellan dessa parter.

Sändaren bör överväga vilken kanal som denne väljer för att förmedla sitt budskap på (Spillan et al., 2002). Jacobsen och Thorsvik (2008) påpekar att olika kanaler ställer olika krav på utformning och innehåll. Om kommunikationen till exempel sker genom personliga möten är risken för feltolkning större än vid skrivna meddelanden. Detta eftersom orden efterföljs av icke-verbalt kroppsspråk vilket är svårt att kontrollera. Om budskapet istället publiceras på ett intranät kan mottagares möjlighet till respons begränsas. Vissa kanaler innefattar även flera aktörer vilket kan orsaka problem i kanalens vertikala kommunikation. Detta kan leda till att information försvinner under tiden budskapet transporteras genom flera hierarkinivåer i den formella organisationsstrukturen.

Ett annat kommunikationsproblem är att medarbetarna kan få för lite information vilket kan leda till att förståelsen för budskapet blir bristfällig (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Även för mycket information kan vara svårt för medarbetare att hantera (Dawn, 2000). Om medarbetarna får för mycket information kan de bli mindre kritiska mot den och behandla den ytligare (Jacobsen & Thorsvik, 2008). När medarbetarna inte analyserar informationen lika noggrant ökar risken för att den kan tolkas fel. Dessutom kan det leda till att medarbetarna söker efter mindre information själva vilket också ökar risken för att viktig information missas. Vid för mycket information kan medarbetarna känna sig stressade. En känsla av att de förlorar kontrollen över situationen kan skapas.

3.3 Ledarskap

3.3.1 Bakgrund

Ledarskap nämns ofta som ett stort hinder för att effektivt genomföra organisationsförändringar (Gilley et al., 2009). Komplexiteten vad gäller organisationer gör att ledare måste kunna ta snabba beslut och även kunna utveckla och anpassa organisationen utefter nya förutsättningar. På grund av denna föränderliga miljö måste ledare kunna motivera sina medarbetare till att vilja följa med och hjälpa organisationen. Trots mycket forskning på området har det inte framträtt någon entydig bild av de inneboende egenskaperna som en effektiv ledare bör ha. Dock har några gemensamma kvaliteter framträtt som anses vara

betydande. Dessa är intelligens, handlingskraft, självförtroende, initiativtagande, pedagogiska egenskaper och behovet av förverkligande (Gilley et al., 2009).

En ledares beteende har en direkt inverkan på organisationers arbetsmiljö (Gilley et al., 2009). Det är beteendet som till stor del avgör om organisationsförändringar ska kunna genomföras. Ledare kan fungera som förändringsagenter. Dessa skapar sig en vision om förändringen, identifierar förändringsbehovet i organisationen, är ansvariga för förändringsstrategin och de genomför även implementeringen. Ledarnas tankar och kunskaper kommer därmed till uttryck i organisationens strukturer och processer i och med de åtgärder som genomförs. En koppling mellan ledares beteenden och effektiviteten i förändring genomförandet skapas till följd av detta. Om det finns motstånd mot förändringen redan hos förändringsagenten kommer detta avsevärt försvåra för organisationen att uppnå förändringarnas mål (Ford et al., 2008).

Framgångsrika organisationsförändringar har ofta sammankopplats med kunskap om förändringsarbetet (Gilley et al., 2009). En ledares brist på förståelse för implementeringstekniker och oförmågan att ändra organisationsfunktioner eller sin ledarstil nämns som hinder för att genomföra organisationsförändringar effektivt (Gilley, 2005). För att en ledare ska lyckas med en förändringsimplementering är det bland annat viktigt med kommunikation, vägledning, medarbetarengagemang och belöning (Gilley et al., 2009).

3.3.2 Kommunikation och vägledning

Vägledning har definierats som en process för att förbättra prestationer i organisationer genom att utveckla synergistiska förhållanden med medarbetarna genom träning, rådgivning, konfrontering och handledning (Gilley et al., 2009). Vägledningen baseras på kommunikation och feedback designade för att maximera medarbetarnas styrkor och minimera deras svagheter (Raina, 2010). Tanken är att detta ska öka medvetenheten som i sin tur resulterar i förbättrade prestationer. Vägledning inspirerar företag till att hålla sig framtidsorienterade samtidigt som den inspirerar medarbetare till att göra sitt bästa (Gilley et al., 2009). Den bidrar dessutom till att användbara allianser och nätverk skapas som stärker samarbetet och resultaten i organisationen.

För att organisationsförändringar ska kunna genomföras måste ledaren förse medarbetare på alla hierarkiska nivåer med tidsenlig, tydlig och relevant information gällande förändringarna (Bull och Brown, 2012). Ledaren måste förklara bakgrunden till varför förändring är nödvändigt och vilka risker det innebär för företaget att hålla fast vid den nuvarande situationen (Denning, 2005). Denne ska även motivera varför den tänkta ändringen är en lämplig lösning, och berätta om potentiella fördelar som förändringen kan åstadkomma. Ledaren behöver dessutom adressera medarbetarnas oro och funderingar för att kunna planera hur denne ska få tveksamma medarbetare att acceptera och bli delaktiga i förändringen (Green, 2004). Medarbetarnas attityd gentemot förändringen är av stor vikt för utfallet av förändringen (Bull & Brown, 2012).

Ledare bör tänka på hur de kommunicerar ut förändringar till medarbetare (Larson & Tompkins, 2005). Om medarbetarna märker av att ledaren är ambivalent inför förändringarna riskerar även de att bli tveksamma. Detta kan leda till att medarbetarna gör motstånd istället för att bli övertygade om att förändringarna är något bra. Det är således viktigt att ledare i dessa lägen kommunicerar på ett entusiastiskt sätt (Lewis et al., 2006).

Corporate storytelling är ett kommunikationsverktyg som ledare kan använda sig av för att skapa engagemang hos medarbetare (Denning, 2006). Det är en metod som till exempel kan skildra organisationens visioner och värderingar i form av berättelser. Dessa berättelser skapas i syfte att uppnå organisationsmålen. Skildringarna syftar även till att skapa en sammanhållning och ett engagemang hos alla medarbetare inom organisationen. Genom corporate storytelling kan ledningen skapa en gemensam historia för företaget istället för att medarbetarna skapar sin egen (Mossberg & Johansen, 2006). På så sätt kan ledningen styra över hur företagets historia kommer att se ut.

En ledare bör även tänka på de löften den ger till sina medarbetare (Gilley et al., 2009). Uppfyllda eller felaktiga löften kan hota ledarens trovärdighet då medarbetare kan uppleva dessa som orättvisa och som en kränkning mot deras förtroende (Tolinson et al., 2004). Medarbetare som känner sig orättvist behandlade eller upplever sig svikna är dessutom mer benägna att vilja hämnas och göra motstånd mot förändringar. De medarbetare som istället känner sig rättvist behandlade blir oftast mer entusiastiska och engagerade i förändringar (Gilley et al., 2009). Forskning visar att medarbetare kan acceptera oönskade utfall om ledarna är ärliga och berättar om omfattningen och riskerna som finns med förändringen från start (Cropanzano et al., 2007).

Om medarbetare accepterar och deltar i förändringar beror till stor del på deras uppfattning om personliga fördelar kopplade till förändringen (Gilley, 2005). Medarbetare ifrågasätter, utvärderar och väger argument för och emot förändringen för att bestämma dess styrkor och svagheter (Knowles & Linn, 2004). Kommunikation kan därmed vara ett effektivt verktyg för ledaren att motivera medarbetare till att bli involverade i förändringen (Luecke, 2003). Lämplig kommunikation kan förmedla en djupare förståelse för förändringen till medarbetarna. Detta gör det möjligt för medarbetarna att ta bättre beslut då de förbereds på både för- och nackdelar (Gilley et al., 2009). Välformulerade och utvecklade förklaringar accepteras lättare medan svagare argument förkastas (Knowles & Linn, 2004).

3.3.3 Medarbetarengagemang

Medarbetare som involveras i förändringsprocesser kan lättare acceptera förändringar (Bommer et al., 2005). Forskare har betonat att de problem som uppstår vid förändringsarbete till stor del beror på att medarbetare inte är delaktiga i förändringar (Angelöw, 2010). Medarbetare som inte får vara delaktiga upplever ofta förändringar som onödiga.

En ökande mängd forskning visar att medarbetarengagemang har en positiv inverkan på förändringsimplementeringar och produktivitet i företag (Gilley et al., 2009).

Medarbetarengagemang förbättrar kommunikationen, motivationen och medarbetares kapacitet. Dessa faktorer påverkar produktiviteten i företag och underlättar förändringsprocesser. Medarbetare som tillåts delta i förändringar kommer att vara mer engagerade i deras framgångar. Detta som en följd av att medarbetarens egna bidrag då är integrerat med förändringsplanen.

Delaktighet hos medarbetare är dessutom en tillgång för organisationer (Ford & Ford, 2009). En organisations medarbetare besitter olika kunskaper och erfarenheter. Vid förändringsprocesser kan dessa kunskaper vara värdefulla för organisationen då beslut ska fattas om förändringsstrategier. Dessa kan underlätta en förändrings implementering och undvika att ineffektivitet och motstånd skapas (Angelöw, 2010). Medarbetare, vars kunskaper ignoreras, riskerar nämligen att bli missnöjda och utled på förändringar (Dawson, 2003).

Istället för att se medarbetare som motsträviga och ifrågasättande gällande förändringarna bör ledare följaktligen ta tillvara på deras kunskaper. Medarbetare som deltar i förändringsprocesser har dessutom ofta en mer positiv attityd till förändringarna (Angelöw, 2010).

Angelöw (2010) poängterar att de medarbetare som befinner sig långt ner i hierarkin kan uppleva det svårare att se syftet med att anstränga sig för organisationens förändringar. Medarbetarna kan uppleva att det är ett alltför stort avstånd till beslutsfattarna, vilket gör det svårt för dem att få genomslag för sina idéer och förändringsförslag.

3.3.4 Belöningar

Genom att ledare belönar de medarbetare som anstränger sig för organisationsförändringarna kan de nå önskvärda resultat (Gilley et al., 2009). Belöningen demonstrerar vikten av förändringar till medarbetarna. Belöningar som delas ut vid stegvisa förändringar och uppfyllda mål ses som något positivt bland medarbetare (Lussier, 2006).

Belöningar kan delas in i individbelöningar, gruppbelöningar och systembelöningar (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Individbelöningar användas för att öka individens incitament att prestera något utöver det vanliga. Denna typ av belöning kan dock skapa konkurrens med andra medarbete, som också vill ha en belöning. Gruppbelöningar används för att skapa en bra gruppdynamik. Denna typ av belöning kan dock skapa konkurrens med andra grupper som också vill ha en belöning. Det kan till exempel uppstå konkurrens mellan olika avdelningar. För att undvika denna konkurrens kan det istället införas systembelöningar. Dessa belöningar tillfaller alla medarbetare i organisationen.

Belöningar kan även delas in i symboliska och reella belöningar (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Symboliska belöningar har inget penningvärde utan kan till exempel bestå av beröm från chefen. Reella belöningar utgörs istället av materiella belöningar, till exempel bonusar.

3.4 Teoretisk sammanfattning

För att företag ska kunna överleva på marknaden behöver de ständigt förändra sig (Thomas & Hardy, 2011). När förändringar sker ofta på en arbetsplats uppkommer motstånd bland medarbetarna (Carter et al., 2013). Detta är en naturlig reaktion då människor vill skydda sina egna intressen (Yukl, 2005). Medarbetarna genomgår olika känslomässiga faser gentemot förändringar (Bruzelius & Skärvad, 2011). Dessa faser presenteras i kriskurvan, se avsnitt 3.1.2.

Kommunikation är ett viktigt verktyg vid organisationsförändringar. Kotler och Keller (2003) förklarar kommunikationens väg och hur den fungerar (i en modell). Kommunikation kan ske med hjälp av olika kanaler. Olika medarbetare kan tolka budskap på olika sätt och det är därför viktigt att sändaren utformar sitt meddelande med hänsyn till mottagaren. Kommunikationshinder är ett vanligt förekommande problem i organisationer eftersom brus kan uppstå överallt i en kommunikationskedja.

Hur en ledare agerar vid organisationsförändringar är också en viktig faktor för förändringars resultat (Gilley et al., 2009). För att en förändring ska kunna genomföras behöver ledaren tänka på hur han vägleder sina medarbetare genom processen. För att medarbetarna ska bli

engagerade i förändringsprocessen är det dessutom viktigt att ledaren får dem delaktiga. Ett sätt att engagera medarbetarna kan vara genom belöning.

Vår förhoppning är att detta kapitel har skänkt förståelse för de problem som uppstår när en organisation förändras och hur dessa problem kan lösas. I kapitel 5 ställer vi båda dessa delar i relation till ett verkligt fall när vi analyserar företaget VG. Analysen grundas i en undersökning som presenteras i nästa kapitel. Det kapitlet bygger på vad som framgick vid tio intervjuer med personal på VG. Kapitlet inleds med en kortare bakgrundsinformation om företaget.

4 Resultat

4.1 Bakgrund

VG är ett av världens största och ledande bondeägda tjuravelsföretag (pers. med., Arturin, 2014). De utgörs av tre ägare; VikingDanmark, Växa Sverige och FABA i Finland. Växa Sverige är den svenska försäljningsorganisationen i VG. Konstellation, VG, skapades år 2008 respektive år 2010 då en sammanslagning av de tre ländernas verksamheter genomfördes. VikingDanmark äger 50 % av andelarna i VG medan Sverige och Finland äger 25 % vardera. Dessa tre organisationer har idag tillsammans cirka 30 000 bönder som medlemmar. Företaget har cirka 160 medarbetare varav cirka 35 i Sverige. VG är ledande i dessa länder samt en viktig aktör för internationell husdjursavel. De har cirka 1 600 tjurar fördelade på fyra stationer. Målet är att alla tjurar ska gå i lösdrift, i ensamboxar eller i grupp, och ha en hög välfärdsnivå. Den årliga försäljningen av tjursperma uppgår till cirka 4 000 000 doser. Den största delen av försäljningen sker på hemmarknad men cirka en fjärdedel av doserna exporteras till mer än 50 länder. I dagsläget har VG cirka 90 % av hemmamarknaden.

VG har som mål att deras produkter ska optimera vinsten för kött- och mjölkbönder samt bidra till att produktionen sker i enlighet med bra djurskydd och etik. De har även som mål att utvecklas genom innovativ forskning tillsammans med användarnas erfarenheter och samarbetspartners främst i Europa men även på andra håll i världen, bland annat USA.

4.2 Organisationsförändringar

4.2.1 Förändringsprocessen

4.2.1.1 HR

Etableringen av selektionstekniken har inneburit att nya konkurrensförhållanden uppstått. Den rådande maktbalansen ändrades och VG förlorade sin ledande marknadsposition. På grund av detta har VG ändrat sin marknadsföringsstrategi. Idag fokuseras budskapet till marknaden på att förmedla deras förhållningssätt till djurvälstånd, djurhälsa och etik och att dessa värden ökar långsiktigt lönsamheten för mjölkbonden. VG poängterar att de säljer mer än genetiska framsteg, de erbjuder också ett avancerat kunnande.

Då Sverige är ett avlångt land, där det är långt mellan gårdarna, är det svårt för försäljningsorganisationen Växa Sverige att få lönsamhet i verksamheten. De långa avstånden gör det svårt för VG att få kostnadstäckning för att sköta insemineringen åt bönderna. Detta har lett till att bönderna idag sköter insemineringen till större del själva. Eftersom den personliga kontakten till stora delar nu försvinner minskar även lojaliteten till VG. Kunderna kan känna sig övergivna och detta gör det lättare för dem att överväga andra alternativ. Denna aspekt är också en anledning till varför VG får anpassa sig efter nya marknadsförutsättningar. Även kunderna som agerar på marknaden har förändrats. Förr utgjorde mjölkbönder med mindre besättningar majoriteten av kunderna, medan VG idag främst hanterar kunder med större besättningar och med delvis andra krav.

4.2.1.2 Mellanchefer

Arbetsrutinerna förändras ofta i VG då det är en snabb marknadsutveckling, men trots detta känner mellancheferna ingen större oro inför organisationsförändringar. En av mellancheferna berättar att ”förändringar sannolikt innebär mer arbete, åtminstone kortsiktigt”. Dock anser denne att förändringar fortfarande är något bra då det i slutändan ska leda till något bättre.

4.2.1.3 Medarbetare

Majoriteten av VG:s medarbetare anser att deras arbetsrutiner förändras ofta. Medarbetarna tror att förändringarna bland annat grundar sig på att en harmonisering mellan de olika länderna fortfarande pågår. De tror även förändringarna beror på att marknaden och den tekniska utvecklingen förändras snabbare idag. Ett par medarbetare uttrycker en oro inför framtiden. Marknaden förändras, utvecklas och konkurrensen hårdnar. Till exempel minskar antalet tjurar i Sverige och därmed även hos VG, vilket leder till att det blir svårt att planera och uppnå stabilitet. En av medarbetarna berättar att ”det kommer mycket fortare fram nya bra tjurar nu än vad det gjorde förut”. Ovissheten inför framtiden blir skrämmande för medarbetarna. Dock har de flesta medarbetare en förståelse för situationen på marknaden och varför VG måste genomföra förändringar.

4.2.2 Förändringsmotstånd

4.2.2.1 HR

HR upplever att det uppstår visst motstånd och vissa motsättningar till följd av förändringar. De upplever att medarbetarna kan vara oroliga. Oro kan uppstå när medarbetares arbetsrutiner förändras. De kan vara oroliga över att mista sina jobb då de inte vet vart organisationen är på väg. Medarbetarna kan även uppleva förändringar som negativa eftersom dessa kan påverka deras arbetsidentitet. Medarbetare kan utveckla en stolthet över tillvägagångssätt som använts under en längre tid. Om dessa sedan ändras kan förändringarna ses som något mindre positivt.

Oro kan leda till konflikter mellan individer och avdelningar. Detta kan ta sig uttryck som nedstämdhet och besvikelse hos personalen. För att utreda bakgrunden till dessa negativa känslor och komma till rätta med situationerna tar VG hjälp av bland annat företagshälsovård. Ett annat sätt att minska de negativa känslorna är att definiera och kommunicera med de grupperingar som kan uppstå i samband med förändringar. Grupper kan påverka varandra till att uppfatta att förändringar endast leder till försämring. HR vill istället att medarbetarna uttrycker sina åsikter så att ledningen kan hantera dem.

Idag ser HR emellertid att det råder en mer allmän och öppen attityd. Det finns nu en ökad förståelse till varför förändringar måste ske. Då medarbetarna redan genomgått den stora förändringen (sammanslagningen) tror HR att de anställda är mer förberedda inför kommande förändringar. Individerna som får besked om förändringar genomgår en acceptansprocess där de succesivt förändras. HR är medvetna om att det har hänt mycket de senaste åren och att det har varit en omvälvande period för personalen. Trots detta upplever HR att det idag finns många medarbetare som tycker att förändringar är utmanande och utvecklande. Många medarbetare ser positivt på förändringar eftersom de kan komma arbetsplatsen till godo.

4.2.2.2 Mellanchefer

Alla mellanchefer har upplevt att ett visst motstånd har skapats gentemot organisationsförändringar. Detta motstånd har yttrat sig på olika sätt, till exempel i form av en uppgivenhetskänsla, irritation och suckar. Däremot har mellancheferna inte upplevt motstånd i form av sabotage mot förändringarna eller genom arbetsvägran, utan all personal har till slut accepterat förändringarna. Det motstånd som uppstått har grundat sig i att vissa medarbetare tyckte att det var bättre förr och därför gärna höll fast vid gamla rutiner. En av mellancheferna upplever även att personalen har börjat tröttna på förändringar och därför kan göra motstånd. Mellancheferna tror att medarbetarna skulle behöva ha en period av stabilitet och andrum.

4.2.2.3 Medarbetare

Flera medarbetare berättar att de märker av då det sker förändringar i organisationen. En berättar att medarbetarna kan vara något motsträviga innan förändringar genomförs. En annan berättar att det känns som om ”vissa medarbetare är emot alla förändringar medan andra är för det mesta”. Motståndet tror denne beror på att medarbetarna inte gärna lämnar sina fasta rutiner. En tredje berättar att irritation lätt kan uppstå och att medarbetarna kan bli ifrågasättande. En fjärde berättar att det uppstår allmänna diskussioner gällande förändringarna, och det blir mer ”gnäll och gnabb”. Medarbetaren tror att detta beteende kan vara grundat i en rädsla inför förändringarna, vad de innebär och hur ändringarna kommer att påverka medarbetarna. Till en början finns ett visst motstånd gentemot förändringar som sedan brukar försvinna då medarbetarna vänjer sig.

4.3 Kommunikation

4.3.1 Kommunikationens väg och kanaler

4.3.1.1 HR

Då en förändring ska genomföras skapas först en kommunikationsplan. Strategier planeras för hur förändringen ska kommuniceras ut till medarbetarna. VG förklarar nuläget och vad som kan vara en möjlig utveckling. Vidare berättar de varför förändringen behöver genomföras och vilka de eventuella följderna kan bli. VG baserar sin kommunikation till medarbetarna på rationella argument där de förklarar att förändringar är en nödvändighet för att följa utvecklingen i omvärlden eller rent av överleva. Den kommunikationskanal som VG använder sig främst av för att kommunicera ut förändringar är det personliga mötet. Till exempel har VG veckomöten varje fredag där det redogörs för vad som har hänt och vad som kommer att ske i företaget.

En annan kommunikationskanal som VG använder sig av är deras intranät. Här kan medarbetarna bland annat hitta veckobrev. Genom att lägga upp information på intranätet har medarbetarna alltid möjlighet att gå tillbaka och läsa den igen. För att underlätta kommunikationsspridningen har VG arbetat med att förbättra intranätet. Oavsett kommunikationskanal försöker VG hålla kommunikationen enkel och ”ta det mesta vid fikabordet”. Varje landschef ansvarar för att kommunicera ut budskapet i sitt land.

HR tycker att VG är bra på att ta emot feedback från medarbetarna men att det finns utrymme till förbättring. VG vill att medarbetarna ska känna sig delaktiga i förändringar som berör

dem. HR anser att de brukar uppmuntra sina medarbetare till att ge feedback. Det finns inget bestämt tillfälle då detta ska ske, utan det är en naturlig del i dialogen de har. Medarbetarna kan dessutom alltid komma med sina åsikter på arbetsplatsträffarna som sker en gång per kvartal. Att mejla in sina åsikter eller lämna ett anonymt brev via en förslagslåda är två andra möjligheter.

VG försöker annonsera möjliga förändringar till medarbetarna vid ett tidigt skede. Detta gör att medarbetarna får en möjlighet att ge feedback på de tilltänkta ändringarna. HR berättar vidare att medarbetarna dessutom brukar involveras tidigt i förändringsprocessen. Medarbetarna är delaktiga vid framtagandet av underlag till förändringar. Emellertid tycker HR att mer feedback skulle vara användbart. Det händer ibland att information hanteras eller uppfattas felaktigt. I dessa situationer kan det vara svårt att nå fram med det korrekta informationsinnehållet då en uppfattning redan har etablerats. För att få mer feedback måste VG dock ge medarbetarna fler möjligheter att återkoppla. Detta på grund av att medarbetare behöver tid att acceptera och anamma förändringsförslag.

För att de anställda ska få feedback på sina prestationer använder sig VG utav medarbetarsamtal och avdelningsmöten som följs upp senare under året. På medarbetarsamtalen försöker de utvärdera vad som har hänt och tillsammans skapa ett gemensamt mål för den anställde. Dessa samtal hålls en gång per år men VG uppmuntrar mellanchefer till att ha uppföljningssamtal löpande under året. I förändringsfaser är det dock lätt att feedback uteblir då rutinerna för dessa kan ändras.

4.3.1.2 Mellanchefer

Mellanchefen befinner sig i mitten av företagets kommunikationskedja. Det är denne som utför och förmedlar besluten som ledningen tagit till medarbetarna. Mellancheferna är även den som förmedlar medarbetarnas åsikter och synpunkter vidare till ledningen. En av mellancheferna berättade att denne brukar låta sin avdelning komma till tals innan möten med de andra länderna hålls. Detta gör att chefen kan förmedla sin avdelnings förslag och synpunkter vid dessa möten.

Den kommunikationskanal som används främst av mellancheferna på VG är det direkta mötet. En av mellancheferna använder sig av veckomöten för att förmedla ut förändringar. En annan använder sig utav månadsmöten. Gemensamt för mellancheferna är att de till stor del använder sig av informella möten med sina medarbetare. Mellancheferna försöker att ha en rak och tydlig kommunikation med sina medarbetare om varför organisationsförändringarna är nödvändiga att genomföra. Hur denna information sedan uppfattas har till stor del att göra med vem det är som lyssnar.

4.3.1.3 Medarbetare

Medarbetarna anser att de direkta samtalen är den kommunikationskanal som används främst för att kommunicera ut förändringar i VG. Några medarbetare nämner även att mejl och PowerPoint används i vissa fall. Även organisationens intranät används för att kommunicera ut förändringar. Dock är det få medarbetare som använder detta kontinuerligt. De flesta medarbetarna tycker att intranätet har den information de efterfrågar men att systemet är något komplicerat att använda. En av medarbetarna anser dessutom att denne idag behöver söka mer information på egen hand än tidigare.

Den väg som medarbetarnas åsikter tar i organisationen, gällande förändringar, går via mellanchefer som sedan ser till att åsikterna förs vidare till ledningen. Medarbetarna anser att de kan säga vad de tycker om förändringar. De är emellertid tveksamma till om deras åsikter beaktas eller inte. Ett par medarbetare berättar att de tycker det är svårt att veta var i processen deras åsikter och förslag befinner sig. De tror att detta problem grundar sig i organisationens struktur. Den har många led och är så pass stor att kommunikationen lätt kan fastna eller försvinna på vägen. Avsaknad av återkoppling till medarbetarna om var i processen deras åsikter och förslag befinner sig kan lätt leda till "tjat". Irritation kan skapas då medarbetarna känner att de behöver upprepa sig för att någon ska lyssna på dem.

4.3.2 Kommunikationshinder

4.3.2.1 HR

HR anser att kommunikation är svårt eftersom det inte går att få fullständig tillfredsställelse bland medarbetarna. De upplever att medarbetarna har tillgång till tillräckligt mycket information gällande förändringarna, ibland till och med för mycket. Detta kan leda till att fakta tappas på vägen och att förändringars syften missförstås. En annan anledning till att förändringars syften inte förstås beror på att vid alltför mycket oro slutar medarbetare att lyssna. Detta gör att VG måste informera medarbetarna fler gånger och på ett tidigare stadium.

De brister som HR ser i VG:s interna kommunikation är att de anställda inte öppet säger vad de tycker och tänker i dagsläget. Det är till stor del mellanchefernas jobb att försöka ta reda på sina medarbetares åsikter för att sedan kunna föra dessa vidare. Detta är en utmanade uppgift då de ska vara kollega samtidigt som de ska vara en ledare. I vissa fall meddelar medarbetarna sina åsikter till mellancheferna utan att dessa i sin tur för dem vidare till ledningen. Istället intar mellancheferna en försvarsroll och lämnar direkt sitt svar på medarbetarnas åsikter. Detta gör att vissa åsikter går ledningen förlorade. HR berättar att VG ska införa en managementutbildning för samtliga chefer inklusive mellanchefer för att minska detta avstånd som i dagsläget finns mellan dem. Genom denna utbildning vill VG skapa en grupp tillhörighet hos mellancheferna att de är en del av ledningen.

Ett annat kommunikationshinder som HR upplever är att koncernens språk är engelska. Detta kan i vissa fall försvåra samarbetet. För att övervinna språkbarriären har VG infört kurser i engelska för intresserade medarbetare.

4.3.2.2 Mellanchefer

Även vissa mellanchefer anser att organisationens spridning till tre länder orsakar en del kommunikationshinder. En menar att språkbarriären kan orsaka problem. Till följd av detta krävs det att information dubbelkollas för att undvika missförstånd. Ländernas olika kulturer kan också försvåra för organisationen att fungera som helhet.

Ett annat kommunikationshinder som en av mellancheferna känner av är problematiken kring spridning av information. Denne menar att information är svårt på grund av att det inte går att säga allt på en gång. Medarbetarna får så småningom en helhetsbild men det kan uppstå missförstånd på vägen dit.

4.3.2.3 Medarbetare

En stor del av de kommunikationshinder som finns i företaget anser också de anställda beror på organisationens spridning. Koncernens språk är engelska och i och med att inget av länderna har detta som förstaspråk kan det lätt uppstå missförstånd. Engelskan kan översättas och tolkas på olika sätt av olika människor. En av medarbetarna tror dessutom att språkskillnaden kan försvåra samarbetet mellan de olika länderna. Även ländernas arbetsätt och kulturer skiljer sig åt vilket även detta kan leda till problem med kommunikationen. Budskap kan dessutom stanna eller försvinna i organisationen berättar en medarbetare som tror det är en följd av att organisationen befinner sig i tre länder.

Andra medarbetare berättar att det ibland förekommer brister i kommunikationen på ett nationellt plan så att syftet med förändringar inte alltid förstås. En av dem berättar att den blir något mera motsträvig om den inte förstår varför förändringarna genomförs.

4.4 Ledarskap

4.4.1 Kommunikation och vägledning

4.4.1.1 HR

HR anser att handledning och vägledning vid förändringar har blivit bättre men det finns fortfarande utrymme för förbättringar. HR berättar även att de försöker få sina medarbetare motiverade och att förstå syftet med förändringar genom att ha en rak och tydlig kommunikation. De försöker sätta sig in i medarbetarnas situation och därefter vara så okomplicerade som möjligt. VG försöker beskriva förändringarna på ett verkligt sätt så att medarbetarna lättare ska kunna ta till sig informationen.

HR upplever att löften hålls. Det är viktigt att chefer skapar tillit hos sina medarbetare genom att vara öppna och hålla vad de lovar. HR uppmanar ledarna att försöka informera medarbetarna om förändringar i ett tidigt skede. Utöver detta tycker HR det är viktigt att skapa personliga relationer till medarbetarna, till exempel genom att inte endast diskutera arbetsrelaterade frågor.

4.4.1.2 Mellanchefer

Mellancheferna anser sig inte bli vägleda utan snarare vara de som förväntas vägleda. Målen brukar redan vara bestämda men hur de uppfylls avgör de själva. Mellancheferna tycker att medarbetarna blir bra vägleda. En av mellancheferna berättar att denne brukar lära sig nya saker tillsammans med medarbetarna. En annan förklarar att denne finns tillgänglig och behjälplig under förändringsprocessen.

Alla mellanchefer anser sig få den information de behöver för att förstå syftet med förändringarna. De tror också att de når fram med budskapet till medarbetarna så att även dem förstår behovet. En av mellancheferna berättar att denne tror att alla medarbetare förstår syftet med förändringarna men att alla inte tar det till sig.

Genom snabb och tydlig kommunikation försöker mellancheferna förhindra att oro skapas hos medarbetarna gentemot förändringar. En av mellancheferna säger att ovissheten är värst och att det därför är viktigt att undvika att frågor lämnas obesvarade. En annan berättar att om denne har medarbetare som är oroliga inför förändringar försöker den att söka djupare information för att sedan på nytt kunna förklara syftet.

De tre mellancheferna har alla förtroende för att personerna över dem ser till företagets bästa. En av dem säger att den tycker de agerar sunt och i linje med vad denne tycker. En annan berättar att den tycker löften hålls om tidsaspekten bortses. Mellancheferna tror även de har lyckats skapa förtroende hos sina medarbetare. En av mellancheferna berättar att medarbetarna har fått göra en undersökning där de bland annat kunde utläsa detta.

4.4.1.3 Medarbetare

Medarbetarna har delade åsikter gällande om de får tillräckligt med handledning och vägledning för att kunna genomföra de nya ändringarna i organisationen. En menar att den blir bra vägledad. En annan tycker att handledningen är bristfällig och att denne ofta får pröva sig fram på egen hand. En tredje menar att vägledningen har blivit sämre idag än vad den var tidigare. Denne menar att det ställs högre krav på medarbetaren att ta reda på information. Denne tror att detta beror på att organisationen har vuxit. En i stallet är det stallpersonalen själva som handleder och vägleder varandra. Medarbetarna i laboratoriet handleds och vägleds på olika sätt, i vissa fall är det en medarbetare som får lära sig först för att därefter lära ut till de andra. I andra fall lär sig medarbetarna de nya uppgifterna gemensamt. Vid införandet av ett nytt datasystem berättar en av medarbetarna att handledningen var bristfällig då utbildning av systemet hölls innan programmet fungerade, ” det är lite svårt att lära sig ett system som man inte kan prova”.

Det råder delade meningar bland medarbetarna om de får tillräckligt med information för att förstå syftet med förändringar. En del anser sig få den information de behöver för att förstå syftet. En medarbetare berättar att denne nödvändigtvis inte delar ledningens åsikt, men att den ändå förstår hur ledningen har tänkt. En annan medarbetare berättar att förändringars syften inte alltid förstås. Om syftet vore tydligare tror medarbetaren att motivationen till att genomföra förändringar skulle öka. En tredje upplever att medarbetarna informeras alltför sent. Förändringar kan därför upplevas som plötsliga eller förhastade.

En medarbetare tycker att VG gör många kortsiktiga lösningar vilket kan minska motivationen hos medarbetarna att genomföra förändringarna. Eftersom lösningarna är tillfälliga känns det som ledningen bryr sig mindre, detta kan påverka medarbetarna. Medarbetaren tror istället att det är lättare att få de anställda motiverade och att ta mer ansvar om det görs fler långsiktiga lösningar.

Alla medarbetare har förtroende för sin närmsta chef samt ledningen. En nackdel som en av medarbetarna uttrycker är dock att de personliga relationerna har blivit sämre i och med att organisationen har blivit större. I dagsläget känner organisationens VD flera anställda endast som ett namn på ett papper.

Det råder delade meningar om löften hålls. Ett par medarbetare menar att löften hålls i det stora hela. En annan berättar att de inte alltid hålls. Ett exempel kan vara vid val av ny leverantör då olika leverantörer kan diskuteras och i princip beslutas. Trots att ett beslut har tagits, kan detta komma att ändras.

4.4.2 Medarbetarengagemang

4.4.2.1 Mellanchefer

VG:s mellanchefer anser att de till en viss del kan vara med och påverka organisationsförändringar. Majoriteten ansåg att de kan påverka beslut som rör deras avdelning. Ett exempel är tidsaspekten gällande olika processer. Mellancheferna anser däremot att beslut som fattas på högre nivåer i den hierarkiska organisationsstrukturen är svårare att påverka. En av mellancheferna tror detta grundar sig i att huvudkontoret ligger i Danmark. Likväl finns ett förtroende för ledningen att de fattar rätt beslut för företaget som helhet. En mellanchefer berättar att denne är nöjd med detta upplägg och att det inte är något den skulle vilja ändra på. En annan mellanchefer uttryckte en förståelse för att ledningen inte kan gå ner på individnivå och tillgodose allas behov utan att de måste se företaget utifrån ett större perspektiv.

4.4.2.2 Medarbetare

De organisationsförändringar som beslutas högt upp i hierarkin är svåra att påverka enligt de flesta medarbetare. Däremot anser de flesta att de till viss del kan påverka förändringar som rör deras arbetsuppgifter. En önskan om att kunna påverka dessa ännu mer finns hos ett par medarbetare. Dock är majoriteten tillfreds med det inflytande de har idag.

4.4.3 Belöningar

4.4.3.1 HR

HR uppger att VG inte använder sig av något enhetligt tillvägagångssätt för att belöna medarbetarna. De kan till exempel få en klapp på axeln eller omnämnas på de gemensamma mötena. Utdelning av enhetliga bonusar användes tidigare men har inte använts på senare år.

4.4.3.2 Mellanchefer

Om mellancheferna gör något bra för organisationsförändringarna belönas de genom visad uppskattning, till exempel genom en klapp på axeln eller att de omnämns på veckomötet. En av mellancheferna berättar att denne belönats genom att få det bekräftat av någon från ledningen, att den gjort något bra. Mellancheferna är nöjd med detta och efterfrågar inte mer.

4.4.3.3 Medarbetare

Om medarbetarna gör något bra för organisationsförändringarna uppmärksammas de genom uppskattande ord från olika personer. En berättar att det är närmsta chef som uppmärksammar sådana ageranden. En annan berättar att det är medarbetarna själva som uppmärksammar och berömmar varandra om någon utav dem gör något bra. Vid bra resultat under en längre tid kan detta även uppmärksammas av andra i organisationen. En tredje berättar att den ibland uppmärksammas om den gör något bra för förändringarna men att detta har blivit sämre med tiden. En fjärde upplever att den inte uppmärksammas. Både dessa skulle emellertid vilja få mer uppskattning från mellanchefer eller ledning.

De föregående två kapitlen har behandlat teori och praktik vid organisationsförändringar. I nästa kapitel analyseras VG utifrån den valda teorin. Analysen syftar till att besvara de forskningsfrågor som presenterades i kapitel 1. Dessutom syftar analysen till att uppnå en bättre förståelse för VG:s hantering av kontinuerliga förändringar.

5 Analys och Diskussion

5.1 Organisationsförändringar

5.1.1 Förändringsprocessen

VG har under de senaste åren genomfört förändringar för att anpassa sin organisation efter marknadens efterfrågan. Tjuravelsmarkanden har bland annat genomgått en stor teknisk utveckling sedan den genetiska selektionstekniken presenterades för företagen. Denna teknik förändrade den rådande maktbalansen då förutsättningarna för att förutspå tjurar med bra kvaliteter ändrades. Utöver att tjuravelsmarkanden har reformerats så har även VG:s kunder förändrats. Förr bestod kunderna av småjordbrukare medan de idag till stor del består utav större lantbruk. Andra exempel på kontinuerliga förändringar som har skett i företaget är införande av nytt datasystem och byte av leverantörer. Teknisk utveckling och att kunder förändras är inget ovanligt, Alvesson och Svenningsson (2009) menar att organisationer befinner sig i ständig förändring. Vidare menar Carter et al., (2013) att det är en nödvändighet för organisationer att förändra sig om de ska kunna existera på en konkurrensmarknad.

5.1.2 Förändringsmotstånd

HR har utläst en oro inför framtiden hos medarbetarna. Denna oro bekräftades även av några medarbetare. Däremot upplevde inte mellancheferna någon större ängslan. HR menar att oron kan leda till konflikter vilket i sin tur kan påverka medarbetarna negativt. De tre parterna har alla upplevt att motstånd uppstått till följd av förändringar. Detta kan ta sig uttryck i irritation, suckar, fler allmänna diskussioner och medarbetarna kan även bli något motsträviga. Enligt Carter et al., (2013) kan kontinuerliga förändringar som sker i tät följd leda till spänningar på arbetsplatsen. Kontinuerlig förändring kan göra medarbetare otrygga och kan leda till att motstånd uppstår. Det framkom vid medarbetarintervjuerna att många av dem gärna håller fast vid gamla rutiner. Medarbetarna tror att detta motstånd grundar sig i en rädsla inför förändringar, vad de innebär och hur de kommer att påverka medarbetarna. Denna teori bekräftar Dawson (2003) som menar att rädslan för att anställdas arbetsmiljö kommer att försämrats ligger till grund för att motstånd uppstår. Mellancheferna tror att motståndet beror på att medarbetarna vill hålla fast vid gamla rutiner då de tycker att det var bättre förr. HR menar att anställda kan utveckla en stolthet för arbetsrutiner som använts under en längre tid. Arbetsrutinerna som användes under den period då VG var marknadsledande kan därmed kännas motiga att ändra. Detta beror på att många av de anställda har arbetat länge inom företaget och att de gamla arbetsrutinerna gav bra resultat. Ett problem som VG måste hantera är därmed att få sina anställda att acceptera de nya arbetsrutinerna. Vi tror att nyckel till detta kan vara genom att få alla medarbetare att acceptera den nuvarande marknadspositionen. Det kan vara påfrestande för de anställda att gå från att vara marknadsledande till att bli en i mängden. Detta är en naturlig reaktion menar Yukl (2005) då människor vill skydda sina egna intressen. För att underlätta en förändringsimplementering behöver VG försöka skapa en stolthet även för de nya arbetsmetoderna.

Idag råder det en mer allmän och öppen attityd till förändringarna enligt HR. De tror att det dels beror på att medarbetarna redan har genomgått den stora förändringen, dels att medarbetarna genomgår en acceptansprocess vid förändringar. I kriskurvan går det att utläsa olika faser medarbetarna genomgår vid förändring (Bruzelius & Skärvad, 2011). De flesta medarbetarna på VG verkar nu befinna sig i den sista fasen, acceptansfasen. Från intervjuerna

fick vi uppfattningen att de har en insikt och en förståelse till varför förändringar behöver genomföras i organisationen.

5.2 Kommunikation

5.2.1 Kommunikationens väg och kanaler

Den kanal som VG oftast använder sig av är det personliga mötet. Denna kommunikationskanal förmedlar rik information (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Budskap som delas genom personligt möte innefattar således mer än bara de ord som sägs. Sändaren måste även tänka på hur dennes kroppsspråk och tonläge uppfattas av mottagaren. Många signaler kan överföras från sändaren samtidigt, vilket gör att även mottagaren får fler signaler att tolka (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Denna kommunikationsmetod kan göra det lättare för mottagarna att förstå innebörden av budskapet. Vid eventuella missförstånd kan dessutom återkoppling ske direkt.

För att erbjuda VG:s anställda mer information använder de sig bland annat av sitt intranät. Då intranät endast utgör en överföring av budskap från sändare till mottagare är detta ett exempel på en enkelriktad kommunikation (Larsson, 2008). Det finns därmed ingen direkt återkopplingsmöjlighet på denna kanal. Intranätet är ett bra komplement till deras andra kanaler som de kommunicerar med medarbetarna via. En av mellancheferna berättar att medarbetare uppfattar information på olika sätt. Genom att informationen även läggs upp på intranätet har medarbetarna ytterligare ett sätt att ta till sig denna samtidigt som de har möjlighet att gå tillbaka och titta på gammal information.

I VG går det att urskilja en tydlig kommunikationsström där informationen går nedåt i företaget. För att en dialog ska kunna skapas krävs också en kommunikationsström uppåt (Larsson, 2008). VG uppmuntrar sina medarbetare till att ge feedback så att denna dialog kan uppstå. De har inget uttalat återkopplingstillfälle utan försöker istället integrera det i den vardagliga kommunikationen. HR tycker att VG kan bli bättre på att ta emot feedback från sina medarbetare, trots att de redan har en anonym förslagslåda, veckomöten och medarbetarsamtal. Några medarbetare upplever att det är oklart om någon lyssnar på deras åsikter. De berättar att det är svårt att veta var i kommunikationsprocessen deras meddelande befinner sig då organisationen är stor och består av många led. Medarbetarna upplever att information kan fastna eller försvinna. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) är det inte ovanligt att information försvinner då den passerar flera hierarkiska nivåer. Det finns kanaler för medarbetarna att återkoppla via men vi uppfattade ingen kanal där VG i sin tur återkopplar till medarbetarna. Denna avsaknad av återkoppling från ledare till medarbetare har orsakat frustration. För att VG ska undvika att medarbetarna känner sig förbisedda bör de införa ett system där de återkopplar medarbetares feedback.

5.2.2 Kommunikationshinder

Ett par medarbetare berättar att det finns brister i information kring förändringars syften. HR anser att medarbetarna i vissa fall får för mycket information gällande förändringar. Detta menar de kan leda till att viktig information förloras på vägen. En av mellancheferna berättar att denne dessutom tycker att spridning av information är svårt eftersom det inte är möjligt att berätta allt på en gång. Dessa kommunikationsproblem är inte specifika för VG utan även Jacobsen och Thorsvik (2008) behandlar dessa problem. Vid alltför mycket information ökar

riskerna att medarbetare misstolkar budskap samt att viktig information inte når mottagaren (Dawn, 2000). Missförstånd kan även uppstå vid alltför lite information (Jacobsen & Thorsvik, 2008). För att undvika dessa problem kan VG försöka gallra informationen så att framförallt budskapets kärna kommer medarbetarna till handa. Därefter bör det finnas mer information tillgänglig för den intresserade medarbetaren via andra kanaler.

Ett problem som uppstår då information fastnar i organisationsstrukturen är att budskap inte når den tilltänkta adressaten. Det finns en risk att en medarbetares budskap till ledningen fastnar hos mellanchefen. Det är svårt att vara mellanchef menar HR, då de ska vara både mottagare och sändare av budskap. Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att sändare bör utforma budskap efter mottagare för att undvika misstolkningar vid avkodningen. Utöver risken att budskapet stannar hos mellanchefen finns det även en risk att meddelandet avkodas fel av denne. För att minimera denna risk bör sändaren anpassa budskap och kommunikationskanal utefter mottagaren (Kotler & Keller, 2003). En feltolkning hos mellanchefen kan leda till att ett felaktigt budskap skickas vidare till ledningen. Ledningen kan i sin tur misstolka mellanchefens information. Medarbetarens budskap kan därmed få en helt annan innebörd när den färdas genom organisationens struktur. Raina (2010) menar att många av de problem som uppstår i en organisation kan härledas till just kommunikationsprocessen.

De tre intervjugrupperna är alla överens om att koncernspråket utgör ett kommunikationshinder i VG. När mottagaren inte förstår språket ökar risken för feltolkningar (Jacobsen & Thorsvik, 2008). I och med att inget av länderna har engelska som förstaspråk kan det lätt uppstå missförstånd. Sändaren kan uttrycka sig med ord som mottagaren aldrig hört. Länder har dessutom olika jargonger vilket kan påverka tolkningarna av budskapen sinsemellan. För att motverka feltolkningarna har VG infört frivilliga engelskakurser för medarbetarna.

5.3 Ledarskap

5.3.1 Kommunikation och vägledning

Några medarbetare anser att det finns vissa brister gällande informationen om organisationsförändringars syften. HR anser att de har blivit bättre gällande denna vägledning men de medger att det fortfarande finns vissa brister. Denning (2005) menar att en ledare till sina anställda måste förklara bakgrunden till varför en förändring behöver genomföras. Han menar även att en ledare måste förklara riskerna med att stanna kvar i den nuvarande situationen samt förklara vilka potentiella belöningar lösningarna kan åstadkomma. Skapandet av denna förståelse hos sina anställda är en nödvändighet för att kunna genomföra förändringar. Det är av stor vikt för en förändrings utfall att få tveksamma medarbetare att ändra attityd (Bull & Brown, 2012). Från intervjuerna framgick det att de flesta anställda förstod den dynamiska marknadssituationen då en del uttryckte oro för den hårdnande konkurrensen. VG har med andra ord lyckats få sina anställda att förstå varför de behöver förändra sig. Trots detta finns det några som inte alltid förstår syftet med förändringarna, vilket kan tyda på att VG är för otydliga då de kommunicerar ut hur de tänkta lösningarna kan hjälpa företaget. Med hjälp av en kommunikationsplan planerar VG hur de ska kommunicera ut budskap om förändringar till medarbetarna. Kommunikationen grundar sig främst på rationella argument och de försöker ha en rak och tydlig kommunikation. Detta har de för att försöka underlätta förändringsprocessen och undvika att motstånd skapas. Bull och Brown (2012) menar att relevant och tydlig information till medarbetarna underlättar deras acceptans

gentemot förändringar. En metod VG skulle kunna använda sig av för att försöka öka förståelsen för förändringar till sina anställda är kommunikationsmetoden corporate storytelling. Med hjälp av denna metod förmedlas förändringars syften via berättelser. Dessa berättelser kan skapa en sammanhållning och ett engagemang hos de anställda vid organisationsförändringar (Denning, 2006).

En av medarbetarna berättar att denne tycker VG gör flera kortsiktiga lösningar och att det märks på ledningen att de bryr sig mindre om dessa. Detta synsätt på förändringar har även anammats av vissa medarbetare. Enligt Larson och Tompkins (2005) kan en ledares tveksamhet gentemot förändringar påverka medarbetarna så att även de blir tveksamma mot förändringarna, eller som i detta fall de kortsiktiga lösningarna. Om VG vill att medarbetarna ska anstränga sig för de kortsiktiga lösningarna bör de föregå med gott exempel och visa att även de är viktiga. Det kan kännas omotiverat för en medarbetare att anstränga sig för något som ledningen inte bryr sig om.

Alla mellanchefer och medarbetare berättar att de har förtroende för sin närmsta chef samt ledningen på VG. Den tillit en anställd har till sin ledare är avgörande för hur denne kommer att agera gentemot förändringar (Angelöw, 2010). Anställda som har förtroende för sin ledare har lättare att acceptera förändringar. I och med att mellanchefer och medarbetare på VG känner ett förtroende för sina ledare bör förändringar accepteras lättare. Detta tyckte vi oss kunna utläsa från intervjuerna. Alla anställda nämnde att det förändrades fort i företaget men trots detta accepterades förändringarna med tiden. Dock kunde det dröja en period innan medarbetarna kom till denna acceptansnivå.

De flesta mellanchefer och medarbetare anser att löften som VG ger gällande förändringar hålls. Dock finns det ett fåtal som inte samtycker. Ouppfyllda löften kan hota en ledares trovärdighet och leda till att medarbetarna känner sig svikna (Tolinson et al., 2004). En sviken medarbetare är mer benägen att göra motstånd mot förändringar. VG tycks redan vara relativt bra på att hålla det de lovar och att inte lova för mycket. Emellertid finns utrymme till förbättring.

5.3.2 Medarbetarengagemang

Medarbetare och mellanchefer menar att de till viss del kan vara delaktiga i de förändringsbeslut som påverkar deras arbetsuppgifter. Bommer et al., (2005) menar att medarbetare som involveras i beslut gällande förändringar kan ha det lättare att acceptera dessa. Medarbetarnas delaktighet kan dessutom vara en tillgång för organisationers förändringsarbete (Ford & Ford, 2009). Delaktigheten kan dels göra medarbetarna mer tillfredsställda, dels underlätta implementeringar. Medarbetarna som istället ignoreras kan bli missnöjda och motsätta sig förändringar (Dawson, 2003). De medarbetare som befinner sig långt ner i hierarkin kan uppleva att det är ett stort avstånd till beslutsfattarna (Angelöw, 2010). På grund av detta avstånd ser medarbetarna ingen mening med att bidra med den kunskap de har på området. VG:s anställda anser att de har svårare att påverka dessa beslut som sker på högre organisationsnivåer. Dock så är de flesta ändå nöjda med det inflytande de har.

5.3.3 Belöningar

Den belöningsform som VG använder sig av då någon anställd presterar för organisationens förändringar kan vara en klapp på axeln eller att den anställda omnämns på ett gemensamt möte. De använder sig således av symboliska belöningar (Jacobsen & Thorsvik, 2008). De använder sig dock inte av något specifikt system för att belöna dessa beteenden och vissa medarbetare berättar att de saknar någon form av visad uppskattning. Enligt Lussier (2006) demonstrerar en ledare vikten av förändringar genom att belöna sina anställda. Att få en belöning upplevs dessutom som något positivt. För att markera för sina anställda att de besitter kunskaper som är värdefulla vid utformandet av organisationens förändringar skulle VG kunna införa ett belöningsystem. Då de anställda vet om att de kan komma att belönas om de presterar för förändringar kan de eventuellt vilja dela med sig mer av sina kunskaper. Detta som en följd av att VG har visat för sina anställda att deras åsikter är betydelsefulla. Om VG väljer att införa ett belöningsystem bör de dock vara medvetna om att avundsjuka och konkurrens kan uppstå mellan medarbetare vid individuella belöningar (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Till en viss grad tror vi att detta beteende kan vara önskvärt då det kan motivera medarbetarna extra. Om konkurrensen däremot blir för hård kan detta troligtvis leda till att det uppstår osämja och konflikter. Vid gruppbelöningar kan konkurrens och osämja istället skapas mellan olika grupper (Jacobsen & Thorsvik, 2008). I VG skulle dessa belöningar därmed kunna skapa konflikter mellan de olika avdelningarna eller länderna. Om VG istället använder sig av systembelöningar, belöningar som tilldelas alla, kan incitamentet till att prestera minska. Detta kan bero på att medarbetare inte blir lika motiverade eftersom belöningen tillfaller alla.

Studiens resultat har nu diskuterats utifrån vald teori. Genom dessa diskussioner har uppsatsen slutsatser genererats, vilka presenteras i nästa kapitel.

6 Slutsatser

Syftet med denna uppsats var att undersöka hur kontinuerliga organisationsförändringar hanteras genom kommunikation och ledarskap i VG, sett från tre olika perspektiv. Detta skulle uppnås genom att besvara uppsatsens två forskningsfrågor.

Den första frågan handlar om hur de anställda i VG förbereds inför kontinuerliga förändringar. Vid vår undersökning framkom att ledningen gör detta genom att försöka ha en rak och tydlig kommunikation gällande organisationsförändringens syfte. VG är medvetna om att organisationsförändringar påverkar de anställda och beaktar detta när budskap om förändringar kommuniceras. Under de tio intervjuerna framkom det att de förändringar som ägt rum har föranlett ett visst motstånd. I dagsläget förstår de flesta anställda att konkurrensen på marknaden har hårdnat. Dock förstår de inte alltid hur de valda förändringarna kan lösa problemen, eftersom de inte ser syftet med de förändringar som VG implementerar. För att förbereda de anställda än mer och öka deras förståelse för förändringars syften kan corporate storytelling vara en alternativ metod.

En annan slutsats är att VG skulle kunna införa ett belöningssystem. Det skulle nämligen kunna leda till att genomförandet av förändringar underlättades. Ett belöningssystem kan skapa incitament hos de anställda att engagera sig mer i de tilltänkta organisationsförändringarna. Vissa av medarbetarna efterfrågade mer uppskattning och genom att införa ett belöningssystem kan VG visa för sina anställda att de är betydelsefulla. Vid införandet av ett sådant system bör det dock beaktas att avundsjuka kan uppstå mellan olika grupper eller individer.

Den andra frågan berör vilka hinder som uppstår i VG vid kontinuerliga förändringar. Ett problem som VG måste hantera är att få sina anställda att acceptera den nuvarande marknadspositionen. Flera medarbetare vill hålla kvar vid gamla rutiner som inte fungerar på dagens marknad. Genom att skapa en stolthet även för dagens arbetsmetoder tror vi VG kan genomföra förändringar än effektivare i framtiden.

Under intervjuerna framkom det som sagt att det råder delade åsikter om medarbetarna får tillräcklig information gällande förändringars syften. Ett par medarbetare berättar att de inte alltid förstår syftet. HR befarar att detta hinder grundar sig i att ledningen ibland ger de anställda alltför mycket information, detta kan vara en anledning till att delar av budskap inte når fram. För mycket information kan göra det svårt för de anställda att se helheten. För att undvika detta problem skulle VG kunna gallra informationen på ett tidigt stadium. Istället för att ge medarbetarna all information på en gång kan ledningen underlätta förmedlingen genom att ge information som fokuserar på budskapets kärna. Djupare information kan istället göras tillgänglig via andra kanaler som den intresserade medarbetaren själv kan ta till sig. Detta skulle kunna hjälpa att fler medarbetare förstår förändringars syften och att onödigt motstånd till följd av brist på förståelse inte uppstår.

Vid förändringsarbetet är VG medvetna om att det finns utrymme till förbättringar för att underlätta en implementering, även vi uppfattade detta. Vi noterade att vissa problem uppstod på grund av den hierarkiska strukturen i organisationen. I dagsläget saknar medarbetarna feedback från ledningen på sina förslag och åsikter. Genom att skapa en kommunikationskanal där medarbetarna snabbare kan få denna feedback kan ett engagemang skapas hos dem. Delaktiga och nöjda medarbetare leder till effektivare förändringsprocesser.

Förändringar kan även bli bättre till följd av att medarbetarna delar med sig av den kunskap de har på området. Om medarbetarna däremot upplever att de inte har någon möjlighet att påverka organisationsförändringar eller att någon lyssnar på dem, riskerar företag att medarbetarna håller denna information för sig själva.

Under en av intervjuerna framkom att vissa medarbetare ser förändringar som kortsiktiga lösningar. Detta grundar sig i en uppfattning att ledningen inte prioriterar dessa förändringar. Den upplevda bortprioriteringen leder till att medarbetarna blir mindre motiverade till att genomföra förändringar. För att undvika detta bör VG visa medarbetarna att alla förändringar är viktiga för att föra organisationen framåt.

Organisationsförändringar är svåra att hantera, det är detta arbete ett exempel på. VG:s anställda upplever förändringar på olika sätt. Däremot råder det i stort sett samstämmighet mellan de hierarkiska positionerna om hur kontinuerliga organisationsförändringar hanteras i företaget. Upplevelserna av förändringar varierar hos de anställda men själva hanterandet av dessa beskrivs emellertid på likartade sätt. Studien bekräftar tidigare forskning på området som bland annat konstaterar att organisationsförändringar är svårhanterliga och att anställda upplever dessa på olika sätt. Dock genomförs denna studie från ett annat perspektiv. Studien utgår från hur ett företag som har tappat sin ledande position hanterar kontinuerliga organisationsförändringar med hjälp av kommunikation och ledarskap. Genom att ständigt se över och utveckla sina förändringsrutiner tror vi VG:s möjligheter att genomföra effektivare förändringar i framtiden ökar.

Referenser

Böcker och tidskrifter

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer - om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber.
- Angelöw, B. (2010). *Framgångsrikt förändringsarbete: om individ och organisation i förändring*. Stockholm: Natur & kultur.
- Bruzelius, L. H., & Skärvad, P-H. (2011). *Integrerad organisationslära*. 10. uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.
- Bommer, W., Rich, G., & Rubin. (2005). Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, vol 26(7), ss. 733-753.
- Bull, M., & Brown, T. (2012). Change communication: the impact on satisfaction with alternative workplace strategies. *Facilities*, vol 30(3/4), ss. 135-151.
- Carter, M., Armenakis, A., Feild, H., & Mossholder, K. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal Organizational Behavior*, vol 34, ss. 942-958.
- Cropanzano, R., Bowen, D., & Gilliland, S. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, vol 21(4), ss. 34-48.
- Daly, F., Teague, P., & Kitchen, P. (2003). Exploring the role of internal communication during organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, vol 8(3), ss. 153-162.
- Dawn, K. (2000). Using vision to improve organisational communication. *Leadership & Organization Development Journal*, vol 21(2), ss. 92-101.
- Dawson, P. (2003). *Understanding organizational change: the contemporary experience of people at work*. London: Sage Publications.
- Denning, S. (2006). Effective storytelling: strategic business narrative techniques. *Strategy and Leadership*, vol 34(1), ss. 42-48.
- Dolphin, R. (2005). International communication: Today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications*, vol 11(3), ss. 171-190.
- Erwin, D., & Garman A. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, vol 31(1), ss. 39-56.
- Ford, J., & Ford, L. (2009). Decoding resistance to change: strong leaders can hear and learn from their critics. *Harvard Business Review*, vol 87(4), ss. 99-103.

Ford, J., Ford, L., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: the rest of the story. *The Academy of Management Review*, vol 33(2), ss. 362-377.

Gilley, A., Gilley, J., & McMillan, H. (2009). Organizational change: motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance improvement quarterly*, vol. 21(4), ss. 75-94.

Green, S. (2004). A rhetorical theory of diffusion. *Academy of Management Review*, vol 29(4), ss. 653–669.

Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisationer*. Malmö: Liber.

Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. 3. Uppl. Lund: Studentlitteratur.

Johansson, C., & Heide, M. (2008). Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, vol 13(3), ss. 288-305.

Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, vol 26(8), ss. 875-897.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2003), *Marketing Management*. 12. uppl. s. 542. Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.

Larson, G., & Tompkins, P. (2005). Ambivalence and resistance: A study of management in a concertive control system. *Communication Monographs*, vol 72(1), ss. 1–21.

Larsson, L. (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. 3. uppl., Lund: Studentlitteratur

Lewis, L. (2000). “Blindsided by That One” and “I Saw That One Coming”: The Relative Anticipation and Occurrence of Communication Problems and Other Problems in Implementers’ Hindsight. *Journal of Applied Communication Research*, vol 28(1), ss. 44-67.

Lewis, L., Schmisser, A., Stephens, K., & Weir, K. (2006). Advice on communicating during organizational change: the content of popular press books. *Journal of Business Communications*, vol 43(2), ss. 113–137.

Miles, R. (2001). Beyond the age of Dilbert: Accelerating corporate transformations by rapidly engaging all employees. *Organizational Dynamics*, vol 29(4), ss. 313–321.

Mossberg, L., & Nissen Johansen, E. (2006). *Storytelling: Marknadsföring i upplevelseindustrin*. 1. uppl., Lund: Studentlitteratur.

Oreg, S. (2003). Resistance to change: developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, vol 88(4), ss. 680-693.

Raina, R. (2010). Timely, continuous & credible communication & perceived organizational effectiveness. *Indian Journal of Industrial Relations*, vol 46(2), ss. 345-359.

Robson, C. (2011). *Real world research*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Spillan, J., Mino, M., & Rowles, S. (2002). Sharing organizational messages through effective lateral communication. *Communication Quarterly*, vol 50(2), ss. 96-104.

Thomas, R., & Hardy, C. (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, vol 27(3), ss. 322-331.

Tomlinson, E., Dineen, B., & Lewicki, R. (2004). The road to reconciliation: Antecedents of victim willingness to reconcile following a broken promise. *Journal of Management*, vol 30(2), ss. 165–187.

Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, vol 27(2), ss. 160-174.

Wanberg, R., & Banas, J. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, vol 85(1), ss. 132-142.

Yazici, H. (2002). The role of communication in organizational change: an empirical investigation. *Information and Management*, vol 39(7), ss. 539-552.

Yin, R. (2003). *Case study research – design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Yukl, G. (2005). Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, vol 34(4), ss 361-375.

Internet

Umeå universitetsbibliotek (2014). Vetenskaplig artikel.
<http://www.ub.umu.se/skriva/vetenskaplig-artikel> [2014-06-06].

Personliga meddelanden

Anonym. Ekonomiassistent. VikingGenetics. Personlig intervju, Skara, 2014-05-06.

Anonym. Ekonomiansvarig. VikingGenetics. Personlig intervju, Skara, 2014-05-06.

Anonym. Human Resource-koordinator. Telefonintervju, 2014-05-08.

Anonym. Laboratorieassistent. VikingGenetics. Personlig intervju, Skara, 2014-05-06.

Anonym. Laboratorieassistent. VikingGenetics. Personlig intervju, Skara, 2014-05-06.

Anonym. Laboratoriechef. VikingGenetics. Personlig intervju, Skara, 2014-05-06.

Anonym. Stallchef/platschef. VikingGenetics. Personlig intervju, Skara, 2014-05-06.

Anonym. Tjurskötare. VikingGenetics. Personlig intervju, Skara, 2014-05-06.

Anonym. Tjurskötare. VikingGenetics. Personlig intervju, Skara, 2014-05-06.

Arturin, Sune. HR och informationschef. VikingGenetics. Personlig intervju, Skara, 2014-05-06.

Bilaga 1

Intervjufrågor

Allmänna frågor:

- Vad heter du?
- Får vi använda ditt namn i vår uppsats?
- Får vi spela in denna intervju?
- Vad har du för roll/arbetsuppgifter i företaget?
- Hur länge har du arbetat på VG?

Sune Arturin, HR och informationschef:

Alla efterföljande frågor om förändring kommer endast att röra kontinuerliga förändringar i organisationen.

Kommunikation

- Hur kommunicerar du ut syftet av förändringarna till företaget?
- Använder ni er av storytelling (berätta om förändringarna som en historia) för att göra förändringarna meningsfulla för medarbetarna?
- Använder ni er av några andra sätt för att skapa en djupare mening och förståelse för förändringar hos medarbetarna? Om ja, vilka?
- Vilka kommunikationskanaler används främst i företaget vid organisationsförändringar? Har ni några speciella rutiner?
- Upplever du att du når fram med budskapet till medarbetarna? (Är det olika vid de olika kommunikationskanalerna?)
- Brukar ni ta emot feedback gällande förändringarna från medarbetare (både inför förändringen och vid genomförandet)? Om ja, hur går det till?
- Är detta något ni uppmuntrar medarbetarna att ge?
- Är feedback något ni önskar att få oftare?
- Finns det några svårigheter eller brister med den interna kommunikationen på företaget vid förändringsarbete?
- Känner du att du har en öppen dialog och nära relation med medarbetarna? Hur tar sig detta uttryck?

Ledarskap

- Hur gör du för att skapa tillit hos dina medarbetare?
- Känner du att medarbetarna har förtroende för dig i din roll? Hur tar sig detta uttryck?
- Hur arbetar du för att motivera medarbetarna till att anpassa sig och ta sig an de kontinuerliga förändringarna?
- Anser du att medarbetarna blir tillräckligt vägleda i förändringsprocesserna? På vilket sätt/varför?

- Belönas eller uppmärksammas medarbetare som gör något bra för företagets förändringar? Om ja, hur?

Övrigt

- Upplever du att motstånd skapats bland medarbetare till följd av förändringar? Om ja, vad tror du att det beror på?
- Hur tror du att övriga anställda uppfattar och tar till sig förändringarna?
- Hur hanterar ni medarbetares oro och funderingar vid förändringar?

Mellanchef:

- Hur många medarbetare ansvarar du för?
- Tycker du att dina arbetsrutiner förändras ofta? Om ja, hur?

Alla efterföljande frågor om förändring kommer endast att röra kontinuerliga förändringar i organisationen.

Kommunikation

- Får du/har du tillgång till tillräckligt med information så att du dels förstår syftet med förändringarna själv, dels så att du kan förmedla budskapet vidare till medarbetarna? Hur får du denna information?
- Hur agerar du för att förmedla ledningens syn med förändringarna (strategi och mål) till dina medarbetare du ansvarar för?
- Använder du dig av några specifika metoder för att skapa en djupare mening och förståelse för förändringar hos medarbetarna? Om ja, vilka?
- Upplever du att du når fram med budskapet till medarbetarna?
- Upplever du att du har någon möjlighet att påverka organisationsförändringarna? På vilket sätt? Om nej, varför inte?

Ledarskap

- Har du förtroende för din närmsta chef respektive företagets ledning (de personer som arbetar över dig)? Hur tar sig detta uttryck?
- Anser du att du blir bra vägledad i förändringsprocessen? På vilket sätt/varför?
- Känner du att medarbetarna som du ansvarar över har förtroende för dig i din roll? Hur tar sig detta uttryck?
- Hur upplever du att löften som handlar om förändringarna och som ges från dina ledare hålls?
- Belönas eller uppmärksammas du om du gör något bra för förändringarna? Om ja, hur? Om nej, är detta något du saknar?
- Anser du att medarbetarna blir bra vägledade i förändringsprocessen? På vilket sätt/varför?
- Belönas eller uppmärksammas medarbetare som gör något bra för förändringarna? Om ja, hur? Om nej, är detta något du saknar?

- Hur hanterar du medarbetares oro och funderingar vid förändringar?

Övrigt

- Känner du oro inför förändringar? I så fall av vilka skäl?
- Upplever du att motstånd skapats bland medarbetare till följd av förändringar? Om ja, vad tror du att det beror på?

Medarbetare:

- Tycker du att dina arbetsrutiner förändras ofta? Om ja, hur?

Alla efterföljande frågor om förändring kommer endast att röra kontinuerliga förändringar i organisationen.

Kommunikation

- Upplever du att du får/har tillgång till tillräckligt med information gällande förändringarnas syfte? Hur får du denna information?
- Anser du att din närmaste chef respektive ledningen använder sig av några specifika metoder för att skapa en djupare mening och förståelse för förändringar hos dig? Kan du ge något exempel?
- Om du inte förstår syftet med förändringarna, vad gör du då (tar reda på syftet, struntar i det, motsätter dig förändringen)?
- Anser du att du får tillräckligt med feedback på dina prestationer?
- Upplever du att du har någon möjlighet att påverka organisationsförändringarna? Om ja, hur? Om nej, är detta något du skulle vilja?

Ledarskap

- Har du förtroende för din närmaste chef respektive företagets ledning (de personer som arbetar över dig)? Hur tar sig detta uttryck?
- Upplever du att löften som handlar om förändringarna och som ges från dina ledare hålls?
- Upplever du att ledarna motiverar dig till att ta dig an kontinuerliga förändringar? Om ja, hur går de till väga?
- Anser du att du blir bra vägledad i förändringsprocessen? På vilket sätt/varför?
- Anser du att du blir positivt uppmärksammas om du gör något bra för företagets förändringar? Om ja, hur? Om nej, är detta något du saknar?

Övrigt

- Känner du oro inför förändringar? I så fall av vilka skäl?
- Har du upplevt att motstånd skapats till följd av förändringar? Om ja, vad tror du att detta beror på?

HR:

Alla efterföljande frågor om förändring kommer endast att röra kontinuerliga förändringar i organisationen.

- Hur arbetar du för att hjälpa cheferna respektive medarbetarna vid organisationsförändringar?

Kommunikation

- Hur tycker du att kommunikationen fungerar i företaget? Dels medarbetare emellan, dels mellan medarbetare och ledare?
- Upplever du att medarbetarna blir tillräckligt informerade/har tillgång till tillräcklig information gällande förändringarnas syfte? Om ja, hur? Om nej, hur kan detta förbättras?
- Anser du att medarbetarna får tillräckligt med feedback på sitt arbete? Hur tar sig detta uttryck?
- Är mellanchefer och ledningen lyhörd inför sina medarbetares åsikter och funderingar? Hur tar sig detta uttryck?
- Upplever du att medarbetarna har någon möjlighet att påverka organisationsförändringarna? Hur tar sig detta uttryck?

Ledarskap

- Upplever du att löften som handlar om förändringar, och som ges från ledarna till medarbetarna, hålls?
- Anser du att medarbetarna blir tillräckligt vägleda i förändringsprocesserna? På vilket sätt/varför?
- Anser du att VG uppmärksammar medarbetare som gör något bra för företagets förändringar? Hur tar sig detta uttryck?

Övrigt

- Hur märker du av organisationsförändringarna i ditt arbete?
- Upplever du att medarbetarna är oroliga inför förändringar? I så fall av vilka skäl?
- Upplever du att motstånd skapats bland medarbetarna till följd av förändringar? Om ja, vad tror du att detta beror på?