



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

# Från markbutik till e-handel

- Motivation i förändring

From landstore to e-commerce – motivation in change

*Anna Runestam & Charlotte Stark*

**Från markbutik till e-handel - Motivation i förändring**  
From landstore to e-commerce – motivation in change

*Anna Runestam & Charlotte Stark*

**Handledare:** Johan Gaddefors, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),  
Institutionen för ekonomi

**Examinator:** Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),  
Institutionen för ekonomi

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** G2E

**Kurstitel:** Självständigt arbete i företagsekonomi

**Kurskod:** EX0783

**Program/utbildning:** Ekonomi – kandidatprogram, Agronomprogrammet – ekonomi

**Fakultet:** Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)

**Utgivningsort:** Uppsala

**Utgivningsår:** 2016

**Serienamn:** Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

**Nr:** 1013

**ISSN** 1401-4084

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

**Nyckelord:** Organisationsförändring, process, kommunikation, motivation,  
förändringsprocess, anställda.



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

# Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla som medverkat och bidragit med information och kunskap till denna studie. Framförallt företaget Solar Sverige och dess anställda som bidragit till den insamlade empirin, vilket gjort denna studie möjlig. Vi vill även passa på att tacka Johan Gaddefors för hans handledning och extra stöd under arbetsprocessen.

Uppsala maj 2016

Anna Runestam & Charlotte Stark

# Abstract

A corporation goes through organizational changes to adjust to the society and customer's demands. With this study we want to identify and investigate the connections between communication and motivation in an organizational change process. To answer the questions of the study we performed a quality case study with an inductive approach. We gathered information by interviewing four employees who have been with Solar for several years and represent high positions in different departments. The questions were meant to answer how the employees have experienced the changes, both to communication and their own motivation. Through the interviews we found that the corporations did involve the employees in the changes and opened up for participation. This study is limited to this situation, and needs further research to be comparable.

We found that communication is very valuable for motivation. We also found that communication from management did have a positive impact on the employees. That made them participate in the changes and contribute with their own opinions, which led to higher personal motivation. The corporation has weekly meetings that have proven to increase motivation but also stress, and at the wrong time they even create a lack of motivation.

# Sammanfattning

För att möta omvärldens krav måste en organisation hela tiden anpassa sig till samhället och sina kunder. Organisationens anställda berörs och påverkas olika mycket av dessa förändringar. En större förändring kan påverka en hel organisations interna motivation och vilka kanaler som används vid kommunikation. I den här studien undersöks hur Solar arbetat med sin organisationsförändring. Syftet med denna uppsats är att identifiera och undersöka samband mellan kommunikation och motivation i en organisationell förändringsprocess. Studien avser att undersöka och identifiera hur organisationens kommunikationssätt har bidragit till anställdas motivation till förändringen i fråga. Studien har valt en kvalitativ forskningsstrategi och semistrukturerade intervjuer har genomförts.

Solar är ett produkt- och serviceföretag inom el och värme. Solar härstammar från Danmark och är ett av de ledande företagen i branschen, med verksamhet i sju länder. I Solar Danmark står e-handeln för över 60% av Solars försäljning. Solar Sverige introducerade e-handelslösning för sju år sedan och har under de senaste åren växt till att stå för cirka 40 % av försäljningen. Idag har Solar cirka 650 anställd och 48 säljkontor i Sverige. Alla avdelningar i Solar jobbar för samma övergripande mål, att möta kundens behov på bästa sätt. Med detta mål krävs att organisationen; anpassar sig efter vad kunden efterfrågar på marknaden. Då samhället blivit digitaliserat och Solar Danmark har genomfört förändringen var det naturligt att Solar Sverige följde sina danska kollegor i förändringsprocessen.

De som intervjuades under studien beskriver att förändringen har berört alla avdelningar i olika mängd och att alla anställda har behövt anpassa sig för att förstå konceptet. Ledningen har från start gått ut med information, välkomnat kritik och erbjudit deltagande i förändringsarbetet. Detta tillvägagångssätt har mottagits positivt av de anställda. För att kunna utföra det egna arbetet är det viktigt att förstå förändringsprocessen även om den anställda inte är aktivt delaktig i förändringsarbetet. Kommunikationen har bidragit till en positiv inställning av förändringen samt gynnat de anställdas motivation till förändring och utveckling inom Solar. Motivation kring arbetet är viktigt för en anställds förmåga att prestera och utveckla sitt eget arbete.

# Innehållsförteckning

<b>1 INTRODUKTION</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND .....	1
1.2 PROBLEM, FRÅGOR OCH SYFTE .....	2
1.2.1 Problembakgrund .....	2
1.2.2 Problem .....	3
1.2.3 Syfte .....	3
1.2.4 Frågeställning .....	3
<b>2 TEORI</b> .....	<b>4</b>
2.1 FÖRÄNDRING .....	4
2.1.1 Helhetsmodell för förändring .....	4
2.1.2 Förändringsagentens handlingsutrymme .....	5
2.1.3 Nya perspektiv på organisationsförändring .....	6
2.2 PROCESS .....	7
2.2.1 Kommunikation i en organisation .....	7
2.2.2 Kommunikation i centraliserade och decentraliserade organisationer .....	8
2.2.2.1 Centraliserad organisation .....	8
2.2.2.2 Decentraliserad organisation .....	9
2.2.3 Motivation .....	9
2.2.4 Arbetsegenskaper och motivation .....	10
2.2.5 Motivera till förändring .....	11
2.3 TEORETISK SAMMANFATTNING .....	11
<b>3. METOD</b> .....	<b>13</b>
3.1 FORSKNINGSSTRATEGI .....	13
3.2 FORSKNINGSDESIGN .....	13
3.3 FORSKNINGSMETOD .....	14
3.3.1 Metodkritik .....	15
3.3.2 Etik .....	16
3.3.3 Äkthet och trovärdighet .....	16
<b>4 RESULTAT</b> .....	<b>17</b>
4.1 FÖRÄNDRING .....	17
4.2 PROCESS .....	18
4.2.1 Kommunikation .....	19
4.2.2 Motivation .....	20
<b>5 ANALYS OCH DISKUSSION</b> .....	<b>23</b>
5.1 FÖRÄNDRING .....	23
5.2 PROCESS .....	24
5.2.1 Kommunikation .....	24
5.2.2 Motivation .....	26
<b>6 SLUTSATSER</b> .....	<b>28</b>
<b>REFERENSER</b> .....	<b>30</b>
<b>BILAGA</b> .....	<b>33</b>

## Förteckning över figurer

FIGUR 2.1 - Leavitts systemmodell (Bakka et al., 2006, s.274).....	4
FIGUR 2.2 - Modell för fyra olika förändringssituationer (Buchanan & Boddy, 1992, s.14)..	5
FIGUR 2.3 - Kommunikationsmodell II (Bakka et al., 2006, s.171).....	8
FIGUR 2.4 - Herzbergs tvåfaktorsteori (Bakka et al., 2006, s.178).....	9
FIGUR 2.5 - Teoretisk sammanfattning (Egen bearbetning, 2016-05-13).....	12

## Förteckning över Tabeller

TABELL 2.1 - Nya perspektiv på organisationsförändringar (Bolman & Deal, 2005, s.440)...	7
--	---





# 1 Introduktion

I detta inledande kapitel ges en inblick i studiens valda ämne och dess bakgrund. Utifrån bakgrunden framkommer och presenteras de problem och de forskningsfrågor studien syftar till att undersöka.

## 1.1 Bakgrund

Organisationer förekommer överallt i samhället och påverkas av både interna och externa intressenter (Eriksson-Zetterquist et al., 2005). Chester Bernad (1938, s.72) definierar en organisation som ”a system of consciously coordinated personal activities or forces”. En ensam person har vid olika tillfällen svårt att uppnå ett mål på egen hand, det krävs då flera personer som genom samarbete, organiserar sig för att gemensamt nå målet (Eriksson-Zetterquist et al., 2005). En organisation kan definieras som; när människor grupperar sig och samverkar för att tillsammans hjälpas åt att nå ett mål. Eriksson-Zetterquist et al., (2005) nämner begrepp som måluppfyllelse, samarbete, resursbehov, strukturbehov och behov av ledarskap när de diskuterar hur organisationer undersöks.

Vanliga aktiviteter i organisationer är de som ska leda fram till förändring. Det är en process som kontinuerligt förändras beroende av hur organisationen organiserar sig och arbetar tillsammans (Eriksson-Zetterquist et al., 2005). Ett annat sätt att se en organisation är att jämföra den med en maskinlik konstruktion där alla komponenter är utbytbara om de inte uppfyller de mål som organisationen i sin helhet arbetar för. Detta sätt att se på en organisation har fått en del kritik då komponenterna inte är tillverkade för en speciell uppgift utan är människor som förändras under processens gång. En faktor att beakta är att det finns olika sociala konstruktioner, olika arbetslag av anställda som förändras beroende av både intern och extern påverkan (Czarniawska-Joerges, 1992). Czarniawska-Jones menar att en organisation är uppbyggd av handlingar från de medverkande vilket leder till processer. Organisationens gemensamma mål skapar mening för de inblandade, vilket i sin tur kan leda till att motivera dem. Att de anställda är motiverade och vill vara delaktiga i processen är i de flesta fall ett krav för att en förändring ska bli lyckad (Bakka et al., 2006). I en organisation har även kommunikation en viktig roll för att processer ska bli tydliga, lätta att förstå och därigenom effektiva. Rätt information ska kommuniceras ut till alla som påverkas i en organisation. Motivation och kommunikation är därigenom två viktiga byggstenar i en förändringsprocess. Sambandet mellan motivation och kommunikation, och hur beroende dessa är av varandra, går att finna i alla olika organisationsformer och processer.

Vid en stor organisationsförändring sker många enskilda förändringsprocesser parallellt med varandra (Allen et al., 2007). Dessa enskilda processer påverkas ständigt av varandra och är beroende av den andres utgång för att de tillsammans ska nå till en lyckad organisationsförändring. För att de enskilda processerna ska passa ihop med varandra krävs god förståelse för de andra processerna. Det sker genom kommunikation och intresse från de som arbetar inom processerna. Kommunikation bidrar till att ett samarbete kan byggas upp mellan processer. Vid en organisationsförändring kan motivation påverkas hos de anställda (Herzberg et al., 1959). Om de anställda får känna sig delaktiga och bli betrodda att ta ansvar kan motivationen höjas, känner de anställda sig tvingade kan detta få motsatt effekt. Kommunikation mellan processerna leder till större delaktighet och förståelse för de andra processerna vilket skulle kunna leda till ökad motivation.

## 1.2 Problem, frågor och syfte

I följande avsnitt presenteras den bakgrund som leder fram till det problem studien är ämnad att undersöka. Både ett teoretiskt och ett empiriskt problem framhävs, vilket sedan leder till studiens syfte och problemformuleringar.

### 1.2.1 Problembakgrund

Under 2015 ökade den totala e-handeln i Sverige med 19%, vilket gav en omsättning omkring 50 miljarder kronor (HUI, 2015). E-handelns ökning är ett resultat av den ökade efterfrågan från marknaden. Idag kan kunder via internet snabbt jämföra de produkter/tjänster som efterfrågas och få en snabb leverans. E-handel har under senare år visat hur verksamheter kan få en starkare konkurrenskraft, ökad försäljning och tillgång till en större marknad än tidigare. Idag förekommer kombinationer mellan e-handel och markbutik i större omfattning än tidigare. Större kedjor med markbutiker har börjat använda e-handel som komplement till redan befintlig försäljning. Även rena e-handelsföretag kompletterar sin försäljning med markbutiker för att kunna visa produkter och tjänster fysiskt för potentiella kunder (HUI,2015).

När ett företag går från traditionell markbutik med kundservice till e-handel sker en organisationsförändring (pers. med., försäljningsdirektör, 2016). För att en organisationsförändring ska bli lyckad är det många aspekter som måste beaktas. Några av aspekterna är god kommunikation, tydliga mål, engagerade ledare, motivation hos de anställda och tillgång till resurser (Bakka, et al., 2011). Om en organisation har centraliserad eller decentraliserad organisationsstruktur påverkar också förändringsprocessen(Hatch, 2002).

Ett företag som har gått igenom en stor organisationsförändring är Solar. I denna uppsats kommer studien avgränsas till endast Solar Sverige som skiftade delar av sin verksamhet från endast markbutiker och kundtjänst till e-handel. Hädanefter i uppsatsen kommer Solar Sverige organisation benämnas som endast Solar.

Solar är ett produktinköp- och serviceföretag som specialiserat sig på områdena, el, värme och VVS (pers. med., försäljningsdirektör, 2016). Solar är ett av de ledande företagen i branschen och har idag verksamhet i sju länder i Nordeuropa, där Sverige är ett av länderna (Internet. Solar, 2016). Solars svenska huvudkontor är beläget i Göteborg. Utöver huvudkontoret finns det 48 säljkontor runt om i landet. Solar Sverige har cirka 650 anställda inom organisationen där alla avdelningar har som gemensamt mål att möta kundernas behov på bästa sätt. Solar Online, Solars e-handelslösning kom ut på marknaden för cirka sju år sedan och har utvecklats och växt mycket de senaste åren (pers. med., e-business coordinator, 2016).

Idag sker cirka 40 % av Solars försäljning via kanalen e-handel (pers. med., försäljningsdirektör, 2016). Denna stora organisationsförändring har skett och sker fortfarande successivt hos Solar. De som arbetar hos Solar har alla blivit påverkade av den stora förändringen och fått följa med genom de processer som förändringen inneburit. De anställda som berör den här studien arbetar inom försäljning, ekonomi, systemuppbyggnad och ledning. Vilja till förändring från arbetarna och deras inställningar till förändring har påverkat individernas och gruppens motivation till arbetet. Hur lyckad organisationsförändringen blir beror därmed på hur bra processen kommuniceras ut och motiverar de anställda till att arbeta och bidra till förändringen.

## 1.2.2 Problem

Vid en stor organisationsförändring är det många delar som ska fungera för att förändringen ska få ett lyckat resultat (Nadler, 1981). En organisationsförändring sker genom flera parallella processer där de anställdas delaktighet har stor betydelse för förändringens utgång. Kommunikationen mellan och i de olika processerna, samt hur information förmedlas genom leden, har stor påverkan på hur effektiv förändringsprocessen blir. De anställdas motivation till förändring och deras arbetslust påverkar också processen och därmed förändringen i sin helhet. Den teoretiska fråga som studien avser att identifiera och undersöka är vad teorier säger om hur motivation och kommunikation påverkar varandra vid en organisationsförändring. I huvudsak hur stor påverkan kommunikation har på motivation inom en organisation. Det finns tidigare forskning inom de olika områdena men inte specifikt koppling mellan de olika teorierna.

Solar har idag många anställda och avdelningar som jobbat med den stora organisationsförändringen som sker. Många av de anställda och avdelningarna i Solar har haft olika mål vilket kan ha lett till att de jobbat åt olika håll även om det funnits ett övergripande mål i företaget. Problem kan uppstå genom kommunikationsbrist som till exempel att information inte förmedlats vidare. Förmedlas inte de olika målen mellan avdelningar och mellan anställda kan de känna sig förbisedda och att de inte får delta i förändringsarbetet, vilket kan leda till försämrad motivation till förändringen. Kopplingen mellan kommunikation och motivation hos de anställda vid en stor organisationsförändring är det empiriska problemet studien syftar till att undersöka. Utifrån dessa problem har ett syfte med studien utformats.

## 1.2.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att identifiera och undersöka samband mellan kommunikation och motivation i en organisationell förändringsprocess.

## 1.2.4 Frågeställning

Hur ser sambandet ut mellan kommunikation och motivation i Solars förändringsprocess?

Hur kan kommunikation mellan avdelningar påverka motivationen hos de anställda på Solar?

## 2 Teori

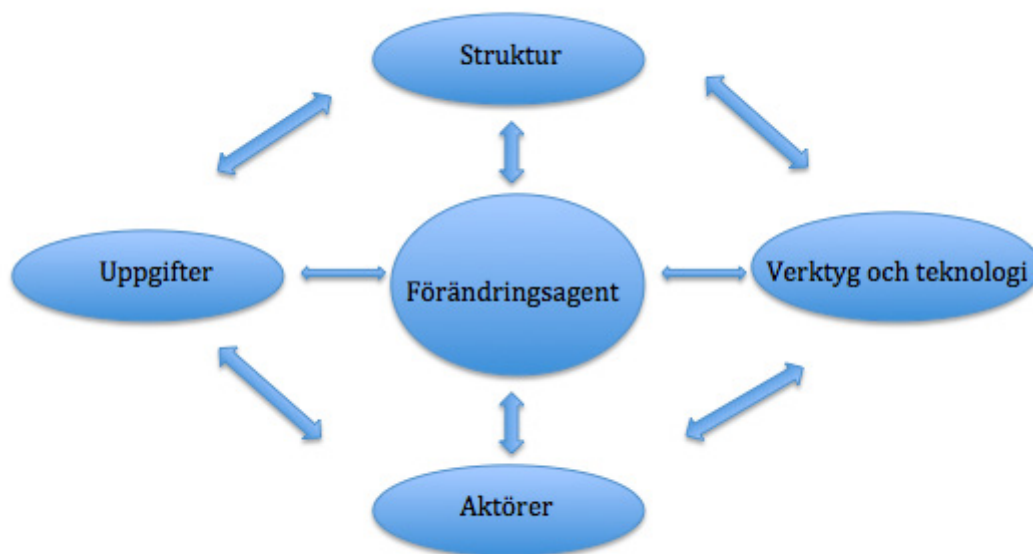
I följande kapitel kommer de valda teorierna att presenteras under två avsnitt förändring och process. Under process kommer kommunikation och motivation beskrivas.

### 2.1 Förändring

Nedan presenteras tre teorier om förändring inom organisationer och vilka faktorer som kan påverka utgången av förändringen.

#### 2.1.1 Helhetsmodell för förändring

Leavitt (1965) beskriver en organisation som ett komplext system, som har en egen utvecklings- och anpassningsförmåga. Modellen består av fyra komponenter som är avgörande i en organisation (Bakka et al., 2006). Modellen beskriver hur komponenter i en organisation är beroende av varandra och samarbetar med förändringsagenten. Om en av komponenterna förändras kommer resterande komponenter att påverkas av förändringen. Med detta innebär att modellen är ett planeringsverktyg för att kunna överskåda organisationsförändringar och påverkan av förändringsprocessen (Allen et al., 2007).



Figur 2.1 Leavitts systemmodell (Bakka et al., 2006, s.274).

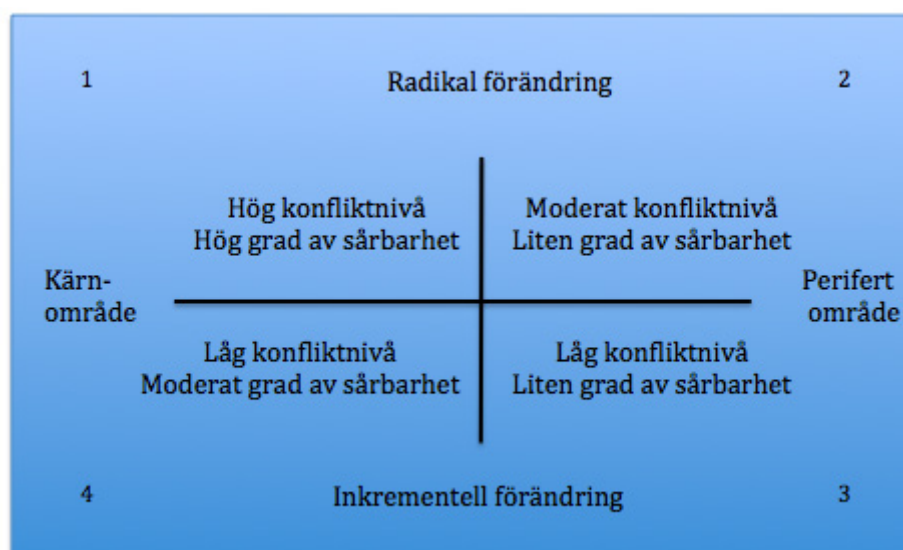
Beroende på vilka mål som är uppsatta i organisationen så kommer uppgifter att anpassas för att nå dessa. Målen består ofta av både rutinpräglade mål och engångsmål. Olika arbetsuppgifter måste genomföras för att målen ska uppnås (Bakka et al., 2006). Målet och arbetsuppgifterna är anpassningsbara beroende av vad som händer i organisationens sektioner. Likaväl som befintliga mål påverkar varandra kan även redan avklarade mål och de planerade målen påverka de kommande målen (Allen et al., 2007).

Med struktur menas det stabila i organisationen. Strukturen visar huruvida en organisation är decentraliserad eller centraliserad (Hatch, 2002). Organisationens struktur påverkar arbetsfördelning och val av kommunikationskanaler (Bakka et al., 2006), både från ledning till de anställda och hur de anställda förhåller sig till varandra (Gilley et al., 2009). Kategorin för verktyg och teknologi förhåller sig till flera olika funktioner. Hur organisationen kommunicerar hör till denna kategori, liksom maskinsystem, arbetsmätningssystem och kvalitetssystem (Bakka et al., 2006). De ovan nämnda kategorierna styrs genom de anställda. Dessa befinner sig under kategorin aktörer (Gilley et al., 2009). De anställda bidrar med kunskap och färdigheter samt påverkar organisationen med sina egna värderingar och attityder till arbetet. Aktörer har en stor möjlighet till påverkan på hur organisationskulturen formar sig, de bildar grupper i samband med arbetsuppgifter och för att uppnå mål i projekt.

Gemensamt för de fyra ovan nämnda komponenterna är att alla har kontakt med förändringsagenten. Dess uppgift är att hålla samman förändringsprocessen (Abrahamsson & Andersen, 2000). Förändringsagenten i fråga utses av ledningen, styrelsen och/eller administrationen och dess uppgift är att involvera alla komponenter i processer som sker i organisationen

## 2.1.2 Förändringsagentens handlingsutrymme

Som förändringsagent finns det många aspekter att ta hänsyn till. Agenten behöver se till organisationens kontext och kunna etablera legitimitet vid en förändring. Traditioner och sedvänjor inom organisationen måste beaktas (Appelbaum et al., 1998). Komplexiteten innebär att det inte går att följa schematiska handlingsmönster eller checklistor vid förändringar. Mot bakgrund av detta har Buchanan och Buddy (1992) skapat en modell där de utgår från två dimensioner av förändringssituationer innan de gör en klassifikation av förändringen. Modellen belyser flera frågeställningar; Hur central är förändringen i förhållande till organisationens grundläggande uppgifter? Hur omfattande är förändringen som förväntas ske?



Figur 2.2 Modell för fyra olika förändringssituationer (Buchanan & Boddy, 1992 s.14).

Uppdelningen ska representera förändringsagentens arbetsvillkor, något som påverkar agentens sårbarhet. Figur 2.2 beskriver; i ruta ett är konfliktnivån hög och förändringsagenten har en hög grad av sårbarhet. Beslut av denna karaktär är strategiska. Detta kan vara en situation där en fusion med ett annat företag ska genomföras eller en viss geografisk placering för företaget (Bakka et al., 2006). Det kan uppstå sårigheter med att genomföra förändringen, både organisatoriskt och tekniskt vilket kan medföra stor risk. Då konsekvenserna är svåra att förutse sätter detta agenten under en hög sårbarhet. Det berör i stor grad kärnområden inom organisationen och kan resultera i stor ekonomisk påverkan och bidra till beslut av irreversibel karaktär. Ruta två i Figur 2.2 visar på att agenten är mindre utsatt för egen sårbarhet och har även en låg konfliktnivå. I en sådan situation blir inte påverkan så stor, varken ekonomiskt eller organisatoriskt (Appelbaum et al., 1998). Förändringsuppdraget går ofta att omdirigeras, likaså tidsaspekter. I förhållande till kärnområdet har det en liten betydelse men förändringen är ändå radikal.

Ruta tre i figur 2.2 representerar ett kritiskt implementeringsproblem som är perifer till målsättningen i organisationen och bara förändrar en mindre del av organisationen. (Bakka et al., 2006). Det kan handla om en övergång i orderbehandlingsprogram och ses som en inkrementell förändring. Ruta fyra innefattar en låg konfliktnivå och en moderat grad av sårbarhet. Detta kan vara införandet av en projektgrupp eller ett nytt ekonomistyrningsprogram. Ett förändringsuppdrag som har hög konfliktnivå och sårbarhet berör de centrala uppgifterna organisationen håller. Ledningen kan i och med avancemanget av förändringsuppdraget komma att kommunicera med grupper på annorlunda sätt än innan. Detta drar mer uppmärksamhet än ruta två och tre, de kan ha större påverkan på budget och tidsaspekten kan vara mer betydande. Vilket för agenten medför en större personlig risk.

Förändringsagenten kan ha olika roller i organisationen. Som medlem av ledningen eller extern konsult. Dennes sårbarhet varierar beroende på olika situationer (Appelbaum et al., 1998). Misslyckade uppgifter kan leda till prestigeförluster, dåligt inflytande eller delegering. För en extern konsult kan ett misslyckande leda till färre uppgifter eller avbrutet samarbete (Bakka et al., 2006).

### 2.1.3 Nya perspektiv på organisationsförändring

Putnam (1998) menar att det kräver anpassning och utbildning för att kunna se resultat av investeringar i förändring. En förväntad förändring kommer att utebli om personalen inte givits medel för att anpassa sig till förändringen. Flexibilitet, experiment lust och vilja att pröva nya övertygelser, menar Putnam (1998) är avgörande för att kunna överleva i en snabb och föränderlig värld.

I tabell 2.1 redogörs för Putnam (1998) modell, hur förändring sker från flera olika perspektiv. Perspektiv från HR, strukturellt, politiskt och symboliskt förklarar de hinder som kan uppstå vid en förändring och bidrar med viktiga strategier för att undgå komplikationer (Bolman & Deal, 2003). Modellen används vid då människor enkelt vill identifiera sig vid en modell.

Tabell 2.1 Nya perspektiv på organisationsförändringar (Bolman & Deal, 2003, s.440)

Perspektiv	Förändringshinder	Viktiga Strategier
HR	Ängslan och osäkerhet; människor känner sig inkompetenta och krävande	Utbildning som syftar att utveckla nya färdigheter; delaktighet och engagemang; mentalt stöd
Strukturellt	Förlust av klarhet och stabilitet; Förvirring och kaos	Förmedling, anpassning och omförhandling av formella mönster
Politiskt	Maktförlust; konflikter mellan vinnare och förlorare	Skapa arenor där frågorkan omförhandlas och nya koalitioner bildas
Symboliskt	Meningsförlust; man klänger sig fast vid det gamla	Skapa övergångsritualer; sörj det som varit, fira framtiden

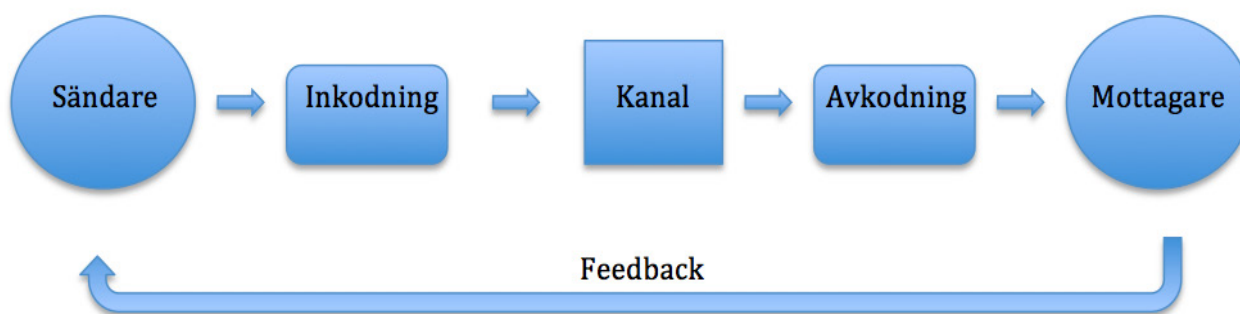
Ur ett HR-perspektiv menar modellen att människan har grund till att motsätta sig förändring. Ingen vill känna sig inkompetent eller okunnig i sitt arbete. Rutiner ger säkerhet och förändring rubbar den säkerheten, vilket sätter förmågan att uträtta uppgifter framgångsrikt ur spel (Bakka et al., 2006). Putnam (1998) menar att anpassning är nödvändigt för att överleva framtiden, vilket innebär att en förändring, om tyvärr en obekväm sådan, är ett måste för anställda. De anställda måste följa med i utvecklingen av organisationen för att de själva ska klara av förändringen. Skulle de anställda motsätta sig förändringen kommer de antingen få lämna sin roll i organisationen eller bli flyttade till en annan position, vilket oftast inte blir bra då de anställda kan komma att uppleva tvång.

## 2.2 Process

Processer beskriver olika aktiviteter som sker inom en organisation (Bakka et al., 2006). En organisation är under ständig rörelse vilket innebär att det är många processer som löper parallellt. Dessa processer påverkas av varandra, både positivt och negativt, och leder ibland till samarbeten eller till det motsatta, problem och brister. Inom området process finns det många olika delar som spelar stor roll för att processen ska bli hel och fungera. Två av de delar som oftast anses högst väsentliga i en grundprocess är kommunikation- och motivationsprocesser. I följande avsnitt presenteras teorier och artiklar kopplade till dessa processer.

### 2.2.1 Kommunikation i en organisation

Kommunikation innebär att människor för meddelanden med information mellan varandra (Bakka et al., 2006). Kommunikation sker från sändare till en eller flera mottagare och anses många gånger som en enkel funktion. Även om funktionen är enkel kan kommunikationen brista under den tiden informationen går från sändaren till mottagaren. Informationen kan också misstolkas förvrängs genom de kanaler informationen förflyttar sig.



Figur 2.3 Kommunikationsmodell II. (Bakka et al., 2006, s.171).

Sändare; denna roll förutsätter att både sändaren och mottagaren kan kommunicera på samma språk. Meddelandet inkodas vilket kan ske via flera olika kanaler, inte bara via språk utan i text, mail, brev, tidningsartiklar, annonser (Bakka et al., 2006). Inkodningen har betydelse för hur mottagaren uppfattar meddelandet. Effekten av bild och tal tenderar att ha en starkare påverkan än tryckta budskap (Eklund, 2009). Inkodningen leder fram till avkodning av meddelandet och hur mottagaren kommer att tolka meddelandet (Tufvesson, 2008). Detta sätt att kommunicera är enkelriktat. Att skicka meddelanden och inte få respons kan leda till missförståelse hos mottagaren, avsett vad sändaren menade att förmedla. För att förhindra missförstånd sker en återkoppling till sändaren, feedback (Bakka et al., 2006). I en organisation finns flera led av budskap som ska kommuniceras och återkoppling ger sändaren försäkring på att meddelandet håller rätt kontext.

## 2.2.2 Kommunikation i centraliserade och decentraliserade organisationer

Organisationsstrukturer kan delas upp i centraliserad eller decentraliserad form (Bakka et al., 2011). En debatt har länge cirkulerat runt vad som är den rätta vägen att styra en organisation. Den ena utesluter inte den andra utan kan ses som två delar av en helhet (Mintzberg, 1993). För större organisationer kan en kombination vara möjlig att uppnå då vissa uppgifter kräver en nivå av centralisering (Bakka et al., 2011). I större och mer komplexa organisationer kan det vara svårt att kommunicera ut information till alla nivåer (Hatch, 2002). Kommunikationssvårigheterna kan leda till att information försvinner på vägen från sändaren till mottagaren eller att informationen förvrängs i de olika leden till mottagaren.

### 2.2.2.1 Centraliserad organisation

Denna organisationsform ger fördelar i sitt sätt att skapa en överblick åt ledningen (Hatch, 2002). Det skapar förutsättningar att på ett enkelt sätt hålla organisationen ”på spåret” i en fast riktning. Beslutsbefogenheten landar hos de mest kompetenta ledarna, de som har varit med under lång tid i organisationen och har mest erfarenhet (Mintzberg, 1993). Detta kan bidra att det finns en lösning fort vid eventuell kris eller om en möjlighet dyker upp (Bakka et al., 2011). Det har även fördelen att det går enklare att balansera olika funktionella grupper med varandra. Det kan även medföra besparingar i administrationen när specialister grupperas tätt intill ledningen i större grupper istället för att sprida ut kunskapen i organisationen (Bakka et al., 2011). Nackdelen med att beslutstagandet fattas på ledningsnivå är att ledningen lätt blir överbelastad. Detta kan då leda till att den effektivitet som ofta vill komma åt genom centralisering försvinner, anpassningar till omvärld och lösningar kommer fram för långsamt (Bakka et al., 2011).



Kommunikation i en centraliserad organisation är ofta effektiv och utvecklad för att ledningen snabbt ska kunna nå fram till alla i organisationen (Hatch, 2002). Ledningens mål och beslut ska förmedlas ut till alla nivåer under då det oftast är ledningen som bestämmer.

Kommunikationen i en centraliserad organisation har fått en del kritik då den ses som enkelriktad. Ledningen förmedlar det de vill medan de anställda på lägre nivåer har svårt att återkoppla med sina åsikter. Ledningens beslut ska följas av de anställda vilket leder till att de anställda inte känner sig delaktiga och vågar kommunicera med ledningen ovan.

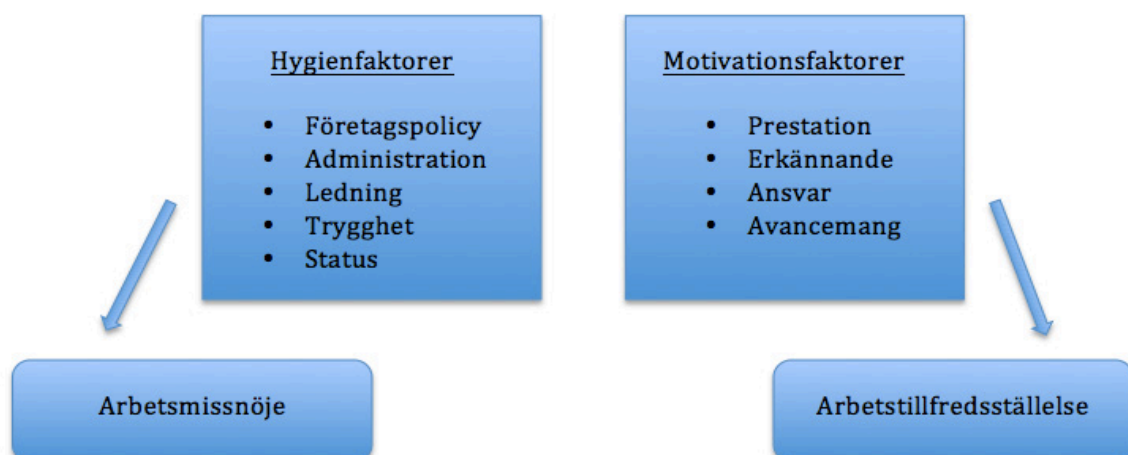
### 2.2.2.2 Decentraliserad organisation

Vid decentralisering, även kallat ”frihet under ansvar”, får ledningen mer tid till att fokusera på de mer centrala uppgifterna (Bakka et al., 2011). Decentraliserade organisationer är ofta förknippade med ekonomiskt resultatansvar. Genom att det då är lätt att avgränsa ansvaret till en specifik enhet kan det då lokaliseras var resultaten kommer från (ibid). Ansvaret delegeras till fler anställda, det i sin tur bidrar till att fler människor får utmanande uppgifter och som då utvecklas i sitt arbete. Detta kan senare komma att stimulera intern rekrytering och sedan leda till att dessa människor kan ta sig an en högre chefsposition (Mintzberg, 1993). Anställda på operativ nivå är närmare problem och har bättre förutsättningar att uppfatta när ett problem kan komma att uppstå. Därefter kan de anställda agera för att lösa problemet för att omgående kunna minimera problemets påverkan. För att de anställda ska kunna utföra detta är det av stor vikt att de kan och förstår organisationens politik och generella standarder (Bakka et al., 2011).

Kommunikation i en decentraliserad organisation är inte lika strikt som i en centraliserad organisation utan löper mer öppet mellan nivåerna (Hatch, 2002). Kommunikationen sker mellan de olika nivåerna där ett utbyte av information krävs. Ett samarbete mellan de som påverkas av besluten förenklas när informationen om beslut inte behöver gå genom ledningen. Besluten kan fattas på plats där det är mest väsentligt.

### 2.2.3 Motivation

*“Motivation är den gemensamma betäckningen för all den energi och alla de drivkrafter eller motiv som finns i människor” (Bakka et al., 2006, s.172.)*



Figur 2.4 Herzbergs tvåfaktorsteori (Bakka et al., 2006, s.178).

Tvåfaktorsmodellen som Herzberg et al., (1959) har skapat grundar sig på intervjuer som baseras på ”kritiska händelser” i de intervjuades karriär. Intervjuerna syftade till att undersöka hur händelser kan skapa både positiva och negativa känslor kring yrkeslivet. Ur detta skapades en uppdelning med hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Hygienfaktorer är förebyggande för att människor ska vara tillfredsställda men har ingen påverkan av människors direkta motivation (Eriksson et al., 2005). Här gäller faktorer som administration, ledning, lön, relationer och arbetsförhållanden in. Motivationsfaktorer som prestation, erkännande, arbete, ansvar och avancemang påverkar både graden av tillfredsställelse och genererar motivation.

## 2.2.4 Arbetsegenskaper och motivation

Herzberg et al., (1959) menar att själva arbetet kan motivera anställda med dess utmaningar och innehåll. Arbetet resulterar i motivationen att övervinna intressanta arbetsuppgifter. Utifrån Herzbergs ord har Hackman (1980) formulerat en modell som frångår det traditionella antagandet om att människor arbetar effektivt med rutinbaserade uppgifter.

Arbetsegenskaper är ett begrepp som ofta används tillsammans med motivation och anses ha en stor påverkan på personers motivation till sitt arbete (Prevent, 2014). I dagens samhälle är arbetsplatser måna om att kunna erbjuda goda arbetsmiljöer och situationer för att kunna attrahera nya anställda, vilket i sig ger arbetsegenskaper ett eget värde för organisationer och kan ses som ett bidrag till de anställdas motivation att välja en specifik arbetsplats.

Hackman & Oldman (1980) utgår från fem faktorer när de vill bedöma hur arbetsegenskaper påverkar personers motivation till sitt arbete. Faktorerna berör specifika uppgifters krav på färdigheter, som den variation av färdighet och förutsättning som arbetsprocessen kräver (Bakka et al., 2006). Om ett arbete innebär variation så kommer uppgiften även upplevas som mer meningsfull då det kan komma att beröra flera områden i en organisation. Även uppgiftens identitet ses som en viktig faktor, som baseras på hur personen i fråga har förmåga att färdigställa uppgiften med synliga resultat. Uppgiftens betydelse manar till vilken förändring eller påverkan uppgiften kommer att ha på organisationen. Desto större inverkan uppgiften har på människor och tillvaron, desto viktigare kommer uppgiften upplevas av personen (Allen et al., 2007). Befattningen de anställda innehar kommer avgöra utsträckningen av valmöjligheter i planering och vikten av slutresultat av uppgiften (Bakka et al., 2006). Till slut visar modellen feedback, som undersöker i vilken form och utsträckning som feedback sker på själva arbetet, både vad gäller själva arbetsprocessen men även direkt till slutresultatet.

Genom att dela upp egenskaperna så visar modellen på viktiga psykologiska tillstånd som personer uppnår beroende på personliga egenskaper. Modellen visar hur personer kan nå meningsfullhet och ansvarskänsla till sitt arbete och hur dessa tillsammans leder till högre tillfredsställelse (Bakka et al., 2006). Hackman (1980) lägger stor vikt vid tre villkorsvariabler. Det är av stor vikt att de anställda besitter den kunskap som krävs för arbetet. Brist på kunskap kan komma att leda till frustration och otillfredsställelse, vilket kan komma att beröra arbetet och kan även komma att lämna arbetsuppgifterna ofärdigställda (Bordia et al., 2007). Styrkan i tillväxtbehov kan även kallas för utvecklingsbehov, som har stor betydelse för hur de anställda kommer delta i arbetet (Allen et al., 2007). En stark vilja att utvecklas med arbetet kan komma att leda till en högre tillfredsställelse. Tillfredsställelse med arbetssammanhanget menar att den anställde och dennes arbetsuppgifter hör till en större del av organisationen, så som lönesystem, ledarstil och kultur kan inverka på arbetsprocessen.

Om missnöjdhet upplevs på olika plan kommer det inte åtgärdas enbart genom att ändra själva uppgiften. Utan det är sambanden som behöver vårdas inom organisationen (Bordia et al., 2007).

### 2.2.5 Motivera till förändring

Första steget för att finna motivation till förändring i en organisation är att identifiera missnöjde i det nuvarande tillståndet (Schein & Steele, 1973). Så länge människor är nöjda med tillståndet som råder kommer de inte vara motiverade till förändring. Nadler (1981) menar att ju mer missnöje människor har i det nuvarande tillståndet, desto mer kommer de känna sig motiverade och uttrycka mindre motstånd till förändring. För att tydliggöra behovet av förändring kan ledningen behöva uttrycka problemen vilket kan bidra till förståelse för förändring bland de anställda (Schein & Steele, 1973). Missnöje och problem är ofta resultatet av önskad eller förväntad prestation i olika avdelningar. Vilket menar till att data är ett stort verktyg till att inleda förändring. (Nadler, 1981)

Det är av stor vikt att skapa delaktighet i förändringen då det ska reducera motstånd, bygger ägarkänsla för förändringen och motiverar människor till att genomföra förändringen. (Kotter & Schlesinger, 1979) Delaktighet bidrar även till intresse för den information som ledningen framför till de anställda. Vilket kan komma att effektivisera förändringen, men Nadler (1981) menar även att det finns negativa sidor med att involvera anställda. Det kan komma att ta lång tid och kosta mycket pengar. Det kan även bidra till konflikter och att olika nivåer av delaktighet är ett lämpligt alternativ. Arbete för att skapa delaktighet kan innebära att analysera nuvarande situation, planera förändring, implementera förändring eller olika kombinationer av tidigare nämnda arbetsuppgifter.

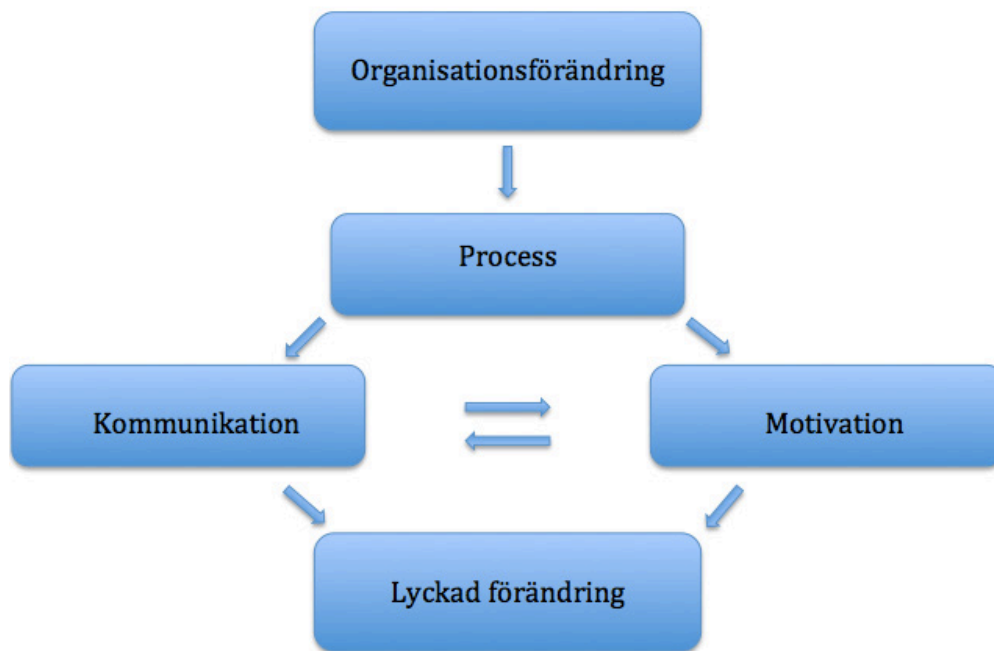
Som en följd är det naturligt att människor vill känna sig belönade för utfört arbete eller att de accepterar förändringen (Lawler & Rhode, 1973). Därmed är belöning väsentligt både under och efter förändringen. Tidigare förståelse för motivation inom organisationer menar att människor tenderar bli mer motiverade i sitt arbete när det kan komma att leda till beföring eller annan form av belöning (Nadler, 1981). Dock måste formen av belöning vara knuten till beteendet som krävs för uppgiften, både nu och i framtida skede. Vilket bidrar till att varje belöning som bonus, beföring, nya uppgifter och status försiktigt behöver ses över vid en organisationsförändring för att de ska formas för att stödja förändringen (Lawler & Rhode, 1973).

Slutligen kräver en organisationsförändring tid och tillfälle för att avveckla det nuvarande tillståndet. En förändring innebär att det gamla lämnas bakom och kan för anställda betraktas som att förlora tryggheten i sitt arbete. Det är viktigt att de anställda får tid att bearbeta och formas in i det nya kommande systemet. Denna faktor understryker behovet av att tillgodose de anställda med information som beskriver de problem organisationen står inför och en tidsplan som ger de anställda tid att acceptera förändringen.

## 2.3 Teoretisk sammanfattning

Av det inledande teorikapitlet framgår att det är många aspekter som spelar in vid en organisationsförändring. De teorier som används i studien avgränsas till att undersöka hur processens två delar, kommunikation och motivation kopplas samman för att leda till en lyckad förändring. Figuren 2.5 är en statisk figur som visar de olika huvudbegreppen som används.

Studien syftar till att identifiera och undersöka samband mellan kommunikation och motivation i en organisationell förändringsprocess. Vid en organisationsförändring sker många parallella processer Nadler, (1981) vilket har bidragit till att organisationens processer måste undersökas för att en förståelse hur kommunikationen och motivationen påverkar en lyckad förändringsprocess. Med studien avses att besvara frågor om sambandet mellan kommunikation och motivation, med fokus på hur kommunikationen påverkar motivationen till en lyckad förändringsprocess. Hur de olika teorierna hör samman och hur studien ser på sambandet visas med den teoretiska sammanfattningen, figur 2.5.



Figur 2.5. Teoretisk sammanfattning.

## 3. Metod

I följande kapitel ges en beskrivning av studiens arbetssätt och den kritik som går att finna i studiens arbetsprocess. Första avsnittet beskriver studiens forskningsstrategi följt av studiens forskningsdesign och forskningsmetod. I avsnittet forskningsmetod framkommer underavsnitt med bland annat kritik och de viktiga aspekterna trovärdighet och äkthet. En kort diskussion om etik avslutar kapitlet.

### 3.1 Forskningsstrategi

I denna studie används en kvalitativ forskningsstrategi med en induktiv ansats. För att studera människors uppfattning, tolkningar och dess innebörd föredras en kvalitativ forskningsstrategi framför en kvantitativ forskningsstrategi som samlar in ”hård” data (Bryman & Bell, 2013). Genom den induktiva ansatsen samlas empiri in för att leda fram till en teori. Det är en pågående process som samlar empiri och utvärderar empirin kontinuerligt, vilket gör att processen får ny input och kan förändras genom arbetets gång. Hade studien istället tagit en deduktiv ansats hade studien först utgått från en teori och sedan samlat in empiri som sedan bekräftat eller förkastat ursprungsteorin. Deduktiv ansats är därmed inte en möjlighet för denna studie.

Den induktiva ansatsen innebär att studien genomförs med ett tolkande synsätt. Tyngdpunkten ligger på författarnas tolkning av den insamlade empirin samt deras förståelse av den aktuella kontexten. Kontexten motsvarar ett specifikt sammanhang (Bryman & Bell, 2013). Den sociala kontexten, alltså det sammanhang som utreder, påverkas av den sociala verkligheten och är därmed diskursiv, verkligheten förändras under tiden den studeras (Bryman & Bell, 2013). Den sociala verkligheten är subjektiv och kontexten kan uppfattas helt skilt utifrån granskarens ögon. Det är viktigt att studera kontexten med ett öppet sinne för de olika bilderna som framkommer genom betraktarens förståelse. Skrivelsen avser studera de anställdas uppfattning om organisationens förändring (Ahrne & Svensson, 2011). I avsnittet 3.2 beskrivs hur studiens forskningsdesign ser ut och passar in med den valda forskningsstrategin.

### 3.2 Forskningsdesign

Studien är inriktad på en organisation som genomgår en organisationsförändring och det är enbart förändringen i sig som ska studeras. När det i en studie fokuseras på att studera en specifik plats, person, händelse eller som i detta fall en organisation beskriver Bryman & Bell, (2013) det som en fallstudie. Genom en fallstudie fördjupas kunskapen i en specifik situation. De beskriver även hur en fallstudie i störst utsträckning studeras genom ett kvalitativt angreppssätt, vilket är det som denna studie i sin helhet inriktat sig på. En fallstudie kan även delas upp i olika typer beroende på vad som ska studeras, hur stor studien är och vilken inriktning den har (Yin, 2007). Organisationen som undersöks i denna studie är stor men med den avgränsning som har gjorts till en specifik organisation och den kvalitativa inriktningen har inriktningen intern fallstudie valts. Denna typ av fallstudie sker genom att information samlas in inom det utvalda området, för att sedan bidra till en bild av den specifika kontexten för fallet (Bryman & Bell, 2013). Den insamlade informationen ska vara detaljerad, ge en helhetsbild och framvisa om det finns situationer som utmärker sig.

Organisationsförändring där, stora omfattande förändringar påverkar alla delar i organisationen, sker kontinuerligt runt om i världen. Det är intressant att undersöka hur förändringarna påverkar och uppfattas av de anställda inom en specifik organisation. Förändringar påverkar de anställda på många plan och i denna fallstudie intervjuas fyra personer med olika befattningar inom organisationen. Detta för att utreda ytterligare hur de anställda påverkas av en organisationsförändring. Vilken metod som används för att samla in den empiri fallstudien bidrar med kommer i avsnittet 3.3 Forskningsmetod.

### 3.3 Forskningsmetod

Utifrån studiens fallstudiedesign och den kvalitativa forskningsstrategin med den induktiva ansatsen har en kvalitativ forskningsmetod valts. En kvalitativ forskningsmetod i en fallstudie används för att fokusera på att beskriva, förklara och tolka ett specifikt fall (Ahrne, 2011). Metoden används i situationer där människans olika uppfattning av verkligheten beaktas.

Studiens empiri samlas i huvudsak in genom kvalitativa intervjuer. Genom kvalitativa intervjuer ger respondenternas individuella svar en bred bild av den verkliga kontexten. (Bryman & Bell, 2013). Vid intervjutillfället kommer frågorna ställas utifrån en förutbestämd guide men kan under intervjuens gång ändras om det förekommer passande. Den semistrukturerade intervjuformen passar när respondentens svar står i centrum och kan leda till nya frågor som ger en bredare och djupare bild av situationen (Jacobsen, 2009). Det blir flytande intervju/samtal som kan leda till mer intressant och givande empiri än konkreta frågor som endast ger korta svar.

Inför intervjuerna studerades olika intervjutekniker för att få ut den mest sanningsenliga och korrekta empirin av varje intervjutillfälle. Även faktorer som påverkar respondenternas svar har studerats, så att intervjuarna ska vara medvetna om dessa. Några faktorer som Bryman & Bell (2013) och Kvale & Brinkmann (2009) tar upp är att respondenten vill "se bra ut" vilket kan leda till vinklade svar, personens befattning i organisationen, osäkerhet om att bli straffad om svaren kommer ut och vinklingar av svar för att respondenten vill förmedla det denne anser som rätt och viktigt. En annan viktig aspekt i sammanhanget är att författaren och respondenten förstår varandra, talar samma språk. Samtidigt är respondenternas uppfattning och åsikt relevant för studien och kommer beaktas med aktsamhet. Forskarens roll att tolka respondenternas svar på ett kritiskt och opartiskt sätt är av stor vikt för att få ett trovärdigt resultat.

Upplägget för studiens intervjuer organiserades med förhoppning om att få en bredd på svaren. Svaren ska täcka den delen av organisationen som undersöks. Respondenterna valdes ut med beaktande av deras respektive befattningar. Även vilken roll de har i förändringsarbetet samt hur länge de arbetat inom organisationen var av vikt vid val av respondenterna. Valet föll på fyra personer; en försäljningsdirektör, en e-business coordinator, en business architect och en säljare. Dessa respondenter bidrar även med information från de olika nivåerna i organisationen vilket bidrar till en större och djupare bild av organisationen. Dagarna innan intervjutillfället mejlades ett frågeformulär till respondenterna, detta för att dessa skulle ha möjlighet att studera innehållet och ha möjlighet att förbereda sina svar. Fördjupande frågor som om möjligt tänkt ställas beroende på respondenternas svar skickades inte ut. Det frågeformulär som respondenterna fick per mejl finns som bilaga längst bak i uppsatsen. Intervjuerna ägde rum mellan den 21-04-2016 och den 28-04-2016 och varade genomsnitt i 35 minuter. Metoden för intervjuerna var telefonintervju.

Samma författare höll i intervjuerna och under tiden antecknade den andra författaren det som uppfattades som mycket relevant för studien. Intervjuerna spelades in efter godkännande från respondenterna och transkriberades sedan för att författarna sedan skulle kunna söka information vid skrivning av empirikapitlet. Vilka aspekter som kan påverka metodens sätt att samla in empirin kommer i underavsnittet 3.3.1, Metodkritik.

### 3.3.1 Metodkritik

Med alla forskningsmetoder följer någon typ av brist (Kvale & Brinkmann, 2014) Vid kvalitativa intervjuer finns det flera kritiska aspekter som måste beaktas för att få ett rättvisande resultat. Från början var det tänkt att empirin i studien skulle samlas in via intervjuer på respondenternas fysiska arbetsplatser. Det gick inte att genomföra denna intervjuform, så empirin samlades istället in genom telefonintervjuer. Det finns kritik mot telefonintervjuer som författarna bör ta hänsyn till på grund av intervjuformen (Alvehus, 2013). Vid en telefonintervju har inte författarna möjlighet att uppfatta respondenternas ansiktsuttryck eller kroppsspråk då de inte har möjlighet att se dessa. Bristen att inte se respondenten kan leda till att författarna inte uppfattar respondentens känslor och svar på samma sätt som verkligheten visar. Det är lättare för en respondent att hålla sina känslor tillbaka och inte förändra rösten när de vet att författarna inte kan se dem (Kvale & Brinkmann, 2014). Det har även visats att respondenter känner en större trygghet vid ett intervjutillfälle om de får se personen som intervjuar. Respondenterna får en personlig relation till intervjuaren som ofta bygger tillit, vilket inte uppkommer i samma grad under telefonintervjuer. Vid en telefonintervju framkommer mindre material än vid en vanlig intervju, vilket kan leda till att författarna har svårare att tolka den insamlade empirin på rätt sätt.

Några dagar innan telefonintervjuerna ägde rum mejlades det frågeformulär, som författarna utgick från vid intervjuerna, ut. Det finns en risk med att frågorna hinner bearbetas av respondenten innan intervjun, och att de därför hinner tänka ut sina svar i förväg (Robson, 2011). Uttänkta svar som respondenterna har haft möjlighet att arbetat fram kan vinkla resultatet. Respondenterna har tid att anpassa sina svar utifrån hur de tror att svaren blir mest gynnsamma, antingen utifrån respondentens perspektiv eller ur företagets perspektiv. I vissa lägen vågar inte respondenterna ge negativa svar då de tror att de i framtiden kan bli straffade för deras svar. Denna kritik tar författarna hänsyn till då respondenterna som närvarar i studien blivit rekommenderade som intervjuobjekt av försäljningsdirektören, respondenterna är därmed inte anonyma inom företaget.

Ett annat problem som måste tas i beaktning är att två av intervjuerna inte ägde rum i respondentens naturliga arbetsmiljö. När en respondent intervjuas i sin naturliga miljö ger det ofta mer uttömmande svar än i en stel situation där det enda fokuset är att svara på intervjuarens frågor, svaren blir ofta kortfattade och inte så innehållsrika (Kvale & Brinkmann, 2014). Det är därför viktigt att i en intervju ha ett kritiskt förhållningssätt till de svar respondenterna ger. Det är också av vikt att inte direkt besluta huruvida svaret är korrekt, utan att fortsätta ställa frågorna förutsättningslöst med förhoppning om djupare svar. I det kritiska förhållningssättet vid en intervju tas flera aspekter i beaktning. Individens förmåga att uttrycka sig i tal, om de vill ställa upp eller blivit ”tvingade” av annan part än intervjuaren, relationer till intervjuaren och om de ger trovärdiga svar är exempel på aspekter som beaktas. I underavsnitt 3.3.2 kommer en sammanfattning av den forskningsetik som tas i beaktning under denna studie.

### 3.3.2 Etik

Etik och de etiska aspekterna ska genomsyra hela forskningsarbetet för att ingen delaktig ska kännas sig felbehandlad (Hermerén, 1996). Genom att från början bygga upp en klar forskningsetik som ska följas från planering till slutet av studien är det lättare att förebygga etiska problem som annars kunnat uppstå under forskningsprocessen. Den etikaspekt som ställs i centrum i denna uppsats är aspekterna runt respondenterna, vilket innefattar insamling, analys och presentation av empirin. Stora krav ställs på hur de kvalitativa intervjuerna behandlas innan, under och efter de ägt rum.

Kvale & Brinkmann (2014) beskriver hur en intervju, beroende på hur den framställs, påverkar respondenten samt hur mycket intervjuaren ska pressa respondenten till djupare svar, utan att respondenten uppfattar intervjuaren som påstridig eller bli kränkt. Den insamlade empirin ska behandlas så inte respondenten behöver oroa sig att dennes personliga svar kan få negativa följder för respondenten själv. En trygghet för respondenten kan vara att alla svar behandlas konfidentiellt. Däremot kan det bli svårt för en respondent att granska de tolkningar forskarna gjort av respondenternas svar, då de inte med säkerhet vet vems svar som tolkas. Även av respekt mot respondenten är det av vikt att intervjuaren inte tar med information som inte har godkänts för den aktuella studien i sin sammanställning.

Inför intervjuerna är det viktigt att förmedla att medverkan är helt frivillig och på respondentens villkor. Ärlighet om vad studiens syfte, användning och upplägg är och hur det kommer presenteras är av betydelse. De respondenter som medverkar i denna undersökning kommer endast benämnas med de ansvarsområden de har på Solar och inte vid namn.

### 3.3.3 Äkthet och trovärdighet

En kvalitativ studies forskningsprocesser och resultat bedöms och värderas. Två kriterier som är centrala är studiens trovärdighet och äkthet (Bryman & Bell, 2013). De beskriver fyra underkriterier som led till trovärdighet. Dessa är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. För att studien ska bli tillförlitlig ska den insamlade empirin om möjligt valideras av respondenterna. Finns inte möjlighet för respondentvalidering finns möjligheten att använda sig av triangulering, vid triangulering samlas data in genom flera olika informationskällor. Vid en fallstudie är det detaljerad information om ett specifikt fall som samlas in (Robson, 2011).

Utifrån en tydlig beskrivning om vad som studeras, samt vilken tid och plats den ägt rum, går det att göra en bedömning om studien går att användas av andra. Vid möjlig överförbarhet kan andra forskare använda sig av studiens forskningsmetod och resultat för egen studie. Pålitlighet bedöms genom att forskningsprocess har antagit ett granskande synsätt. Varje process ska enligt Bryman och Bell (2013) följas, dokumenteras och granskas för att sedan färdigställas och redovisas samt att forskaren ska handla godtroget. Inga personliga värderingar, eller teoretiska inriktningar får påverka det slutliga resultatet i studien.

Det andra centrala begreppet är äkthet och bedöms om respondenternas bild framställs på ett korrekt sätt. Respondenternas uppfattningar ska framställas så deras bild tydligt kommer fram och inte omarbetats (Bryman & Bell, 2013). Resultatet från studien ska hjälpa respondenterna med att få en förståelse för sin situation liksom förståelse för andra i samma situation, samt förståelse för att ha möjlighet att förändra sin situation. Slutligen ska resultatet hjälpa respondenterna att vidta åtgärd för förändring och därmed förbättra den undersökta situationen.



## 4 Resultat

I följande kapitel presenteras den empiri som samlats in genom fyra semi-strukturerade intervjuer på Solar. De fyra respondenterna kommer inte att benämnas vid namn utan med den befattning de har i organisationen vilka är försäljningsdirektör, e-business coordinator, business architect och säljare. Empirins presentation följer den modell och avsnitt som använts i teorikapitlet, organisationsförändring, process och därunder kommunikation och motivation.

### 4.1 Förändring

Försäljningsdirektören på Solar har det övergripande ansvaret för organisationen och har kontinuerlig kontakt med alla avdelningar (pers. med., försäljningsdirektör, 2016). Försäljningsdirektören är med och tar stora beslut som påverkar organisationen i stort och ansvarar för att kommunicerar ut informationen till de olika avdelningarna i organisationen. De olika avdelningarna som studerats i denna studie är marknadsavdelningen, teknikavdelningen/uppbyggnad av e-handeln och avdelningen för säljare. Solars e-business coordinator och business architect arbetar båda med uppbyggnader av e-handeln och hur marknadsandelarna från marknaden ska bli större utifrån e-handelsdelen i företaget. Den intervjuade säljaren arbetar mot kunder och kommunicerar med de andra avdelningarna vid, i huvudsak tillfällen då råd om systemfunktion behövs klars ut (pers. med., säljare, 2016). Säljaren får mycket information från högre ledning, kommunikationen är i huvudsak enkelriktad.

När e-handel presenterades för den intervjuade säljaren i Solar kommunicerades information om processen ut via mail. Utöver informationen hade anställda möjlighet att välja i vilken utsträckning de var villiga att involvera sig i förändringsarbetet. Det fanns möjlighet att dela sina åsikter om processen och om de hade åsikter vid eventuella förändringar. Säljaren sa under intervjun *”Vi får all den information om utbildning och det material som vi behöver. Men sen är det ju upp till oss att läsa och tillgodose vad de ger oss”*

Säljaren beskrev även att en så stor organisationsförändring som Solar gjorde kan väcka oro hos de anställda, som risken att deras jobb kan komma att bytas ut. Den oron har inte bekräftats i praktiken och anställda har inte behövt lämna organisationen på grund av organisationsförändringarna. *”Människor generellt fruktar ju förändring och det är ju naturligt. Men jag kan inte säga att förändringen har påverkat mig själv eller mitt arbete negativt”*. Antalet anställda har inte påverkats direkt av förändringsprocessen.

En förändring som denna inom e-handel innebär kompetensuppdatering hos bland annat säljarna. I detta fall att skaffa sig kunskap om internetsidan och hur handeln hanteras och genomförs på internet. Det är ett krav för att kunna erbjuda stöd och support till kunden. Säljaren upplever att säljarna får ta del av information om hur systemet bör förstås och manövreras. Utöver det menar säljaren att det krävs ett personligt intresse för den här formen av försäljning för att kunna förmedla rätt support. Det krävs att de anställda själva söker information och försöker hålla sig uppdaterade och i fas med försäljningstekniken. Solars organisationsförändring har varit en lång process vilket har bidragit till att nya lösningar har utvecklats under hela förändringen. Lösningar som berör marknaden men även krav från kunder som förändras i takt med utvecklingen av e-handel i samhället. Den pågående förändringsprocessen påverkar de anställda enligt försäljningsdirektören då de uppmanas att konstant följa med i utvecklingen. De andra respondenterna bekräftar att förändringsprocessen

påverkat dem och förmedlar att det är tidsbristen som i många fall påverkar att förändringsprocessen kan vara svår att följa med i. Solars e-business coordinator beskriver förändringen.

*“Det svåra med alla förändringar är att släppa det gamla och ta hand om det nya. Det är svårt att det läggs på saker och man inte hinner lära sig det nya innan nytt kommer.”*

E-business coordinatören beskriver just denna svårighet för de anställda att hela tiden lära sig nya saker och inte stanna upp och bli trygga i sina befintliga arbetsuppgifter. E-business coordinatören menar att även då det funnits motstånd till att släppa gamla arbetsuppgifter och rutiner som ansetts fungera, kan de utifrån ha setts som utvecklingsmöjligheter.

Eftersom det finns olika avdelningar i Solar och avdelningarna har egna mål och intressen är det avdelningarnas vilja att förändras som spelar stor roll. Varje avdelning har i olika utsträckning påverkats av att försäljningen gått från kundkontakt till att kunden lägger beställningar själv via e-handelsbutiken. Med tiden har de anställda ändrat sitt beteende och synsätt på vad som är viktigt för utvecklingen. Idag förstår de anställda att e-handeln börjar ta över marknaden och att det är viktigt att även de själva och Solar följa med i utvecklingen för att kunna ge kunden vad denne efterfrågar. Förändringen har även givit de anställda en större inblick i vad som händer i de andra avdelningarna inom Solar. Detta för att förändringen har krävt ett större samarbete mellan avdelningar och därmed förståelse för de andra avdelningarna.

## 4.2 Process

Under åren har företagets lager byggts ut. Genom dessa nya byggnader har e-handel kunnat utvecklas och snabbare e-handelstjänster har kunnat främjas. (pers. med., business architect). Kunder i valda områden kan få tillgång till sina varor inom en timme efter beställning. Förbättrad kundservice är viktigt för att bibehålla en god kundkontakt och god försäljning. Därför behövs lager som täcker det behovet kunden har. Solars business architect beskriver att markbutikerna står för lagerhållning, bidrar till goda kundrelationer och parallellt med detta kan ge god service genom e-handel. *”På grund av utveckling så har det byggts fler lager, vilket har gjort att vi kan erbjuda fler tjänster.”*

Solar har idag projekt som jobbar mot en gemensam bild av e-handel, processerna sker internt genom integrering av de olika systemen som används, det sker även integrering av de system som riktar sig mot leverantörer och kunder. För stunden riktas fokus på hur kunder ska uppfatta Solar och hur de uppfattar företagets service. Säljarna jobbar mot detta genom att byta perspektiv från de traditionella försäljningsmetoderna till att uppmuntra kunden till att bli mer självgående och förstår e-handelns fördelar. Det har aldrig varit en diskussion om implementering av e-handel utan anställda har fått acceptera förändringen och förändringen har därmed växt systematiskt in i organisationen (pers. med., försäljningsdirektör).

Anställda i förändringen har fått delta i förändringsarbetet och har haft möjlighet att påverka de processer som e-handeln medfört. Solars business architect *”jag har från start haft en involverande roll i förändringen”*. De anställda har dock inte haft mandat att bestämma vem som ska göra vad, de stora besluten har alltid gått genom ledningen för att få ett godkännande. Ledningen är ett stöd och visar hur man borde jobba, tänka och förmedla vilka möjligheter som finns. Ledare på högre nivå har i de flesta fall möten en gång i veckan med

ansvariga för varje avdelning och regionchefer. På mötena utvärderas händelser och färdigställda resultat som i ett senare led används för att besluta om kommande processer.

#### 4.2.1 Kommunikation

Efter organisationsförändringen har kommunikationen förändrats i organisationens alla led (pers. med., e-business coordinator). Den intervjuade säljaren menar att kommunikationen till kunderna har förändrats genom att kunden själv kan välja och se vilka varor den vill köpa direkt via e-handelsbutiken. Till följd av kundens behov av information har arbetet inom försäljning förändrats, säljarna arbetar nu mer med support än som försäljare av produkter. Kommunikationen mot kund handlar efter förändringen om att ge kunderna praktisk hjälp om hur e-handelsbutiken fungerar. Säljaren anser att kunderna mottagit e-handels utveckling positivt. I och med kombinationen av markbutik och e-handel kan fortfarande kunden ta sig till markbutik för att samtala och diskutera. Markbutikerna ses fortfarande som en samlingspunkt för en del av kunderna, medan andra kunder inte är intresserade av samtal utan sköter all handel via internet. För att kunna möta olika kunders önskemål är kombinationen nödvändig och ett lyckat resultat till förändringen.

I Solars lokaler hålls möten mellan ledning och avdelningar och mellan de olika avdelningarna regelbundet, ibland så ofta som en gång i veckan. Där rapporteras det om hur kunderna har använt sig av e-handel, appar och markbutikerna. Allt för att utvärdera hur kunderna agerar på försäljningsmetoder och i vilken utsträckning e-handel används.

Solars business architect menar att på företagsnivå kan det vara svårt att förmedla all information till de olika avdelningarna då de har lite olika språk och förståelse för vad informationen innebär. Som Solars e-business coordinator säger om kommunikationen *“Det är faktiskt det svåraste, hur man kommunicerar i ett stort bolag som Solar”*. Det finns svårigheter med att dela med sig av informationen till alla avdelningar då informationen tenderar att bli personlig. Anställda har även olika stort intresse för att vilja kommunicera om olika ämnen. För att förbättra kommunikationen inom organisationen har det skapats forum där information korsas och ventileras med andra avdelningar. Det bidrar till att alla avdelningarna kan förmedla deras specifika mål och problem. Forumet har visat positiva effekter med en god kommunikation men e-business coordinator menar att det alltid finns en risk med att det bildas grupper som endast diskuterar med varandra men menar på att de största frågorna alltid kommer fram till alla.

Solar är från grunden en centraliserad organisation där den högsta ledningen tar alla stora beslut. Ledningen kommunicerar därefter ner de beslut som tagits ned i organisationen till de anställda. Genom kommunikationsleden kommuniceras både stora beslut som organisationsförändring till nya lite mindre mål. Längre ner i organisationen går det att finna en mer decentraliserad organisation. Där sker kommunikationen mer rörligt mellan olika avdelningar. Genom kommunikationen blir det ett smidigare samarbete mellan avdelningarna vilket leder till effektivare informationsfördelning och snabbare resultat i förändringarna. Kommunikationen mellan avdelningarna hjälper de anställda att dela information direkt med den mottagaren de vill ha kontakt med.

Arbetsättet har effektiviserats genom implementeringen av e-handeln. Det traditionella arbetsättet där alla säljare hade regelbunden kontakt med samma kund har mer och mer försvunnit. Steg i processen som att åka ut till kund har minskat och kunder lägger nu

beställningar själv. Säljare menar att kunder är väldigt snabbfotade med tekniken så processen måste ständigt utvecklas med kunderna.

## 4.2.2 Motivation

Respondenterna från Solar som intervjuats ser positivt på förändringen med större försäljningsmöjlighet inom e-handeln. Säljare i Solar *"Våra kunder visar att de är väldigt kunniga när det kommer till internet, då måste vi kunna erbjuda tjänster även där!"*. Respondenterna har känt sig motiverade till att vara en del av förändringen och varit intresserade av att Solar i sin helhet utvecklas till det bättre. De förmedlar att det är helt individuellt hur de anställda på Solar valt att se på förändringen, mycket beroende på hur den enskilde blivit påverkad och hur stort intresset varit för just e-handeln. Solars business architect sa under intervjun.

*"Som med allt annat måste du ha ett intresse för ditt jobb, likaså acceptera förändringarna. Annars kommer du inte kunna utföra det på ett bra sätt."*

Engagemanget från ledande personer har bidragit med tydliga mål vilket har lett till en trygghet hos de anställda. De tydliga målen har givit arbetarna något att sträva efter och motiverat dem till att ta och se framsteg. Även en god kommunikation mellan avdelningar och att anställda känner delaktighet anser respondenterna bidrar till motiverad personal. Delaktighet har varit en stor motivationskälla för de anställda, en bidragande faktor till detta är de inplanerade prioriteringsmöten som hålls en gång i veckan. På mötena får avdelningar vara med i de beslut som tas angående kommande aktiviteter. Under dessa möten diskuteras resultat och händelser som skett, det diskuteras fram prioriteringar på uppgifter och skapar delaktighet. Ett tydligt tecken på hur organisationen strävar efter att få avdelningar till att arbeta och involveras i varandras mål och uppgifter. Som Solars e-business coordinator säger om motivation *"Det kommer alltid finnas nytt att utveckla vilket är väldigt motiverande"*.

Solar har gjort en liknande och lyckad förändring i Solar Danmark vilket har visat de anställda att förändringen är möjlig (pers. med., försäljningsdirektör). Solar Danmarks lyckade förändring har resulterat i att 60 % av deras försäljning idag sker via e-handel. När Solar Danmarks organisationsförändring visade en så stor ökad försäljning via e-handeln bidrog det till en trygghetskänsla hos Solar inför deras förändringsprocess. Solar Danmarks förändring blev ett gott exempel för hur organisationen kan gå tillväga och bekräftade för Solar att kompetensen för en organisationsförändring finns inom koncernen. Solars business architect beskriver förändringens följd med.

*"När Danmark visat att konceptet fungerar och kunder svarar bra på det är det bara naturligt att vi ska ta efter och skapa en likande struktur på vår organisation"*

Det uppsatta förändringsmålet som funnits genom åren har av de anställda setts som verkligt och inte som en drömframtid. Solar Danmark och Solar har liknande strukturer och ledning, men det är trots allt två olika organisationer som ska sälja i olika länder. Genom att ta hänsyn till kulturella aspekter i respektive land, kan man använda Solar Danmarks förändring och anpassa detta till Solars organisation och marknad.

Genom de nya säljmetoderna med e-handel har konsumenterna fått ta större ansvar i att själv lära sig att handla i E-handelsbutiken. Först blev det stora förändringar för de anställda när de

var tvungna att lära sig mycket nytt vilket togs emot lite olika. Några såg förändringen som en utmaning, rolig för att de ville utvecklas och lära sig nya saker. Solars e-business coordinator beskriver sin bild av förändringen med.

*”Jag tycker om att utveckla och hitta nya lösningar. Såklart tycker jag då att utveckla e-handel är ett intressant och modernt ämne. Det är väldigt aktuellt i samhället, det känns naturligt och nödvändigt att genomföra”*

Respondenterna kände att förändringen låg i tiden vilket gav dem extra vilja, engagemang och motivation för att förbättras. Andra såg förändringen som krävande då de ville ha kvar sina arbetsuppgifter som de alltid haft. Motivationen höjdes inte hos dessa men påverkades inte heller negativt för de förstod att utvecklingen var ett måste för Solars överlevnad. Solars säljare har förmedlat att flera säljare inom organisationen i en början tyckte att det var tråkigt att de längre kundsamtal, där de gav kunden råd om produkter försvann. *”I början var det tråkigt att inte möta kunder och diskutera på samma sätt, men som med alla förändringar anpassar man sig”*.

Idag kontaktar kunderna kundtjänsten när det handlar om problemlösning, eller de behöver hjälp att lägga en order via e-handeln. De anställda tycker olika om hur det är att jobba med dagens kundtjänst jämfört med den för sju år sedan, tiden innan e-handel introducerades i organisationen. Säljaren beskrev skillnader i bekräftelsen från innan förändringen och nu som,

*”Förut när vi hade en mer personlig och längre kontakt med kunden fick man under hela vägen bekräftelse att man gav dem bra service, det kändes äkta. Idag får man efter att man hjälpt kunden, som ofta går ganska snabbt, ett tack för bra service och sen är samtalet slut”*

Däremot beskriver han att trots olika åsikter gällande försäljningsmetoden, att prioriteringar alltid ligger på att kunden blir nöjd, oavsett frågans innehåll, för en nöjd kund kommer alltid motivera den anställda till att fortsätta att göra kunder nöjda. Genom att kundens bekräftelse att den anställde gör ett bra jobb får den anställde bättre självförtroende och vågar ta mer plats.

Det finns några inom Solar som är oroliga över att förlora de markbutikerna som är utplacerad över Sverige. Det finns kunder som inte vill eller kan hantera internet och uppskattar de nära samtalen med försäljare. Det finns flera positiva saker med markbutiker men en av de största är den mänskliga kontakten. Som Solars försäljningsdirektör beskriver mindre orters situation.

*”Det är ofta de mindre orterna som får lägga ner först på grund av minskad försäljning. Både på grund av internets framfart och att människor drar sig mot städerna. Detta drabbar såklart de människor som önskar sig den mänskliga kontakten markbutikerna har erjudit.”*

Solars olika avdelningar jobbar brett och några får inte direkt kontakt med e-handelsarbetet. De ser förändringen i organisationen men behöver inte vara lika insatta som andra avdelningar. När de inte behöver vara insatta kan de ha svårt att förstå vilket förändringsarbete som krävs i organisationen och engagemanget till förändringen försvinner. Anställda i vissa avdelningar ser behovet av förändring och ser samtidigt att de mindre engagerade avdelningarna inte påverkas i samma utsträckning. Anställda som arbetar med förändringsarbetet kan känna frustration när andra anställda inte bidrar. Det kan komma att stanna upp arbetet på grund av oengagerade avdelningar. När avdelningar bromsar andra avdelningars utveckling kan det leda till en obalans i förändringsprocessen. Det visar på att

processer är beroende av varandras resultat och pågående arbete. Det kan orsakas av brist på arbetskraft, avsaknad av anställda med rätt kompetens och föråldriga tekniska lösningar. Dessa faktorer har bidragit med motivation till förändring, det har uppstått ett missnöje i organisationen och därmed är en förändring mer acceptabel för anställda.

Solars business architect berättar att *"Alla anställda måste komma att bidra på någon nivå, både för organisationen men också för kollegors motivation att fortskrida förändringen"*.

Solars interna möten och kommunikationsverktyg där avdelningar har lättare att dela information ger de anställda en bild av att hela organisationen är ett team. Ledningen vill förmedla till de anställda att ett samarbete mellan avdelningarna är ett måste för att en förändring ska vara genomförbar. Samarbetet mellan avdelningar skapar grupptillhörighet som skapar delaktighet mellan anställda som i sin tur kan leda till motivation till sitt arbete och förändringen. De anställda anser det motiverande att kunna bidra till en annan avdelnings förbättring om det sedan leder till förbättring i sin egen avdelning. De anställda säger att de inte känner någon sorts tävling mot andra avdelningar utan att det är bra relationer där de försöker hjälpa varandra. Det största som stoppar avdelningarna från att göra mer är att resurserna inte räcker till. Senare kan även, i vissa fall, ett litet ointresse från någon anställd påverka samarbetet. Solars försäljningsdirektör säger *"Jag är nog med att påpeka värdet och nödvändigheten av intresse för våra affärer. För oss i organisationen och för våra kunder är ditt intresse och motivation för ditt arbete avgörande"*.

Det framkommer i intervjuerna att det även finns en del aspekter som påverkar motivationen på ett mer negativt sätt. En stor del är allt extra administrativt arbete som krävs för att processerna ska kunna följas av alla. Solars försäljningsdirektör säger *"mycket tid läggs på förberedande som stundtals är onödig och oeffektivt"*. Några av respondenterna påpekar att mycket av deras arbetstid går åt till planering och kommunikation med andra där det i vissa fall inte hade krävt ett så stort arbete. De ser det extra arbetet som "lite onödigt" och känner ibland frustration. Ett par av respondenterna förmedlar att det är en svår balansgång att hitta rätt mängd administrativt arbete så att ett lagomt informationsflöde används. Solars uppstyrda mötesstruktur anses ibland lite för komplext och tidskrävande där resurserna skulle kunnat läggas på andra arbetsområden.

## 5 Analys och diskussion

I följande kapitel presenteras och diskuteras de aktuella teorier och den samlade empirin. En jämförelse med befintliga teorier och den samlade empirin som svarar på studiens syfte och som blir underlaget för den slutsats som beskrivs i nästa kapitel Slutsatser.

### 5.1 Förändring

Solar beslutade sig för att ändra sin försäljningskanal från endast markbutiker till försäljning genom både markbutiker och e-handel. Leavitts systemmodell (se figur 2.1) presenterad av Bakka et al., (2006) beskriver fyra komponenter som tillsammans bildar ett komplext system i vilket förändringarna sker. Solars förändringsprocess stämmer väl in på Leavitts systemmodell där alla komponenter i modellen anses vara en bidragande faktor till det komplexa systemet som visas upp. Alla komponenter är beroende av varandra för vilket även går att finna bekräftelse i Solars förändringsarbete. De anställda på Solar har sett en förändring i deras arbetsuppgifter vilket har lett till att strukturen inom avdelningarna och i organisationen förändrats. I och med förändringen i försäljningsmetoder mot e-handel har ett stort arbete från Solars sida krävts vad det gäller utveckling av Solars teknologi och vilka verktyg som ska användas. Både internt av de som arbetar inom Solar men även för intressenterna externt. Förändringsagenten som i Solars fall är dess ledning förmedlar organisationsförändringens mål till de olika komponenterna så att alla sedan kan bidra med sin del i förändringen.

Förändringsprocessen i Solar har arbetats in under flera år i företaget. Förändringen har skett dynamiskt och har hela tiden förekommit i en cirkulär process för att lokalisera brister och identifiera nya lösningar. När en förändring sker i organisationen kan den gå igenom olika nivåer angående hur förändringen förmedlas och behandlas. Buchanan & Boddy (1992) beskriver ett företags olika förändringssituationer genom modell för fyra olika förändringssituationer (se figur 2.2).

Utifrån den insamlade empirin kan förändringen jämföras med Buchanan & Boddy (1992) nivå ett. Organisationen har tagit ett beslut om en radikal förändring, att införa e-handel som försäljningsmetod och beslutat genomföra detta även om det kan komma att ta flera år. Nya mål och försäljningsmetoder har påverkat hela organisationen, från kärnan till delarna längst ut. Detta i sig påverkar flertalet anställda och deras arbetsuppgifter i organisationen i olika stor utsträckning, förändringen har därmed inte endast skett i de sista leden ut mot kund utan förmedlats ut till alla anställda.

Risk för konflikt var en oro för Solar innan implementeringen av e-handeln ägt rum. Som med många förändringar väcker förändring oro hos de anställda för framtiden (Bakka et al. 2006). Det fanns risker med att förändra systemet hos Solar, nya problem i de anställdas arbetsmöjligheter, oron hos de anställda att bli utbytt eller att genomföra radikala förändringar i deras arbetsuppgifter, men även för försäljningen mot kunderna och hur kunderna skulle reagera på förändringen. Organisationens rykte och trovärdighet sätts på prov i och med en förändring som denna när slutkunden men även andra intressenter blir påverkade. För att kunna minska oron i organisationen kan ledning och de anställda se till den förändring som har skett i Solar Danmark för att skapa en trygghetskänsla.

Solar visste att förändringen skett hos en liknande organisation och resultaten visar på möjligheten och nödvändigheten att införa detta hos Solar i Sverige. Ledningen kan se hur

förändringen faktiskt har gått till i Solar Danmark. Ett sätt att dra lärdom av erfarenheter som Solar Danmark nu besitter, både till organisationens förändring men även en lämplig hantering av anställda och hur man kan införa acceptans och motivation angående förändringsprocessen. Inga stora oförutsägbara konsekvenser med att implementera har ägt rum vid förändringen. Mycket beroende på att Solars organisation inte försökte skynda på förändringen för snabbt utan stannade upp och löste problemen direkt och så effektivt som möjligt. Sårbarheten med en stor förändring märktes inte av i den utsträckningen att det påverkade Solar negativt.

Det är från organisationens sida viktigt att förmedlingen av förändringen går till på rätt sätt, men lika viktigt att mottagaren vill ta in och förstå informationen angående förändringen. Nya perspektiv på organisationsförändringar (se figur 1.1) presenterad av Bolman & Deal, (2005) beskriver en organisationsförändring genom olika perspektiv och tar upp de hinder en förändring kan medföra samt vilka strategier organisationen bör betänka för att genomföra en lyckad förändring. Förändringen har faktorer som måste uppnås för att förändringen ska anses som lyckad. Anställda måste komma att acceptera de nya målen, arbetsuppgifterna och anpassningar som förändringen innebär. De olika avdelningarna på Solar har olika individuella mål och avdelningarna vill naturligtvis i första hand uppnå de individuella målen. Utifrån de individuella målen som hölls inom avdelningarna ansåg respondenterna att samarbetet mellan avdelningar inte var fullt så effektivt som de hade önskat. Beroende på antal anställda krävs inte fullt det samarbetet som hade kunnat effektivisera arbetet samt bidra till delaktighet i organisationen. Solar har under hela förändringsprocessen jobbat med olika forum där avdelningar kan kommunicera med varandra och det ska då vara ett verktyg för förenklad kommunikation. Vilket har bidragit till en lättare informationsöverföring, bidra med en känsla av delaktighet och på det sättet utveckla mer och bättre samarbete. Avdelningarna har genom kommunikation från ledningen fått en bredare förståelse för samarbeten mellan avdelningar och hur viktigt det är att förändringen sker i alla avdelningar för att det ska bli en lyckad förändring.

Information gällande förändringsprocesser har förmedlats till de anställda om hur processen kommer gå till och efterfrågat delaktighet och åsikter. Respondenterna har mottagit informationen och engagerat sig i olika utsträckning beroende på deras anställningsroll och deras personliga intresse för arbetet. Som säljaren säger *"Vi får all den information om utbildning det material som vi behöver. Men sen är det ju upp till oss att tillgodose vad de ger oss"*. Det har varit uppskattat från de intervjuade att ledningen informerat om förändringens process och efterfrågat intresse. Det i sig har skapat samhörighet.

## 5.2 Process

I följande underavsnitt kommer studiens fokusområden kommunikation och motivation att diskuteras. Diskussionen utgår från de teorier som nämns i kapitel 2 Teori och utifrån den insamlade empirin som går att finna i kapitel 4 Resultat.

### 5.2.1 Kommunikation

Från intervjuer har det framkommit att Solars organisation varit tydliga med information kring förändring och att informationen ska nå alla avdelningar. Ledningen har även öppnat möjligheten för feedback om förändringen från anställda för att bidra med delaktighet samt att öppna upp för åsikter som kan identifiera fel eller alternativa lösningar.



Kommunikationsmodellen II (se figur 2.3) presenterad av Bakka et al., (2006) menar på, för att bibehålla kontexten av meddelandet från ledningen är feedback väsentligt både för ledning och för anställda. Intervjuerna tyder på att de anställda har varit medvetna om deras möjlighet att delta i förändringen och det har mottagits på ett positivt sätt. Det är också ett sätt att bekräfta att meddelandets innehåll har tolkats och blivit uppfattat på ett korrekt sätt. Ett meddelande som tolkas fel kan vara påverka framtida beslut och projekt väsentligt. Eftersom ledningen förespråkar god kommunikation och efterfrågar återkoppling så anser vi att detta bidrar till delaktighet inom organisationen. Teorin som behandlar arbetsegenskaper och motivation menar att delaktighet i sin tur bidrar till en högre arbetsmotivation och tillfredsställelse, vilket är faktorer som efterfrågas i studiens syfte. Samband mellan kommunikation och motivation går att finna då kommunikationen från ledningen har bidragit med delaktighet som i sin tur leder till en ökad motivation bland anställda.

Respondenterna ser positivt på förändringen och implementering av e-handel. Inom Solar har det utvecklats nya forum där de anställda kan diskutera organisationsförändringen, de aktuella processerna och projekten men även dåtid och framtid. Forumet har bidragit till en ökad kommunikationsmöjlighet mellan de anställda och de olika avdelningarna. Genom forumet har samarbetet mellan avdelningarna förenklats och en bättre teamkänsla bland de anställda börjat utvecklas. Teamkänslan bidrar till ökad motivation hos de anställda som grupp men även att en ensam anställd får känna sig som en del av ett team,

En god kommunikation innebär att mottagaren har ett intresse för ämnet som sändaren vill förmedla. Kommunikationsmodellen (se figur 2.3) presenterad av Bakka et al., (2006) beskriver att utan intresse för meddelandet är informationen inte längre värdefull. Därmed krävs ett intresse för att ta del av förändringen och ta del av den kunskapen som erbjuds. Säljarna menar att det generellt sett är mycket nytt att ta till sig angående e-handel och internetsidan. Detta har i många fall mottagits positivt men de anställda menar att bemötandet av informationen är individuell och beroende på personen i fråga. Samtidigt har respondenterna poängterat att förändring är naturligt och ser det oundvikligt att inte införa e-handel.

Solars relativt stora organisation kan visa spår av både centralisering och decentralisering i sin struktur. Den decentraliserade strukturen går att finna genom alla kommunikationskanalerna och forum som avdelningarna använder sig av för att kommunicera med varandra. Genom kommunikationskanaler kan avdelningar diskutera och informera varandra om deras mål och problem, vilket bidrar till en jämställdhet som gör att avdelningarna och där med de anställda hamnar på samma nivå i organisationen. Genom den decentraliserade strukturen blir det lättare för avdelningarna att ta mindre beslut som ledningen inte behöver godkänna vilket kan leda till effektivare processer och förändringar. För att identifiera den centraliserade delen av organisationen går det att finna att ledningen tar de större mer omfattande besluten som sedan kommuniceras ut till resten av organisationen. De besluten som ledningen tar har de anställda inte möjlighet att direkt påverka i lika stor omfattning som de mindre besluten som kommuniceras mellan avdelningarna.

Vi har inte kunnat tillgå information från den danska organisationen men utifrån respondenterna menar att kommunikationen varit god mellan organisationerna i Solar och Solar Danmark. Genom att Solar Danmark delgav Solar med information om hur förändringsarbetet har gått till så har det bidragit med en trygghetskänsla. Informationen har även varit gynnsam i förhållande till hur organisationen ska utformas, här kan vi se till hur en

centralisering och decentraliserad ledning kan formas. Något som gjort att förändringsarbetet har kunnat fortgå i den takt som det har. Solar Danmark har visat vägen, vilket innefattar både bra och dåliga affärsbeslut som Solar i sin tur kan välja att antingen ta hänsyn till eller ignorera.

## 5.2.2 Motivation

De som är anställda inom Solars organisation har fått möjlighet att bidra med åsikter om hur processerna och förändringsarbetet bör och har fortgått, vilket har bidragit till att de anställda det känt sig involverade och på så vis fått mer motivation. Hertzbergs tvåfaktorsteori (se figur 2.4) presenterad av Bakka et al., (2006) visar att faktorer som ansvar och avancemang kan påverka de anställdas motivation till sitt arbete, genom att de anställda får bidra med åsikter om förändringsprocessen. De anställda på Solar beskrev att de redan innan förändringsprocessen kände en tillfredsställelse med sitt jobb. Tillfredsställelsen kan dock diskuteras genom teorin om motivation till förändring av Nadler (1980), som menar att motivation till förändring kräver att det finns ett missnöje bland de anställda. Då detta inte har framkommit från våra respondenter, hänvisar vi till den information som ledningen har kommunicerat till de anställda. Där ledningen har förmedlat förändringen som ska ske och därmed anledningar och de problem som föder denna förändring. Något som stöder Nadlers (1980) teori att ledningen kan förmedla problemet till anställda för att väcka behovet av förändring och förståelse varför detta är nödvändigt.

Under förändringsprocessen erhöll de anställda ett erkännande om att de har en betydande del i organisationen och en högre grad av tillfredsställelse med sin arbetssituation framhövdes. Fortsätter vi att utgå från Hertzbergs tvåfaktorsteori (se figur 2.4) presenterad av Bakka et al., (2006) ser vi flera perspektiv som Solars anställda beskrivit som motiverande i deras arbete. Att de anställda har fått nya arbetsuppgifter samt att de har fått utbildningar och en bredare kompetens. Har gett de anställda en tillfredsställelse och en trygghet i att Solar satsar på dem och vill ha kvar dem som anställda i företaget. Alternativet om Solar inte lämnat ut information om förändringen och efterfrågat intresse hade troligtvis bidragit till att de anställda känt osäkerhet och en misstro för framtiden. Känner en anställd sig osäker på sin egen roll i organisationens framtid är det svårt att motivera och slutar ofta i missnöje med sina arbetsförhållanden i organisationen (Bakka et al. 2006).

För att skapa en gemensam överblick av alla i organisationen vad gäller mål och problem så genomför Solar kontinuerliga möten med alla avdelningar där resultat och strategier redogörs för att utvärdera utvecklingen. Detta ger avdelningarna möjlighet att presentera sin egen delaktighet i organisationen samt deras interna processer och möjligheter. Dessa möten ger en överblick av all avdelningars specifika kunskaper som leder till en känsla av samhörighet. För en anställd att känna tillhörighet i en grupp bidrar till ett större engagemang och därigenom motivation (Bakka et al., 2006). Gruppdynamiken i de olika avdelningarna kan påverka samarbetsviljan mot de andra avdelningarna. Det har inte framkommit i den insamlade empirin att någon negativ konkurrens mellan anställda och andra avdelningar funnits vid förändringen. Negativ konkurrens hade kunnat bidra med missnöje i gruppen och omotivation för samarbetet.

Teorin som behandlar arbetsegenskaper och motivation menar, för att kunna bidra med motivation till avdelningar är bekräftelse på avdelningens kunskap från ledningen en stor bidragande roll. Det är ett tecken på att ledningen uppskattar vad avdelningen bidrar med till

organisationen. Det är även viktigt för avdelningar att kunna identifiera processens identitet och betydelse. Det är dessa faktorer som skapar meningsfullhet vilket i sin tur skapar en hög ansvarskänsla och tillfredställelse. De anställda på Solar tycker att organisationen är bra på att framta och visa sin uppskattning på det sätt som teorin arbetsegenskap och motivation beskriver. Det har inte framkommit någon speciell tidpunkt där de anställda ska ha blivit tilldelande information om att deras arbetsuppgifter skulle förändras. Det var under processen gång de anställda fick information att deras tidigare arbetsuppgifter och ansvar skulle förändras. Dock har det framgått att de anställda har accepterat förändringen, i och med det så anser vi att ledningen visat hänsyn till de anställdas känslor kring tidigare struktur och rutiner, en faktor som teorin menar är viktigt att ledningen tar hänsyn till vid avveckling av ett tidigare system.

Det är tydligt att kommunikationen i organisationen är betydande för de anställdas motivation och uppskattas av avdelningarna. Trots de positiva sidorna har det framkommit negativa sidor med den kontinuerliga informationen och de möten som hålls. Solar har en tydlig struktur och ett tydligt mål som följs upp genom kontinuerliga möten. Struktur och tydliga mål gör det greppbart att förstå den process de anställda är delaktiga i (Bakka et al., 2006). Det har även framkommit att dessa möten kan ses som tids- och resurskrävande. Även andra administrativa rutiner kan stundtals ses som onödiga. För mycket tidskrävande administration som är bestämda rutiner kan leda till missnöje i organisationen (Hertzberg, 1959). Detta skulle beskrivas som bristande meningsfullhet av själva processen. Vilket i sin tur skulle kunna bidra med minskad motivation.

## 6 Slutsatser

Syftet med denna uppsats var att identifiera och undersöka samband mellan kommunikation och motivation i en organisationell förändringsprocess. Med forskningsfrågorna: hur ser sambandet ut mellan kommunikation och motivation i Solars förändringsprocess, och hur kan kommunikation mellan avdelningar påverka motivationen hos de anställda på Solar.

Vid en organisationsförändring sker många parallella processer på olika nivåer inom organisationen. Samarbeten mellan avdelningar och deras individuella processer gör det möjligt för att utvecklingen ska kunna fortgå och organisationen ska kunna implementera de nya rutiner som förändringen krävt i organisationen. Processer i organisationen är alltid levande, ständigt under utveckling och beroende av andra processer. Förändringar är nödvändiga för att organisationer ska kunna följa med i marknadens tillväxt och på det viset överleva och inte tappa konkurrenskraften.

Solars organisationsförändring påverkade organisationen i alla processer, vilket lett till förändring i organisationen olika avdelningar och tillslut ner på individnivå hos de anställda. De anställda påverkades i olika omfattning av förändringen där nya arbetsuppgifter framkom och ny kunskap behövde införskaffas. Implementeringen av e-handeln togs emot positivt från de anställda då det via god kommunikation från ledningen förmedlades de problem organisationen stod inför samt de processer denna förändring skulle kräva. Efterfrågan på delaktighet har visat sig vara en stor faktor till den positiva inställningen som de anställda har haft under förändringsarbetet. Att Solars danska avdelning har haft en lycka implementering tidigare visade även att en lyckad förändring i liknande format var möjlig. Solar Danmarks tidigare förändring bidrog även med en trygghetskänsla hos de anställda då de förstod att kunskapen finns inom Solar Danmark. För att en förändring ska bli verklig krävs det att de som är inom förändringsprocessen vill förändras. De anställda på Solar fick vara delaktiga och påverka den förändring som företagets ledning bestämt skulle utföras.

Det går att se ett samband mellan kommunikation och motivation på flera punkter och utifrån den insamlade empirin från Solar går det att finna några huvuddelar. Kommunikationen inom Solar var bra från början men har även utvecklats till att bli bättre, i huvudsak mellan de olika avdelningarna inom organisationen. Denna utveckling av kommunikationsmedel har hjälpt de anställda till en bättre förståelse för de andra anställdas uppgifter. Genom bättre kommunikation och insikt i andra avdelningars mål och processer har de anställda känt sig mer delaktiga och fått känna sig behövda, vilket lett till ökat engagemang och starkare motivation. Den utökade förståelsen för andra delar i företaget bidrar till ett ökat intresse för organisationen i sin helhet och de anställda känner sig mer delaktiga. Om de anställda är intresserade för sin omgivning har det bevisats att deras motivation för att hjälpa ökar, vilket sedan leder till en mer effektiv förändringsprocess. De anställda känner att deras arbete blir väsentligt för kollegorna och de anställda känner att de har meningsfulla arbetsuppgifter. Kommunikationen bidrar med att de anställda känner sig behövda och viktiga, vilket är motiverande för dem. Det finns vissa delar av kommunikationsflödet hos Solar som kan förbättras från en relativt bra grundnivå. Det hänger mer på intresset från de anställda om vilken information de vill ta åt sig mer än att informationen stannar på vägen fram och inte når fram.

Det framkom från respondenterna att de anställda var nöjda med sina arbetsuppgifter och att de känt sig som en del av organisationen, det är en stor faktor som bidrar till att de trivs på arbetsplatsen. Genom tydlig kommunikation från ledningen och genom valmöjligheter har

detta bidragit till ett allmänt välmående hos de anställda. Det i sin tur har alla respondenter bekräftat bidragit till deras egen motivation kring sitt arbete. Genom tydlig kommunikation har förändringsprocesser blivit tydlig och genomförts på ett effektivt sätt. Detta på sikt har bidragit till att förändringsarbetet blivit framgångsrikt. Respondenterna är eniga om att kommunikationen har varit en byggsten i förändringsprocessen vilket lett till möjliga förbättringar. Slutligen en aspekt som visat att de anställda är motiverade till att jobba och inte är missnöjda är att de flesta anställda fortfarande jobbar kvar på Solar efter förändringen. De anställda har stannat i företaget genom hela processen och har blivit en del av utvecklingen.

# Referenser

## Skriftliga

- Abrahamsson, B. & Andersen, J A., 2002. *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, Liber AB, Malmö
- Ahrne, G. & Svensson, P., 2011. *Handbok i kvalitativa metoder*, Liber, Malmö
- Alvehus, J., 2013, *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*, Liber AB, Stockholm
- Allen, J., Jimmieson, NL., Bordia, P. & Irmer, BE., 2007. *Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication*, 7:2 *Journal of Change Management*
- Appelbaum, S., Normand, St-P. & Glavas, W., 1998. Strategic organisational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity, *Management Decision* Vol. 36 Iss 5 pp. 289 - 301
- Bakka, J., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L., 2006. *Organisationsteori*, Upplaga 5, Liber, Malmö
- Bernad, C., 1938. The functions of the Executive Cambridge, *Harvard University Press, Massachusetts*
- Bolman, L G. & Deal, T E., 2003. *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Upplaga 3, Studentlitteratur, Lund
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D. & DiFonzo, N., 2007. Uncertainty during organizational change: Is it all about control? 13:3 *European Journal of Work and Organizational Psychology*
- Bryman, A. & Bell, E., 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, Stockholm
- Buchanan, D. & boddy, D., 1992. *The expertise of the change agent*, Prentice-Hall, London
- Czarniawska-Joerges, B., 1992. *Exploring Complex Organizations*, Sage, London
- Eklund, S., 2009. *Arbeta i projekt - individen, gruppen, ledaren*, Studentlitteratur AB, Lund (ISBN: 978-91-44-05602-9)
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A., 2005. *Organisation och organisering*, Upplaga 1:1. Liber AB. Kristianstad
- Gilley, A., Gilley, JW. & McMillan, HS., 2009. Organizational Change: Motivation XCommunication and Leadership Effectiveness. *Performance Improvement Quarterly* 4; *ProQuest Social Sciences Premium Collection*
- Hackman, J R & Oldman, G R., 1980. *Work redesign*, Addison-Wesley, Reading
- Hatch, M J., 2002. *Organisationsteori*, Studentlitteratur, Lund

- Hermerén, G., 1996. *Kunskapens pris: Forskningsetiska problem och principer i humaniora och samhällsvetenskap*, Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet, Stockholm
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B B., 1959. *Work and motivation*, Wiley, New York
- Jacobsen, JK., 1993., *Intervju - Konsten att lyssna och fråga*. Studentlitteratur, Lund
- Kotter, J.P. & Schlesinger, L.A., 1979. Choosing strategies for change, *Harvard Business Review*
- Kvale S. & Brinkmann, S., 2009. *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund
- Leavitt, H., 1965. *Applied organizational change in industry: structural, technological an humanistic approaches - Handbook of organizations*. Rand McNally, Chicago
- Lawler, E.E. & Rhode, J. G., 1976. *Information and control in organizations*, Santa Monica, Calif, Goodyear
- Mintzberg, H., 1993. *Structure in Fives: Designing effective organizations*, Prentice-Hall, New Jersey
- Nadler, D., 1981. Managing Organizational Change: An Integrative Perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Vol 17. Columbia University, USA
- Putnam, R., 1996. *Den fungerande demokratin. Medborgarandans rösteri Italien*, SNS förlag, Stockholm
- Prevent., 2014. *Arbetsmiljölagen, 11:e upplagan*, Stockholm, Prevent
- Robson, C., 2011, Real word research, 3,uppl, Wiley, Chichester
- Tufvesson, A., 2008. *Kommunikation som verktyg för ledare och anställda*, TUK Förlag, Karlstad (ISBN: 978-91976217-4-8)
- Yin RK., 2007. *Fallstudier: design och genomförande*, 1. Uppl. Liber, Malmö

## Internet

- Solar, <http://www.solar.se>  
1. *Om Solar Sverige*, 2016-04-04,  
<http://www.solar.se/menu/om+solar+sverige>
- HUI, Research <http://www.hui.se/>  
1. *E-handel i Sverige*, 2016-04-04,  
<http://www.hui.se/statistik-rapporter/index-och-barometrar/e-barometern>

## **Personligt meddelande**

E-business coordinator, *Solar Sverige*. Telefonintervju, 2016-04-21.

Business architect, *Solar Sverige*. Telefonintervju, 2016-04-22.

Säljare, *Solar Sverige*. Telefonintervju, 2016-04-22.

Försäljningsdirektör, *Solar Sverige*. Telefonintervju, 2016-04-28.



# Bilaga

## Intervjufrågor

### Personlig information

- Din bakgrund?
- Hur länge har du arbetat för Solar?
- Hur ser dina arbetsuppgifter och ansvarsområden ut idag?

### Organisationens uppbyggnad

- Hur har kommunikationen förändrats sedan implementeringen av e-handel?
- Hur kommuniceras mål från ledningen?
- Anser du att organisationen är decentraliserad eller centraliserad?
- Känner du dig motiverad av ditt arbete?
- Hur ser branchen i allmänhet på e-handel?
- Hur fördelades uppgifterna kring införandet och uppbyggnaden av e-handeln?
- Var du involverad i själva förändringsarbetet?
- Har nya lager byggts i och med e-handel?
- Har e-handel krävt nyanställning?

### Förändringspåverkan

- Har dina arbetsuppgifter förändrats?
- Var beslutet att införa e-handel något som diskuterades innan etableringen?
- Var det ett gemensamt beslut eller gjort av chefen?
- Har du erfarenhet från Solar Danmarks förändring?
- Hur ser du att försäljningen har påverkats efter e-handel?

### Avslutande frågor

- Något annat som du skulle vilja påpeka?
- Kan vi kontakta dig igen med ytterligare frågor?