

# Intern kommunikation i organisationsförändring

Atte Kymäläinen

Examensarbete för Företagsekonomi (YH)-examen

Utbildningen: Tradenom

Åbo 2021



## EXAMENSARBETE

Författare: Atte Kymäläinen

Utbildning och ort: Företagsekonomi, Åbo

Inriktningsalternativ/Fördjupning: Marknadsföring

Handledare: Hanna Guseff

Titel: Organisationen interna kommunikation i förändringsfas

---

Datum 23.4.2021

Sidantal 40

Bilagor 0

---

### Abstrakt

Detta examensarbete behandlar dynamiskt förändringstänkande i organisationer. Världen runt omkring oss ändras konstant och vi människor måste ibland arbeta hårt för att hänga med. Organisationer genomför förändringar, och då är kommunikation en faktor som påverkar slutresultatet.

I detta arbete besvaras tre forskningsfrågor. Frågorna lyder: Vilka saker bör uppmärksammas i förändringskommunikation? Hur bör ledningen gå till väga för att engagera medarbetarna i förändringen och hur uppfattas förändringen av organisationens personal? Frågorna besvaras både med hjälp av teori kring förändringskommunikation och empirisk undersökning, som baserar sig ett uppdrag.

Teoridelen behandlar förändringskommunikation, och ger tips på vad ledningen bör tänka på i förändringsledningen, och ett förslag på varför vi människor reagerar på förändring som vi gör. Den empiriska studien baserar sig på ett uppdrag av ett företag reglerat av Finansinspektionen. I studien mäts hur medarbetare på finansbranschens företag X har uppfattat en förändring, och hur involverade de har känt sig i förändringsprocessen.

Studien genomfördes som en kvantitativ undersökning, eftersom syftet var att med hjälp av att samla intressenternas åsikter undersöka ifall det finns ett deduktivt sammanhang mellan teorin kring ämnet och forskningens målgrupps åsikter.

Arbetet visar att samutveckling är ett bra sätt att lätta på medarbetarnas behov av information, samt att motstånd alltid uppstår i förändring i någon form.

---

Språk: svenska

Nyckelord: kommunikation, förändring, ledarskap

---

## OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Atte Kymäläinen

Koulutus ja paikkakunta: Liiketalous, Turku

Suuntautumisvaihtoehto/Syventävät opinnot: Markkinointi

Ohjaaja(t): Hanna Guseff

Nimike:

---

Päivämäärä 23.4.2021

Sivumäärä 40

Liitteet 0

---

### Tiivistelmä

Opinnäytetyö käsittelee dynaamista muutosajattelua organisaatioissa. Maailma ympärillämme muuttuu jatkuvasti, ja ajoittain me joudumme tekemään kovasti töitä pysyäksimme vauhdissa mukana. Organisaatiot läpikäyvät muutoksia, ja niissä muutoksissa esimerkiksi viestintä vaikuttavaa muutoksen lopputulokseen.

Opinnäytetyö vastaa kolmeen tutkimuskysymykseen. Kysymykset ovat: Mitä asioita pitää ottaa huomioon muutosviestinnässä? Mitä johdon tulee tehdä, jotta työntekijät innostuisivat muutoksesta, ja miten työntekijät ottavat muutoksen vastaan?

Kysymyksiin vastataan sekä muutos viestintää käsittelevän teorian sekä toimeksiantoon perustuvan kyselyn avulla.

Työn teoriaosuus antaa vinkkejä muutosjohdolle asioista, jotka on syytä sisällyttää muutosviestintään sekä lisäksi mahdollisen syyn siihen, miksi me ihmiset reagoimme tietyllä tavalla muutokseen. Empiirinen tutkimus perustuu toimeksiantoon yritykseltä, jonka toimintaa säätelee Finanssivalvonta. Tutkimuksessa mitataan, millaisena finanssialan yrityksen X henkilökunta on kokenut muutoksen, ja kuinka osalliseksi he ovat tunteneet itsensä prosessin aikana.

Tutkimus toteutettiin määrällisin tutkimusmenetelmin, sillä tarkoituksena oli kerätä vastaajien mielipiteitä, ja tutkia onko vastauksilla yhteys aihealuetta käsittelevään teoriaan.

Tutkimuksen tulos paljasti yhteissuunnittelun olevan arvostettu toimintamalli työntekijöiden tiedonjonon sammuttamiseen, sekä sen, että vastarintaa muodostuu aina jossakin kohtaa prosessia.

---

Kieli: Ruotsi

Avainsanat: viestintä, muutos, johtaminen

---

## BACHELOR'S THESIS

Author: Atte Kymäläinen

Degree Programme: Bachelor in business administration

Specialization: Marketing

Supervisor(s): Hanna Guseff

Title: Internal communication during organizational change

---

Date 23.4.2021

Number of pages 40 Appendices 0

---

### Abstract

The thesis deals with dynamic thinking during organizational change. The world goes through changes constantly, and sometimes we people must work hard to keep up. Organizations go through changes, and in those changes, communication affects the result.

The thesis answers three research questions. These questions are: What is important to think about in change communication? What does the management have to do, to get the employees excited about the change, and how do the employees react to the change? The questions are answered by theoretical sources about change communication and a questionnaire based on an assignment.

The theoretical part of the thesis gives tips on what to think about in change communications and a possible explanation to why we people react to change the way we do. The empirical research is based on an assignment from a company which is regulated by the Finnish financial supervisory authority. The research measures how the employees at financial company X have experienced the change, and how involved have they felt in the process.

The research was done as a quantitative research because its purpose was to gather answers from the employees and analyze if the answers had any connections to the theoretical references.

The result of the research revealed that co-development is a fine method in change communications to fulfill the employees' need of information, and additionally that resistance appears always in some way in some part of the process.

---

Language: Swedish

Key words: communication, change, leadership

---

## Innehållsförteckning

1	Inledning.....	6
1.1	Problemformulering .....	7
1.2	Syfte och avgränsning.....	8
1.3	Metod .....	9
1.4	Etiska överväganden.....	9
2	Kommunikation i organisationer.....	10
2.1	Leif Åbergs kommunikationsmodell.....	12
2.2	Intern kommunikation .....	14
2.3	Intern kommunikation i förhållande till förändring.....	16
3	Vad innebär förändring?.....	18
3.1	Ledningens roll.....	20
3.2	Organisationskulturens roll i förändring.....	21
3.3	Förutsättningar för förändringskommunikation.....	22
3.4	Varför reagerar vi som vi gör?.....	24
3.5	Hur bearbeta motstånd i organisationsförändring? .....	25
3.6	Sammandragning av teorin .....	25
4	Kommunicera rätt i förändring – En empirisk studie.....	26
4.1	Resultatredovisning .....	27
4.1.1	Enkätfråga: Respondenternas tjänsteår inom organisationen.....	28
4.1.2	Enkätfråga: Respondenternas syn på genomförandet.....	29
4.1.3	Enkätfråga: Via vilken/vilka kanaler har du fått information om flytten? 30	
4.1.4	Enkätfråga: Åsikt om konkreta gärningar angående flytten.....	31
4.1.5	Enkätfråga: Upplever respondenterna att de haft chansen att bidra med sin åsikt i flytten?.....	32
4.1.6	Enkätfråga: Känner respondenterna att de blivit informerade om workshoppar och dylikt i god tid för att de ska kunna delta? .....	33
4.1.7	Enkätfråga: Har workshopparna påverkat respondenternas attityd mot flytten? 34	
4.1.8	Enkätfråga: Hur anser du spelreglerna för det nya kontorsutrymmet? . 35	
4.1.9	Enkätfråga: Anser respondenterna att de fått tillräckligt med information om vilka möjligheter som flytten medför för deras team? .....	36
5	Analys och kritisk granskning.....	37
6	Slutord .....	39
	Källförteckning .....	40

## Figurförteckning

Figur 1: Visualisering av informationstrappan.....	11
Figur 2: Visualisering av Åbergs kommunikationsmodell.....	13
Figur 3: Visualisering av kommunikationsmetoder ur boken <i>Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön</i> .....	17
Figur 4: Översättning av Abraham Maslow's motivationsteori. (McLeod, 2018).....	19
Figur 5: Cirkeldiagram om respondenternas tjänsteår inom organisationen. ....	28
Figur 6: Cirkeldiagram om respondenternas åsikt om hur förändringen har genomförts. ....	29
Figur 7: Cirkeldiagram över respondenternas förhållning till kommunikationen om konkreta gärningar i flytten.....	31
Figur 8: Cirkeldiagram över hur respondenterna har upplevt möjligheten att bidra med sin åsikt.....	32
Figur 9: Cirkeldiagram över om hur respondenterna att de blivit informerade om workshopar och dylikt i god tid för att de ska kunna delta?.....	33
Figur 10: Cirkeldiagram över hur respondenterna anser att diverse workshopar har påverkat deras attityd mot flytten. ....	34
Figur 11: Cirkeldiagram över hur respondenterna anser spelreglerna för det nya kontorsutrymmet. ....	35
Figur 12: Cirkeldiagram över hur respondenterna anser att de fått information om möjligheter som flytten medför för deras team.....	36

# 1 Inledning

Vi människor tar ofta kommunikation som en självklarhet. Fastän många organisationer och projektgrupper anlitar kommunikationsansvariga, finns det ändå konfigurationer där allt annat, förutom kommunikationen, är planerat och strukturerat in i minsta detalj. Så behöver det inte vara alltid, men det händer. I organisationers förändringsarbete bör förändringsledningen planera kommunikationen, för att minimera mängden motstånd från medarbetarnas håll.

Detta examensarbete kommer att behandla kommunikation, närmare sagt intern kommunikation i en organisationsförändring. I boken *Kommunikation i organisationer* av Mats Heide, Catrin Johansson och Charlotte Simonsson (2012, s. 180) definierar författarna en förändringsfas inom en organisation som ett utvecklingsarbete för verksamheten. Detta kan betyda både små och stora ändringar. Detta arbete fokuserar på ändringar som organisationer gör för att utveckla arbetssätt och organisationskulturen. Organisationskultur som begrepp behandlas i ett senare kapitel i arbetet utgående från den teoretiska referensramen. Utöver detta huvudtema kommer arbetet att bearbeta sätt för hur ledningen får medarbetarna med i förändringstänkandet.

En utmaning, som ledningen möjligtvis stöter på då de försöker genomföra en förändring, är motstånd från medarbetarna. Motståndet kan förklaras med att medarbetarna inte har tillräckligt med information om vad förändringen för med sig. Då har kommunikationen misslyckats. Om informationsflödet kring förändringen inte planeras på förhand, väcks oron för framtiden ofta innan kommunikationen når fram. Oron får medarbetarna att spekulera vad förändringen kommer att betyda för deras framtid inom organisationen, och då kan falsk information spridas. Detta i sin tur kan leda till att gränsen mellan faktisk information och rykten blir suddigare, och då sjunker tilliten för förmännen. (Heide, Johansson, & Simonsson, 2012, s. 180).

Enligt Leif Åberg (1999) finns det flera element i en organisation som samarbetar för att nå företagets gemensamma mål. I detta sammanhang representeras elementen av ledningen och medarbetarna. Kommunikation är en faktor som knyter ihop dessa element. I ett idealt läge, i en organisationsförändring, kommunicerar ledningen och medarbetarna i en bidragande och konstruktiv ton. Genom detta får organisationen de byggstenar de behöver för att genomföra förändringen. En bra start för organisationsförändringen är bestämda kommunikationskanaler, som hjälper till att hålla hela arbetsgruppen uppdaterad.

## 1.1 Problemformulering

Bosse Angelöw konstaterar i sin bok Framgångsrikt förändringsarbete (2010, s. 19), att vi människor reagerar på olika sätt i olika situationer. Att stanna kvar och hålla fast vid det bekväma och bekanta nuläget, strider emot dynamiskt tänkande. I arbetet forskas parallellerna mellan interna kommunikationens roll i förändring och medarbetarnas inställning på förändringen.

Olika människor tolkar situationer på olika sätt, och därför kan en förändring kännas som en möjlighet för någon och som ett hot för en annan. Förändringen uppfattas hotande eftersom medarbetaren inte vet vad förändringen betyder för framtiden. Nuläget känns bekvämt och tryggt, och förändringen kan anses som ett hot mot ett stabilt läge, och därför kan en negativ reaktion bildas. (Angelöw, 2010, s. 19).

Ett effektivt sätt att mäta kommunikationens inverkan i en organisationsförändring är att genomföra en undersökning. I detta arbete genomförs en undersökning med hjälp av kvantitativ forskningsmetod i form av en medarbetarenkät där personalen får uttrycka sin åsikt om en genomförd förändring. I studien tillämpas en kvantitativ forskningsmetod. Val av metod motiveras senare i arbetet.

Uppdraget till den empiriska studien baserar sig på ett företag som regleras av Finansinspektionen. Finansinspektionen är en myndighet som övervakar bland annat bank- och försäkringsföretag i Finland. Finansinspektionen strävar till att hålla verksamheten stabil i de företag de övervakar. (Finansinspektionen, u.d.). I och med att ett sekretessavtal har undertecknats kommer företaget eller branschen inte att presenteras noggrannare i arbetet.

Forskningsfrågorna behandlar ämnet både på en allmän nivå, och mer specifikt i och med att en av frågorna är formulerad specifikt för den empiriska undersökningen. Den första frågan handlar mer allmänt om kommunikation i en förändringsfas, medan de två andra är formulerade mer specifikt. Arbetet fördjupar i hur finansbranschens företag X sköter sin interna kommunikation under en förändringsfas, och hur involverade känner sig medarbetarna i processen.



Forskningsfrågorna är:

1. Vilka saker bör uppmärksammas i förändringskommunikation?
2. Hur kan ledningen engagera medarbetarna i förändringen?
3. Hur uppfattas förändringen av organisationens personal?

## 1.2 Syfte och avgränsning

Den första frågan besvaras med hjälp av teori kring ämnet. Den andra frågan kommer att besvaras med hjälp av både teori och en empirisk undersökning. Den tredje frågan anses besvaras bäst med hjälp av den empiriska undersökningen.

I den teoretiska delen presenteras kommunikationens värde i en förändringsfas. I den empiriska delen genomförs en kvantitativ undersökning bland personal i en organisation där en förändringsfas är i gång för tillfället, och där den kritiska höjdpunkten är precis passerad. Målgruppen för undersökningen är medarbetarna på finansbranschens företag X. I detta forskningsmål används kvantitativ metod på grund av forskningens stil. Meningen med den empiriska undersökningen är att forska, ifall upplevelserna kring den genomförda förändringen motsvarar det som teorin kring ämnet hävdar. Om upplevelserna kring förändringen motsvarar de reaktioner som lyfts fram i teorin, finns det alltså en koppling mellan teorin och empirin. Den deduktiva kopplingen är en del av den kvantitativa forskningsstrategin. (Bryman & Bell, 2003, s. 40).

Den empiriska undersökningen görs för att få djupare syn på kommunikationens roll i en förändring, samt hur ledningen bör gå till väga för att få medarbetarna att känna sig involverade. Den empiriska undersökningens syfte är att med hjälp av ett elektroniskt frågeformulär låta medarbetarna i företaget uttrycka sina åsikter om hur de anser att förändringen genomfördes. I undersökningen får medarbetarna svara på frågor om hur de anser att kommunikationen fungerat.

Undersökningen görs för att få reda på hur involverade medarbetarna har känt sig under förändringen, och ifall de känner att de får sin röst hörd och sina eventuella frågor besvarade angående förändringen. För att undersökningen kan anses pålitlig, förväntas respondenterna ta frågeställningen på allvar och att tycka till med ärlighet i huvudfokus. Dessutom formuleras frågorna så, att respondenterna genom att minnas lite tillbaka själv kan bilda en

åsikt om förändringen. Meningen är inte att leda svaret mot vare sig positivare eller negativare känslor.

Arbetets innehåll formas enligt uppdragsgivarens behov. Ämnet avgränsades till intern organisationskommunikation för att bemöta uppdragets omfattning. I och med att den empiriska delen består av ett uppdrag, och uppdragets centrala tema är förändring, avgränsades ämnet till organisationens interna kommunikation i förändring. Förändringskommunikationen granskas både ur ledningens och medarbetarnas synvinkel.

### **1.3 Metod**

I arbetets teoretiska del strävar skribenten efter en balans mellan webbkällor och bokenkällor, för att uppnå en optimal källkritik. I och med att webbkällor är enklare att skapa är det viktigt att tillämpa noggrann källkritik. Då kan man säkra att informationen är faktisk.

Eftersom kommunikation är något som alltid funnits och kommer att finnas, är också källurvalet brett. Fastän kanalerna för kommunikationen ändras, finns fortfarande många grundprinciper kvar. Forskningsfrågorna besvaras med hjälp av teoretiska källor om intern kommunikation i förändringsfas, och med hjälp av empiri, där syftet är att få reda på hur involverade medarbetarna känner sig.

Empiriska undersökningen genomförs i form av en elektroniskt distribuerad enkät med tio huvudfrågor, och dessutom 4 fält för motivering till vissa svar, både för att underlätta respondenternas uttryckande av upplevelser, och för att underlätta analysen av svaren. Val av metod baserar sig på att syftet med studien är att testa med hjälp av enkäten, ifall det finns ett deduktivt sammanhang mellan teorin om förändringskommunikation och enkätens målgruppens upplevelser.

### **1.4 Etiska överväganden**

Skribenten har ingått ett sekretessavtal angående uppdragsgivande organisationens integritet. Sekretessavtalet berör främst strategiskt känsligt innehåll, som eventuellt uppdagas under samarbetets gång. Sekretessavtalet binder till att hålla allt strategiskt innehåll som eventuellt bemöts under processen konfidentiellt. Tillgång till organisationens interna kommunikationskanaler är en väsentlig del av den empiriska undersökningens formulering och genomförande. Då måste man se till att tillgången används på överenskommet sätt.

## 2 Kommunikation i organisationer

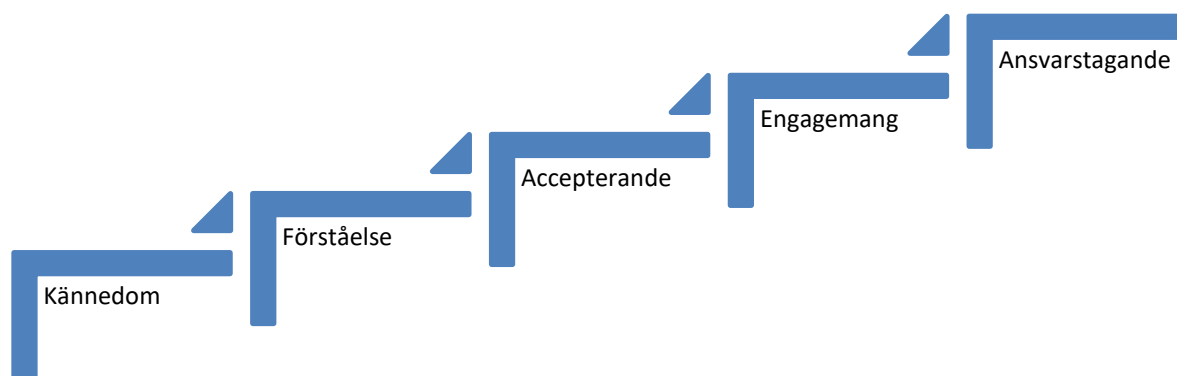
I boken Strategisk kommunikation av Jesper Falkheimer och Mats Heide (2011, ss. 264-265) beskrivs hur företagets värderingar och regleringar fungerar som byggstenar för kommunikation. Med hjälp av dessa byggstenar bildar företaget kommunikationsnätverk där ledningen och medarbetarna kommunicerar sinsemellan. Genom att kommunicera ändamålsenligt siktar intressenterna gemensamt på att uppnå företagets strategiska mål. Utöver detta bidrar kommunikationen på arbetsplatsen till en starkare organisationskultur. Organisationsledningen ansvarar för att resurser sätts ner på kommunikationen och organisationskulturen. Genom att kommunicera ändamålsenligt och inom den bestämda organisationskulturen går det att konstatera att ledningen och medarbetarna underhåller organisationen med hjälp av kommunikation.

*”Så som organisationsforskare Chester Barnard har noterat redan år 1938, motsvarar organisationen ett kommunikationsnätverk. Arbetsgemenskapens mål och medlemmarnas motivation resulterar, med hjälp av kommunikation, i en fungerande helhet.”* (Åberg, 1999, s. 31).

Enligt Heide med flera (2012, ss. 25-34) är kommunikation ett grundbegrepp, som inte går att förklara med någon specifik definition. För att förklara kommunikation bör man lyfta fram ett begrepp som ofta förknippas med kommunikation; nämligen information. Då människor kommunicerar är det ofta information som överförs från ena parten till den andra. Om kommunikation överförs fram och tillbaka bildas en dialog, alltså en diskussion. I förändringskommunikation inom dynamiska organisationer förs dialogen då mellan ledningen och medarbetarna. På arbetsplatsen ser kommunikation mellan ledningen och medarbetarna aningen annorlunda ut än i privata umgängen, till exempel mellan vänner. I organisationer bör kommunikationen mellan intressenter vara organiserad. Ledningen och medarbetarna bör följa på förhand bestämda strukturer för kommunikationen, så att kommunikationen inte blir kaotisk. Om inte riktlinjer för kommunikationen följs, kommunicerar alla om allting, och då faller fokus bort från själva arbetsuppgifterna. Kommunikationen i en organisation bör med andra ord vara ändamålsenlig. I den beaktas inte endast individens personliga behov av att få vara i kontakt med andra individer, i enlighet med Maslows behovshierarki (McLeod, 2018).

I kommunikationsforskning har kommunikation tidigare framställts som framförande av information. Ett meddelande formuleras och skickas över till mottagaren. Kommunikation betyder inte i dagens samhälle endast ensidig överföring av information från sändare till mottagare. Det som förut ansågs som ett mått för effektivitet, informationsflödet, har nuförtiden blivit en värdeskapare som påverkar relationer. Detta märks också i moderna, dynamiska organisationer. Ledningen är intresserad av hur medarbetarna uppfattar arbetsprocesser, och vill föra dialog över det som händer inom organisationen. Kommunikationsmetoderna ger möjlighet till återkoppling och skapar trygghet och tillit för ledningen hos medarbetarna. Genom att kommunicera skapar, underhåller och förvarar olika parter relationer. (Heide, Johansson, & Simonsson, 2012, ss. 25-34).

Chef.se (2008) föreslår en trappstegsmodell för hur förändringen kan tas emot av medarbetarna. Figuren nedan visar processen för hur kännedom om vad som pågår leder eventuellt till att medarbetarna börjar agera enligt förändringen och tar ansvar för den.



**Figur 1: Visualisering av informationstrappan.**

Första steget i trappan handlar om att skapa kännedom kring ämnet. För att genomgå en förändring bör förändringsledningen berätta om förändringen och vad den kommer att omfatta. På andra steget bör ledningen skapa förståelse över varför förändringen ska genomföras. Tredje steget handlar om att skapa en plan över förändringen och samtidigt skapa en välkomnande atmosfär för medarbetarna att uttrycka sin åsikt om planen för genomförandet.

Fjärde trappsteget handlar om att skapa engagemang. Då planen är tydlig och alla är överens om den, är det lättare också för teammedlemmarna att engagera sig för den. Genom att konkret dela ansvarsuppgifter till medarbetarna, får ledningen engagemanget för förändringsarbetet höjt. Det sista trappsteget handlar om att ansvarstagande. Då medarbetarna är engagerat med på förändringen från första början, känner de också viljan att ta ansvar då resultaten kring förändringen publiceras. (Chef, 2008).

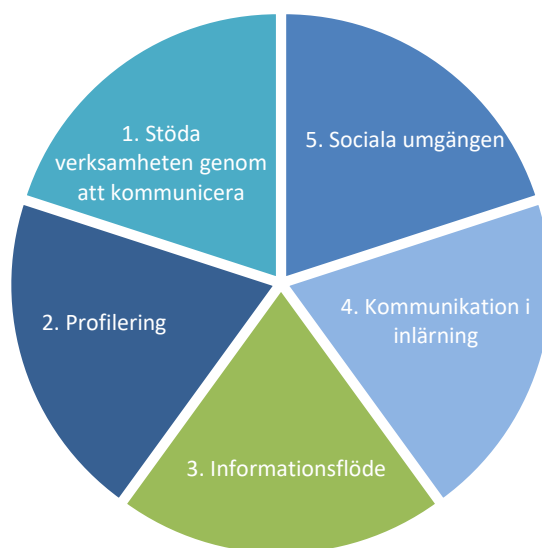
I boken *Viestinnän strategiat* av Leif Åberg (1999) presenteras äldre modeller av kommunikation enligt följande; kommunikationen har två parter: en sändare och en mottagare. Åberg menar att det tidigare har betytt att sändaren skickar ett meddelande som mottagaren tar emot och registrerar. Sändaren anser, utan dess vidare bekräftelse, att meddelandet gick fram och alla är nöjda. Åberg påpekar, att i nyare utvecklingsarbete för kommunikation har det kommit fram att det visserligen finns en sändare och en mottagare, men mottagaren anses som en mer aktiv part. Värdeskapande och möjlighet till återkoppling ger en chans till att båda parterna i kommunikationen blir tillfredsställda. I dagens samhälle finns det mer utvecklade möjligheter att vara delaktig i diskussion i och med utvecklad teknologi. Tack vare elektroniska kommunikationskanaler blir kommunikationen en mer aktiv än passiv händelse, i och med att sändaren direkt blir verifierad om att meddelandet kommit fram. Därför anses mottagaren av meddelandet också som en aktiv part i kommunikationsprocessen.

Den nu mer aktiva mottagaren får ett ansvar i kommunikationen. Sändaren kan endast påverka innehållet, medan det är fast vid mottagaren att avgöra hur de uppfattar meddelandet. Det är upp till mottagande parten att avgöra, vilka åtgärder meddelandet kräver. Med hjälp av aktiv interaktion kan parterna uppnå en lösning som tillfredsställer dem båda. (Åberg, 1999, ss. 29 - 30).

## **2.1 Leif Åbergs kommunikationsmodell**

I Leif Åbergs pizzamodell (1999, ss. 32 - 33) finns 5 former av kommunikation, som än i dag passar in i syftet med organisationskommunikation. På följande sida finns en visualisering av kommunikationsmodellen. De följande fem formerna bygger upp till en fungerande helhet. Den första formen är en mer allmän, säljriktad form av kommunikation. De fyra övriga formerna går att granska även ur förändringsperspektivet, med fokus på intern kommunikation.

## Åbergs 5 former av kommunikation



**Figur 2: Visualisering av Åbergs kommunikationsmodell**

Den första formen handlar om att stöda verksamheten genom att kommunicera. Den första formen associeras eventuellt mer med extern kommunikation, eftersom den kan tolkas som parallellen mellan kommunikation och försäljning. För att kunna utveckla och framkalla service och produkter, behövs kommunikation. Då man överför produkterna och tjänsterna till kunden bör man dessutom kommunicera på rätt sätt, då uppstår försäljning. Ifall de producerade varorna eller tjänsterna inte blir sålda, finns det inget behov för kommunikation. Kommunikation behövs för att marknadsföra och sälja varor och tjänster. Brist på säljande budskap leder till att varorna och tjänsterna inte blir sålda.

Den andra formen handlar om profilering. Organisationen kan bygga organisationskulturen kring kommunikationen. Organisationskulturen i en organisation bestämmer bland annat riktlinjer för kommunikationen i form av arbetssätt och kommunikationskanaler. Med tydliga riktlinjer kan organisationskulturen fungera som en vägledande instruktionsmanual till medarbetarna, så de vet hur företaget profilerar sig.

Den tredje formen handlar om informationsflöde. Tidigare i arbetet konstateras att ett av kommunikationens syften är att framföra information. Då förändringsledningen förmedlar budskap till medarbetarna angående förändringen, får medarbetarna tydligare helhetsuppfattning ifall ledningen även berättar om uppföljningen. Om ledningen vill få

medarbetarna att känna sig involverade i förändringen, bör de också få veta vad som har gjorts rent konkret, och varför förändringen genomförs.

I den fjärde formen använder man kommunikation till inläring. Kommunikation används alltid i någon form då man lär in nya arbetstagare till arbetsuppgifter. Oavsett om det handlar om att lära in en nyanställd till en befintlig arbetskultur, eller en ny organisationskultur till ett team med anställda som arbetat längre tid på företaget, är det alltid kommunikation ledningen använder.

I den femte och sista formen handlar det om att arbetsgemenskapen kommunicerar med varandra i sociala umgängen. (Åberg, 1999, ss. 32 - 33). Arbetshälsoinstitutet konstaterar att på en arbetsplats påverkas arbetstagarnas hälsa och välmående positivt av fungerande arbetsgemenskap (Arbetshälsoinstitutet, u.d.). Genom att kommunicera inom arbetsgemenskapen, det vill säga med kollegor, kan man alltså främja välbefinnandet på arbetsplatsen. Då kommunikationen sker inom organisationen, handlar det om intern kommunikation.

## **2.2 Intern kommunikation**

Enligt boken Kommunikation i organisationer (Heide, Johansson, & Simonsson, 2012, ss. 24 - 25) beskrivs kommunikation som framförande av information. Informationen anses som innehållet, det vill säga vad sändaren vill få sagt med kommunikationen. Heide med flera hävdar enligt Gerald M. Goldhaber (1993) att man i organisationer kan använda olika definitioner av kommunikationen. *”En av dem är: organisationsmedlemmars formella och informella kommunikation internt i organisationen, det man också brukar kalla intern kommunikation”* (Heide, Johansson, & Simonsson, 2012, s. 63).

Intern kommunikation tyder på att det är frågan om framförande av information mellan parter som är involverade i samma gemenskap, i detta sammanhang en organisation. Heide med flera (2012) menar att det är tack vare dagens teknologilösningar, som skillnaden mellan intern och extern kommunikation i en organisation är så liten. Modern informationsteknologi möjliggör olika organisationsstrukturer, vilket kan innebära att andra intressenter också får ta del av informationen som delas internt. Sådana intressenter kan bland annat vara stödorganisationer företaget samarbetar med, som distribuerar personal eller leverans. (Heide, Johansson, & Simonsson, 2012, ss. 63 - 64)

I bloggtexten Sisäinen viestintä: 10 perusohjetta johtajille ja esimiehille berättar Saara Kankainen (2019) om grundläggande råd som kan vara bra att tänka på i organisationskommunikation, speciellt i den kommunikation som riktas från ledningen till medarbetarna. Det första rådet handlar om att hålla diskussionskulturen öppen. Att hålla kommunikationen öppen ökar tilliten för ledningen hos medarbetarna och sänker tröskeln att ta upp även känsliga samtalsämnen.

Kankainen understryker värdet med att hålla meddelandet i kommunikationen tydligt. Då ledningen framför ett meddelande om till exempel en förändring, kan det kännas självklart för ledningen att medarbetarna har förstått meddelandet rätt. Då ger ledningen friheten över till medarbetarna att dra egna slutsatser. Då meddelandet väl har gått fram, kan det finnas skäl till att säkra sig om att meddelandet är uppfattat på rätt sätt. Missförstånd kan uppstå, och då bör de utredas så snabbt som möjligt. Missförstånd kan leda till falska ryktesspridningar. (Kankainen, 2019).

Då ledningen kommunicerar till medarbetarna, spelar tidtabellen en viktig roll. Strukturerat och planerat informationsflöde håller också medarbetarna uppdaterade om vad som pågår. För att inte förvirra medarbetarna ska budskap delas ut enligt en kronologiskt rimlig och strategiskt sett lämplig tidtabell. Detta betyder bland annat att ämnen som kräver engagemang och diskussion hålls under arbetstid, och först då situationen är tillräckligt mogen för det. Om ledningen går ut med ett meddelande om en eventuell förändring som sker långt i framtiden, kan medarbetarna glömma viktiga detaljer om de får informationen om förändringen för tidigt. (Kankainen, 2019).

Kankainen (2019) menar att då den lämpliga tidsramen följs, får medarbetarna rätt information i rätt tid. Då är det också lättare för hela ledningen att stå bakom informationen de framför. Ledningens trovärdighet stärks då de ärligt kan stå bakom sitt budskap. Något som också stärker ledningens trovärdighet, är att ledningen stöder varandra och inte förmedlar kontroversiella budskap. Då ledningen samarbetar och är överens om sitt budskap, håller tidsplanen, och då går det att förebygga ryktesspridningar som kan ha en negativ inverkan på kommunikationen. Kankainen menar att det inte alltid går att hindra motstånd i en förändring. Därför finns det skäl till att lyfta fram syftet med den eventuella förändringen i vardagskommunikationen, så att det blir lättare för medarbetarna att ta sig an förändringen.

Kankainen (2019) lyfter också upp värdet med att ledningen bör uppmuntra medarbetarna till utveckling. Detta kan också bidra till att det blir lättare för medarbetarna att ta förändring emot som en möjlighet till utveckling. Då ledningen ser till att alla delaktiga får möjligheten



att utveckla sitt kunnande, har förändringskommunikationen också en större chans att lyckas. Även i förändringssituationer som kan kännas kaotiska, bör ledningen finnas där för medarbetarna. Kankainen menar att viktiga diskussioner bör föras som interaktiv dialog, för att medarbetarna ska känna att de får det stöd de behöver.

Som sista grundläggande riktlinje för intern kommunikation, lyfter Kankainen fram att ledningen bör förbinda sig till ledningskommunikationen. Ifall ledningen kan själv visa exempel, har de lyckats i att stå bakom de budskap de förmedlat. Endast genom att själva visa exempel om hur man diskuterar öppet på arbetsplatsen, kan de få medarbetarna engagerade och göra likadant. (Juholin, 2001).

### **2.3 Intern kommunikation i förhållande till förändring**

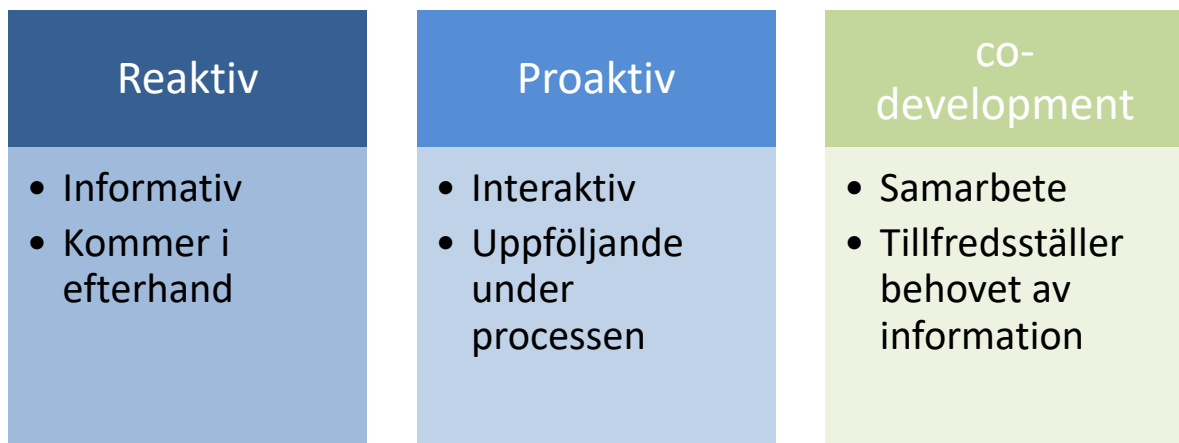
I förra kapitlet redovisades riktlinjer till hur ledningen bör ställa sig till intern kommunikation. Som redan nämdes i föregående kapitel, kan man dra flera paralleller mellan allmän ledningskommunikation och förändringskommunikation. Flera av riktlinjerna som lyftes fram bör också tas i hänsyn i förändringar. Bland annat ledningens och förtroendepersonernas inställning kan vara avgörande.

I boken *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön* berättar Elisa Juholin (2001, s. 247) om hur man kan dela på sätt att kommunicera i förändring. I detta arbete granskas reaktiv och proaktiv kommunikation, samt det engelska uttrycket *co-development* som kunde översättas till *samutveckling*. Med reaktiv kommunikation avses formell kommunikation som innebär ofta skriftliga rapporter som levereras i efterhand, då förändringen redan är genomförd. Reaktiva kommunikationen kan sällan anses ha svarat på mottagarnas, i detta fall medarbetarnas behov för information. Reaktiv kommunikation ger ofta svar på vad som görs, men inte på frågan varför det görs. Enligt Juholin (2001) kan ledningen förmedla en arrogant bild av sig om de tillämpar reaktiv kommunikation i förändring. Den arroganta bilden som den reaktiva kommunikationen förmedlar, höjer tröskeln för medarbetarna då de vill ställa frågor till ledningen om oklara saker. Detta i sin tur kan leda till ryktesspridningar, som i sin tur ofta innehåller falsk information.

Proaktiv kommunikation innebär däremot att kommunikationen följer upp förändringsprocessen. Proaktiv kommunikation bör även därför granskas mer som en process, än en enskild händelse. Juholin (2001, s. 247) konstaterar att genom att använda proaktiv kommunikation i en förändring som verktyg, strävar ledningen till att föra dialog med medarbetarna. På så sätt gör de sig redo för situationer som kan uppstå i

förändringsprocessen. I och med att ledningen tillsammans med medarbetarna söker sig fram till lösningar utan fördomar, kan proaktiv kommunikation avses mer interaktiv och involverande, än reaktiv kommunikation.

Dessutom lyfter Juholin (2001, ss. 247-248) fram en alternativ lösning till förändringskommunikation. I stället för att använda sig av de tidigare nämnda metoderna med informationsspredningssyftet, finns det en modell där man arbetar tillsammans med hela teamet för att uppnå ett tillfredsställande resultat för alla. Den engelska termen ”*co-development*” kan översättas till att utveckla tillsammans, och som namnet berättar går metoden ut på grupparbete. Genom co-development kan ledningen involvera medarbetarna i förändringen. Arbetsverktyg för co-development är till exempel workshops och tankesmedjor.



**Figur 3: Visualisering av kommunikationsmetoder ur boken *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*.**

### 3 Vad innebär förändring?

Enligt Heide med flera (2012, ss. 180-181) bör organisationer förändras för att hållas dynamiska. Omgivningen förändras, och då måste organisationen också förändras för att hållas med i marknadens utveckling. Det som fungerade för tio år sedan, kan kännas föråldrat idag. Organisationen måste anpassa sig till omvärlden både internt och externt.

Organisationer som genomgår förändringar kan skilja sig från varandra på olika sätt. Skillnaderna kan eventuellt handla om förändringens storlek och tidtabell. Omfattningen kan handla om förnyande av organisationskulturen, samarbetsförhandlingar, ägarbyte eller implementering av nya effektivare arbetssätt. (Heide, Johansson, & Simonsson, 2012, s. 181).

Organisationer agerar på olika sätt i förändringssammanhang. I dagens läge anses förändringskommunikation ofta som kommunikationsavdelningens ansvar. Kommunikationsavdelningens och kommunikationsansvarigas roll i företaget har därför också stärkts under senaste åren. Dels fungerar de som rådgivare för ledningen, dels som respondenter på medarbetarnas frågor. (Falkheimer & Heide, 2011, s. 257).

Anställning av nya förmän eller medarbetare för med sig också en förändring, eftersom nya synvinklar på ledarskapet påverkar också arbetets gång. Heide m.fl. (2012, ss. 181-182) menar att i organisationsförändringar utgår litteraturen om ämnet oftast från att förändringen handlar om ledningens perspektiv. Sanningen är att medarbetarnas perspektiv är precis lika viktigt eftersom deras inställning på organisationsförändringen är avgörande.

I förändring uppstår osäkerhet. Tryggheten får en träff, och där är rätt kommunikation avgörande. Genom att ställa upp visionen för arbetsteamet på rätt sätt, kan den också tas emot på ett konstruktivt sätt. "Rätt sätt" kan ha olika betydelse i olika organisationer. Till exempel val av kommunikationskanal, val av vem som ska framföra meddelandet och formulering kan skilja organisationer åt. Det är viktigt att komma ihåg att visionen siktar på framtiden. Framtidsplanerna påverkas ändå också lite av det förflutna. Ifall tilliten fått en träff tidigare, kan förändringskommunikationen kräva högre engagemang av ledningen. De måste få tillbaka tilliten för att medarbetarnas förtroende för ledningen ska återvända. Om visionen byggs upp på rätt sätt kan den skapa tillit och säkerhet om framtiden. (Åberg, 1999, s. 163).

Enligt Abraham Maslows teori om mänsklig motivation (1943) tillhör säkerhet varje individs basbehov. Teorin är även känd som behovshierarkin. Behovshierarkin beskrivs ofta som en pyramid med 5 olika nivåer av behov. Typerna av behov motsvarar alltså nivåerna i pyramiden. Tidigare menade Maslow att för att människan ska kunna nå högre nivåer i pyramiden, bör människan först få behoven uppfyllda på lägre nivåer. Senare har Maslow konstaterat att det kanske inte handlar om ett måste att ha alla nivåer uppfyllda i precis den ordningen, utan beroende på individen kan människan uppnå behoven i sin egen takt och ordning. (McLeod, 2018).

Den lägsta nivån representerar basbehov, de så kallade fysiska behoven. Enligt figuren nedan kan man se att på den första nivån finns bland annat människans behov av mat, vatten och vila. Utan dem klarar sig människan inte länge. Följande nivå faller också under basbehoven, närmare sagt handlar andra nivån i pyramiden om behov av säkerhet. (McLeod, 2020). Behovet av säkerhet härstammar hos många från barndomen, då man lättare uttryckte sig ifall man känner sig osäker. (Hopper, 2020). Behovet av säkerhet kan tillfredsställas bland annat med samhällliga tjänster, men också av finansiell säkerhet, vilken kan vara hotad i en organisationsförändring. Detta kan förklara motstånd i en organisationsförändring.



**Figur 4. Översättning av Abraham Maslow's motivationsteori. (McLeod, 2018)**

Följande två nivåer kategoriseras som psykiska behov. Som figuren ovan visar, behandlar den tredje nivån av pyramiden sociala behov och tillhörighet. Behovet av sociala umgängen tyder på att människan får känna att de har en plats i samhället. Den fjärde nivån handlar om självsäkerhet och respekt. Självsäkerhetens nivå varierar från person till person, och flera faktorer kan påverka den. Till exempel i en organisationsförändring känner sig en anställd kanske inte så självsäker, eftersom den personliga rollen i företaget kan vara hotad. Den femte, och sista nivån av pyramiden handlar om att uppnå sin högsta personliga potential. Detta innebär att på den högsta nivån känner människan driften till att bli den bästa versionen av sig själv. (McLeod, 2018).

### **3.1 Ledningens roll**

Som Juholin (2001, s. 243) hävdar, är det på ledningens ansvar att se till att dela med sig relevant information angående förändringen. Med hjälp av relevant information kan medarbetarna skapa en uppfattning om vad som kommer att hända i och med organisationsförändringen. Ifall informationsflödet blir bristfälligt kan medarbetarna få fel uppfattning, vilket stärker osäkerheten och kan leda till motstånd.

Enligt Juholin (2001, s. 244) spelar formuleringen i meddelandet en viktig roll i hur meddelandet tas emot av medarbetarna. Då ledningen formulerar sitt budskap på ett inbjudande och inspirerande sätt, kan medarbetarna känna att de faktiskt är bjudna att delta i förändringsarbetet, i stället för att bli dragna med i något de inte känner till. Det är viktigt att inte formulera meddelandet för ytligt, eftersom det kan leda till att allt relevant angående förändringen, inte kommer fram. I en förändringsprocess är det viktigt att komma ihåg, att kommunikation inte eventuellt löser problem, men kommunikation kan vara en avgörande faktor i medarbetarnas inställning mot förändringen. Aktiv uppföljning om hur förändringsarbetet framskrider hjälper medarbetarna att engagera sig i förändringsprocessen.

Enligt Juholin (2001, s. 244) är en förändring en chans för ledningen att bevisa att de står bakom organisationens värderingar, och den information de delar med sig. Då en förändring genomförs är organisationens värderingar med och formar förändringsprocessen, och då är det viktigt att ledningens meddelanden står i samma linje med värderingarna. Då ledningen ärligt kan stå bakom förändringen och den information som delas, förvaras också medarbetarnas tillit för ledningen. Juholin hävdar att förmännens uppgift i en förändring är att ta reda på hur förändringen berör det egna arbetsteamet. De behöver inte veta svaret till alla frågor som uppstår direkt, men deras uppgift är att i alla fall försöka ta reda på. Dessutom

menar Juholin att i dynamiskt förändringsarbete förstärks också enskilda individens ansvar i att ta reda på saker själv. I en dynamisk organisation borde ingen bli kvar och vänta på att någon kommer och serverar lösningar på silverfat.

### **3.2 Organisationskulturens roll i förändring**

I boken Kommunikation i organisationer beskriver Heide m.fl. (2012, ss. 46-47) definitioner för organisationskultur. En organisationskultur går inte att definiera på endast ett sätt. En organisationskultur består bland annat av arbetssätt, kommunikation, värderingar och processer. Organisationskulturens uppgift är helt enkelt att definiera riktlinjer för hur företaget fungerar i olika situationer. Detta kan innebära både intern och extern verksamhet. Internt handlar det främst om hur arbetsgemenskapen arbetar och kommunicerar med varandra, och vilka värderingar de bör följa i sitt arbete. Externt handlar det om vilken bild företaget vill ge åt sina externa intressenter.

Organisationskultur är något som alla inom en organisation är omgivna av i sitt vardagliga arbete. I en större enhetlig organisationskultur kan ingå flera subkulturer. En subkultur är något som kan avvika lite från den egentliga organisationskulturen, något oskrivet som formats under en längre tid bland medarbetarna. En subkultur behöver inte vara motstridig med den egentliga kulturen, men i subkulturen kan förekomma mindre oskrivna regler som de flesta på arbetsplatsen följer. I en dynamisk organisation är det ett gemensamt ansvar för både förmän och medarbetare att se till att dessa subkulturer inte blir för starka eller att någon form av utfrysning framkommer. (Utbildning.se, 2019).

Enligt författaren Arthur Carmazzi (2019) är försämrat tålamod en av de största utmaningarna i att genomföra en förändring i organisationskultur. Vi människor är i dagens läge så vana vid att få reda på allting direkt via internet och sociala medier. Dagens teknologi ger möjlighet till att få svar på meddelanden från andra människor inom några minuter, vilket leder till att då människan hamnar vänta på ett svar för länge uppstår oro om att något är på tok.

Likaså inom organisationer. Eftersom medarbetarna är utanför arbetsplatsen så vana vid att ärenden går att uträtta snabbt, kan det eventuellt finnas brist på tålamod också då det gäller förändringar inom arbetsgemenskapen. Som tidigare nämnts, hjälper uppföljning av förändringsprocessen att hålla medarbetarna lugna och öppna för de nya möjligheterna förändringen medför. Genom att redovisa för de önskade resultaten för förändringen i ett

tidigt skede, kan ledningen tillfredsställa i alla fall en del av medarbetarnas behov av förklaring.

### **3.3 Förutsättningar för förändringskommunikation**

För att lyckas med förändringskommunikationen, gäller det att få arbetsteamet med i processen. Att få med medarbetarna betyder att förändringsledningen måste förklara syftet tydligt, så att medarbetarna förstår möjligheterna med förändringen, och vill vara delaktiga i den. Viktiga byggstenar i lyckat förändringsarbete är genomtänkta och strukturerade processer, och dessutom planerad kommunikation. Då kommunikationen är planerad, understöds informationsflödet så, att ledningen går ut med rätt information i rätt tid. Ifall kommunikationen är hackig och ostrukturerad, kan medarbetarna anse detta som ett hot mot slutresultatets stabilitet. I enlighet med Maslows behovshierarki (McLeod, 2018) är motstånd vid förändring förutsägbart, eftersom människan upplever behovet av säkerhet och rutiner.

För att minimera ryktesspridning bör informationsflödet vara öppet och tydligt. Detta innebär att all information angående förändringen bör vara sammanhängande och stämma överens med det som sägs även via andra informationstillfällen. För att få alla i arbetsteamet att anse förändringen som en positiv sak, bör det skapas en enig bild över vad som kommer att ske, och vilka möjligheter förändringen medför. (Trivector, 2018).

Juholin (2001, ss. 248-249) redovisar exempel för innehåll som kan hjälpa ledare att formulera förändringskommunikationen till medarbetarna:

- Beskriv syftet med förändringen tydligt till medarbetarna.
- Förklara hur företaget bemöter marknadskraften och vilka saker som styr den. Öppna upp även hur marknaden påverkas av förnyade arbetssätt, och hur de påverkar företagets och medarbetarnas arbetssätt.
- Beskriv de nya arbetssätten åt medarbetarna. Understryk även att ledningen har förstått vad förändringen innebär, och att meningen med det hela är att företaget ska förbli framgångsrikt och fungerande, och dessutom utvecklas och bli bättre.
- Redogör för både positiva och negativa konsekvenser till hela organisationen.
- Upprepa flera gånger. Utgå ifrån att meddelandet inte sjunker in på första försöket.
- Låt medarbetarna berätta hur de förhåller sig till förändringen.
- Understryk värdet i medarbetarnas insats i förändringen.

Juholin (2001, s. 249) lyfter också fram tidsplaneringens värde i förändringskommunikation. Om ledningen går ut med information i ett tidigt skede, finns det eventuellt inte så mycket att informera om. En fördel med att ledningen går ut tidigt med informationen om förändringsprocessen är att de kan säkra sig om att faktisk information kommer ur rätt källa. Juholin (2001, s. 246) hävdar att en av grundprinciperna i förändringskommunikation är, att informationen angående förändringen ges först ut internt, och först i andra hand till media. Juholin menar att det ändå i flera fall går så, att medarbetarna får veta om förändring via media. Därför är det viktigt för ledningen att planera exakt vad de vill säga och när. Utgångspunkten är att organisationens ledning är den säkraste källan till information i en förändring.



### 3.4 Varför reagerar vi som vi gör?

I boken Framgångsrikt förändringsarbete berättar författaren Bosse Angelöw (2010, ss. 17-18) om bland annat varför vi människor reagerar på vissa sätt i en organisationsförändring. Då en organisation implementerar nya arbetsätt eller förnyar sin organisationskultur, har företaget genomgått en förändring. I förändringsarbete anpassar sig förändringsledningen efter värdeladdade reaktioner, det vill säga positiva och negativa. Positiva reaktioner förmedlas då förändringen tas emot som en möjlighet till förbättring. Detta kräver också att ledningen presenterar förändringen som en möjlighet till förbättring. Ifall medarbetarna upplever att förändringen hotar det bekväma nuläget, kan de reagera negativt. Ifall ledningen och medarbetarna inte är överens om förändringens inverkan, kommer parternas resurser i form av tid, energi och koncentration gå åt att försvara sin åsikt. Vid motsvarande läge om förändringen anses som en positiv sak, kan de involverade parterna styra sina resurser till att bolla med möjligheter som förändringen medför.

”Förändringsarbete är en mognadsprocess och inte en snabb och smärtfri operation”. Så konstaterar författaren Peter Erikson (2008, ss. 267-270) då han berättar om varför det eventuellt uppstår motstånd i en förändring. Motståndet går att förklara enligt Erikson med många olika faktorer. Erikson lyfter fram några av de vanligaste skälen till att motstånd uppstår. Dessa exempel handlar bland annat om trygghet, sociala nätverk som skapats under en längre period, osäkerhet och oro över att hitta sin roll i läget då förändringen är genomförd.

Erikson (2008, s. 268) hävdar att behovet av säkerhet är stort under en förändringsprocess. Då förstärks också ledningens roll i att säkra medarbetarna om att förändringen medför kontinuitet och nya möjligheter. Ledningen måste vara beredd på att svara på kvistiga frågor som medarbetarna eventuellt vill ha svar på. Svaren på frågorna bör också bidra till en delad vision som ligger i stor roll i en förändring. Den delade visionen uppstår då ledningen och medarbetarna är överens om ledningens vision, eller kommer till en kompromiss där både ledningen och medarbetarna fått medverka. En delad vision kan anses som en grund för hela förändringsarbetet.

Erikson (2008, s. 269) påpekar också att en av utmaningarna är mottagligheten av förändringen i arbetsgemenskapen. Individer som har arbetat längre tid inom organisationen kan ha ett högre motstånd till förändringen, än de som påbörjat sitt arbete senare. Detta kan helt enkelt bero på att de som varit anställda av organisationen en längre tid har redan utvecklat egna rutiner som nu i och med förändringen får en stöt. De som senare påbörjat sin

tjänst inom organisationen har det eventuellt lättare att överge de rutiner de inlett sitt arbete med, och övergå till nya arbetssätt och rutiner. Motståndet kan synas i vardagen på flera olika sätt. Erikson lyfter upp ett exempel. Motståndet kan eventuellt synas som en passiv insats i arbetet. Det vill säga att medarbetaren deltar i allt som är obligatoriskt, men gör inget försök i att bidra med något som kunde överskrida förväntningarna.

### **3.5 Hur bearbeta motstånd i organisationsförändring?**

Som tidigare nämnt, medför organisationsförändringar oftast någon form av motstånd. Enligt Erikson (2008, ss. 271-273) kan motståndet eventuellt minska hos medarbetarna, om medarbetarna själv känner behovet av förändring. Att medarbetarna ser förändringen som en möjlighet att utveckla sig är också något som stöder framgång i förändringsarbetet. Dynamiska organisationer strävar till att ständigt utveckla sig, och i en förändring finns det möjligheter också för individen att utveckla sitt kunnande och sina arbetssätt. Erikson påpekar också att trygghet är något som hjälper medarbetarna att lita på ledningen, och på så sätt lita också på att förändringen för något positivt med sig. Det finns knappast ett enda rätt sätt i att lyckas fullständigt i förändringsarbetet.

En kommunikationsplan för förändringen separerar förändringsarbetet från det vardagliga arbetet, och på så sätt kan man hålla koll på strukturen på förändringen. En tydlig struktur för förändringen ger medarbetarna en tydlig bild av vad som kommer att ske. En strukturerad plan för förändringen går att uppföljas både av ledningen och medarbetarna. I planen kan redovisas för bestämda kanaler som används i distribution av faktisk information angående förändringen. Detta ökar tryggheten hos medarbetarna då de har ett ställe dit de kan återvända med frågor då förändringen känns förvirrande.

### **3.6 Sammandragning av teorin**

Sammanfattningsvis går det att konstatera att i alla sorters organisationsförändringar kan det uppstå motstånd, och att vi människor reagerar på olika sätt i olika situationer. Och eftersom vi reagerar på olika sätt bör ledaren både förbereda sig på det, och låta det hända. Det måste finnas utrymme för alla medarbetares åsikter, men i vissa fall behöver de bearbetas igenom för att eventuellt få reda på vad som ligger bakom, och hur medarbetaren och förmannen kunde tillsammans lösa upp problemet och fortsätta vidare.

Som tidigare hänvisats finns det flera olika metoder att följa då en ledare kommunicerar en förändring. I flera av dessa börjar processen med att skapa kännedom. Då alla parter känner till vad som kommer att hända, kan såväl medarbetarna som ledarna anpassa sig på ett annorlunda sätt, eftersom försvar för det okända är i flera fall den primär känslan.

#### **4 Kommunicera rätt i förändring – En empirisk studie**

Som en del av arbetet genomfördes en empirisk undersökning. Undersökningen grundar sig på ett uppdrag av finansbranschens företag X. Enligt gemensam överenskommelse nämns inte organisationens namn i arbetet. Enligt Finansinspektionen regleras branschen av flera olika regelverk. Några centrala branscher som regleras av finansinspektionen är; konsumentskyddet, försäkring, banker och kapitalmarknaden. (Finansinspektionen, 2018).

Uppdraget går ut på att forska medarbetarnas åsikter gällande en förändring som nu har passerat den mest påverkande punkten i processen, nämligen byte av kontorsutrymme. I och med att kontorsutrymmet skiljer sig från de tidigare utrymmens uppbyggnad, påverkas också organisationskulturen av förändringen. I empiriska undersökningen tillämpas en kvantitativ forskningsstrategi. Den kvantitativa forskningsstrategin baserar sig på konstateranden inom den teoretiska referensramen för ämnet. Dessa konstateranden testas i undersökningen för deduktiv koppling till hur förändringen lyckats eller misslyckats ur respondenternas synvinkel. Förändringen mäts med hjälp av frågor där respondenterna uttrycker sitt förhållande till det nya läget och den genomförda förändringen. (Bryman & Bell, 2003, s. 86).

Enkäten planerades av skribenten och godkändes av både uppdragsgivare och handledare. Enkäten bestod av både flervalfrågor och frågor med svarsfält för fri formulering. Frågorna med möjlighet till fri formulering, var förtydligande frågor för att ge respondenterna en möjlighet till att motivera sina svar. Detta dels för att underlätta analysen av svaren, dels för att ge respondenterna en möjlighet att uttrycka varför de tycker som de gör. Enkäten bestod av 14 frågor inklusive motiveringsfrågorna. Enligt ursprungliga planen skulle enkäten innehålla högst 10 frågor, men i och med att tillägsfrågorna har en koppling till föregående fråga, ansågs de acceptabla eftersom de bidrar med mera djup till svaren.

Frågorna utvecklades utgående ifrån uppdraget. Uppdragets huvudtema var att ta reda på hur medarbetarna förhåller sig till den genomförda förändringen. Frågorna är formulerade dels baserade på antaganden med koppling till teorin, dels på det som kommit fram i företagets interna kommunikationskanaler. I utgångspunkten för planeringen av enkäten fanns ett antagande påvisat av teorin om förändringskommunikation. Antagandet var att det finns ett samband mellan antalet tjänsteår inom organisationen, och attityden mot flytten.

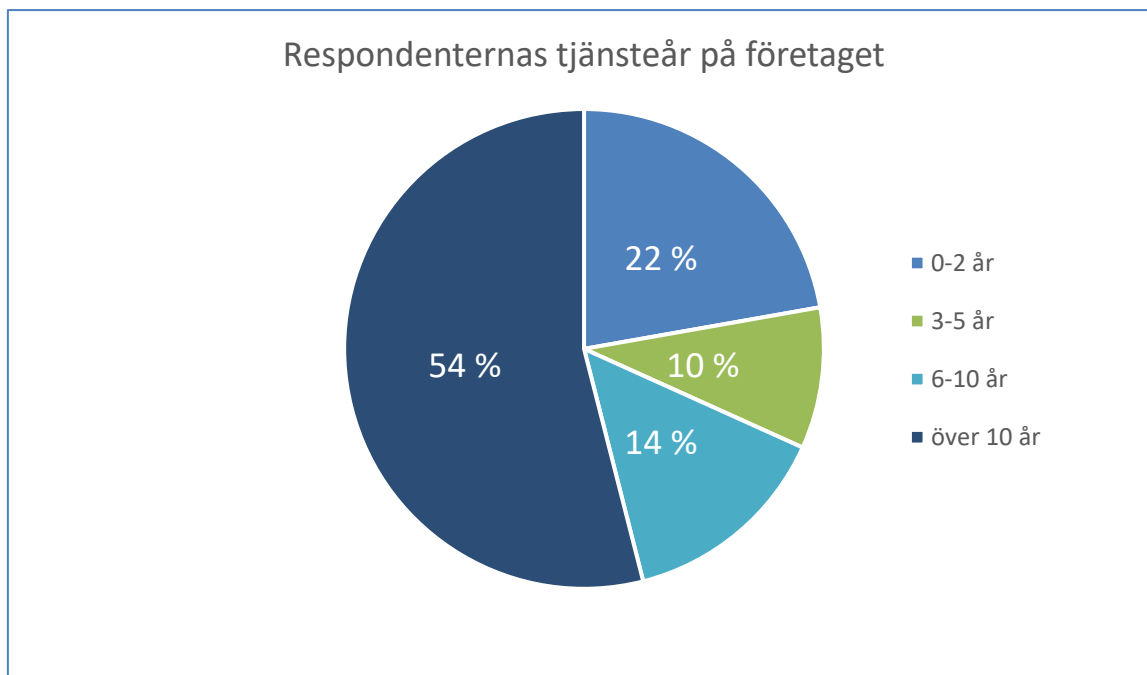
Undersökningen genomförs som ett elektroniskt distribuerat frågeformulär med en kvantitativ forskningsstrategi. Tiden mellan den fysiska förändringen i form av flytt till nya utrymmen och den empiriska undersökningen var tre månader. Tidtabellen påverkades av uppdragsgivaren, detta antogs vara en lämplig tidtabell för att medarbetarna skulle ha en möjlighet att bekanta sig med nya utrymmen och anpassa sig till det nya läget.

#### **4.1 Resultatredovisning**

I detta kapitel redogörs för de svar som samlats in i den empiriska undersökningen. Undersökningen genomfördes anonymt, vilket innebär att det inte finns någon risk för att svar kan kopplas till enskilda respondenter. Enkätsvaren används för att öra en analys om kommunikationen inom förändringsarbetet i organisationer.

Svarstiden för enkäten var två veckor. Svarsprocenten för enkäten var 45. Rekommendationen för distansarbete i och med covid 19-pandemin är något som garanterat påverkar respondenternas svar. På grund av att de inte kunnat arbeta i de nya utrymmena, kan de inte heller skapa någon åsikt om hur förändringen genomförts eller hur bra de trivs i de nya utrymmena. Detta lyfts även upp av respondenterna i enkäten.

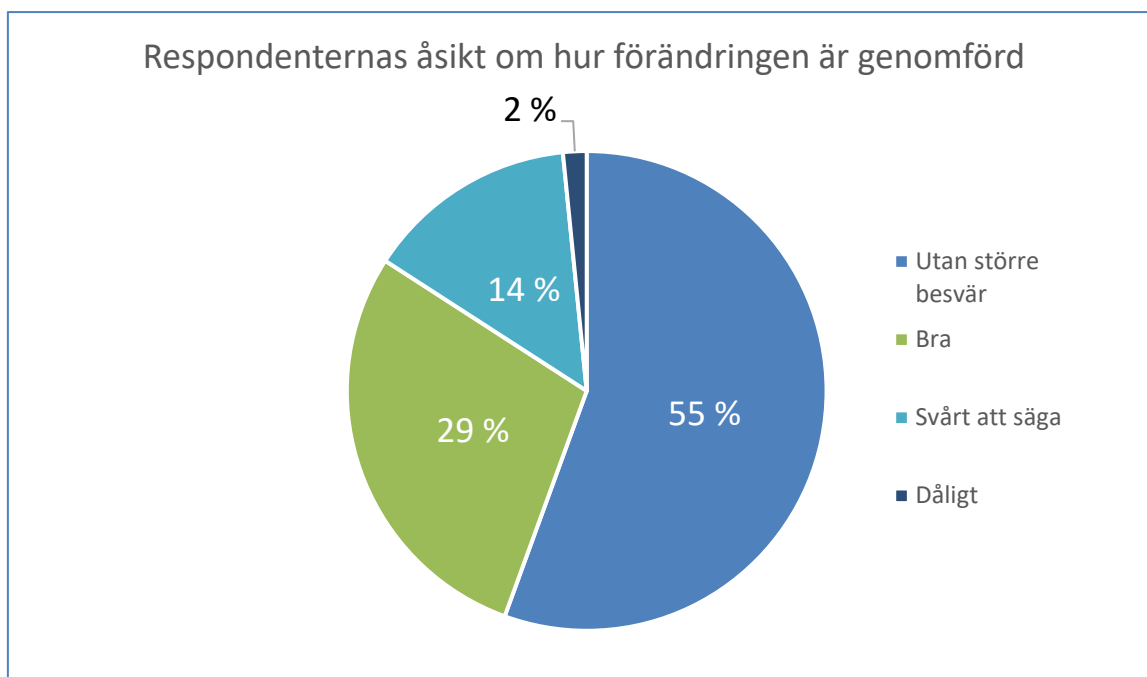
#### 4.1.1 Enkätfråga: Respondenternas tjänsteår inom organisationen



**Figur 5: Cirkeldiagram om respondenternas tjänsteår inom organisationen.**

Den första frågan behandlar antalet tjänsteår inom organisationen. Frågans relevans baseras på ett antagande. Antagandet är, att de som arbetat en längre tid inom organisationen har en skild syn på förändringen än de som blivit nyligen anställda. Som diagrammet (4.1.1) visar, har över 50% av respondenterna arbetat i över tio år för organisationen.

#### 4.1.2 Enkätfråga: Respondenternas syn på genomförandet



**Figur 6:** Cirkeldiagram om respondenternas åsikt om hur förändringen har genomförts.

Den andra frågan lydde: ”Hur bra har flytten till det nya kontoret gått enligt dig?” Nu efteråt tänkt borde jag kanske ha lämnat ordet ”bra” bort från formuleringen, eftersom meningen inte är att leda respondenten i vare sig positiv eller negativ riktning. På basen av den andra frågans resultat kan man konstatera att sammanlagt 84 % tycker att förändringen har genomförts antingen utan större problem eller helt enkelt bra. 29 % av respondenterna tycker att förändringen har genomförts bra (4.1.2).

Som tidigare i teorin hänvisats, förekommer motstånd alltid i samband med en förändring. I detta sammanhang är procenten för motstånd låg. Svaren ”svårt att säga” förmedlar ett neutralt förhållande till förändringen, varken positiva eller negativa känslor har väckts. Vid noggrannare granskning kan konstateras att tjänsteåren har ingen tydlig koppling med hur respondenterna förhåller sig till förändringen. Detta görs genom att manuellt jämföra svaren till första frågan med svaren till denna fråga. Eventuella motiveringar tas givetvis i hänsyn. I och med att inget märkligt samband upptäcks, förkastas antagandet i föregående fråga.

De respondenter som har svarat ”utan större besvär”, och valt att motivera sitt svar, baserar åsikten till en del på praktiska, vardagliga detaljer, som respondenterna mött på då de besökt det nya arbetsutrymmet under första gångerna. Dessa konkreta vardagliga detaljer handlar om teknik eller riktning av post, som båda kan anses vara en viktig del av respondenternas vardagliga arbete. Andra som valt detta svarsalternativ baserar svaret på att de till exempel

har fått tillräckligt med tid att vänja sig vid tanken om flytt. Då har energin småningom övergått från bekymmer till att se på utveckling av nya arbetssätt som en positiv sak. Några som valt att motivera sitt svar under svarsalternativet ”utan större besvär” säger också att det praktiska inom flytten har skötts bra trots rådande omständigheter.

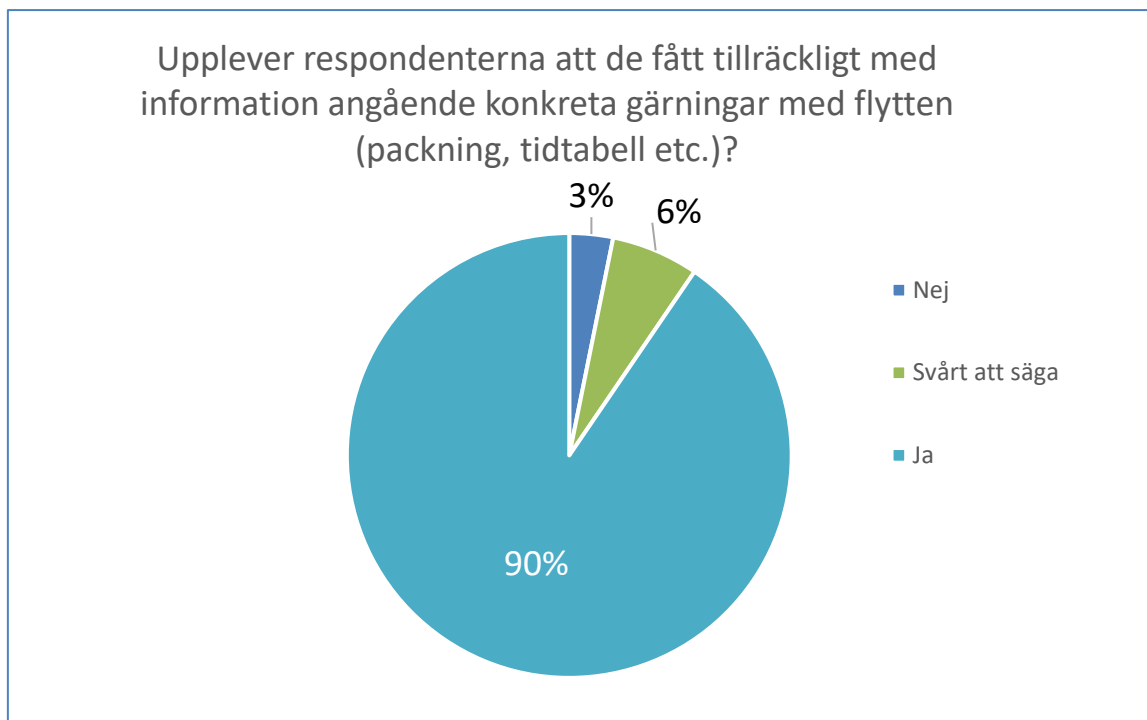
Av dem som svarade ”svårt att säga”, har en minoritet valt att motivera sitt svar. Här förekommer ett antal motiveringar angående distansarbete, att respondenten inte har hittat information om flytten samt åsikter om organisationskultur som det nya kontoret möjliggör. I och med rådande omständigheter tack vare Covid-19 pandemin, råder rekommendationer om distansarbete, och då kan respondenten inte reflektera över arbete på ett fysiskt kontor om det är så att respondenten har arbetat främst hemifrån.

29 % av respondenterna tycker att flytten arrangerats bra. De motiverar sina svar bland annat med att kommunikationen från förändringsledningen har skötts bra, det har funnits information både skriftligt och på informationstillfällen i god tid. Också en del respondenter som arbetat på distans ansåg att flytten genomförts bra eftersom den inte berört dem, så de har inga negativa anmärkningar angående ärendet.

#### **4.1.3 Enkätfråga: Via vilken/vilka kanaler har du fått information om flytten?**

Följande fråga behandlade kanaler. Frågan lydde: ”Via vilken kanal har du fått information om flytten?” Svaren till denna fråga visualiseras inte med hjälp av ett diagram. Motiveringen till detta är att frågan var en flervalfråga med möjlighet till att tillägga egna svarsalternativ som inte räknats upp. Diagrammet kunde eventuellt tolkas fel eftersom 95 % av respondenterna valde att svara att de fått information via organisationens interna nätverk. Ett internt nätverk, eller intranät, är enligt statistikcentralen en ”skyddad nättjänst baserad på internetteknologi som är avsedd att användas uteslutande av ett företags egen personal” (statistikcentralen, u.d.). Andra kanaler som kom upp i svaren var informationstillfällen, workshoppar, förmän och kollegor. Att majoriteten valt svarsalternativet ”intranät” betyder dock inte att de kunnat få information även via andra kanaler, och därför lämnas diagrammet bort ur redovisningen för denna fråga.

#### 4.1.4 Enkätfråga: Åsikt om konkreta gärningar angående flytten



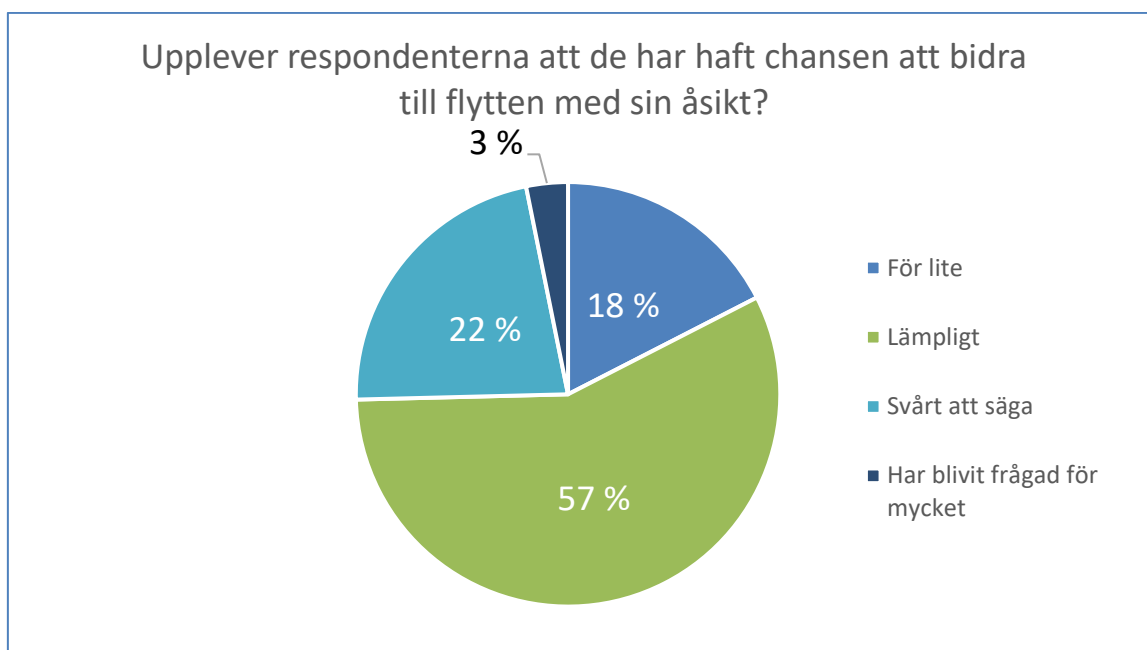
**Figur 7: Cirkeldiagram över respondenternas förhållning till kommunikationen om konkreta gärningar i flytten.**

I följande fråga behandlas konkreta gärningar angående själva flytten. 90,5 % av respondenterna anser att de fått tillräckligt med information angående praktiska gärningar angående flytten. Med dessa praktiska gärningar menas till exempel tidtabell för packande av personliga saker i det gamla arbetsrummet. Eftersom förändringen genomfördes under rådande restriktioner om att samlas fysiskt, har förändringsledningen varit tvungna att planera också turer för när diverse grupper får vistas på det gamla kontoret för att packa sina saker.

Efter frågan fanns det även en möjlighet för respondenten att motivera varför de svarat som de gjort. Motiveringsfälten var inte obligatoriska, och de övriga 9,5 % hade i detta fall valt att inte motivera varför de upplevde att de inte fått tillräckligt med konkret information. Svartalternativen var ”Ja”, ”svårt att säga” och ”nej”. Det vill säga att av dessa 9,5 % svarade 3,2% ”nej” och 6,3 % ”svårt att säga”.



#### 4.1.5 Enkätfråga: Upplever respondenterna att de haft chansen att bidra med sin åsikt i flytten?

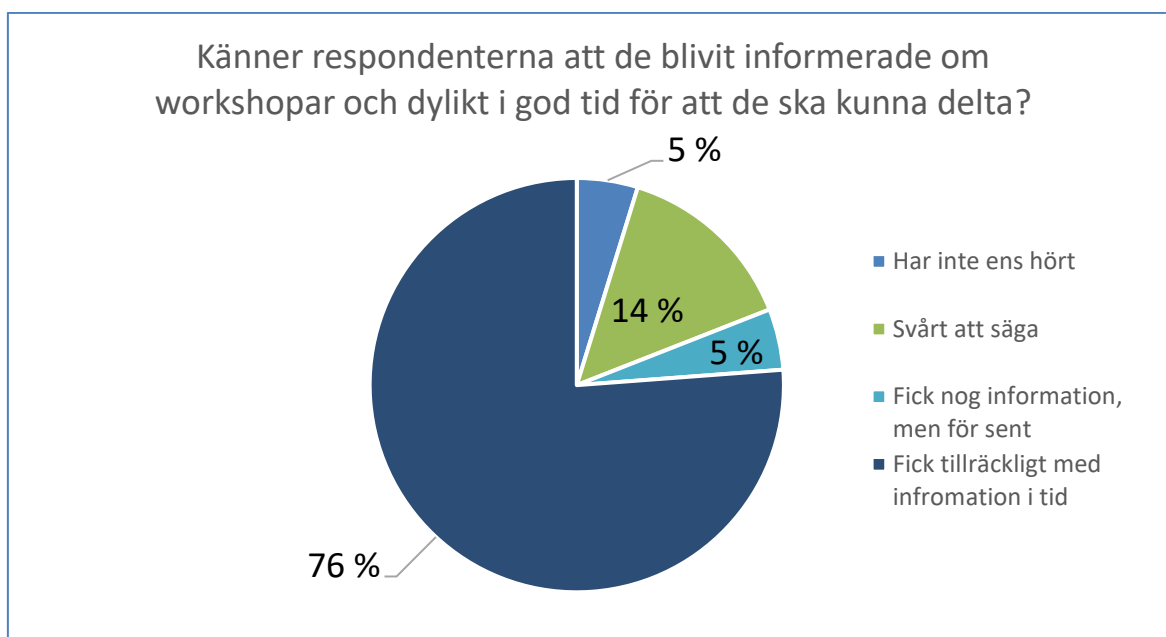


**Figur 8: Cirkeldiagram över hur respondenterna har upplevt möjligheten att bidra med sin åsikt.**

Svarsalternativen har utvecklats på basen av ett antagande där det kan även finnas för mycket av det goda. Det vill säga att respondenterna fick också chansen att uttrycka att de känt att de blivit för mycket involverade. På basen av resultaten känner respondenterna inte att de blivit påtjade om att delta i förändringsarbetet. 57,1 % av respondenterna anser att de blivit involverade och fått uttrycka sin åsikt i lämplig grad. Endast tre procent av respondenterna tycker att de blivit tillfrågade för mycket att ta del av förändringstänkandet. Enligt motiveringar uppstår här åsikter om förändringsarbetets tidtabell i förhållande till involveringen.

17,5 % svarade att de upplever att de inte fått påverka. Ca hälften motiverar sitt svar med att deras insats inte har tagits i hänsyn i slutresultatet. Då kan det handla om att respondenten har haft konkreta förslag som inte varit möjliga att genomföra. 22,2 % valde att svara: ”svårt att säga”. De som motiverade sina svar hade varit anställda en kortare tid, vilket innebär att en del saker var redan bestämda då de inlett sitt arbete.

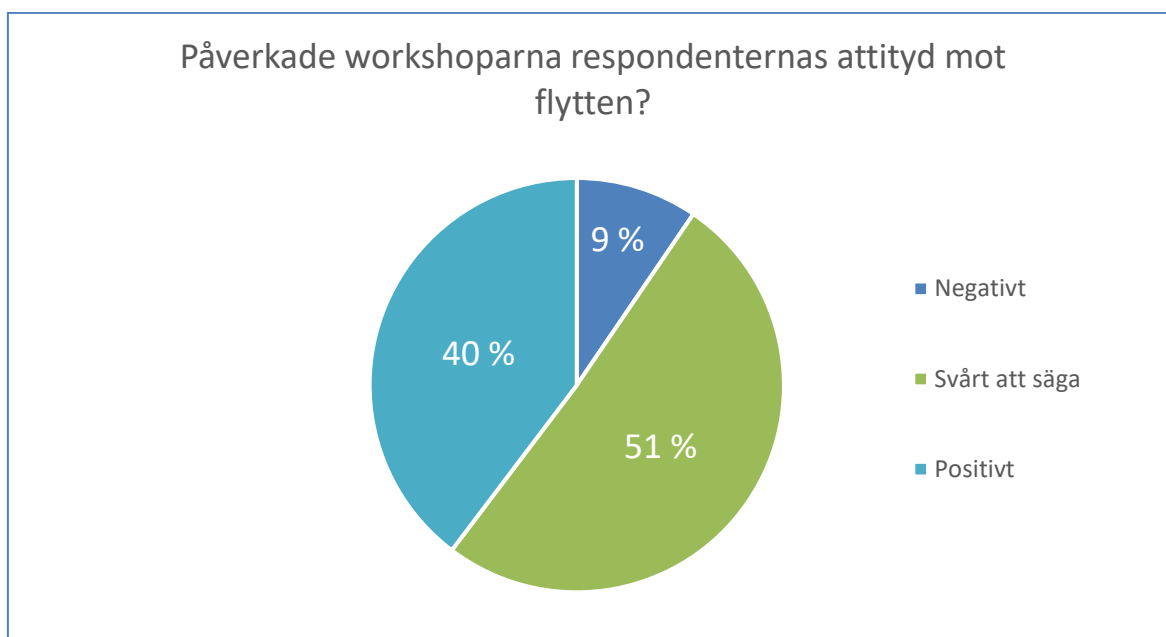
#### 4.1.6 Enkätfråga: Känner respondenterna att de blivit informerade om workshoppar och dylikt i god tid för att de ska kunna delta?



**Figur 9:** Cirkeldiagram över om hur respondenterna att de blivit informerade om workshoppar och dylikt i god tid för att de ska kunna delta?

I följande fråga ställdes frågan om metoderna inom samutvecklingen, och ifall medarbetarna ansåg att de fick information om samutvecklingstillfällena i god tid. 76,2 % ansåg att de blev informerade om tillfällena i god tid. 4,8 % svarade att de inte fick någon information, och lika så 4,8 % svarade att de nog fick informationen, men för sent. 14,3 % svarade ”svårt att säga”, vilket lämnar utrymme för flera tolkningar. Nu efteråt tänkt borde jag eventuellt inte ha haft ett ”svårt att säga” -alternativ med, eftersom det är utmanande att tolka svaret utan dess vidare motiveringar.

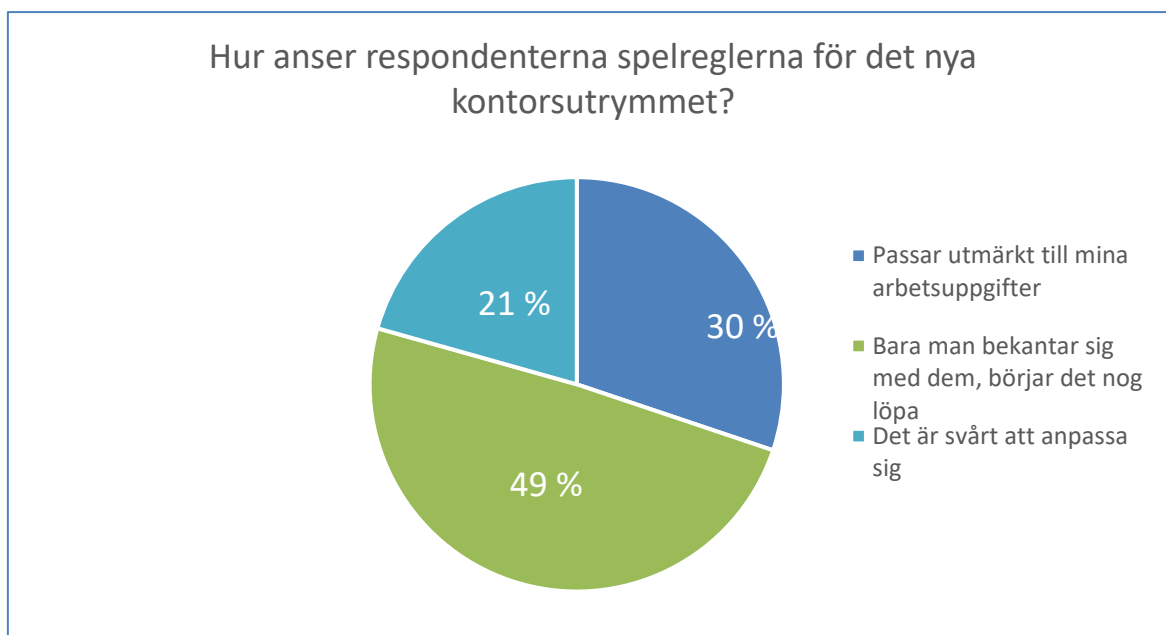
#### 4.1.7 Enkätfråga: Har workshoparna påverkat respondenternas attityd mot flytten?



**Figur 10: Cirkeldiagram över hur respondenterna anser att diverse workshoppar har påverkat deras attityd mot flytten.**

Följande fråga hänger ihop med föregående, eftersom där frågades om hur respondenterna tolkade dessa samutvecklingstillfällen. Frågan ”Har tillfällena påverkat din inställning på flytten?” hade svarsalternativen ”positivt”, ”svårt att säga” och ”negativt”. 50,8 % svarade ”svårt att säga”. De som valde att motivera sina svar, menade att det inte påverkades av tillfällena, de ställde sig neutralt till flytten och att de inte hade några problem med att följa arbetsgivarens anvisningar.

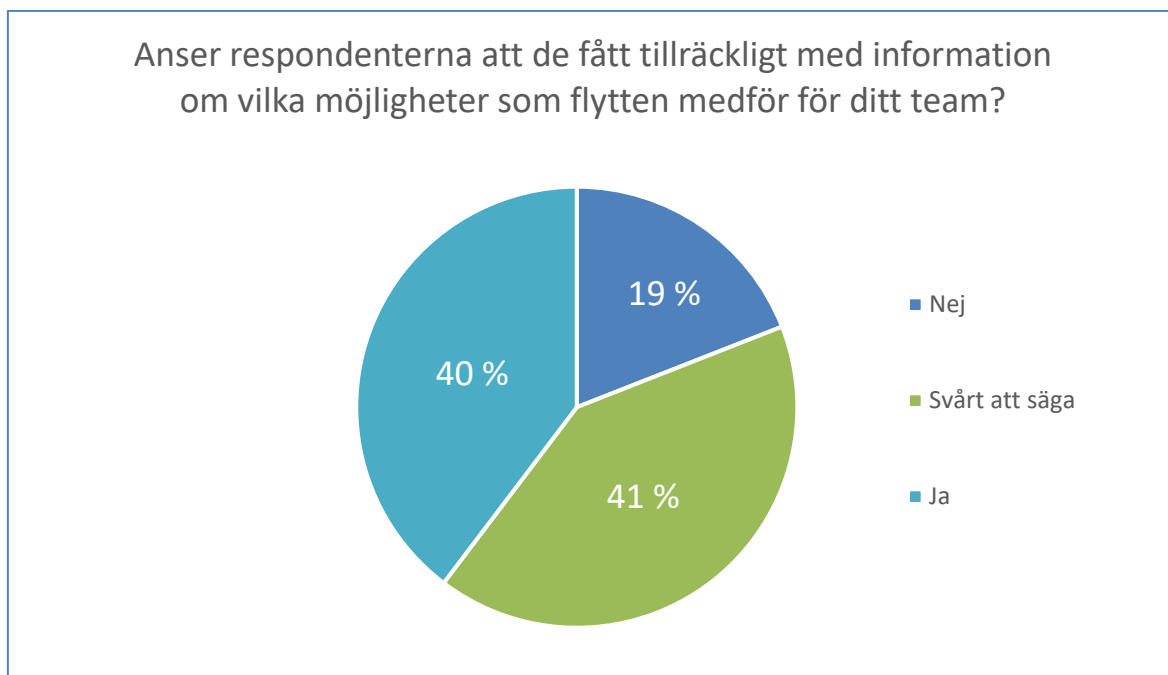
#### 4.1.8 Enkätfråga: Hur anser du spelreglerna för det nya kontorsutrymmet?



**Figur 11: Cirkeldiagram över hur respondenterna anser spelreglerna för det nya kontorsutrymmet.**

I nästsista frågan frågades om hur respondenterna anpassar sig till spelreglerna för det nya arbetsutrymmet. 49,2 % anser att de kan anpassa sig då de får bekanta sig en stund först. 30,2 % tycker att de nya spelreglerna och utrymmet passar utmärkt för deras arbetsuppgifter. Endast 20,6 % tycker att det kommer att kräva ansträngning för att anpassa sig till de nya reglerna. Att majoriteten svarat att bara de först får bekanta sig med spelreglerna nog kan börja arbeta enligt dem, tolkas som att de i varje fall försöker se flytten som en positiv sak. Som tidigare konstaterats, förekommer motstånd alltid i samband med en förändring, och de respondenter som känner att det är svårt att anpassa sig, kanske behöver lite mer tid och de får absolut tycka som de gör.

#### 4.1.9 Enkätfråga: Anser respondenterna att de fått tillräckligt med information om vilka möjligheter som flytten medför för deras team?



**Figur 12:** Cirkeldiagram över hur respondenterna anser att de fått information om möjligheter som flytten medför för deras team.

Sista frågan behandlar respondenternas åsikt angående information om möjligheter som flytten medför. 46,0 % av respondenterna svarade att de har fått information angående möjligheterna. 33,3 % svarade ”svårt att säga”, och på basen av några motiveringar kommer det fram att eftersom många arbetar på distans på grund av det rådande pandemiläget, kan de eventuellt inte föreställa sig de nya möjligheterna fastän de skulle ha fått information om dem. 20,6 % anser att de inte blivit positivt påverkade av tillfällena.

## 5 Analys och kritisk granskning

Forskningsfrågorna var följande: Vilka saker bör uppmärksammas i förändringskommunikation? Hur kan ledningen engagera medarbetarna i förändringen? Hur uppfattas förändringen av organisationens personal? Med hjälp av teori om förändringskommunikation kan sammanfattningsvis konstateras att en viktig sak att komma ihåg i förändringskommunikation är att alla människor är olika, och reagerar därför på olika sätt till förändring. Enligt Juholins (Juholin, 2001) perspektiv på ledarskap bör ledningen beskriva syftet och innehållet noggrant så att medarbetarna förstår vad det är frågan om. Dessutom är det bra för ledningen att öppet lyfta fram både eventuella positiva och negativa konsekvenser förändringen kan medföra. Även noggrann genomgång av de nya arbetsätten hjälper medarbetarna att inse möjligheter med förändringen. I och med alla workshopar, infotillfällen och strukturerade tidtabeller för själv flytten, kan uppdragsgivaren anses ha anpassat dessa principer som Juholin (2001, ss. 248-249) lyft fram.

Den andra frågan besvarades både med hjälp av den empiriska undersökningen och teori om ämnet förändringskommunikation. I teorin lyfts fram en visualisering av en trappa, den så kallade informationstrappan. Trappan handlar om att stegvis ta sig an förändringen genom att känna till vad förändringen innebär, förstå vad som kommer att hända, acceptera det som kommer att hända, engagera sig till genomförandet och till och med lära sig att ta ansvar över förändringen (Chef, 2008). I den empiriska undersökningen kommer det fram att majoriteten av respondenterna uppskattar att de blivit involverade i förändringsprocessen med hjälp av samutvecklingsmetoder, och att den långa anpassningstiden har hjälpt dem att acceptera förändringen, och på så sätt småningom kunnat styra sin energi mot framtidens möjligheter.

Den sista forskningsfrågan besvarades främst av den empiriska undersökningen. I över lag går det att konstatera att förändringen är både genomförd bra och togs bra emot av medarbetarna. En minoritet av motstånd finns dock, men som teorin tidigare visat förekommer motstånd alltid i en förändring. Mer oroväckande hade varit ifall inget motstånd hade förekommit i processen. Motstånd kan vara hälsosamt till en viss mån, då kan ledningen vara tvungen att granska sina beslut och sin verksamhet ur ett annat perspektiv, medarbetarnas perspektiv. För att medarbetarna och ledningen ska kunna komma till en kompromiss krävs att båda parterna är förstående och kan ge efter i sina åsikter.

Då undersökningen inleddes fanns ett antagande om att personer med högre antal tjänsteår har det svårare att anpassa sig till flytten, eftersom de hunnit bli så vana vid det bekväma och bekanta nuläget. I noggrannare granskning av svaren kom det inte fram något tydligt samband mellan dessa två faktorer. Antagandet förkastades.

I tidigare kapitel jämförs reaktiv kommunikation, proaktiv kommunikation och samutveckling som metoder för förändringskommunikation. I förändringsprocessen som utgör detta uppdrag, har förändringsledningen anpassat en metod för att utveckla tillsammans. Samutveckling presenteras tidigare i de teoretiska kapitlen som en modern metod för kommunikation i en förändring i dagens läge. Alla förändringar skiljer sig från varandra, och därför kan det också finnas flera olika sätt att tillämpa metoden där utvecklingen sker tillsammans. En av frågorna handlar om medarbetarnas involvering i planeringen av flytten och inredningen på nya kontoret. Orsaken till att frågan ställs är att få reda på hur involverade respondenterna har känt sig i planeringen av förändringen.

I samband med en empirisk studie bör man också granska dess reliabilitet. Då reliabiliteten testas, handlar det bland annat om att resultatet i en undersökning förblir nära på det samma om undersökningen genomförs genast i repris. Om resultatet är detsamma är undersökningen stabil. Dessutom mäts intern reliabilitet som handlar om respondentens svar på en fråga, och ifall den stämmer överens med resten av respondenternas svar. En tredje aspekt som påverkar reliabiliteten är interbedömarreliabilitet. Detta innebär att kunna kategorisera öppna subjektiva svar till en del av resultatet. (Bryman & Bell, 2003, s. 94).

Då den genomförda undersökningen granskas ur reliabilitetens synvinkel kan konstateras att om undersökningen skulle genomföras genast i repris, finns det inget som tyder på att resultatet skulle bli drastiskt avvikande från det som nu kom fram. I och med att uppmuntran till distansarbete fortfarande råder, har knappast så många fler respondenter kunnat bekanta sig med sin nya arbetsomgivning. De som ställt sig positivt till förändringen nu, antas ha samma åsikt i den hypotetiska reprisundersökningen.

Med tanke på den interna reliabiliteten, går det att tolka respondentens ställning till flytten i alla frågor de svarat på. I och med att i vissa frågor fanns det möjlighet att motivera sitt svar, lämnade det en möjlighet för fri tolkning, som visserligen i de flesta fall förstärkte svaret. Ingen motivering var motstridig med det svarsalternativ som respondenten valt i respektive fråga.

En annan faktor som mäts i samband med en empirisk undersökning är validitet. Validiteten mäter huruvida forskningen behandlar det givna ämnet. Det vill säga stämmer undersökningen överens med de forskningsfrågor som räknas upp i början av arbetet. (Bryman & Bell, 2003, ss. 95-96). Enligt personlig tolkning anser jag att undersökningen behandlade det givna ämnet, och vad som kommer till forskningsfrågorna anser jag att de också har besvarats både med hjälp av teorin och den empiriska studien.

Enligt överenskommelse var enkäten planerad att vara öppen i två veckor, så att så många som möjligt skulle kunna fylla i den. Enkäten öppnades ganska exakt 3 månader efter att flytten hade genomförts, och i normalläge hade det garanterat räckt för att medarbetarna skulle få en chans att bekanta sig med utrymmena och arbetsätten innan enkäten går ut. I och med uppmuntran till distansarbete, var det många som hade endast varit på besök till kontoret, eller alternativt inte ens besökt kontoret under den tidpunkt då enkäten var öppen.

Ämnet tilltalar personligen, och kommunikation var min utgångspunkt då jag funderade över ämne för arbetet. Då jag diskuterade ämnet med uppdragsgivaren, hade de ett färdigt uppdrag som jag kunde jobba på ifall ämnet intresserade mig. Då jag tog kontakt med uppdragsgivaren och presenterade mina tankar om vad jag eventuellt kunde skriva om, kommenterade uppdragsgivarens företrädare att det ämne jag valt att skriva om är: "ett ämne som inte föråldras". Detta förstärkte mitt val om att ta emot uppdraget.

## 6 Slutord

Avslutningsvis vill jag uttrycka mina slutsatser för arbetet. Den första slutsatsen behandlar det förkastade antagandet om parallellen mellan antalet tjänsteår och negativ inställning på förändring. Antagandet förkastades fastän redan i teorikapitlen konstaterades att ett samband mellan dessa två faktorer är möjligt, till och med sannolikt. Följande slutsats är, att de alltid förekommer motstånd av någon form i en förändring. I detta uppdrag var motståndet lägre än kanske förväntat. Och den sista, men inte minst viktiga slutsatsen, går det att konstatera att olika metoder av kommunikation och arbetssätt passar för olika människor.

Kontakten med uppdragsgivaren har fungerat bra. Jag fick bekanta mig med deras kontor och fick tillgång till bakgrundsmaterial att ha som stöd då jag utvecklade enkätens frågor. Forskningsfrågorna har jag fått formulera själv, vilket ger arbetet också en bättre utgångspunkt eftersom det är jag som jobbar fram svaren till frågorna med hjälp av teori och empirisk forskning.



## Källförteckning

- Angelöw, B. (2010). i *Framgångsrikt förändringsarbete* (ss. 17 - 24). Stockholm: Team Media Sweden AB.
- Arbetshälsoinstitutet. (u.d.). *Hälsofrämjande verksamhet*. Hämtat från <https://www.ttl.fi/sv/arbetsgemenskap/halsoframjande-verksamhet/>
- Bryman, A., & Bell, E. (2003). *Föertagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber AB.
- Carmazzi, A. (den 21 Juni 2019). *Creating sustainable organizational culture change in 80 days*. Hämtat från Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=r2XE87EoI7M> den 11 mars 2021
- Chef. (den 14 oktober 2008). *Klampa rätt i informationstrappan*. Hämtat från <https://chef.se/klampa-raett-i-informationstrappan/>
- Erikson, P. (2008). *Planerad kommunikation Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation* (6:1 uppl.). Malmö: Liber AB.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (Red.). (2011). *Strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Finansinspektionen. (den 23 november 2018). *Finansinspektionen*. Hämtat från Regelverk: <https://www.finanssivalvonta.fi/sv/forsakring/arbetspensionsforsakring/regelverk/>
- Finansinspektionen. (u.d.). *Finansinspektionen*. Hämtat från <https://www.finanssivalvonta.fi/finanssivalvonta/>
- Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2012). i *Kommunikation i organisationer* (2 uppl.). Stockholm: Liber Ab.
- Hopper, E. (den 24 Februari 2020). *ThoughtCo*. Hämtat från Maslow's hierarchy of needs explained: <https://www.thoughtco.com/maslows-hierarchy-of-needs-4582571>
- Juholin. (2001). *Viestintä strategiasta käytäntöön*. Helsinki: Inforviestintä.
- Kankainen, S. (den 30 september 2019). *Hy+*. Hämtat från Sisäinen viestintä: 10 perusohjetta johtajille ja esimiehille: <https://hyplus.helsinki.fi/sisainen-viestinta-10-perusohjetta-johtajille-ja-esimiehille/> den 3 mars 2021
- McLeod, S. (den 21 Maj 2018). *Maslow's hierarchy of needs*. Hämtat från <https://canadacollege.edu/dreamers/docs/Maslows-Hierarchy-of-Needs.pdf> den 11 februari 2021
- McLeod, S. (den 29 December 2020). *Simply Psychology*. Hämtat från Maslow's hierarchy of needs: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html#gsc.tab=0> den 17 februari 2021

statistikcentralen. (u.d.). *Begrepp*. Hämtat från

[http://www.stat.fi/meta/kas/intranet\\_sv.html](http://www.stat.fi/meta/kas/intranet_sv.html)

Trivector. (den 29 Juni 2018). *5 tips för att lyckas med din förändringskommunikation*.

Hämtat från <https://www.trivector.se/verksamhetsutveckling/5-tips-for-att-lyckas-med-din-forandringkommunikation/> den 28 januari 2021

Utbildning.se. (den 12 december 2019). *Vad är organisationskultur?* Hämtat från

<https://www.utbildning.se/inspiration/artiklar/organisationskultur-9326>

Åberg, L. (1999). *Viestinnän strategiät*. Juva: WSOY - Kirjapainoyksikkö.

## Figurförteckning

Figur 1. Visualisering av informationstrappan. (Chef, 2008)

Figur 2. Visualisering av Åbergs kommunikationsmodell. (Åberg, 1999)

Figur 3. Visualisering av kommunikationsmetoder från boken *Communicare!* Viestintä strategiasta käytäntöön. (Juholin, 2001)

Figur 4. Översättning av Abraham Maslow's motivationsteori. (McLeod, 2018)

Figur 5. Cirkeldiagram om respondenternas tjänsteår inom organisationen. (kvantitativ undersökning, 2021)

Figur 6. Cirkeldiagram om respondenternas åsikt om hur förändringen har genomförts. (kvantitativ undersökning, 2021)

Figur 7. Cirkeldiagram över respondenternas förhållning till kommunikationen om konkreta gärningar. (kvantitativ undersökning, 2021)

Figur 8. Cirkeldiagram över hur respondenterna har upplevt möjligheten att bidra med sin åsikt. (kvantitativ undersökning, 2021)

Figur 9. Cirkeldiagram över om hur respondenterna att de blivit informerade om workshoppar och dylikt i god tid för att de ska kunna delta?

Figur 10. Cirkeldiagram över hur respondenterna anser att diverse workshoppar har påverkat deras attityd mot flytten. (kvantitativ undersökning, 2021)

Figur 11. Cirkeldiagram över hur respondenterna anser spelreglerna för det nya kontorsutrymmet.

Figur 12. Cirkeldiagram över hur respondenterna anser att de fått information om möjligheter som flytten medför för deras team. (kvantitativ undersökning, 2021)