



**MÄLARDALENS HÖGSKOLA
ESKILSTUNA VÄSTERÅS**

Akademien för Ekonomi, Samhälle och Teknik (EST)
Kandidatuppsats i företagsekonomi 15 hp – FÖA300

Examinator: Cecilia Erixon

Handledare: Birgitta Schwartz

Datum: 2013-05-29

Intern Kommunikation

En studie av den interna kommunikationen på Consulting AB inför, under och efter en organisatorisk förändring

Frida Källgren

Johan Olsson

Markus Wallström

Sammanfattning - *Intern Kommunikation - En studie av den interna kommunikationen på Consulting AB inför, under och efter en organisatorisk förändring*

Datum: 2013-05-29

Nivå: Kandidatuppsats i företagsekonomi, 15 hp

Institution: Akademin för ekonomi, samhälle och teknik (EST), Mälardalens Högskola, Västerås

Författare: Frida Källgren, Johan Olsson och Markus Wallström

Titel: Intern Kommunikation - En studie av den interna kommunikationen på Consulting AB inför, under och efter en organisatorisk förändring

Handledare: Birgitta Schwartz

Sidor: 38

Bilagor: 2

Nyckelord: Kommunikation, Intern kommunikation, Förändringsprocess, organisatorisk förändring, Ledarskap, Kommunikationskanaler

Problemformulering: Hur kommunicerade Consulting AB internt inför och under förändringen till kontorslandskap? Hur har den interna kommunikationen på Consulting AB förändrats till följd av den organisatoriska förändringen? Hur skulle den interna kommunikationen inför och under förändringsprocessen kunnat göras bättre?

Syfte: Syftet är att undersöka den interna kommunikationen på Consulting AB inför och under deras förändring till kontorslandskap, huruvida den interna kommunikationen förändrats till följd av förändringen samt om den hade kunnat genomföras på ett bättre sätt.

Metod: Uppsatsen är en kvalitativ studie med abduktiv ansats. Intervjufrågorna var semistrukturerade och intervjuerna gjordes med sammanlagt sju personer.

Slutsats: Bra ledarskap och kommunikation under förändringsprocessen. Genom hårt arbete och noggranna val av kommunikationskanaler har ledarskap och kommunikation uppfattats som väl fungerade under denna period.

Öppnare kommunikation. Kommunikationen har i och med förändringen till kontorslandskap blivit öppnare och det på grund av fler konversationer mellan en eller flera medarbetare snarare än att använda mejl.

Vissa förbättringsmöjligheter inför framtida projekt har upptäckts och dem är förberedelse inför arbete i kontorslandskap, tydligare information kring eventuella förändringar, skapa en större delaktighet bland personalen, inte stirra sig blind på avdelningsplacering i kontorslandskapet och uppföljning av förändringen.

Abstract - *Internal Communication – A study of the internal communication on Consulting AB before, during and after an organizational change*

Date: 2013-05-29

Level: Bachelor Thesis in Business Administration – FÖA300

Institution: School of Business, Society and Engineering (EST), Mälardalen University, Västerås

Authors: Frida Källgren, Johan Olsson and Markus Wallström

Title: Internal Communication – A study of the internal communication on Consulting AB before, during and after an organizational change

Tutor: Birgitta Schwartz

Pages: 38

Attachments: 2

Keywords: Communication, Internal communication, Process of change, Organizational change, Leadership, Communication channels

Research Questions: How did Consulting AB communicate internally before and during the change to an open plan office? How has the internal communication changed as a result of the organizational change? How could the internal communication before and during the process of change been done better?

Purpose: The purpose is to examine the internal communication at Consulting AB before and during their change to open plan office, if the internal communication has changed due to the change and to examine if the change could have been done better.

Method: The essay is a qualitative study using abductive methods. The interviews were semi-structured and the interviews were held with a total of seven people.

Conclusion: Good leadership and communication during the change process. Through hard work and careful choices of communication channels, the leadership and the communication has been perceived to have worked well during this period.

The internal communication has, with the change to the open plan office become more open and that's due to more conversations between one or more employees rather than using email.

Some potential improvements for future projects has been identified and they are preparing for work in open plan office, clearer information about any potential changes, create a greater sense of participation among the employees, not looking to much department placing in the open plan office and follow-up the change.

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till Carina Härdstedt och Angelica Byström som varit till stor hjälp i vårt arbete. Vi vill även tacka personalen på Consulting AB som ställt upp och svarat på alla våra frågor. Ett stort tack riktas även mot vår handledare Birgitta Schwartz samt alla utmärkta opponenter som hjälpt till med att forma vår uppsats.

Mälardalens Högskola Västerås den 29 maj 2013

Frida Källgren, Johan Olsson och Markus Wallström

Innehåll

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.3 Problemformulering.....	2
1.4 Syfte.....	2
1.5 Disposition.....	3
2. Teoretisk referensram.....	4
2.1 Organisationsförändring	4
2.2 Intern kommunikation	4
2.2.1 Kommunikationskanaler	6
2.2.2 Tolkning av information	6
2.2.3 Formell och informell kommunikation	7
2.2.4 Icke-verbal kommunikation	8
2.2.5 Kommunikation under förändringsprocesser.....	8
2.2.6 Motstånd och osäkerhet	8
2.2.7 Kontorslandskap och kommunikation	9
2.2.8 Kommunikationskriterier	9
2.3 Ledarskap vid förändringar	10
3. Metod	12
3.1 Forskningsdesign	12
3.2 Val av teoretisk referensram.....	12
3.3 Val av företag	13
3.4 Val av respondenter	13
3.5 Insamling av data.....	14
3.5.1 Genomförande av intervjuerna.....	14
3.5.2 Operationalisering.....	15
3.6 Analysmetod.....	16
3.7 Validitet och reliabilitet	16
4. Consulting AB.....	18
4.1 Företagsbakgrund	18
4.2 Intervjuer med förändringsledningen	18
4.2.1 Förändringen	18
4.2.2 Interna kommunikationen inför förändringen.....	20

4.2.3 Interna kommunikationen under förändringen	21
4.2.4. Interna kommunikationen efter förändringen	22
4.3 Intervjuer på operativ nivå.....	22
4.3.1 Förändringen	22
4.3.2 Interna kommunikationen inför förändringen.....	23
4.3.3 Interna kommunikationen under förändringen	25
4.3.4 Interna kommunikationen efter förändringen	26
5. Analys.....	28
5.1 Förändringen.....	28
5.2 Kommunikation inför förändringen.....	28
5.3 Kommunikation under förändringen	31
5.4 Kommunikation efter förändringen	34
6. Slutsatser	37
6.1 Förslag till fortsatta studier.....	38

Referenser

Bilagor - Intervjufrågor

Figurförteckning

Figur 1. Egen bearbetning av studiens disposition.....	3
--	---

1. Inledning

I en tid då globaliseringen har blivit alltmer påtaglig har både lokala och multinationella företag uppmärksammat behovet av processer och organisering som är effektiv och därmed bidrar till konkurrenskraft. Enligt neoklassisk nationalekonomi så vill ett företag maximera sina vinster och behöver därmed minimera kostnader (Andersson, 2001). Detta medför att en organisation behöver optimera den organisatoriska strukturen och därmed möjliggöra förutsättningar att uppnå företagets målsättning. För att en organisation ska kunna inneha effektiva arbetsprocesser behöver den ständigt anpassa sig till omgivningen den är verksam i. (DiMaggio & Powell, 1983). Denna anpassning verkställs genom en förändringsprocess av varierande storlek. Exempel på organisatorisk utveckling är förändringar av produktutbud, logistik, arbetsprocesser och lokaler. För att inneha effektiva processer på ett företag är det av vikt att de lokaler ett företag använder är anpassat till yta och positionering utifrån företagets storlek och den omgivning denna verkar inom. (Intervjuer Consulting AB, 2013). Denna realitet avspeglas även på företag lokaliserade i Sverige. De svenska försäkringsbolagen har till uppgift att bedöma värdet av olika typer av skador, olyckor etc. Efterfrågan på försäkringar i allmänhet och fordonsförsäkringar i synnerhet tillsammans med bolagens önskan om en effektiv arbetsprocess har öppnat möjligheter för konsultföretag som erbjuder dylika lösningar. Detta insåg entreprenören Helmer Reveman som startade företaget Consulting AB (CAB), vilka tar fram tidseffektiva lösningar för att underlätta för verkstäder och försäkringsbolag. CAB verkar på en lokal svensk marknad men även globalt som ett multinationellt företag. (Consulting AB 2, 2013). Därmed behöver de anpassa både organisation och lokaler utifrån hänsyn till den miljö denna verkar inom.

För att framgångsrikt genomföra en anpassning av lokaler för att mer optimalt passa verksamheten, behövs effektiv kommunikation från företagsledningen till de som påverkas av en förändringsprocess. Detta medför att en företagsledning, vilka avser att genomföra en anpassning av lokaler, behöver ha en utvecklad strategi över företagets kommunikationsprocesser. (Forsslund, 2009). Kommunikation är av vikt avseende effektiviteten i ett företags arbetsprocesser. Därmed behöver hänsyn tas till kommunikationskanaler vid en förändringsprocess avseende anpassning av lokaler till företagets verksamhet. Kommunikation är således vital vid en sådan organisationsförändring. (Marques, 2010). Omgivningens förändringar och ett företags önskan att vara konkurrenskraftigt samt säkerställa långsiktig överlevnad påverkar därigenom företag att kontinuerligt förändra det som inte längre är effektivt eller lönsamt.

1.1 Bakgrund

Consulting AB (CAB) är ett multinationellt konsultföretag som utvecklar och bygger system och tjänster för framtagning av tidsunderlag för skade- och allmänreparationer av fordon. Dessa underlag gör det enkelt för fordonstillverkare, fordonsverkstäder och försäkringsbolag att tidseffektivt göra tillförlitliga kalkyler av reparationer. (Consulting AB 1 & 2, 2013). Företaget drivs utifrån dess affärsidé att *“... erbjuda system och tjänster som gör det enkelt för fordonstillverkare, fordonsverkstäder och försäkringsbolag att snabbt göra tillförlitliga och rättvisande reparationskalkyler.”* (Consulting AB 3, 2013). Företaget har genomfört en

organisatorisk förändring som syftade till att effektivisera arbetsprocesserna och kommunikationen genom en mer flexibel och öppen arbetsmiljö. Genom att integrera företagets verksamheter för att minska tidsförluster samt att förbättra möjligheten till att träffa företagets kunder förbättrades förutsättningarna för ökad produktivitet. Företaget hade innan förändringen lokaler på tre våningar och större ytor än nödvändigt för att ha möjlighet att bedriva ett effektivt arbete. Förändringsprocessen bestod i att bygga om dessa lokaler för att efter förändringen använda två våningsplan istället för tre. Den förminskade kontorsytan medförde tillsammans med en kommunikationsstrategi att en övergång skedde från individuella kontor till ett öppet kontorslandskap. Målsättningen från företagsledningen var att den fysiska närheten mellan medarbetare skulle medföra ett effektivare samarbete, till skillnad från en positionering i individuella kontor. Detta beroende på att förutsättningar för muntlig kommunikation ökar. Kontorslandskapet är utformat utifrån företagets olika avdelningar. (Intervjuer Consulting AB, 2013)

1.2 Problemdiskussion

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) är kommunikation en viktig process inom en organisation, då det sker informationsutbyten samt förmedling av idéer, attityder och känslor. Kommunikation är även ett viktigt ledningsverktyg som möjliggör samordning och styrning i organisationer. Enligt Forslund (2009) är det inte möjligt att arbeta tillsammans utan en fungerande kommunikation. Arbetsklimatet på företag har blivit alltmer komplext, vilket medför att organisatorisk kommunikation är en viktig källa till framgång (Marques, 2010). Jacobsen och Thorsvik (2008) listar några förutsättningar för att organisationer ska uppnå en lyckad, planerad organisationsförändring och där ingår kommunikation. Det är viktigt att en relativt klar vision formuleras, som talar om vad som ska uppnås genom förändringen. Denna ska sedan kommuniceras till hela organisationen, tillsammans med vilka specifika förändringar som kommer att ske. Utifrån denna teori och förändringen hos Consulting AB har vi formulerat följande problemformulering;

1.3 Problemformulering

- Hur kommunicerade Consulting AB internt inför och under förändringen till kontorslandskap?
- Hur har den interna kommunikationen på Consulting AB förändrats till följd av den organisatoriska förändringen?
- Hur skulle den interna kommunikationen under förändringsprocessen kunnat göras bättre?

1.4 Syfte

Syftet är att undersöka den interna kommunikationen på Consulting AB inför och under deras förändring till kontorslandskap, huruvida den interna kommunikationen förändrats till följd av förändringen samt om den hade kunnat genomföras på ett bättre sätt.

1.5 Disposition

Figur 1 visar arbetets disposition.



Figur 1. Egen bearbetning av studiens disposition

Studiens inledning introducerar en problemformulering. Därefter presenteras teorier som är relevanta för att besvara denna. Dessa behandlar ämnesområdena organisationsförändring, intern kommunikation och ledarskap. Metodkapitlet redogör för studiens metod, tillvägagångssätt och hur insamlingen av empiri genomförts. Därefter presenteras studiens empiri i ett kapitel som bygger på insamlad primär- och sekundärdata. Efter empiriavsnittet analyseras den insamlade empirin om CAB med hjälp av den teoretiska referensramen med syfte att besvara problemformuleringen. Slutligen presenteras slutsatser.

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras teorier som är relevanta för studiens problemformulering. Dessa behandlar ämnesområdena organisationsförändring, intern kommunikation och ledarskap.

2.1 Organisationsförändring

I dagens samhälle sker det ständigt förändringar och dessa sker även i företag. Anledningen till att förändringar genomförs är att pressen från omvärlden blir allt högre och pressen kan utgöras av allt från de enskilda löntagarnas krav till globaliseringens utbredande. Det är därmed viktigt att reagera och agera vid dessa händelser. (Alvesson & Sveningsson, 2008)

Förändringar kan antingen vara reaktiva eller proaktiva (Kaufmann, G & Kaufmann, A, 2010). Reaktiva förändringar genomförs på grund av att rådande förhållanden har förändrats medan proaktiva förändringar berör vad som förväntas ske (Kaufmann, G & Kaufmann, A, 2010). Alvesson och Sveningsson (2008) menar att anledningen till en organisationsförändring kan bero på en mängd olika faktorer och de delas upp i två grupper: *externa* och *interna*. Externa faktorer berör händelser i omvärlden som påverkar företaget och exempel på detta är konjunktionssvängningar och globaliseringen. De interna faktorerna berör vad som sker inom företaget och det kan exempelvis vara teknologiska framsteg. Det är dock ofta så att dessa faktorer smälter samman och påverkar varandra i någon riktning. Alvesson och Sveningsson (2008) menar vidare att en organisationsförändrings omfattning kan delas in i två termer: *revolutionerande* och *evolutionär*. Den revolutionerande förändringen innefattar flera olika delar av företaget. Den är omfattande och dessutom oftast strategiskt baserad. Den evolutionära förändringen berör mindre förändringar som sker inom ett företags nuvarande strategier.

Heracleous (2001) nämner vissa aspekter som är viktiga i en organisationsförändring, exempelvis ett tydligt ledarskap, personalens delaktighet i förändringen och kommunikationen. Ledarens roll i ett förändringsarbete är att vara en förebild för personalen så att de lättare skall acceptera förändringen. I arbetet med att skapa en acceptans bland personalen är det fördelaktigt att göra dem delaktiga i förändringen genom att exempelvis uppmuntra feedback. Kommunikationen i en förändring bör ha som uppgift att skapa en förståelse för varför den sker. Allt detta syftar till att skapa en acceptans hos personalen så att de blir mer medgörliga i förändringsprocessen. (Heracleous, 2001, refererad i Alvesson & Sveningsson, 2008)

2.2 Intern kommunikation

Kommunikation är en viktig process inom organisationer där det sker informationsutbyten samt förmedling av idéer, attityder och känslor (Jacobsen och Thorsvik 2008). Även Forslund (2009) menar att kommunikation är ett viktigt område inom management, eftersom det inte är möjligt att arbeta tillsammans utan en fungerande kommunikation.

Arklan (2011) menar att kommunikation och ledarskap är två viktiga komponenter som krävs för att kunna uppnå företagets mål. En organisation är en helhet som består av delar vilka utgörs av olika enheter, hierarkiska nivåer och anställda. För att kunna upprätthålla helheten måste alla delar uppmärksammas, och det interna kommunikationsnätet samt dess innehåll bör utföras efter dem. Om detta inte tas hänsyn till kommer det interna kommunikationsnätet

och kanalerna att utformas spontant, vilket kan medföra oönskade konsekvenser. Eftersom de anställda arbetar på olika hierarkiska nivåer och har olika kompetenser som kompletterar varandra är det viktigt att en samordning sker mellan dem. Denna samordning möjliggörs genom intern kommunikation. (Arklan, 2011)

Intern kommunikation förser personalen med information som berör organisationen, som exempelvis vilka mål som förväntas uppnå och hur arbetsuppgifter skall utföras. Den är även avsedd att motivera personalen och försäkra att de bidrar till organisationen. Kommunikation har även ett positivt inflytande på de anställdas attityder vilket visas genom tillfredställelse med arbetssituationen, engagemang och arbetsmoral. Om de anställda är tillfredställda med den interna kommunikationen är de även villiga att arbeta hårdare och presterar således bättre. Ledaren har den avgörande rollen vid utformning och implementering av det interna kommunikationssystemet. Denne avgör hur den interna kommunikationsprocessen kommer att hanteras, vad som är avsikten med den, i vilken form den kommer att ske, vilka metoder som skall användas under olika omständigheter, etcetera. Ledaren kommer även att bestämma vilken karaktär kommunikationssystemet kommer att ha, exempelvis innovativt eller demokratiskt. (Arklan, 2011)

Oavsett i vilken miljö kommunikation sker är den enligt Marques (2010) grunden till en framgångsrik mänsklig interaktion. Vidare menar Marques att arbetsklimatet blir mer och mer komplext, vilket gör att organisatorisk kommunikation blir allt mer viktig som en källa till framgång. Det är också viktigt att kommunikationen är öppen och ärlig (Fielding, 2006). Kommunikation inom organisationer har två mål där det första målet är att ge personalen information om vad som skall göras samt annan information som kan vara nyttig att veta medan det andra är att genom kommunikation skapa en gemenskap (Francis, 1989, refererad i Elving, 2005). Kommunikation är en nyckel för att kunna skapa gemenskap, engagemang och tillit genom organisationer (Elving, 2005).

De anställda i ett företag uppskattar en företagsledning som är ärlig och öppen med information, även negativ information för mottagaren som exempelvis uppsägningar. En sådan negativ förändring leder till lägre frånvaro, uppsägningar och större produktivitet utifall företagsledning internt har kommunicerat enligt dessa kriterier. (Schweiger och De Nisi, 1991)

I en globaliserad värld med allt snabbare omvärldsförändringar behöver företag göra strategiska och operationella förändringar för att säkerställa överlevnad och tillväxt (Daly, Kitchen & Teague, 2003). 70 procent av dessa förändringar misslyckas, framförallt beroende på bristfällig intern kommunikation (Murdoch, 1997). Detta kan medföra att ett företag förlorar tilliten bland de anställda och behöver i en sådan situation bygga upp trovärdigheten bland de anställda, och det beror på att de anställda kan ses som företagets viktigaste tillgångar (Argenti, 1998).

En faktor som bidrar till ett misslyckande av en organisationsförändring är företagsstrukturer som medför att kompetenta personalresurser misslyckas att uppvisa ett effektivt arbete. Det är av vikt att ha en kommunikativ struktur och interaktion i ett företag för att ha en framgångsrik intern kommunikation och därmed möjliggöra en framgångsrik förändringsprocess. Interna och

externa faktorer förändras vilket påverkar förändringar av kommunikationens processer. Kommunikation inom ett företag är en nyckelfaktor till hur väl ett företag presterar och framgången av en organisatorisk förändring (Daly et al., 2003)

2.2.1 Kommunikationskanaler

Det finns en mängd olika kommunikationskanaler där information kan spridas till personer i ett företag. Dessa utgörs exempelvis av: mejl, telefon och ansikte-mot-ansikte (möten). (Byrne & LeMay, 2006; Jacobsen & Thorsvik, 2008) Kanalriklighetsteorin (media richness theory) anger att olika kommunikationskanaler som används inom organisationer har olika grad av riklighet av informationen. Hur pass värdefull informationen som förmedlas är kommer i sin tur att påverka hur kommunikationen och dess information uppfattas. En viktig komponent inom organisatorisk kommunikation är angelägna nyheter. Organisationer måste dela med sig av kritisk information till sina anställda, både positiv och negativ, rörande stora företagsförändringar som har en direkt påverkan på organisationen och dess anställda. Informationen kan dock tolkas på olika sätt beroende på genom vilken kanal den förmedlas. Olika kanaler levererar olika mängd information och ju mer värdefull en kanal är desto mer data kan levereras. Ansikte-mot-ansikte innehåller mest information, till skillnad från exempelvis skrivna memos. Studien visar att de anställda är mest tillfredställda med informationen som de får rörande sitt arbete från rikliga kommunikationskanaler, som exempelvis möten ansikte-mot-ansikte med deras chefer, telefonkonversationer, och avdelningsmöten. (Byrne & LeMay, 2006)

Intranät är ett företags interna kommunikationsnätverk där personal och chefer snabbt och effektivt kan delge information som alla behöver ta del av (Kaufmann, G & Kaufmann, A, 2010). Baxter och Connolly (2013) menar att bloggar är ett sätt för företag att kommunicera information internt och dessa bloggar kan kopplas samman med företagets intranät och en typ av blogg som ibland startas av företag är projektbloggar. Baxter och Connolly menar vidare att projektbloggar kan fungera som bra källor av information rådande ett visst projekt eller som ett medel för att öka gemenskapen i företaget.

2.2.2 Tolkning av information

När organisationer kommunicerar förändringar till sin personal är det viktigt att beakta att budskapet kommer att tolkas på olika sätt beroende på vem som är mottagare. Vid kommunikation under förändringsprocesser är således selektiv perception relevant. Det innebär att mottagaren av informationen kommer att tolka den på sitt eget sätt för att sedan ta till sig en del av informationen, men mottagaren kommer samtidigt att rikta mindre uppmärksamhet mot andra delar av informationen. Detta betyder att mottagaren kan missa information som kan vara betydelsefull. De ansvariga för förändringen måste således tolerera att det tar olika lång tid för olika individer att bearbeta informationen. (Kaufmann, G & Kaufmann, A, 2010)

Förändringsarbetet påverkas i stor grad av den mening människor lägger i det. Människor är unika och därför kan idéer och tankar tolkas, behandlas, förvrängas och översättas på flera olika sätt. Budskapet måste därmed göras begripligt och anpassas efter situationen. För att komma tillrätta med personalens känslor över förändringen behöver företagsledningen först

och främst effektivt kommunicera vart företaget är på väg och vad syftet med förändringen är till medarbetarna. Hur de ansvariga väljer att kommunicera förändringen i företaget är därav av vikt, exempelvis val av kommunikationskanal. (Alvesson & Sveningsson, 2008)

Organisationer måste förmedla information om förväntningar på arbetet och procedurer, vara beredda på att motta reaktioner på de meddelanden de kommunicerar, och reagera på feedback på ett intelligent och tidsenligt sätt. Kommunikation är inte en linjär envägshandling. Den som förmedlar ett meddelande måste anta att mottagarna kommer att ha frågor, kommentarer, och reaktioner på meddelandet som har kommunicerats. Detta kräver att den som sänder ett meddelande måste vara beredd på att motta, reagera och svara på feedbacken, annars kommer inte informationsflödet vara effektivt. Dålig intern kommunikation kan till exempel resultera i att interpersonella relationer skadas, vilket direkt eller indirekt underminerar organisationens effektivitet. (Zaremba, 2006)

2.2.3 Formell och informell kommunikation

Kommunikation kan ske både formellt och informellt. Formell kommunikation är det planerade upplägget för förmedling av information inom organisationer. Den informella kommunikationen är ett viktigt komplement till den formella och sker spontant mellan de anställda, exempelvis i fikarummet eller vid oplanerade möten någonstans på arbetsplatsen. Informell kommunikation sprider information snabbare än den formella och personalen har en tendens att lita mer på den informella informationen än den formella. Informell kommunikation utvecklar de sociala relationerna inom en organisation men den hjälper även till vid tolkningen av den formella informationen. (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

Kommunikationen kan färdas uppåt och nedåt i verksamheten. Detta benämns som vertikal kommunikation, den är formell och sker mellan olika hierarkiska nivåer. Den nedåtgående kommunikationen förmedlas av ledaren till personalen. Instruktioner och respons på de anställdas arbete är exempel på vertikal kommunikation nedåt. Nackdelen med nedåtgående kommunikation är att informationen kan bli förvrängd när den passerar flera olika hierarkiska nivåer och vissa delar kan gå förlorade. Vertikal kommunikation kan även gå uppåt, från anställd till ledare. Den anställda uttrycker exempelvis hur den anser att något borde utföras. När informationen går uppåt kan mellanchefer filtrera bort delar av den för att minska informationsflödet till högsta ledning. Detta görs i avsikt att endast det som är viktigt skall nå ledaren. Nackdelen med det är att information som är viktig kan bli avsiktligt eller oavsiktligt bortfiltrerad av mellanchefer. (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

Kommunikation inom en organisation har flera psykologiska effekter, exempelvis genom att kontrollera arbetsflödena inom företaget genom påverkan. Vidare är kommunikation nödvändig för att skapa motivation och höja arbetsmoralen inom företaget. En av kommunikationens viktigaste aspekter är att förstärka samspelet mellan olika avdelningar inom företaget och därigenom få en ökad förståelse. Det är viktigt att poängtera att företagsledningen inte skall fastna i enbart nedåtgående kommunikation utan även uppmuntra medarbetare till uppåtriktad kommunikation vilket innebär ett informationsflöde från lägre till en högre nivå i företaget med lägesrapporter, förslag till förbättringar etcetera. (Kaufmann, G & Kaufmann, A, 2010).

Personal blir mer engagerad till sin arbetsuppgift ifall informationen kommer från formella kommunikationskanaler snarare än de informella. Känslan av att tillhöra en organisation beror inte på kvaliteten på de informella och känslomässiga interaktionerna utan snarare från en uppskattning av chefernas kommunikation (Postmes, Tanis & de Wit, 2001)

2.2.4 Icke-verbal kommunikation

Det som förmedlas i en kommunikation utan att det uttalas i ord kallas undertext. Undertexten är positiv i de fall den bekräftar och förstärker det som sägs, den kan dock ha en negativ effekt i de fall den motsäger det som sagts. Undertexten benämns som icke-verbal kommunikation och innefattar kroppsspråk samt andra symboler som exempelvis klädsel, smink och andra attribut där mobiltelefon är ett exempel. Kroppsspråk bör tolkas med försiktighet eftersom det lätt uppstår missförstånd. (Forslund 2009)

Enligt Jacobsen & Thorsvik (2008) har studier genomförts som påvisar att 55 procent av det som kommuniceras i en interaktion överförs genom kroppsspråk. Endast sju procent är information som förmedlas i ord och 38 procent i hur ord och mening uttrycks, exempelvis röstläge, ironi etcetera. Vid en interaktion kan det därför uppstå problem som inte hade framkallats vid skriftlig kommunikation, däremot är det inte sagt att skriftlig kommunikation inte kan medföra andra tolkningsproblem. (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

2.2.5 Kommunikation under förändringsprocesser

Kommunikation är avgörande för att organisationsförändringar skall kunna ske på ett effektivt sätt (DiFonzo & Bordia, 1998). Vikten av kommunikation under en planerad förändring har bevisats åtskilliga gånger (Ford & Ford, 1995). Vid en organisationsförändring bör personalen få information angående varför förändringen sker, men den som informerar bör även ta upp vilka orolighetskänslor som kan uppstå och när de kan uppstå (Elving, 2005). Kopplingen mellan intern kommunikation och organisatoriska förändringar är närliggande och normalt påverkar samma faktorer dess effektivitet (Daly et al., 2003).

Jacobsen och Thorsvik (2008) listar några förutsättningar för att organisationer skall uppnå en lyckad, planerad förändring och där ingår kommunikation. Det är viktigt att en klar vision har formulerats, som talar om vad som skall uppnås genom förändringen. Denna skall sedan kommuniceras till hela organisationen, tillsammans med vilka specifika förändringar som kommer att ske. Det är dock lika viktigt att kommunicera vilka förändringar som inte kommer att ske. Detta då personalen inte skall få en uppfattning om att allt kommer bli nytt. Ahrenfelt (2001) påpekar vikten av att ledaren är en aktiv lyssnare under förändringsprocessen, eftersom detta leder till att medarbetarna känner sig trygga. Vidare betonar Ahrenfelt (2001) att det inte handlar om att informera mera utan snarare om att analysera hur informationen kan kommuniceras på bästa sätt, i avsikt att undvika missförstånd. Hanteras kommunikationen under en förändringsprocess undermåligt kommer det att leda till ryktesspridning och ett motstånd till förändringen (DiFonzo & Bordia, 1998).

2.2.6 Motstånd och osäkerhet

De anställda känner sig ofta osäkra under förändringsprocesser och detta kan leda till motstånd mot förändringarna. Kommunikation kan reducera detta motstånd och öka personalens engagemang. Under förändringsledning är således kommunikation en viktig

process. Intern kommunikation förstärker de anställdas positiva reaktioner mot organisatorisk förändring och att kommunikationen är särskilt betydande i ett tidigt skede. (Chaoying & Yunxia, 2012).

En organisationsförändring medför osäkerhetsfaktorer om framtiden bland de anställda, då invanda rutiner och processer förändras. Detta indikerar vikten av att en företagsledning implementerar en positiv attityd bland de anställda avseende förändringarna, och kommunikation är ett tillvägagångssätt för att undvika sådan osäkerhet. De anställdas attityder och deltagande för en förändringsprocess är därmed av vikt för att en förändring skall vara framgångsrik. Anställda kan bidra effektivt till förändringen om de kan delta i processen och möjligheten att delta beror i sin tur på information och kommunikation given av den ansvarige för förändringen. (Daly & Kitchen, 2002).

2.2.7 Kontorslandskap och kommunikation

Kontorslandskap påverkar kommunikationen i företag och då främst den kommunikation som sker ansikte mot ansikte. Det beror på att kontorslandskap uppmuntrar till mer samtal genom den fysiska närheten till kollegorna och de färre barriärerna, såsom färre dörrar och väggar. (Boutellier, Ullman, Schreiber & Naef, 2008)

En undersökning genomförd av Boutellier et al., (2008) visar tydligt att kommunikation ansikte mot ansikte sker i betydligt högre utsträckning i kontorslandskap än vid privata kontor. Undersökningen visade dessutom att personal i kontorslandskap spenderar mindre tid med att samtala med sina medarbetare än personal som arbetar i separata kontor, samtalen blir således fler men de utförs under en kortare tidsperiod.

2.2.8 Kommunikationskriterier

Enligt Zaremba (2006) finns det fem kriterier som måste uppfyllas för att ett meddelande skall kunna kommuniceras effektivt. Ett meddelande måste vara aktuellt, tydligt, korrekt, relevant och trovärdigt (timely, clear, accurate, pertinent, credible). Det första kriteriet aktualitet innebär att mottagarna måste få meddelandet i en tid då informationen är meningsfull. Meddelandet är meningslöst om mottagarna får det för sent. Oavsett genom vilken kanal ett meddelande förmedlas måste det andra kriteriet, tydlighet, uppfyllas. Ansikte-mot-ansikte möjliggör omedelbar feedback, vilket ökar chanserna för att meddelandet blir tydligt. Det kan dock förekomma att individen som förmedlar information ansikte-mot-ansikte inte kan uttrycka sig lika bra muntligen som denne kan göra skriftligen. När ett meddelande skrivs kan avsändaren omformulera sig flera gånger innan det skickas, och kan således försäkra sig om att meddelandet uttrycks på det sätt som avses. Ett skrivet meddelande som kompletteras med en muntlig kommunikation stärker tydligheter. Det tredje kriteriet är korrekthet och innebär att informationen som förmedlas inte får vara felaktig. Relevans är det fjärde kriteriet vilket betyder att meddelandet skall vara relevant för mottagaren. Meddelanden som är irrelevanta riskerar att minska värdet på meddelanden som är relevanta. Det kan exempelvis handla om ett meddelande som inte berör samtlig personal inom organisationen, men som ändå skickas ut till alla. Även om de anställda har skyldighet att läsa alla meddelanden kommer de enligt Zaremba (2006) inte göra det i verkligheten. Således riskerar de att missa relevanta meddelanden om de får för många irrelevanta. Det sista kriteriet är trovärdighet. Mottagaren

måste tro på meddelandet som förmedlas annars kommer det bortses. Mycket av trovärdigheten bygger på hur informationen förmedlas. En uppskattning som sänds till all personal, och avser att tacka för hårt arbete, kommer inte att uppfattas lika trovärdig som om individerna mottagit uppskattningen ansikte-mot-ansikte. Således spelar valet av kommunikationskanal en viktig roll för hur ett meddelande mottas och därmed bör avsändaren överväga om en specifik kanal minskar eller ökar meddelandets trovärdighet.

Marques (2010) baserar sin studie på Zarembas (2006) fem kriterier, och kom fram till ytterligare fyra huvudkriterier. Genom sin studie kom Marques (2010) fram till att kommunikationen även skall ske med ansvarsfullhet, korthet, professionalism, och ärlighet (responsibility, conciseness, professionalism, sincerity). Kriteriet ansvarsfullhet innefattar innehåll och kontext. Med innehåll menas att avsändaren måste vara ansvarsfull med meddelanden som förmedlas, och mottagaren måste vara ansvarsfull med meddelanden som tas emot. Med kontext avses att meddelandet skall levereras genom en ansvarsfull kanal som anpassas efter innehållet. Det är inte passande att förmedla alla meddelanden via e-post, dock behöver inte all kommunikation skötas ansikte-mot-ansikte. Kriteriet korthet innebär att kommunikationen skall vara direkt, snabb, nödvändig och relevant. Det är även viktigt att kommunikationen sker med professionalism eftersom ett meddelande som är dåligt formulerat kan skada avsändarens anseende. En ledare som skriver otydliga meddelanden med dålig stavning till en underordnad riskerar att bli behandlad med minskad respekt. Ärlighet tar hänsyn till att människor innehar emotionell intelligens, de kan således snabbt urskilja om ett meddelande är genuint eller inte. Om de en person känner att ett meddelande är oärligt kommer avsändaren att mötas med mindre förtroende och respekt. Om kriterierna uppfylls resulterar det i en bättre interaktion, högre tilltro till företaget, större förståelse, ökad effektivitet, bättre prestationer, och ökad tillfredsställelse hos både personal och ledning. (Marques, 2010)

2.3 Ledarskap vid förändringar

Starkt ledarskap är en central del för att förändringar skall bli framgångsrika och en del av ledarskapet är att kunna anpassa sig under förändringsprocessen. Anpassningsförmågan under förändringsprocesser är en värdefull egenskap då ledaren måste kunna hantera situationer fyllda med kaos och osäkerhet, främst då hos personalen. (Miller, 2001)

Det finns vissa karaktärsdrag som en god ledare med hög anpassningsförmåga bör ha och dessa är att vara optimistisk, självsäker, innovativ, samarbetsvillig, målinriktad, strukturerad och proaktiv. En optimistisk ledare ser positivt på framtiden och den nuvarande situationen och försöker ta lärdomar från det som sker för att i framtiden kunna förbättra sig. Att ledaren skall vara självsäker innebär att denne tror på sin egen förmåga att leda personalen under en förändring. Den innovativa delen av ledaren symboliserar förmågan att se problem ur flera olika synvinklar i hopp om att finna den bästa lösningen. Att vara samarbetsvillig handlar om att våga ta hjälp av andra för att i slutändan nå ett bra resultat. En ledare som är målinriktad och strukturerad är medveten om vad som behöver göras och har en plan om när saker och ting kommer att ske. Den sista aspekten är att ledaren bör vara proaktiv och syftar till förmågan att upptäcka möjligheter och kunna tänka snabbt. (Miller, 2001)

Fokus är en viktig egenskap som en ledare bör ha under förändringsprocesser och ledare bör fokusera på två saker under dessa processer. Det första är att koncentrera sig på den uppgift som är aktuell och inte balansera för många arbetsuppgifter. Detta är viktigt så att ledaren hela tiden kan förmedla vad som gäller för att därigenom skapa en förståelse hos personalen. Det andra är att ledaren är lika medveten om vad som sker ifall förändringen skulle bli misslyckad som om den skulle bli lyckad. Det leder till att fokus på att genomföra förändringen med ett lyckat resultat blir ännu viktigare. En annan viktig aspekt hos en ledare är att vänta med förändringsprocessen tills alla är medvetna om varför förändringen kommer att ske. Dessutom är det av vikt att individen som ansvarar för förändringen tar sitt ansvar och leder förändringsprocessen för att visa för personalen att förändringen är betydelsefull. (Miller, 2001)

3. Metod

I följande kapitel redogörs för studiens metod och tillvägagångssätt samt hur insamlingen av empiri genomförts. Kapitlet avslutas med en diskussion om studiens kvalitet.

3.1 Forskningsdesign

Det finns tre olika ansatser som kan tillämpas vid forskningsarbeten; induktiv, deduktiv eller abduktiv (Björklund & Paulsson, 2003). Den induktiva ansatsen börjar i verkligheten och kan exempelvis bygga på en observation. Forskaren samlar in empirisk data och formulerar sedan nya modeller och teorier utifrån denna. Vid en deduktiv ansats börjar forskaren i teorin och skapar hypoteser utifrån denna, som sedan ligger till grund för den empiriska granskningen. (Bryman & Bell, 2005) En abduktiv ansats är en blandning mellan induktion och deduktion där forskaren växelvis varvar teori och empiri (Björklund & Paulsson, 2003). Denna studie genomfördes med en abduktiv ansats, där vi utgick från ett ämne som var intressant att studera varifrån en problemformulering utformades och sedan valdes teorier utifrån denna. Den empiriska datan samlades in och därefter kompletterades den teoretiska referensramen med ytterligare teorier som var av vikt för vår analys. Slutligen analyserades empirin med hjälp av den teoretiska referensramen.

En undersökning kan genomföras med en kvantitativ eller kvalitativ undersökningsmetod. Vid en kvantitativ studie sker datainsamlingen med hjälp av enkäter eller databaser och forskaren är intresserad av siffermässiga mätningar av olika variabler. När en kvalitativ undersökningsmetod tillämpas utgår forskaren från en problemformulering, och väljer därefter lämplig undersökningsplats och deltagare. Datainsamlingen sker via intervjuer och/eller observationer, som sedan tolkas av forskaren. (Bryman & Bell, 2005) Studien genomfördes med en kvalitativ undersökningsmetod. Metoden är enligt Christensen, Engdahl, Gräas och Haglund (2010) lämplig då en undersökning genomförs i avsikt att lyfta fram de bakomliggande orsakerna till respondenternas syn. Metoden passar således studiens frågeställning och syfte. Studiens data avsågs inte att uttryckas i kvantitativa termer utan formuleras i ord, vilket även bidrog till att en kvalitativ undersökningsmetod var mer lämpad än en kvantitativ.

3.2 Val av teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen består av teorier från böcker och artiklar och behandlar intern kommunikation, organisatoriska förändringar och ledarskap. Teorierna hittades genom sökningar i bibliotekets databaser på Mälardalens Högskola samt Google Scholar. De svenska sökord som användes var: kommunikation, organisatorisk kommunikation, organisationsförändringar och intern kommunikation. Sökningar gjordes även med den engelska översättningen på de svenska sökorden. Ett urval gjordes av det material som hittades, vilket resulterade i ett flertal artiklar och böcker som ansågs vara relevanta för studien.

Den teoretiska referensramen inleds med teorier som berör organisatorisk förändring, vilka återfinns i Kaufmann och Kaufmann (2010) och Alvesson och Sveningsson (2008). Teorierna bidrar till en förståelse för varför förändringar genomförs samt att det finns förändringar av olika omfattning. Under en förändringsprocess har kommunikationen som uppgift att ge

personalen förståelse för varför den sker (Heracleous, 2001, refererad i Alvesson & Sveningsson, 2008). Därmed blir teorier om kommunikation av intresse för uppsatsen och de viktigaste teorierna inom ämnesområdet är: intern kommunikation, kommunikationskanaler, kommunikation under förändringsprocesser samt kriterier för effektiv kommunikation. Arklan (2011) och Marques (2010) beskriver vikten av intern kommunikation i organisationer. Kanalriklighetsteorin presenteras av Byrne och LeMay (2006) och beskriver hur olika kommunikationskanaler kan påverka mottagarens uppfattning om den förmedlade informationens riklighet. Enligt Zaremba (2006) måste fem kriterier uppfyllas för att ett meddelande skall kunna kommuniceras effektivt, det måste vara: aktuellt, tydligt, korrekt, relevant och trovärdigt. Marques (2010) kompletterar med följande fyra kriterier: ansvarsfullhet, korthet, professionalitet, och ärlighet.

Under arbetets gång kompletterades den teoretiska referensramen med teori som ansågs viktiga för studiens analys. Teori om ledarskap vid förändringar samt om kommunikationskanalerna blogg och intranät lades till då information om detta framkom vid datainsamlingen. Samtliga teorier i den teoretiska referensramen är betydelsefulla för studien då de bidrar till att förmedla vikten av kommunikation och ledarskap under en organisatorisk förändring i företag och bidrar således till uppsatsens helhet.

3.3 Val av företag

För att kunna studera den interna kommunikation under förändringsprocesser krävdes ett företag som genomfört en organisatorisk förändring. Vi fick kontakt med Consulting AB (CAB) genom en bekant som arbetar där och det kom till vår kännedom att de genomfört en organisationsförändring för ungefär ett år sedan. Förändringen utgjordes av en minskning av kontorsyta och en ombyggnation till kontorslandskap. Genom vår kontakt på CAB fick vi kontaktuppgifter till företagets administrativa chef, Angelica Byström. Ett mejl skickades till Byström med en förfrågan om att genomföra studien hos CAB och vi fick ett positivt svar. Därefter bestämde vi tid för att mötas och diskutera uppsatsens inriktning och upplägg.

3.4 Val av respondenter

Det var önskvärt att genomföra intervjuer på både lednings- och operativ nivå i avsikt att få bägge parter perspektiv på den interna kommunikationen under förändringsprocessen. Vid val av respondenter tillämpades ett snöbollsurval. Urvalsmetoden utövas genom att forskaren tar kontakt med ett mindre antal individer som är relevanta för studiens undersökningsområde och därefter får forskaren kontakt med ytterligare respondenter genom dem (Bryman och Bell, 2005). Snöbollsurvalet är ett så kallat icke-sannolikhetsurval, vilket enligt Bryman och Bell (2005) innebär att respondenterna inte väljs ut genom en slumpmässig urvalsmetod. Det betyder att vissa personer i populationen har en större chans att bli valda än andra, och således är det inte ett representativt urval. Detta leder till att studien inte går att generalisera.

Som tidigare nämnts kontaktades Byström initialt och hon i sin tur rekommenderade en intervju med Carina Härdstedt (Kvalitetssamordnare). Härdstedt har haft insikt i och medverkat under hela förändringsprocessen i rollen som projektledare under ombyggnaden till kontorslandskap. Vidare önskades intervjuer med fem anställda på operativ nivå. Byström och Härdstedt valde ut dessa personer och återkom till oss när de hade genomfört urvalet.

Samtliga respondenter som valdes för intervjuer var relevanta för studien eftersom de berörts av organisationsförändringen som genomfördes på CAB. Således har de en uppfattning om denna förändringsprocess samt den interna kommunikationen inför, under och efter förändringen.

3.5 Insamling av data

Primärdata är ny information som samlas in av forskaren och för att sedan användas i studien. Insamling av primärdata kan exempelvis ske med hjälp av intervjuer eller enkäter. En enkätundersökning lämpar sig bäst vid en kvantitativ studie som omfattar ett stort antal respondenter som finns utspridda på ett omfattande område. I de fall respondenterna finns nära och ämnet kräver personlig kontakt är det mer lämpligt att genomföra en intervjuundersökning. (Christensen et al., 2010)

Studiens primärdata samlades in med hjälp av en intervjuundersökning. En fördel med att använda intervjuer som datainsamlingsmetod är enligt Christensen et al. (2010) den personliga kontakten, som lämpar sig extra bra då komplexa ämnen undersöks. Eftersom studien berör kommunikation och förändringsprocesser inom företag, som är komplexa ämnesområden, ansågs en intervjuundersökning vara passande. Vid användning av denna undersökningsmetod har intervjuaren möjlighet till att ställa följdfrågor, vilket gör att respondenterna kan vidareutveckla sina svar.

Data som tidigare samlats in av en annan forskare och använts i ett annat sammanhang benämns sekundärdata. Den kan utgöras av information som finns tillgänglig i olika databanker eller inom en organisation. (Christensen et al., 2010) Den sekundärdata som använts i studien består av information som samlats in via CAB:s webbplats och utgörs av fakta om företaget.

3.5.1 Genomförande av intervjuerna

När en intervjuundersökning genomförs kan forskaren använda sig av flera olika typer av intervjuer, exempelvis: personlig intervju, fokusgrupp, telefonintervju eller påstan intervju. Ett annat alternativ är panelintervjun, som innebär att flera intervjuare ställer frågor till en enskild respondent. Panelintervjun leds av en huvudintervjuare och övriga intervjuare lyssnar samt antecknar. När någon av de andra intervjuarna vill ställa frågor får de be huvudintervjuaren om ordet. (Christensen et al., 2010) Studiens intervjuer bestod av panelintervjuer, vilket var lämpligt då intervjuarna tillsammans kunde belysa det valda undersökningsområdet från olika perspektiv. Tre intervjuare deltog vid intervjuerna varav en var utsedd till huvudintervjuare. Huvudintervjuaren styrde samtalet och de övriga två intervjuarna antecknade samt fyllde i med kompletterande frågor vid behov.

Den första intervjun ägde rum torsdagen den 11 april 2013 klockan 15.00 på CAB och genomfördes som en ostrukturerad intervju med respondenterna Byström och Härdstedt. En ostrukturerad intervju är helt informell och används i avsikt att studera ett specifikt ämne på djupet (Bryman & Bell, 2005). Intervjun pågick i ungefär 20 minuter och respondenterna berättade fritt kring varför företaget genomfört den organisatoriska förändringen. Kandidatuppsatsens tidsplan diskuterades även för att finna lämpliga intervjutillfällen med personalen på CAB.

Intervjuerna med fyra personer som arbetar på operativ nivå inom företaget genomfördes som semistrukturerade intervjuer och ägde rum på CAB fredagen den 19 april 2013 mellan klockan 9.00- 11.00. Vid en semistrukturerad intervju utgår forskaren enligt Bryman och Bell (2005) från ett tematiskt intervjuschema där frågorna kan följas med viss flexibilitet. Detta innebär att intervjuaren kan ändra på frågornas ordning och inrikta sig på de teman som är mest lämpliga för intervjusituationen. Intervjuformen valdes då den både fastställer att frågor som är viktiga för studien berörs, samt möjliggör att intervjuaren kan ställa följdfrågor i avsikt att lyfta fram bakomliggande orsaker till respondenternas syn. Intervjuerna var mellan 20- 30 minuter långa. Semistrukturerade intervjuer med Härdstedt, Byström och en anställd på operativ nivå ägde rum tisdagen den 23 april mellan klockan 9.00- 11.30. Intervjuerna med Härdstedt och Byström pågick i cirka 50 minuter och intervjun med den anställda på operativ nivå på gick i cirka 25 minuter. Samtliga intervjuer ägde rum i ett litet ostört konferensrum i företagets lokaler.

Vid insamlingen av primärdatan spelades samtliga intervjuer in. Det är enligt Bryman och Bell (2005) fördelaktigt att spela in intervjuer eftersom det förbättrar forskarens minne och underlättar för en noggrann analys. Inspelningen transkriberades sedan, vilket enligt Bryman och Bell (2005) innebär att materialet skrivs ner i form av text. Efter transkriberingen valdes material ut som ansågs vara av särskild vikt för studiens problemformulering och tolkades genom att sammanfatta datan i löpande text. Den insamlade informationen är specifik för CAB och således går resultatet inte att generalisera till flera företag.

I empiriavsnittet presenteras information som erhållits under intervjuerna med de anställda på operativ nivå och förändringsledningen var för sig. Strukturen på empiriavsnittet valdes i avsikt att först presentera de olika parternas perspektiv för att sedan jämföra dem i analysavsnittet. Personalen som intervjuades på operativ nivå numrerades utan inbördes ordning som Respondent 1-, 2-, 3-, 4- och 5 då det inte var av vikt att veta vem som sagt vad. Intervjuerna med projektledaren och administrativa chefen är inte anonymt numrerade eftersom deras befattningar i det här fallet ansågs stärka deras uttalanden. Respondenterna som nämns vid namn i uppsatsen har godkänt detta.

3.5.2 Operationalisering

Genom att beskriva operationaliseringen beskrivs kopplingen mellan undersökningen och den teoretiska referensramen. Intervjuschemat bygger på den teoretiska referensramen och således stärks uppsatsens validitet. Vilket enligt Bryman och Bell (2005) handlar om huruvida forskaren mäter det denne avsåg att mäta.

Vid det första mötet med CAB var det intressant att ta reda på varför de valt att genomföra den organisatoriska förändringen. Mötet bestod i en ostrukturerad intervju med Byström och Härdstedt där de fick tala fritt om varför företaget valde att genomföra förändringen.

Inför de semistrukturerade intervjuerna skapades intervjuscheman som bestod av frågeställningar rörande ämnesområdena: organisatorisk förändring och intern kommunikation (se Bilagor). Det var även av vikt att täcka in frågor som berörde de olika tidsperioderna: inför, under och efter förändringsprocessen. För att få de olika parternas perspektiv skapades två intervjuscheman: ett till intervjuerna med förändringsledningen och

ett till personalen på operativ nivå. Frågorna som ställdes till förändringsledningen berörde vilken avsikt de haft med att genomföra förändringen samt hur de kommunicerade internt under processen. Vid intervjuerna med personalen på operativ nivå ställdes frågor som avsåg svara på hur de såg på processen och förändringsledningens insatser vad gäller den interna kommunikationen.

Båda intervjuschemana inleddes med två korta bakgrundsfrågor om respondenten och följdes sedan av frågor som berörde de olika ämnesområdena. Ämnesområdet intern kommunikation dominerar intervjuschemana då detta var uppsatsens huvudsakliga undersökningsområde. Bilaga 1 visar intervjufrågorna som ställdes till förändringsledningen och består av nio frågor som berör förändringen och tio frågor angående den interna kommunikationen. I Bilaga 2 visas intervjuschemat som användes vid intervjuer med de anställda på operativ nivå. Detta utgörs av fem frågor rörande förändringen och tolv frågor som behandlar den interna kommunikationen. Frågorna avsåg svara på hur personalen på CAB har upplevt den interna kommunikationen inför och under förändringsprocessen samt hur kommunikationen har förändrats till följd av förändringen. Samtliga frågor utformades utifrån den teoretiska referensramen, i avsikt att ge svar på studiens problemformulering. Som tidigare nämnts kompletterades den teoretiska referensramen efter att insamlingen av empirisk data genomförts, exempelvis med teorier som berör ledarskap under förändringsprocesser. Således representeras inte denna teori i intervjuschemat. Kompletterande frågor behövde dock inte ställas då respondenterna berörde detta ämnesområde genom de svar vi fick vid intervjutillfällena.

3.6 Analysmetod

Först efter att all data insamlats, transkriberats och sammanställts påbörjades analysen. I analysen identifierades likheter och skillnader mellan de olika parternas perspektiv som presenteras i empiriavsnittet. Detta gjordes i avsikt att jämföra deras upplevelser av den interna kommunikationen inför och under förändringsprocessen samt efter att förändringen blivit genomförd. Det empiriska materialet analyserades även med hjälp av begreppen i den teoretiska referensramen för att studera hur CAB hanterat den interna kommunikationen inför, under och efter förändringen till kontorslandskap. Förändringsprocessen analyserades efter samma villkor. Även ledarskapet under förändringen till kontorslandskap analyserades eftersom ledarskap, enligt Miller (2001), är en viktig del av kommunikationsprocessen.

3.7 Validitet och reliabilitet

Enligt Bryman och Bell (2005) handlar validitet om studiens tillförlitlighet, det vill säga huruvida undersökningen mätt det som avsågs att mäta. Vidare skall det finnas en tydlig koppling mellan undersökningen och de slutsatser som studien resulterar i. Som tidigare nämnts utformades studiens intervjufrågor utifrån den teoretiska referensramen. Det empiriska materialet analyserades sedan med hjälp av den teoretiska referensramen för att kunna svara på studiens frågeställningar och formulera slutsatser. Det finns således en koppling mellan frågeställning, teoretisk referensram och slutsatser vilket stärker studiens validitet.

Enligt Bryman och Bell (2005) handlar reliabilitet om studiens pålitlighet och innebär att forskaren skapar en fullständig och tillgänglig beskrivning av alla faser i studiens tillvägagångssätt. I uppsatsens metodkapitel beskrivs studiens metod i avsikt att presentera en komplett beskrivning av studiens tillvägagångssätt. Genom att noggrant beskriva hur arbetet fortskridit möjliggör det att andra forskare kan genomföra samma undersökning, vilket ökar studiens pålitlighet.

En studies generaliserbarhet påverkas av hur respondenterna valts ut och ett representativt urval måste göras för att studiens resultat skall kunna generaliseras (Bryman och Bell, 2005). Eftersom denna studie inte har ett representativt urval innebär det att det inte går att generalisera studien. Vidare behandlar studien endast ett fall vilket gör att resultatet inte heller går att generalisera till flera företag.⁴

4. Consulting AB

I följande kapitel presenteras studiens empiri som bygger på insamlad primär- och sekundärdata. Information som erhållits under intervjuerna med de anställda på företagsledningen och operativ nivå presenteras var för sig. Strukturen på empiriavsnittet valdes i avsikt att först presentera de olika parternas perspektiv på förändringsprocessen för att sedan jämföra dem i analysavsnittet.

4.1 Företagsbakgrund

CAB bildades år 1969 i Örebro. Idag har koncernen drygt 100 anställda och omsatte 150 mkr år 2012. Företagets verksamhet är förlagd i Sverige (Örebro) samt i Tyskland (Wolfsburg, Ingolstadt och Köln). I Örebro ligger CAB:s huvudkontor där företaget har cirka 80 anställda. CAB ägs av försäkringsbolagen If, Folksam, Länsförsäkringar och Trygg Hansa. (Consulting AB 1 & 2, 2013) Företaget drivs utifrån dess affärsidé att "... erbjuda system och tjänster som gör det enkelt för fordonstillverkare, fordonsverkstäder och försäkringsbolag att snabbt göra tillförlitliga och rättvisande reparationskalkyler." (Consulting AB 3, 2013) Verksamheten består i att utveckla och bygga system och tjänster för framtagning av tidsunderlag för reparationer av fordon. Dessa underlag används även i databaser och program som förenklar för fordonstillverkare, fordonsverkstäder och försäkringsbolag att snabbt göra tillförlitliga kalkyler av reparationer. (Consulting AB 1, 2013) År 2012 utnämndes CAB till årets exportföretag av Handelskammaren Mälardalen, Länsförsäkringar Bergslagen och PwC. Juryns motivering till utmärkelsen lød: "Tack vare en unik idé som underlättat för fordonstillverkare, fordonsverkstäder och försäkringsbranschen har man byggt upp ett stabilt företag som sysselsätter ca 80 anställda på huvudkontoret i Örebro. Tjänsterna har med framgång gått på export och idag har man försäljning till framför allt Norden, Baltikum och Ryssland samt dotterbolag i Tyskland." (Consulting AB 4, 2013)

4.2 Intervjuer med förändringsledningen

I följande avsnitt presenteras empiri insamlad under intervjuer med personal som haft en ledande roll under förändringsprocessen, dessa är projektledaren för ombyggnaden och den administrativa chefen.

4.2.1 Förändringen

Motivet bakom att CAB genomförde ombyggnaden var bland annat att de befintliga lokalerna var i behov av renovering. Innan förändringen var CAB:s verkstad belägen i ett industriområde utanför stadskärnan och målsättningen var att integrera denna verksamhet i samma byggnad som de centralt belägna kontorslokalerna alternativt i närliggande lokaler. Detta var av vikt för att minska tidsförluster vid transporter mellan verksamheterna samt att förbättra möjligheten till att träffa företagens kunder, vilka ofta befinner sig på verkstaden i samband med diverse utbildningar och kurser. Vidare fanns det önskemål om att effektivisera arbetsprocesserna genom en mer flexibel och öppen arbetsmiljö. Utifrån dessa behov och denna målbild analyserade företagsledningen flera alternativ; att hyra, köpa eller bygga nya lokaler alternativt stanna i de befintliga lokalerna. I inledningsfasen talade det mesta för att flytta företaget till området där verkstaden var belägen, delvis på grund av att ett större utbud av parkeringsmöjligheter. (Intervju administrativa chefen, 2013)

Företagsledningen har till personalen motiverat förändringen utifrån att företaget hade kontorsytor som inte utnyttjades samt en önskan om förbättrade kommunikationsvägar mellan personalen. Det blir enklare att kommunicera om väggarna tas bort då personalen har fysiskt närmare till varandra. En annan faktor är högre kostnader med centralt placerade lokaler. Det fanns även ett alternativ som innebar att företaget skulle flytta till en fastighet utanför stadskärnan, vilket var mindre populärt bland personalen. Detta ledde till att anställda startade en namninsamling för att stanna i befintliga lokaler, vilket påverkade ledningens beslut. Enligt den administrativa chefen fanns tidigt ett önskemål från ledningen att stanna i de befintliga lokalerna och detta förstärktes av personalens initiativ till en namninsamling. (Intervju projektledaren, 2013)

Flertalet faktorer var avgörande för beslutet att stanna i de befintliga lokalerna. Den första utgår från ett rekryteringsperspektiv som bygger på att företagets efterfrågan på systemutvecklare inte matchar utbudet på denna kompetens. Då flertalet i denna yrkeskategori föredrar att arbeta i stadskärnan underlättade det beslutet att stanna i befintliga lokaler. Den andra faktorn är bra kommunikationsmöjligheter centralt i Örebro, med exempelvis bussar och tåg, även om brist råder på parkeringsmöjligheter. Den tredje och avgörande faktorn var möjligheten att flytta verkstaden till en lokal i närheten av företagets kontorslokaler. Det var av vikt att bibehålla tidigare hyreskostnad även efter en ombyggnation och därigenom har antalet kvadratmeter minskat, lokalerna är fräschare samt att hyresnivån motsvarar den föregående. Konsekvensen av detta är att lokalerna är trängre än innan och att de inte är optimalt anpassade, bland annat på grund av att verkstaden fortfarande är förlagd i en avskild lokal. En fördel med alternativet att bygga nya lokaler hade varit möjligheten att anpassa dem gentemot verksamheten genom exempelvis projektrum. (Intervju administrativa chefen, 2013)

Från att ombyggnationen inleddes (hösten år 2011) pågick den i cirka ett år. Detta var en stökig och bullrig period som krävde en viss flexibilitet hos personalen. Flertalet ur personalen fick flytta runt för att möjliggöra renovering och ombyggnad. Enligt administrativa chefen upplever större andelen av personalen förändringen positivt i efterhand. Det tar tid att anpassa sig till nya förutsättningar och över tid ökar acceptansen för den genomförda förändringen. Ombyggnationen har inneburit att avstånden mellan de anställda har krympt och därmed behöver kollegorna visa större hänsyn till varandra. Exempelvis telefonsamtal tas med fördel i mindre samtalsrum och inte i kontorslandskapet, detta för att minska störningseffekter. Visa avdelningar så som marknads- och supportavdelningen har kontorsplatser som är anpassade för minimal störning då det finns behov av kommunikation via telefon. Ett större fokus på ett förberedande arbete med kunskap om arbete i ett kontorslandskap samt att informera om vad som förväntas av personalen hade varit av fördel. En sådan information hade underlättat arbetet med att skapa ett önskvärt arbetsklimat i den här typen av arbetsplatser. (Intervju administrativa chefen, 2013)

Enligt den administrativa chefen innebar företagsledningens strategi att placera företagets personal avdelningsvis i de nya kontorslokalerna samtidigt som kontorsytorna var begränsade. Ledningen ville därigenom flytta om avdelningarna gentemot tidigare så att personalen inte skulle flytta tillbaka till samma kontorsyta. Ledningen ser efter förändringsprocessen

förbättringsmöjligheter och önskar en mer framgångsrik integrering mellan avdelningar då detta skulle förbättra möjligheterna till samarbete i tvärgrupper.

4.2.2 Interna kommunikationen inför förändringen

På det månatliga personalmötet i maj år 2011 informerade ledningen att ombyggnaden av de befintliga lokalerna skulle ske, sedan presenterades avdelningsspecifik och detaljerad information på respektive avdelningsmöte. (Intervju administrativa chefen, 2013) Därefter utsågs en projektledare som involverades i denna process. En projektgrupp tillsattes vilket inkluderade projektledare, personalrepresentanter och skyddsombud som hade i uppgift att säkerställa en bra arbetsmiljö. (Intervju projektledaren, 2013). Företagsledningen hade tidigare diskuterat olika alternativ i ungefär ett år innan dessa presenterades för personalen. Efter att personalen blev involverad i processen tog det ytterligare ett år innan ombyggnationen inleddes. (Intervju administrativa chefen, 2013). Det fanns diskussioner om att företaget eventuellt skulle flytta till nya lokaler innan beslutet om ombyggnationen presenterades. Personalen kände till de båda alternativen och drivkrafterna bakom dem. Denna information avhandlades på personalmötena där VD:n informerade om detta, utifrån frågor och funderingar om varför det skulle ske en förändring. Information som förmedlades var tillräcklig. Avvägningen av hur mycket information som skall presenteras medför en viss problematik då för mycket information tar energi och kan således vara onödig. En del anställda vill ändå ha all information men det riskerar att skapa många andra frågor. När ledningen beslutat vilka möjligheter som fanns förmedlades dessa vilket var ett korrekt förfarande. (Intervju projektledaren, 2013) Enligt administrativa chefen innebar ledningens kommunikationsstrategi att delge all relevant information till personalen. Det var av vikt att inte skapa oro bland personalen som kunde leda till spekulationer och rykten. Därmed presenterades planerna på en ombyggnation av befintliga lokaler först när projektet var kontrakterat med hyresvärden.

Informationen om att avtal hade tecknats med hyresvärden om en ombyggnation av befintliga lokaler mottogs positivt av personalen. Denna reaktion kan delvis bero på att personalen inte insåg ombyggnationens omfattning. De som var oroliga över beslutet var verkstadspersonalen som hade funderingar kring positionering av verkstaden och konsekvenserna av det. (Intervju administrativa chefen, 2013). Innan en förståelse för betydelsen av förändringen hade infunnits hos personalen fanns det ett motstånd mot påbörjandet av denna process. Människor är olika och därmed förändringsbenägna i varierande utsträckning. Flertalet var tveksamma då verksamheten fungerade väl medan andra medarbetare anpassade sig till förändringar direkt. Ett mer proaktivt arbete med förändringsprocessen hade varit att föredra. Detta hade kunnat ske genom diskussioner på avdelningar för möjligheten att hantera osäkerhet och tvivel som kan uppstå vid en förändringsprocess. Personalen hade även varit bättre förbered på att en förändringsprocess är krävande. Det informerades om detta men fördes inga diskussioner för än senare i processen. (Intervju projektledaren, 2013)

Information från företagets personalmöten sammanställs och presenteras på intranätet, för att ge personalen möjlighet att ta del av information i efterhand. Informationen utgörs bland annat av länkar till presentationer och dokument. Målsättningen var att delge information,

säkerställa informationsspridningen samt att minimera missförstånd. (Intervju projektledaren, 2013)

4.2.3 Interna kommunikationen under förändringen

Kommunikationen under förändringsprocessen skedde genom en blogg som startades på initiativ av projektledaren och målsättningen med den var att sprida information om vad som pågick under ombyggnationen. Målet var att publicera nya inlägg en gång i veckan och detta gjordes initialt men uppnåddes inte mot slutet av förändringsprocessen. På bloggen informerade projektledaren om status på bygget och lade även upp bilder. Personalen var intresserad av både lägesrapporter och tidsplanen. En annan målsättning med bloggen var att det skulle vara en kanal för tvåvägskommunikation genom integrering i bloggens kommentarsfält. Detta forum användes minimalt. Projektledaren har förståelse för svårigheterna med att använda denna kommunikationskanal eftersom det fanns en ovana att använda denna bland personalen. Information på bloggen kommunicerades även till personalen via mejl och det utgick ett mejl som informerade om att bloggen hade uppdaterats. (Intervju projektledaren, 2013)

Enligt administrativa chefen hade personalen möjlighet att återkoppla och delge synpunkter vid personalmöten, avdelningsmöten, i bloggen alternativt till projektledaren. All personal vill inte ge synpunkter i större sammanhang utan kontaktade då projektledaren. Frågor och funderingar rörande ombyggnaden hänvisades normalt till projektledaren. (Intervju administrativa chefen, 2013) Denna kommunikation framfördes normalt ansikte-mot-ansikte eller via mejl. Då ombyggnationen var hektisk föredrog projektledaren att kommunicera via mejl, som denne sedan svarade på så fort som möjligt. Under de månatliga personalmötena fanns möjlighet att ställa frågor men endast ett fåtal utnyttjade det då de anställda föredrog diskussioner i de mindre avdelningsgrupperna. (Intervju projektledaren, 2013) Feedback, synpunkter eller idéer som uppkom togs i beaktning av respektive avdelningschef. Den information som var väsentlig utanför avdelningen togs vidare till ledningsgruppen och kunde sedan spridas vidare på avdelningsmöten eller bloggen. (Intervju administrativa chefen, 2013) Personalen hade funderingar kring ljud och möjlighet till ljudabsorberare, även skrivbordstorlek diskuterades. Bytet till mindre skrivbord var något som projektledaren fick förklara och motivera. Bland annat genom att besöka arbetsplatser med liknande skrivbord för att visa bilder på detta i bloggen. Lyhördhet för personalens varierande behov har tillgodosetts avseende skrivbordsstorlek då en del medarbetare använder ett flertal dataskärmar. (Intervju projektledaren, 2013)

Avseende informationsflödet har förändringsledningen snarare informerat för mycket än för lite. Vid något tillfälle kommunicerades sådant som möjligtvis inte var nödvändigt och istället skapade förvirring. Anledningen till att förändringsledningen tenderade att informera något för mycket anser projektledaren var att de inte fick feedback om vad som ansågs viktigt av personalen. Samtidigt kan det ha varit så att personalen inte saknade någon information och således inte lämnade feedback angående det. (Intervju projektledaren, 2013)

4.2.4. Interna kommunikationen efter förändringen

Förändringen till kontorslandskap är positiv då kollegorna på samma avdelning arbetar nära varandra och har därmed en tätare kommunikation än de hade innan. Eftersom personal i samma kontorslandskap arbetar inom samma avdelning med olika roller som tangerar i varandra blir det enklare att kommunicera kring det dagliga arbetet. Före ombyggnationen var de tvungna att besöka andra kontorsrum för att nå sina kollegor. Användningen av mejl som kommunikationskanal har förmodligen minskat något efter förändringen. (Intervju projektledaren, 2013) Administrativa chefen tror däremot inte att kommunikationen via mejl har minskat men anser att den muntliga kommunikationen ansikte-mot-ansikte har ökat eftersom personalen befinner sig positionerande närmare varandra.

En majoritet av personalen anser att resultatet av förändringen har blivit bra, även om en del i personalen upplever en viss störningseffekt av den fysiska närheten till sina kollegor. Det finns svårigheter att anpassa sig till nya arbetssätt där en större hänsyn måste visas till kollegor än tidigare. Nu har personalen arbetat i kontorslandskap i ungefär ett år och har de flesta har således hittat nya sätt att förhålla sig kring sin arbetsplats. På den administrativa avdelningen bestämdes tillsammans inom enheten aktuella förhållningsreglar. Dock är det förmodligen en mindre mängd avdelningar som har bestämt gemensamma förhållningsregler och det är något som företaget har kvar att arbeta med. Resultatet av en arbetsmiljöblankett visar att det finns behov av att tydliggöra förhållningsätt i ett öppet kontorslandskap. (Intervju projektledaren, 2013) Administrativa chefen instämmer i detta och menar att riktlinjer för förhållningsätt i kontorslandskap hade varit att föredra.

Företaget är inte helt avdelningsstyrt eftersom arbete i projektform förekommer och för att nå de önskade synergieffekterna i kommunikationen hade det varit att föredra att blanda olika avdelningar i större utsträckning. Möjligtvis hade placeringen av personal kunnat förbättras då det är viktigt med kommunikationen både inom och mellan avdelningar. Efter att CAB flyttade in i de nya lokalerna har de skapat en projektplats för ett projekt där personer från olika avdelningar har möjlighet att arbeta tillsammans. Det är personal från produktledningen och IT-avdelningen som arbetar där. (Intervju projektledaren, 2013)

Från ledningshåll var det viktigt att sända tydliga signaler om att cheferna är med i denna förändring vilket bidrog till att även de med chefspositioner arbetar i öppna kontorslandskap. Samtlig personal berördes av omstruktureringen, vilket har haft en positiv inverkan på utgången av förändringen. (Intervju administrativa chefen, 2013)

4.3 Intervjuer på operativ nivå

Nedan presenteras den empiri som samlades in under intervjuer med fem personer på operativ nivå, som berörts av förändringen.

4.3.1 Förändringen

CAB skulle från början flytta från sina lokaler mitt i centrala Örebro. Anledningen till detta var att verkstaden var placerad utanför stadskärnan vilket medförde tidskrävande resor för de anställda som alturnerade arbetet mellan verkstaden och kontoret. Det skulle därmed effektivisera att ha hela verksamheten samlad. Företaget fann en lösning som möjliggjorde en

placering av verkstaden i närheten av kontoret vilket medförde att en flytt av kontorslokalerna inte längre var nödvändig.

CAB:s kontorslokal utgjordes tidigare av tre våningar där personalen arbetade i både individuella kontor och öppna kontorslandskap. Dessa var rymligt utformade vilket möjliggjorde för personalen att ha relativt stora skrivbord. Förändringen har inneburit att den totala kontorsytan har minskat med en våning och att i stort sett all personal numera är positionerade i ett kontorslandskap. Detta inkluderar även VD:n som sitter i kontorslandskap. (Intervju respondent 3, 2013) Detta faktum förvånade respondent 4, eftersom denne trodde att företagets chefer skulle ha eget rum. Det kan finnas anställda som tycker att det är obehagligt att chefen sitter i kontorslandskapet eller att de känner sig övervakade. Det är av vikt att "Du inte skall behöva stå med mössan i hand och vara nervös. Han sitter ju som alla andra. Han har inte större skrivbord än någon annan heller." Idag sitter personalen på CAB och arbetar närmare varandra med mindre och standardiserade skrivbord. (Intervju respondent 4, 2013) En av anledningarna till förminskningen av kontorsytan att minska företagets hyreskostnad. Kontorsytan är tillräcklig och det behövs inte mer yta än den befintliga. (Intervju respondent 3, 2013) Slutresultatet av ombyggnaden är positivt utifrån flera aspekter, exempelvis är arbetsmiljön bättre och lokalerna är fräschare. (Intervju respondent 1 och 2, 2013)

Det var en bedrift av ledningen att personalen kunde arbeta i kontorsbyggnaden under ombyggnationen. En våning i taget byggdes om och dessa orsakade störningar. (Intervju respondent 3, 2013) Ombyggnationen var omständigt, påfrestande och ställde krav på flexibilitet på grund av att medarbetarna hade flertalet olika temporära platser. (Intervju respondent 1 och 5, 2013) En del i personalen hade möjligheten att använda samma plats under hela ombyggnationen. (Intervju respondent 2, 2013)

4.3.2 Interna kommunikationen inför förändringen

Respondenterna har svårt att minnas exakt när de fick informationen om att förändringen skulle ske men det var någon gång under våren år 2011 och sedan påbörjades ombyggnaden hösten år 2011. Ledningen hade undersökt nya fastigheter en längre tidsperiod vilket medförde att beskedet om en eventuell flytt inte kom som någon överraskning. Det fanns inte några hemligheter utan ledningen var öppen med information om att de letade efter nya lokaler. (Intervju respondent 3, 2013)

Enligt samtliga respondenter fick personalen reda på att en förändring skulle ske av företagets VD på ett av de månatliga personalmötena. På dessa möten närvarar alla medarbetare från företagets olika avdelningar. Enligt respondent 2, 3 och 5 fick personalen initialt beskedet att CAB skulle byta lokal och att ledningen tittade på andra fastigheter. Dessa respondenter menar att först vid ett senare tillfälle fick de information om att det istället skulle ske en ombyggnad av de befintliga lokalerna.

VD:n presenterade inför ombyggnationen att företagsledningen utvärderar två alternativ; antingen att finna nya lokaler utanför stadskärnan eller att bygga om och anpassa de befintliga lokalerna. Konsekvensen av denna information var spekulationer och diskussioner bland personalen. Det blev turbulent bland medarbetarna. De som önskade vara kvar i de centralt belägna lokalerna skapade en protestlista med en namninsamling. Det tog sedan lång tid tills

ytterligare information kom avseende vilka lokaler företaget skulle använda i framtiden. (Intervju respondent 1, 2013) Respondent 4 har en annan uppfattning och anser att VD:n informerade vid flera personalmöten om att projektet fortgick och att det fanns förhandlingar med olika fastighetsägare. Personalen visste om att det fanns ett antal alternativ men ledningen hemlighöll vilka det var, förmodligen på grund av att det inte skulle komma ut bland alla andra företag.

Respondent 1 anser att det är bra att företagsledningen presenterade planerna till all personal, även om det hade varit önskvärt att ha ett avdelningsmöte i samband med detta besked. Detta för att möjliggöra diskussion kring vad förändringen skulle innebära för avdelningen och den individuella arbetssituationen.

De som var positiva till en flytt ansåg att det skulle lösa problemet med utbudet av få parkeringsplatser i centrum, vilket både är en tids- och kostnadsfråga för personalen. Således fanns en förståelse för ledningens resonemang avseende en eventuell flytt. (Intervju respondent 3, 2013) Samtliga respondenter påpekar dock att information om att företaget skulle flytta inte mottogs positivt av all personal och att de upprättades en protestlista. Detta beroende på en önskan att stanna i företagets befintliga lokaler. Respondent 3 kände ingen oro under den initiala fasen men märkte av oro bland flertalet av kollegorna. Vidare anser denne att diskussionerna kring protestlistan möjligtvis bidrog till den oroliga stämningen.

När företaget hade kontrakterat ett nytt avtal med hyresvärden om att stanna i befintliga lokaler presenterades detta för personalen på ett månatligt informationsmöte. Vilket var positivt utifrån det centrala läget. (Intervju respondent 2, 2013) Det informerades även om de planerade förändringarna. Flertalet av personalen önskade att stanna i befintliga lokaler vilket är förståeligt, förmodligen förstod de inte omfattningen av förändringen. (Intervju respondent 5, 2013)

Ombyggnationen motiverades väl. Visst motstånd uppstod ändå bland personalen eftersom de ansåg att den dåvarande arbetsstrukturen var välfungerande. (Intervju respondent 2, 2013) Respondent 5 tolkade informationen om att företaget skulle ta bort en hel våning som en kostnadsbesparing och ansåg inte att ledningen motiverade detta. Kontoret skulle komprimeras, från tre våningar till två på grund av att företagsledningen ville ha mer flexibla lokaler och därmed underlätta för projektarbeten. De individuella kontoren var ett problem då flertalet arbeten bedrivs i projektform. (Intervju respondent 4, 2013)

Mängden information personalen fick samt tidsaspekten på när denna levererades var bra. (Intervju respondent 2 och 4, 2013) En företagsledning kan av olika anledningar inte delge personalen all information. Det kan dock leda till rykten om information hålls inne eller om personalen inte involveras i förändringsprocessen. (Intervju respondent 2, 2013) Det är lättare att förbereda sig på en förändring om information kommer i god tid. Företagets avdelningschefer vet förmodligen vilka anställda som upplever det besvärligt med förändringsprocesser och skulle förslagsvis ha involverat dessa personer tidigt i processen. Denna involvering skulle förmodligen skapa en känsla av delaktighet i processen i stället för oroligheter och konsekvenserna av det. (Intervju respondent 1, 2013)

4.3.3 Interna kommunikationen under förändringen

Respondenterna är överens om att den huvudsakliga kommunikationskanalen under förändringsprocessen skedde via en blogg på företagets intranät. Projektledaren var ansvarig för denna och publicerades kontinuerligt information om det pågående förändringsarbetet, som bestod av både bilder och text. Respondenterna mottog även ett mejl som informerade om att bloggen var uppdaterad. Information delgavs även på månatliga personalmöten där VD:n presenterade framsteg i projektet, exempelvis vid kontrakterade avtal.

Avdelningscheferna informerade normalt via mejl alternativt muntligt på avdelningsmöten, även projektledaren informerade med mejl vid förändringar. Muntlig återkoppling ansikte mot ansikte var den huvudsakliga kommunikationskanalen vid återkoppling för respondenterna. Motiveringen till detta är att ansvariga så som projektledare och avdelningschef är relativt lättillgängliga. Valet av kommunikationskanaler var bra under förändringsprocessen. (Intervju respondent 1-5, 2013) En kommunikationskanal för att förenkla processen att i efterhand inhämta information hade varit bra. Förslagsvis att först presentera information på personalmötena och sedan samla denna information på intranätet. (Intervju respondent 2, 2013)

Den större andelen av respondenterna anser att den information de mottog under förändringsprocessen var tillräcklig och presenterades med ett tillfredställande intervall. Informationen innehöll uppdateringar kring processen, exempelvis tillhandahölls byggteknisk information, skrivbordsplaceringar, bilder på byggarbetet. Dessa respondenter upplever inte att någon information saknades under förändringsprocessen och dessutom informerades tydligt behovet av att genomföra denna förändring. Respondent 5 delar övriga svarandes uppfattning om att när processen var inledd fungerade kommunikationsnivån bra. Information blev dock sämre i slutet av processen med bristande information om slutresultatet av förändringen. En mer innehållsrik information hade varit önskvärt under byggperiodens senare del avseende de individuella och avdelningsmässiga positioneringarna, exempelvis utformning av skrivbordsplats utifrån individuella önskemål. (Intervju respondent 5, 2013)

Den totala arbetsytan minskade genom ombyggnationen och möjligheterna att påverka den individuella kontorsplatsen var begränsad till utformning av arbetsplatser utifrån den kontorsyta avdelningen blev tilldelad. Personalen hade därmed möjlighet att påverka exempelvis förvaringsutrymmen samt i vissa fall skrivbordsplacering. (Intervju respondent 1-5, 2013) Önskemål och idéer framfördes till respektive avdelningschef och respondenterna har varierande upplevelser av hur detta har mottagits av respektive avdelningschef. Återkopplingen var positiv utifrån att denna var snabb och informativ. Därmed var upplevelsen att avdelningscheferna och företagsledningen visade engagemang för personalens tankar och idéer. (Intervju respondent 1 och 4, 2013) Avseende de individuella önskemålen togs det från början inte hänsyn till delar av den fysiska arbetsmiljön så som ergonomiskt anpassade arbetsplatser. (Intervju respondent 5, 2013)

Företagskulturen är sådan att de månatliga personalmötena samt avdelningsmötena är öppna för tvåvägskommunikation mellan anställda och företagets chefer. Detta forum användes endast av ett fåtal anställda på det större personalmötet. Således är de mindre avdelningsmötena ett bättre diskussionsforum. Ett annat forum för återkoppling under

förändringsprocessen har varit att kontakta projektledaren med idéer, frågor etcetera. Detta forum har varit önskvärt av de flesta av respondenterna utifrån snabba och informativa svar. (Intervju respondent 1-5, 2013)

4.3.4 Interna kommunikationen efter förändringen

Den organisatoriska förändringen har medfört att företagets personal är positionerade avdelningsvis i ett öppet kontorslandskap. Vidare har verkstaden placerats inom gångavstånd från kontoret. Förändringen av kommunikationen till följd av denna övergång till kontorslandskap är positiv utifrån närheten att kommunicera muntligt både inom en specifik avdelning och mellan avdelningar. De anställda både ser och hör varandra mer i det dagliga arbetet. Närheten till kollegorna utgör ett incitament för muntlig kommunikation och därmed har snabbheten i kommunikation ökat samt att tidsförlusten av att leta efter kollegor för muntlig interaktion har minskat. (Intervju respondent 1-4, 2013). Kommunikationen har förändrats till följd av denna förändring genom att interaktionen via mejl och chatt-program har minskat. Den huvudsakliga kommunikationskanalen gentemot övriga avdelningar är efter förändringen fortfarande mejl (Intervju respondent 2, 2013) En konsekvens av att medarbetare är placerade i närheten av varandra i ett öppet kontorslandskap är att kommunikationsutbytet ökar, både de relationella samtalen samt de professionella. En positiv aspekt av att de relationsbyggande samtalen ökar är att personalen på avdelningen får bättre relationer. (Intervju respondent 1 och 4, 2013) Ytterligare fördelar med kontorslandskapet är att det är lättare att lokalisera rätt person eller kunskap då liknande kompetens är samlad avdelningsvis, samt att kunskapsöverföringen till ny personal blir effektivare. (Intervju respondent 4, 2013) Nivån av förbättringseffekt skiljer sig mellan avdelningar beroende på arbetsuppgifter. Avdelningar med mindre muntlig kommunikation internt men framförallt externt upplever att förändringen till kontorslandskap överlag varit positiv. På exempelvis marknadsavdelningen där det förekommer en större mängd telefonsamtal ökar störningseffekterna. (Intervju respondent 5, 2013)

Två negativa effekter av förändringen till kontorslandskap är dels störningseffekten av att ha kollegor som integrerar muntligt i ett mindre kontorslandskap (Intervju respondent 1-5, 2013) Den andra negativa effekten denna förändring har medfört är en upplevelse av att avdelningen har blivit avskärmad i mer omfattande utsträckning än tidigare gentemot övriga avdelningar. (Intervju respondent 4, 2013) Störningseffekten påverkar personal i varierande utsträckning och de som blir störda av en miljö som inte präglas av en minimal ljudnivå upplever ett negativt resultat av denna förändring. Kommunikationskanalerna för snabba frågor har förbättrats medan en negativ konsekvens av att övergå till kontorslandskap är att längre och utvecklande diskussioner har minskat eftersom de individuella och delade kontorstummen har försvunnit (Intervju respondent 5, 2013)

För att begränsa störningseffekterna av ett kontorslandskap har företagsledningen vidtagit flertalet åtgärder avseende arbetsklimat samt utformning av lokaler. Det är av vikt att visa respekt gentemot kollegor genom att exempelvis använda en låg samtalsstön, ha ljudlös ringsignal på telefonen samt om möjligt använda ett samtalsrum vid telefonsamtal. (Intervju respondent 1, 2013) Företaget erbjuder ett flertal mindre rum där medarbetare har möjlighet att prata i telefon, läsa och arbeta utan omgivande ljud. (Intervju respondent 4, 2013) En

begränsning med de tysta rummen är att bord och stolar inte är ergonomiskt anpassade för arbete samt att det blir effektivitetsförluster av att flytta kontorsutrustning. (Intervju respondent 5, 2013)

Ett förbättringsförslag avseende positionering av medarbetare är att skapa kontorsplatser avsedda för arbete i projektform för att möjliggöra effektivare kommunikationsutbyte. Detta antagande baseras på att avdelningar integrerar med varandra i diverse projekt exempelvis kan IT, marknad samt produktledningen arbeta gemensamt med ett projekt. (Intervju respondent 1, 2013)

Efter att ombyggnationen var färdig och de olika avdelningarna hade placerats i nya lokaler har företaget genomfört en medarbetarundersökning avseende denna organisatoriska förändring och hur personal upplever detta. Företagsledningen har mottagit synpunkterna i denna uppföljning avseende bland annat bullerdämpning, avskärmningar och minskat ljusinsläpp med åtgärder för att förbättra arbetsmiljön. (Intervju respondent 4, 2013)

Återkoppling till ledningen på uppkomna ventilationsproblem har framförts där temperaturnivån i lokalerna inte är optimala. Detta är ännu inte åtgärdat av företagsledningen eller hyresvärden. (Intervju respondent 1-5, 2013) En svaghet i uppföljningen är att denna genomfördes muntligt inom en snar framtid efter att förändringsprocessen var avslutad och för att säkerställa att önskad effekt av förändringen uppnås krävs uppföljning över ett längre tidsspann. (Intervju respondent 5, 2013) Företagsledningen arbetar även efter denna förändring med att kontinuerligt förbättra kommunikationsmöjligheterna för att effektivisera kommunikationsutbytet. Detta görs exempelvis genom att strategiskt planera möten i förväg för att säkerställa närvaro av anställda med rätt kompetens och position. (Intervju respondent 1, 2013)

5. Analys

Här analyseras den insamlade empirin om CAB med hjälp av den teoretiska referensramen med syfte att besvara problemformuleringen. Förändringen i sig analyseras för att senare gå vidare med att analysera hur CAB kommunicerat inför och under förändringsprocessen, samt hur de hade kunnat förbättra den interna kommunikationen. Kapitlet avslutas med en analys av hur kommunikationen förändrats i och med förändringen.

5.1 Förändringen

Att företag i dagens samhälle måste förändra sig förr eller senare är något som mer eller mindre ses som en självklarhet (Alvesson & Sveningsson, 2008) och detsamma kan sägas om CAB. Det beror i deras fall inte på någon press från omvärlden utan snarare en insikt i att deras verksamhet behövde förbättras. Därför valde ledningen att analysera sin egen situation och de kom till insikten att det inte var hållbart att ha verkstad och kontor så långt ifrån varandra. Alvesson och Sveningsson (2008) menar att förändringar bör vara proaktiva snarare än reaktiva. Ledningen på CAB valde att agera proaktivt för att inte råka ut för problem i framtiden, de valde att se eventuella svagheter i sin verksamhet och åtgärda dem innan någon annan gjorde det och utnyttjade den.

Alvesson och Sveningsson (2008) menar att det antingen är externa eller interna faktorer som påverkar vad som sker i företaget. I detta fall var det de interna faktorerna som fällde avgörande för vad som skedde. Ledningen insåg att deras verksamhet behövdes förbättras för att slippa eventuella problem i framtiden. Det är inte svårt att se vad som kan förbättras men det är svårt att ta steget till att faktiskt göra något åt det. Det är lätt att se vad som kan gå fel i en redan fungerande organisation och personalen på CAB var av den åsikten att verksamheten fungerade och inte var i behov av en förändring. Alvesson och Sveningsson (2008) säger också att förändringar antingen kan vara revolutionära eller evolutionära där den revolutionära förändringen är mer omfattande och strategiskiftande. CAB:s förändring är revolutionär då den är omfattande och påverkar hela företaget men förändringen har inte förändrat de befintliga strategierna vilket gör att det snarare är en blandning mellan de båda.

Heracleous (2001) nämner ett antal aspekter som är av betydelse i en förändringsprocess och det är ett tydligt ledarskap, delaktighet i processen och kommunikation och syftet med dessa är att skapa en acceptans hos personalen (Heracleous, 2001, refererad i Alvesson & Sveningsson, 2008). Ledarskapet i inledningen av förändringsprocessen ledde till att det blev oroligheter bland personalen på CAB då det inte tydligt framgick vad som skulle ske, eftersom ledningen förmedlade olika eventuella val till personalen. Kommunikationen blev även den otydlig på grund av förmedlingen av eventuella förändringar. Personalen ansåg att deras möjligheter till att påverka vad som skulle ske var begränsad och därigenom skapades också en protestlista mot att flytta från sin dåvarande arbetsplats.

5.2 Kommunikation inför förändringen

Ledningen på CAB insåg att någonting behövdes göras och således kommunicerade VD:n för CAB att de stod inför en stundande förändring och att det fanns två alternativ, antingen skulle de flytta verksamheten till annan plats eller så skulle de bygga om den nuvarande lokalen. Beslutet blev således att bygga om till kontorslandskap och som Boutellier et al., (2008)

nämner är syftet med kontorslandskap att ta bort barriärer mellan varandra för att därigenom uppmuntra till mer samtal. Syftet med förändringen till kontorslandskap förmedlades till personalen och ledningen försökte vara tydliga med att det inte bara var en kostnadsfråga utan även för att arbetet och kommunikationen på arbetsplatsen skulle bli mer effektiv. Ledningen förmedlade att de stora oanvända ytorna bidrog till att de valde att ta bort ett våningsplan, något som personalen uppfattade och förstod. Trots att de eventuellt inte lyckades med att få fram den informationen till alla lyckades de flesta uppfatta syftet.

Kommunikation är en central aspekt i förändringsprocesser och det viktigt att tänka på att vad som sägs kommer att påverka arbetssituationen, engagemanget, arbetsmoralen hos personalen samt att kommunikation skall skapa en gemenskap (Arklan, 2011; Elving, 2005; Francis, 1989 refererad i Elving, 2005). Ledningen på CAB:s uttalanden skapade enligt dem oroligheter men inte i så hög utsträckning att det påverkade deras arbetsinsats. Ledningen märkte således ingen tydlig skillnad, förutom i den protestlista som iordninggjordes av personalen. Ledningen blev snabbt medvetna om att de skulle ha informerat tydligare hur pass mycket arbetssituationen skulle förändras i och med renoveringen. Personalen tyckte dock att de i god tid fick information om när de skulle behöva göra förändringar vid deras arbetsplatser men ledningen ansåg att den kommunikationen kunde ha varit bättre. Som Fielding (2006) och Schweiger och De Nisi (1991) nämner är det viktigt att den information som förmedlas är öppen och ärlig. Den information de delgetts av ledningen har varit öppen och ärlig, de har alltid varit öppna med att företaget kommer att genomgå en förändring och känslan hos personalen är att de inte heller undangömt information som personalen kunde tänkas behöva. Det kan ha gjort att motståndet minskade när de avslöjade de färdiga planerna. De var öppna och erkände att de undersökte andra lokaler och även om det inte var något som uppskattades av personalen var de tidigt ute och talade om i vilken riktning företaget skulle gå.

Ford och Ford (1995) betonar att kommunikation är avgörande vid förändringar. Murdoch (1997) nämner att en betydande del av misslyckande förändringar beror på just bristande kommunikation. Argenti (1998) fyller i det resonemanget och menar vidare att tilliten minskar ifall kommunikationen misslyckas. Ledningen på Consulting AB medger att de inser vikten av kommunikation och tycker att de snarare uttalat sig för mycket än för lite men det endast beroende på att de inte vill undanhålla information. Det är ett sunt tecken och även om det gjordes ett par misstag under arbetsprocessen så insåg ledningen att personalens förtroende skulle minska vid bristfällig kommunikation.

Organisationsförändringar medför osäkerhet hos personal och för att minska osäkerheten är det viktigt att informationen som kommuniceras är tydlig (Chaoying & Yunxia, 2012; DiFonzo & Bordia, 1998; Daly & Kitchen, 2002). Daly och Kitchen (2002) menar också att delaktighet i förändringsprocessen kan minska osäkerhet och motstånd. Ledningen på CAB insåg att de kunde ha hanterat kommunikationen kring vad som skulle komma att ske bättre. De förstod att det inte går att undvika motstånd och försökte att minska motståndet när det uppstod. Genom att personalens protestlista fick genomslag minskade också motståndet kring förändringen. Ledningen på CAB medgav att protestlistan som skapades av personalen var bidragande till det beslut som fattades då de kände att personalens vilja är viktig att ta i

beaktande. Dessutom ville ledningen först och främst stanna i nuvarande lokaler och när de lyckades lösa problematiken med verkstaden valde de att renovera de nuvarande lokalerna.

Alla människor tolkar information olika och dessutom tar olika människor olika lång tid på sig för att komma tillrätta med den information som förmedlats (Kaufmann, G & Kaufmann, A, 2010). Kaufmann och Kaufmann nämner även selektiv perception som en viktig aspekt när det gäller kommunikation och det innebär att människor kommer tolka och ta till sig informationen olika beroende på hur de är som personer. Ledningen på CAB har i efterhand insett att de skulle ha hanterat kommunikationen i inledningen lite annorlunda. De insåg att det skulle ha varit till deras fördel att använda sig av avdelningsmötena i högre utsträckning i avsikt att alla som hade frågor skulle kunna ställa dem. Nu blev det istället en del spekulationer bland personalen om var de skulle flytta och det hade kunnat undvikas ifall ledningen varit lite tydligare. Det har varit möjligt för de anställda att ventilera sina tankar på avdelningsmöten och personalmöten, men det var alltid som en del av en agenda och inte som ett särskilt möte avsatt för förändringen. Ledningen insåg också i efterhand att de skulle ha behövt lägga ner lite mer energi på de anställda som de anade kunde ha problem med förändringen. Detta bekräftades via intervjuerna med personal på operativ nivå då vissa tyckte att informationen som kommunicerades kunde ha varit tydligare och mer riktad mot enskilda individer. Alvesson och Sveningsson (2008) och Zaremba (2006) är inne på samma spår och menar att människor tolkar och behandlar information olika samtidigt som de trycker på att vara medvetna om att människors känslor är viktiga. Personalen har i vissa lägen känt att deras behov och känslor inte var så viktiga men att den känslan avtog när det bestämdes att de inte skulle byta lokaler. Som tidigare nämnts har ledningen insett att deras hantering kring förändringens inledningsfas inte fungerade som de önskade. Efter den inledande fasen anser både ledningen och personalen att situationen förbättrades.

För att en förändring skall lyckas krävs det att kommunikationen fungerar och Zaremba (2006) och Marques (2010) har kommit fram till sammanlagt nio kriterier som måste uppfyllas för att information effektivt skall kunna förmedlas. De fem som Zaremba (2006) nämner är att meddelandet måste vara aktuellt, tydligt, korrekt, relevant och trovärdigt och Marques (2010) lägger till ansvarsfullhet, koncishet, professionalitet och ärlighet. De flesta av dessa påverkar varandra men tillsammans bildar de en bra grund för hur information bör förmedlas. Det är också värt att poängtera att detta kan liknas vid ett ideal, det är svårt att lyckas bocka av alla punkter på listan men lyckas någon komma i närheten resulterar det sannolikt i ett meddelande som kommer att föra med sig rätt budskap till mottagaren eller mottagarna. Sammantaget har ledningen i CAB tagit hänsyn till de nämnda kriterierna. Informationen som förmedlades var utifrån Zarembas (2006) kriterier hela tiden aktuell, korrekt, relevant och trovärdig men det var däremot inte tydligheten i kommunikationen. Sett till CAB:s situation är det omöjligt att uppfylla dessa fem kriterier då de motsäger varandra. Eftersom ledningen berättade att de undersökte olika alternativ angående lokaler blir tydligheten bristande medan de andra kriterierna blir uppfyllda. Även om informationen inte var tydlig var det nödvändigt för dem att tala om att det skulle ske en förändring, det var aktuellt och det var relevant. Det hade som tagits upp tidigare kunnat skapa ännu större

problem ifall information skulle ha undanhållits och i detta fall fick tydligheten stå lite vid sidan av.

De fyra andra kriterierna ansvarsfullhet, koncishet, professionalitet och ärlighet uppfylls i stort sett utan några som helst problem. Det som förmedlades var koncist, professionellt och ärligt. Ledningen lyckades med att förmedla en ärlig, professionell och relevant bild över situationen gällande förändringen samtidigt som informationen var koncis. Det som däremot kunde ha gjorts bättre var ansvarstagandet och då främst kring möjligheterna att ta emot informationen. Det var sannolikt rätt beslut att berätta om förändringen för alla tillsammans under ett av personalmötena men som ledningen insett skulle de ha förmedlat informationen noggrannare genom flera kommunikationskanaler och där har både ledning och personal nämnt avdelningsmöten som en rimlig kommunikationskanal.

Miller (2001) nämner att en ledare måste kunna anpassa sig till olika situationer och nämner sju olika egenskaper en god ledare bör ha och dessa är att vara optimistisk, självsäker, innovativ, samarbetsvillig, målinriktad, strukturerad och proaktiv. Återigen är det värt att nämna att sådana modeller ofta ses som ett ideal för en ledare men att alla skall sträva efter perfektion. CAB:s ledarskap kring arbetet före förändringsprocessen visade självsäkerhet samtidigt som det var strukturerat och målinriktat och det är viktigt för att visa personalen att de tror på förändringen. Miller (2001) menar också att det är viktigt att cheferna genom sitt ledarskap visar att de tror på förändringen, skulle de själva utstråla osäkerhet skulle inte personalen lita på att förändringen kommer att bli lyckad. Ledningen var på grund av detta också optimistiska då de trodde på förändringen. Två andra aspekter som inte föll lika väl ut var samarbetsviljan och proaktiviteten eftersom möjligheten att påverka förändringsprocessen var begränsad, även om personalen i slutändan fick igenom för sina protester. Ledningen är som nämnt medvetna om att de skulle ha behövt adressera situationen annorlunda och menade att de tänkte på det under fortsättningen av förändringen. Ledningen har även nämnt att alla skulle få samma storlek på skrivbord och det stimulerar inte innovativt tänkande. På grund av att det finns begränsade arbetsytor kände ledningen att de inte hade något val, utom i vissa få undantag.

5.3 Kommunikation under förändringen

Kommunikationen under förändringsprocessen har fungerat väl och det beror på noggrannhet, främst från projektledaren men även företagsledningen har bidragit till det. En av anledningarna till att kommunikationen har fungerat så pass väl under processen var att den vertikala kommunikationen fungerade väl. Både Jacobsen och Thorsvik (2008) och Kaufmann och Kaufmann (2010) nämner att det är viktigt att kommunikation kan färdas både uppåt och nedåt i ett företag för att säkerställa att de bästa möjliga förutsättningarna finns. De flesta i personalen är eniga om att projektledningen har varit tillmötesgående och besvarat alla frågor efter bästa förmåga. De flesta i personalen upplevde också att projektledningen försökte motivera varför det skulle bli som det blev genom att försökta besvara de frågor som uppstod. Kunde de inte svara på frågorna själv tog de frågorna vidare till någon som kunde svara. En av anledningarna till att detta upplevdes som positivt hos de flesta i personalen är att det finns en närhet till de personer som är ansvariga. De var inte tvungna att gå genom flera olika personer för att kunna ställa frågor utan de kunde hela tiden enkelt ställa frågorna till

projektledaren. Ahrenfelt (2001) betonar vikten av att ledaren måste vara en god lyssnare och det är utan tvekan en del i den känslan som personalen upplever är det positiva sett till möjligheter för återkoppling. Personalen har betonat att projektledningen under förändringen har varit medgörlig och lyssnat på de åsikter som kommit fram och styrker påståendet om att förmågan att lyssna är betydelsefull.

Postmes, Tanis och de Wit (2001) menar att information bör komma ifrån formella kommunikationskanaler snarare än informella då det i högre utsträckning uppskattas av personalen. Ledningen på CAB har gjort flera val gällande kommunikationskanaler som uppskattats av personalen, som exempelvis möten. CAB har hela tiden informerat om vad som kommer att ske genom de mer formella kommunikationskanalerna som exempelvis möten snarare än de mer informella. Här har projektledaren haft en viktig roll då denne insett hur viktigt det är att sprida information via flera olika kanaler och det har påpekats av personalen. Genom att vara medveten om att människor inte tar till sig information på samma sätt anser projektledaren att denne gjort det möjligt för alla att ta del av processen på det sätt som denne uppskattar.

Byrne och LeMay (2006) anger mejl, ansikte-mot-ansikte (möten, personliga samtal) och telefon som exempel på kommunikationskanaler och påpekar hur viktigt det är att använda flera olika forum för att nå fram med informationen till så många som möjligt. Kaufmann och Kaufmann (2010) nämner att intranätet också fyller en viktig funktion. Vidare menar Baxter och Connolly (2013) att blogg är en bra kommunikationskanal. CAB har använt sig av alla dessa kommunikationskanaler under förändringsprocessen. Bloggen som nyttjades för att fortlöpande dela information om vad som skedde var ett väl genomtänkt val då den kombinerar bilder och text, vilket gjorde att det blev svårare att misstolka händelseförloppet. Det är ett initiativ som tillsammans med de mer traditionella kommunikationskanalerna ansikte-mot-ansikte och mejl kompletterat varandra väl. Det gav möjlighet till återkoppling från personalen som hela tiden var medvetna om vad som skedde. Genom att utnyttja alla dessa olika kommunikationskanaler blev personalen medvetna om att det var viktigt för ledningen att de anställda var medvetna om vad som skedde. Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att det är en liten del av det som kommuniceras tolkas enbart genom orden, de menar att kroppsspråk och röstläge är viktigare delar. Information som ges genom kommunikationskanaler är av betydelse men det kan också anses vara icke-verbal kommunikation genom att initiativ för att visa hur pass viktigt det är att alla är ombord på resan och accepterar och förstår vad som händer är något som kräver mer än ord. Forslund (2009) menar att undertexten bekräftar och förstärker det som sägs. Ledningen på CAB har genom valen av kommunikationskanaler gjort ett bra arbete med att skapa en acceptans hos personalen. Det innebär att deras val och deras intentioner med kommunikationskanalerna förstärker budskapet, inte genom det som förmedlats via kanalerna utan tanken med att använda flera olika kommunikationskanaler så att alla kan ta del av informationen. Det är en god gest från ledningen mot personalen.

För att syna hur kommunikationen fungerade under förändringsprocessen används återigen Zarembas (2006) och Marques (2010) kriterier för effektiv kommunikation. Samtliga av Zarembas (2006) fem kriterier har mer eller mindre uppfyllts. Genom att hela tiden uppdatera

bloggen och mejlen med information om vad som sker så blir informationen automatiskt aktuell, relevant, korrekt, tydlig och trovärdig. Trovärdigheten påverkas i positiv bemärkelse av bloggen som förutom information via text också förmedlar bilder som då visar att vad de säger faktiskt är sant. Det är en tydlig förbättring gentemot hur kommunikationen hanterades inför förändringsprocessen och det kan bero på att ledningen insåg att de kunde göra vissa förbättringar. Det är klart att vissa aspekter i kommunikationen skulle ha kunnat göras annorlunda och eventuellt lite bättre men tas helheten i beaktande fungerade kommunikationen väl. En eventuell förbättring i kommunikationen skulle vara att beakta huruvida all information som förmedlades var relevant för samtlig personal. Det är dock svårt att spekulera i huruvida alla ville ha den information som förmedlades. Vissa uppfattade eventuellt att en del av information inte riktade sig mot dem men uppskattade trots allt att hela tiden hållas uppdaterade om vad som skedde. Ledningen var medveten om att all den information som förmedlades inte riktade sig mot alla men valde att ge alla tillgång till informationen då de ville vara öppna med vad som hände.

Sett till Marques (2010) fyra kriterier uppfyller även kommunikationen under förändringsprocessen dessa. Ansvarsfullt, koncist, professionellt och ärligt, så skulle nog informationen också kunna klassificeras då informationen förmedlades via rätt kommunikationskanaler på ett kort och koncist sätt. Professionaliteten och ärligheten i kommunikationen har varit bra och här har återigen bloggen haft en viktig roll då bilder underlättar för många. Det är lättare att förstå ifall det går att koppla ihop text med bilder och det har många i personalen uppskattat. CAB:s ledning har känt ett stort ansvar för att alla inom företaget skall förstå vad som händer för att kunna underlätta den smått kaotiska situationen så pass omfattande förändring trots allt innebär.

Ser vi till de sju egenskaperna som Miller (2001) menar en god ledare bör ha så har dessa fungerat över förväntan. Det har funnits optimism, självsäkerhet, innovativt tänkande, samarbetsvilja, en målinriktad och strukturerad uppfattning av situationen samt ett proaktivt tänkande. Optimismen och självsäkerheten har hela tiden funnits där då de ansvariga hela tiden har trott på förändringen. Ledningen på CAB har visat dessa egenskaper inför personalen så att de också känner av samma optimism. Det innovativa tänkandet symboliseras av startandet av bloggen då det var en effektiv lösning på ett eventuellt kommunikationsproblem som undveks genom att projektledaren var proaktiv och inledde bloggen i samband med förändringsprocessens inledande. Det valet visar att ledningen är redo för förändringen och att de gör sitt för att underlätta för personalen. Proaktiviteten och innovationen visar samtidigt också på en målinriktad och strukturerad inställning hos ledningen då de ville att allting skulle flyta på utan större svårigheter. Genom att hela tiden vara öppna för att besvara frågor uppfylls även kravet på att vara samarbetsvillig vilket påverkar alla andra egenskaper. Dessa egenskaper lever i en symbios där de fungerar bäst tillsammans och inte var och en för sig och det verkar projektledaren ha insett även om denne kanske inte använder sig av Millers (2001) nämnda egenskaper. Miller (2001) betonar också vikten av att behålla fokus och endast koncentrera sig på den uppgift som finns. Det tillsammans med att vara lika medveten om riskerna som fördelarna menar han är viktigt. Det är också en viktig del i det ledarskap som bedrevs under förändringsprocessen då

projektledaren bara ansvarade för förändringen. Det ledde till att fokus kunde ligga på att underlätta eventuell problematik under förändringsprocessen så snabbt och smidigt som möjligt.

5.4 Kommunikation efter förändringen

Eftersom syftet med kontorslandskap är att minska barriärer och skapa en fysisk närhet till varandra för att effektivisera kommunikation och arbetet (Boutellier et al., 2008) har CAB uppfyllt det målet. Kommunikation och företag är däremot mer komplexa än så och det går inte att generalisera och säga att det blivit bättre. Det gäller att se vad som förändrats och se ifall det utvecklats på det sätt som ledningen önskat. Kommunikationen ansikte-mot-ansikte mellan två eller flera medarbetare har ökat till följd av förändringen men det är också enklare att störa sina kollegor på grund av att de sitter närmare varandra. Där har ledningen också uttryckt att de gjorde ett misstag eftersom de inte förberedde personalen på implikationerna av att arbeta i kontorslandskap. Ledningen medger att de borde ha gjort detta då de anser att det skulle ha lett till att fler i personalen anpassat sig till kontorslandskapet snabbare. Nu tog det längre tid för vissa och det kan kopplas till en brist på grundläggande regler som gäller vid arbete i kontorslandskap. Däremot är merparten av personalen tillfreds med förändringen nu när de har fått vänja sig med arbetsmetoden men det är också vissa som inte uppskattar att antalet störningsmoment ökat och detta har försvårat arbetet för dem. Eftersom målsättningen var att arbetet och kommunikationen skulle effektiviseras är ledningen på CAB nöjd då den målsättningen är uppnådd, det finns dock vissa saker de behöver förändra för att göra resultatet ännu mer positivt.

Den direkta kommunikationen är betydelsefull men när det gäller förändringen till kontorslandskap har även den icke-verbala kommunikationen påverkat. Kroppsspråket och undertexten kan påverka den direkta kommunikationen i positiv bemärkelse (Forsslund, 2009). Sett till förändringen till kontorslandskap så har det faktum att VD och övriga personer i ledningsgruppen sitter i kontorslandskap och inte i personliga rum påverkat personalen. Att de sitter i kontorslandskap visar att samtliga anställda är lika viktiga och att de inte har någonting att dölja för personalen. Detta är en viktig aspekt i det faktum att merparten anser att förändringen blivit lyckad eftersom det är lättare att acceptera en förändring om alla står bakom den och visa att det gäller alla i företaget, oavsett roll. Det visar indirekt på att det är högt i tak på företaget och att de uppmuntrar till konversation och diskussion med varandra.

Kommunikation ämnar stärka samspelet mellan olika avdelningar på ett företag (Kaufmann, G & Kaufmann, A, 2010) och på grund av att personalen på CAB är placerade avdelningsvis i kontorslandskapet har inte kommunikationen stärkt samspelet. Det har framkommit efter förändringen att ledningen antagligen skulle ha lagt ner lite mer tid på att avgöra placeringen i kontorslandskapet och kanske mer överväga att placera personalen efter vilka projekt de arbetar i snarare än utefter den avdelning de arbetar i. Efter de tankar som ledning och personal delat med sig av är det rimligt att anta att en kombination mellan avdelnings- och projektplacering hade varit det bästa valet men det är svårt att förutse hur resultatet hade blivit. Ledningen menar att de kommit en bit i arbetet kring det och det är viktigt att dem fortsätter arbeta aktivt med det. Nästa steg i förändringsprocessen är vidareutveckling vilket är minst lika viktigt som själva förändring. Det är svårt att lyckas med en förändring vid första

försöket och det gäller att hela tiden göra finjusteringar och det är något som både ledning och personal påpekade att de var medvetna om.

Den informella kommunikationen som innefattar spontana möten mellan anställda (Jacobsen & Thorsvik, 2008) har blivit begränsat till fikat och eventuella samtal som görs i förbifarten i kontorslandskapet. Det finns både positiva och negativa aspekter bakom det faktum att den informella kommunikationen begränsats till fikat och enstaka samtal men informell kommunikation är trots allt något som alla företag måste ha. Det är viktigt att personal skapar relationer med varandra på arbetsplatsen. Det beror på att den informella kommunikationen har förutsättningar att skapa ett högre engagemang hos personalen genom att de trivs med sitt arbete (Kaufmann, G & Kaufmann, A, 2010). Det är en aspekt som inte kan betonas tillräckligt då människor som inte trivs med sitt arbete inte heller kommer att prestera tillräckligt bra och där kan de sociala interaktionerna spela en avgörande roll. Daly et al., (2003) nämner att intern kommunikation och förändring i grunden påverkar samma faktorer. Detta gäller den informella kommunikationen då förändringar alltid kommer att påverka kommunikationen och i en omfattande förändring, som den CAB gjorde, påverkas den informella kommunikationen oavsett om det är intentionen eller inte. Kommunikationen på CAB har blivit öppnare och lite mer avslappnad i sin karaktär då de flesta på företaget känner att det är lättare att sticka in med frågor till sina kollegor. Fler och fler väljer också att använda sig av den metoden snarare än att skicka mejl för att kunna få svar på eventuella frågor. Det går att se för- och nackdelar med förändringen men som Byrne och LeMay (2006) påpekar är kommunikationen ansikte-mot-ansikte den mest effektiva metoden. Det faktum att det har blivit mer direkt kommunikation via små samtal kan också ses som något negativt då det tenderar att skapa störningar i arbetsmiljön. Det är ingen stor skillnad i kommunikation före och efter förändringen, men de positiva aspekterna med en ökad kommunikation ansikte-mot-ansikte är att det är lätt att få snabba svar från kollegorna för att sedan kunna fortsätta arbeta. Det måhända att det inte verkar vara en stor skillnad på ytan men det kan visa sig vara tidseffektivt i längden och leda till att personalen hela tiden håller sig uppdaterad med vad som händer.

En annan aspekt som ledningen på CAB menade att de inte lyckades till fullo med var uppföljningen efter att förändringen genomförts. Uppföljningen bestod av nöjd medarbetarindex och enkäten genomfördes inte förrän under hösten, några månader efter att förändringen genomförts. Arklan (2011) menar att kommunikation behövs för att nå ett företags mål. Ledningen kan inte veta huruvida de uppnått de mål de satt upp utan att ställa frågor till sin personal och således är uppföljning är en viktig del av kommunikationen, särskilt under en förändring. I efterhand anser ledningen att de borde övervägt att genomföra enkätundersökningen tidigare medan personalens åsikter kring förändringen fortfarande var färska. Förändringen anses inte vara klar förrän frågor angående resultatet riktas mot personalen så att eventuella problem kan uppdagas och åtgärdas. Arklan (2011) menar att kommunikation kan ha ett positivt inflytande på personalens attityd. De uppföljande frågorna till personalen angående deras uppfattning av förändringen kan få positiva effekter på attityden och det är således av vikt att uppföljningen sker vid rätt tillfälle. Ledningen på CAB ansåg att den första uppföljningen inte heller får ske för nära förändringen utan att den bör

ligga vid ett tillfälle då merparten av personalen hunnit anpassa sig till den nya arbetssituationen. Vissa anställda i personalstyrkan menar att uppföljningen efter förändringen haft sina brister, då främst i timingen.

6. Slutsatser

Här presenteras studiens slutsatser.

• Bra ledarskap och intern kommunikation under förändringsprocessen

Ledarskapet och kommunikationen under förändringsprocessen sköttes väl av projektledaren som insåg att det krävdes hårt arbete för att personalen skulle förstå vad som skedde och varför. Genom att använda sig av flera olika kommunikationskanaler gjorde projektledaren det möjligt för alla i personalen att ta till sig den information de behövde för att kunna följa med i förändringsprocessen. Det gjorde projektledaren via ett tydligt och bra ledarskap kombinerat med en effektiv kommunikation. Nyttjandet av kommunikationskanalen blogg har till stor del bidragit till att personalens positiva upplevelse av kommunikationen under förändringsprocessen, då det är enklare att ta till sig information när den inte endast utgörs av text. Det är enklare att se samband när text kombineras med bilder. Förutom bloggen har intranätet och mejl varit bidragande orsaker till att kommunikationen varit tydlig under hela förändringsprocessen. Det positiva ledarskapet grundar sig i den eftertanke som gjorts innan alla val, främst de val avseende kommunikationen. Slutsatsen är att bloggen varit den enskilt viktigaste anledningen till att ledarskapet och kommunikationen ansetts positiva under förändringsprocessen, även om den nästan uteslutande varit en envägskommunikation.

• Öppnare kommunikation

Kommunikationen har i och med förändringen blivit öppnare då det sker mer samtal mellan en eller flera medarbetare istället för att använda mejl. Det har blivit enklare att ställa frågor till sina medarbetare för att kunna underlätta sin egen arbetsprocess, då mejl ibland är en mindre effektiv kommunikationskanal beroende på hur snabbt mejlen besvaras. Det som nämns hos företaget är att det även är enkelt att gå mellan avdelningar för att ställa frågor vilket ytterligare förstärker påståendet om att kommunikationen blivit öppnare. Slutsatsen är att i och med de minskade barriärerna som förändringen till kontorslandskap medfört har gjort att kommunikationen mellan medarbetare har blivit öppnare då det är lättare att få snabba svar på de frågor som finns.

• Förberedelse för arbete i kontorslandskap

Precis som ledningen påpekat borde de arbetat mer proaktivt med att förbereda personalen på vad det innebär att arbeta i ett kontorslandskap. Det gäller att tänka på att människor är olika och alla inte kommer att tycka likadant. Därför gäller det att skapa grundläggande regler för att arbeta i kontorslandskap som är anpassade för att alla skall trivas. Dessa bör omfatta regler för telefonsamtal och diskussioner med kollegor då ljud kan uppfattas som störande av vissa. Gällande telefonsamtalen bör de göras vid annan plats än skrivbordet om det är möjligt.

• Tydligare information

Genom att tydligare informera vilka eventuella förändringar som kommer att ske skulle det sannolikt minskat oroligheterna och motståndet som bildades inför förändringsprocessen. Det blev en del spekulationer kring vad som skulle ske på grund av otydligheterna i kommunikationen om vad som skulle ske. Även om ledningens avsikt med att tala om att de funderade på olika alternativ var att inte undanhålla information skulle det ändå vara att föredra att informationen inte gav utrymme för alltför mycket otydligheter och spekulationer.

Det är viktigt att ibland vara övertydlig i kommunikationen för att verkligen säkerställa att alla har förstått vad som gäller, och det gäller främst i en inledande fas men även under resterade delar.

- **Skapa större delaktighet**

Eftersom personalen uttryckte visst missnöje kring förmågan att påverka förändringsprocessen är det något som i framtida projekt bör beaktas. Genom att utnyttja de avdelningsmöten som genomförs kontinuerligt skulle ledningen på CAB kunna be personalen om deras åsikter och sedan undersöka ifall de är värda att tas vidare eller inte. Det är sedan viktigt att tala om för personalen vad som bestämts gällande de kommentarer som förts vidare. Genom att skapa en större delaktighet hos personalen vid förändringsarbeten kan det genom deras åsikter och kommentarer komma förslag som kan bidra till att förändringen potentiellt sett kan bli bättre.

- **Underlätta för projektarbeten i kontorslandskapet**

Då det på företaget förekommer arbeten i projekt skulle placering i kontorslandskapet i vissa fall utgå från projekten och inte strikt efter de avdelningar personalen arbetar i. Det skulle underlätta kommunikationen i de olika projekten och således troligen minska de störande effekterna då det skulle bli mindre rörelse mellan de som arbetar i de olika projekten.

- **Uppföljning av förändringen**

Genom att noggrannare undersöka hur förändringen mottagits av personalen skulle det bli enklare att hitta eventuella förbättringar som behövs genomföras för att förändringen skall generera ett bättre resultat. Det är nyttigt att med jämna mellanrum efter förändringens slutförande se hur den uppfattats av personalen för att ge dem utrymme att vänja sig och se ifall det framkommit förbättringsmöjligheter på vägen. Ifall uppföljningen sker vid alltför utspridda tillfällen kan nyttig information försvinna.

6.1 Förslag till fortsatta studier

Denna studie är baserad på CAB och deras kommunikation under förändringen till kontorslandskap och ett förslag till fortsatta studier är att jämföra hur den interna kommunikationen på företag i samma bransch varit under liknande förändringar. Det skulle också vara möjligt att jämföra ifall den interna kommunikationen under en förändring till kontorslandskap i en annan bransch ger upphov till andra resultat. Båda dessa förslag ger större möjligheter till att dra slutsatser kring hur kommunikation under förändringsprocesser i den bransch CAB är verksam i fungerar.

Referenser

- Ahrenfelt, B. (2001). *Förändring som tillstånd*. Upplaga 2:10. Lund, Sverige: Studentlitteratur
- Alvesson M., & Sveningsson S. (2008) *Organisationer, ledning och processer*, Lund, Sverige: Studentlitteratur
- Andersson, E., (2001). *Globaliseringens politiska ekonomi – en introduktion*. Lund, Sverige: Studentlitteratur
- Argenti, P. A., (1998). *Corporate Communication*, Upplaga 2, Boston, USA: McGraw-Hill
- Arklan, U. (2011), "Intra-organizational communication and leadership: An interactive approach", *AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT*, vol. 5, no. 26, pp. 10294-10302.
- Baxter G. J. & Connolly T. M., (2013), The "state of art" of organisational blogging, *The Learning Organization*. Vol. 20 No. 2, 2013 s. 104-117
- Björklund, M. & Paulsson, U. (2003), *Seminarieboken - att skriva, presentera och opponera*. Upplaga 1:9, Lund, Sverige: Studentlitteratur
- Boutellier R., Ullman F., Schreiber J. & Naef R. (2008) Impact of office layout on communication in a science-driven business, *R&D Management* Vol. 38., No.4. s. 372-391
- Bryman, A. & Bell, E. (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 1:2, Malmö, Sverige: Liber
- Byrne, Z.S. & LeMay, E. (2006), "Different Media for Organizational Communication: Perceptions of Quality and Satisfaction", *Journal of Business and Psychology*, vol. 21, no. 2, s. 149-173.
- Chaoying T. & Yunxia G. (2012), "Intra-department communication and employees' reaction to organizational change", *Journal of Chinese Human Resource Management*., vol. 3, no. 2, s. 100-117.
- Christensen, L., Engdahl, N., Gräas, C. & Haglund, L. (2010), *Marknadsundersökning – en handbok*. Upplaga 3:2. Lund, Sverige: Studentlitteratur
- Daly, F. & Kitchen. P., (2002), "Internal communication during change management", *Corporate Communications*, vol. 7, nr. 1, s. 46-53.

- Daly, F., Kitchen, P. & Teague, P., (2003), "Exploring the role of internal communication during organisational change", *Corporate Communications*, vol. 8, nr. 3, s. 153-162.
- DiFonzo N. & Bordia P., (1998). "A tale of two corporations: managing uncertainty during organisational change", *Human Resource Management*, Vol. 37 No. 3, s. 295-303.
- DiMaggio, P. J., Powell, W. W., (1983), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organization fields", *American sociological review*, vol 48, nr. 2, s. 147-160.
- Elving W. J. L. (2005) The role of communication in organisational change, *Corporate Communications: An international Journal*, Vol 10, No 2. s. 129-138
- Fielding M. (2006), third edition. *Effective Communications In Organisations*, Juta & Co. (Pty) Ltd. Lansdowne, Cape Town.
- Ford J. D. & Ford L. W. (1995)., The Role of Conversations in Producing Intentional Change. *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 3, s. 541-570
- Forslund, M. (2009), *Organisering och ledning*. Upplaga 2:1. Norstedts förlag.
- Jacobsen, D. & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Upplaga 3:5. Lund, Sverige: Studentlitteratur
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2010). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund, Sverige: Studentlitteratur
- Marques Joan F. (2010), "Enhancing the quality of organizational communication", *Journal of Communication Management*, vol. 14, No. 1, s. 47-58
- Miller D. (2001) Successful change leaders: What makes them? What do they do that is different?, *Journal of Change Management*, Vol. 2 No. 4, s. 359-368
- Murdoch, A., (1997), "Human re-engineering", *Management Today*, s. 6-9.
- Postmes T. Tanis, M. & de Wit, B. (2001)., Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach. *Group Processes & Intergroup Relations.*, Vol. 4(3) s. 227-246
- Schweiger, D. & De Nisi, A. (1991), "Communicating with employees following a merger: a longitudinal field experiment", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, nr. 1, s. 100-35.
- Zaremba, A.J. (2006), *Organizational communication: foundations for business & collaboration*. Upplaga 2. Mason, Ohio, United States: Thomson/South-Western,

Hemsidor

Consulting AB 1, OM CAB - CAB bygger system för tillförlitliga kalkyler av fordonsreparationer:

<http://www.cabas.se/sverige/svenska/consultingab/omcab.4.53ee94ff132ea995528800020702.html>

Hämtad: 2013-04-09

Consulting AB 2, OM CAB - Fakta om företaget:

<http://www.cabas.se/sverige/svenska/consultingab/omcab/faktaomforetaget.4.3b158a351337ec1433480003075.html>

Hämtad: 2013-04-09

Consulting AB 3, CAB - Välkommen till CAB:

<http://www.cabas.se/sverige/svenska/consultingab.4.3b158a351337ec143348000482.html>

Hämtad: 2013-04-09

Consulting AB 4, CAB - Årets Exportföretag 2012:

<http://www.cabas.se/sverige/svenska/consultingab/nyheter/nyheter/cabaretsexportforetag2012.5.78850ddb13cd065fdf170e.html>

Publicerad: 2013-03-04. Hämtad: 2013-04-09

Muntliga källor

Byström, Angelica (2013) Administrativ Chef, Consulting AB. Intervju. 2013-04-23

Byström, Angelica, Administrativ chef, Consulting AB och Härdstedt, Carina, Kvalitetssamordnare, Consulting AB (2013). Intervju. 2013-04-11

Härdstedt, Carina (2013) Kvalitetssamordnare, Consulting AB. Intervju. 2013-04-23

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjufrågor till förändringsledningen:

Bakgrundsfrågor:

1. Vilken är din befattning inom CAB?
2. Hur länge har du jobbat på CAB?

Förändring:

1. Varför valde ni att genomföra förändringen till kontorslandskap?
2. Hur lång tid pågick förändringsprocessen? (planering till färdigställande)
3. I vilket skede blev personalen involverad i förändringsarbetet?
4. Hur mottogs beskedet om förändringen till kontorslandskap av personalen?
5. Hur har ni upplevt förändringen till kontorslandskap?
6. Hur tycker ni att förändringsprocessen har varit?
7. Hur tycker ni att resultatet blev?
8. Har förändringen till kontorslandskap resulterat i de önskade effekterna?
9. Finns det något ni skulle ha velat göra på ett annat sätt, så här i efterhand?

Kommunikation:

1. Hur kommunicerade ni att förändringen skulle ske till personalen? (ansikte-mot-ansikte/möte, e-post, intranät, eller annat?)
2. Hur mycket information angående förändringen förmedlades till personalen inför förändringsarbetet? (samtidig information eller delar av den)
3. Hur kommunicerade ni med personalen under tiden förändringen genomfördes? (ansikte-mot-ansikte/möte, e-post, intranät, eller annat?)
4. Hur ofta förmedlade ni information till personalen under förändringsprocessen? (kontinuerligt eller sporadiskt)
5. Vilken typ av information förmedlades till personalen under förändringsprocessen?
6. Har personalen haft möjlighet att komma med åsikter och tankar om förändringen? (feedback)
7. Hur lämnade de feedback till er? (ansikte-mot-ansikte/möte, e-post, intranät, eller annat?)
8. Hur gav ni personalen feedback på deras förslag? Hur då (ansikte-mot-ansikte/möte, e-post, intranät, eller annat?)
9. Anser ni att något i kommunikationen angående förändringen kunde ha gjorts bättre?
10. Hur har kommunikationen på företaget förändrats till följd av förändringen till kontorslandskap?

Bilaga 2 - Intervjufrågor till personalen:

Bakgrundsfrågor:

1. Vilken är din befattning inom CAB?
2. Hur länge har du jobbat på CAB?

Förändring:

1. Hur har du upplevt förändringen till kontorslandskap?
2. Hur tycker du att förändringsprocessen har varit?
3. Hur arbetade du innan kontorslandskapet infördes? (eget kontor eller större skrivbord)
4. Vad tycker du är den största skillnaden är? (mot innan...)
5. Hur tycker du att resultatet av förändringen blev?

Kommunikation:

1. Hur fick ni reda på att förändringen till kontorslandskap skulle ske?
2. Tyckte du att ni fick tillräcklig information om hur förändringen skulle ske?
3. Anser du att ni fått informationen angående förändringen i rätt tid?
4. Tycker du att den information ni fått varit nödvändig?
5. Anser du att någon viktig information har utelämnats?
6. Hur har kommunikationen skett under förändringsprocessen? (ansikte-mot-ansikte/möte, e-post, intranät, eller annat?)
7. Hur tyckte du att kommunikationen fungerade?
8. Anser du att något i kommunikationen angående förändringen kunde ha gjorts bättre?
9. Har ni haft möjlighet att komma med åsikter och tankar om förändringen till kontorslandskap? (feedback)
10. Hur lämnade ni er feedback? (ansikte-mot-ansikte/möte, e-post, intranät, eller annat?)
11. Hur fick ni sedan feedback på era förslag och åsikter från ledningen?
12. Hur har kommunikationen på företaget förändrats till följd av förändringen till kontorslandskap?