



INTERNATIONELLA HANDELSHÖGSKOLAN
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

Internkommunikation i förändringsprocesser

-En fallstudie av Folksam Syd

Filosofie magisteruppsats inom företagsekonomi

Författare: Funck, Karin

Genfors, Martina

Handledare: Gustafsson, Karl Erik

Framläggningsdatum 2007-06-01

Jönköping Juli 2007



JÖNKÖPING INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL
Jönköping University

Internalcommunication in the process of change

-a case study of Folksam Syd

Master's thesis within business administration

Author: Funck, Karin

Genfors, Martina

Tutor: Gustafsson, Karl Erik

Jönköping June 2007

Magisteruppsats inom företagsekonomi

Titel:	Internkommunikation i förändringsprocesser
Författare:	Karin Funck, Martina Genfors
Handledare:	Karl Erik Gustafsson
Datum:	2007- 06-01
Ämnesord	Internkommunikation, förändringsprocesser

Sammanfattning

Introduktion: Då det i dagens samhälle ständigt dyker upp nya konkurrenter måste företagen vara redo att förändras för att kunna parera konkurrenterna och behålla sina kunder. Ett sätt att förändras är att genomföra omorganisationer. Att genomföra en förändringsprocess sätter en stor press på de anställda och det är därför viktigt med en effektiv internkommunikation, att information om förändringen når ut till de anställda på ett tillfredsställande sätt.

Syfte: Det finns olika teorier om hur ledningen ska arbeta för att förmedla information om förändringar. De är alla överens om att internkommunikation är oerhört viktigt i förändrings tider och det kan vara förödande för organisationer om de misslyckas med kommunikationen. Med denna vetenskap ville vi undersöka hur Folksams senaste omorganisation fungerade ur ett internkommunikations perspektiv.

Metod: Vi valde att utföra en kvantitativ studie, en enkätundersökning bland Folksams anställda i Jönköping och Växjö. Vi genomförde även en kvalitativ studie med intervjuer av tre anställda och områdeschefen. Genom att genomföra dessa intervjuer lyckades vi åstadkomma en bredare och djupare förståelse om de olika åsikterna, processens genomförande och informationens kvalitet.

Slutsats: Vår slutsats är att Folksams internkommunikation var bristfällig under förändringsprocessen. De anställda ansåg inte att mängden information som gavs var tillräcklig. Vid första informationstillfället var informationen otillräcklig vilket medförde en stor frustration och oro bland de anställda som kunde ha undvikits genom att avvakta med informationen tills ledningen kunde presentera en mer utvecklad plan. Under processens gavs det inga direkta möjligheter till feedback och ingen kontrollerade att informationen togs emot på sådant sätt som avsett. Efter processens slut borde resultatet av processen ha redovisats. Detta kunde lett till att anställda blivit medvetna om nyttan av processen och vad företaget fått ut av att genomföra den. Genom att inte ge någon återkoppling finns det risker att de anställda inte bara dömer ut denna förändring som onödig utan också blir mer skeptiska mot kommande förändringar.

Master's Thesis within business administration

Title:	Internalcommunication in the process of change
Author:	Karin Funck, Martina Genfors
Tutor:	Karl Erik Gustafsson
Date:	2007-06-01
Subject terms:	internalcommunication, change processes

Abstract

Introduction: In today's society new competitors are constantly appearing and firms must be ready to change in order to be able to cope with the competition and keep its customers. One way of changing is to implement reorganization. When being in the process of change a severe strain is put on the employees, hence effective internal communication becomes important. Information about the reorganization should reach the employees in a satisfactory way.

Purpose: There are different theories on how the management should mediate information about changes in the organization. The theories are of the opinion that internal communication is incredibly important when being in a process of change and that it could be devastating for an organization to failing with the communication. With this knowledge we wanted to look into Folksam's latest reorganization and evaluate if it was successful from an internal communication perspective.

Method: We chose to perform a quantitative study, using questioners among Folksam's employees in Jönköping and Växjö. We also conducted qualitative interviews with three employees and the manager for Folksam syd. By conducting these interviews we accomplished a broader and deeper understanding about the different opinions, the implementation of the reorganization and the quality of the information.

Conclusion: We are of the opinion that Folksam's internal communication was inefficient. The employees do not feel that the amount of information given was enough. The first time information about the reorganization was given the information was insufficient which lead to frustration and anxiety amongst employees. This could have been avoided by waiting with giving the information until management could give more detailed information. During the process there were no clear possibilities to give feedback and no one examined if the information was received as intended. After the reorganization there should have been a presentation of the results. This would have led the employees to see the use of the reorganization and the profit the company gained from it. By not presenting any results there is a risk that the employees not only are dissatisfied with this reorganization but also that they will be sceptical towards changes in the future.

Innehåll

1	Introduktion	6
1.1	Bakgrund.....	6
1.1.1	Folksams förändringsprocess	7
1.2	Problemdiskussion	9
1.3	Syfte	9
1.4	Definitioner	9
1.5	Begränsningar	10
1.6	Disposition.....	11
2	Referensram	12
2.1	Historien om internkommunikation	12
2.2	Internkommunikation	12
2.3	Kommunikationskvalitet.....	13
2.3.1	Logistik	13
2.3.2	Uppmärksamhet	13
2.3.3	Relevans.....	14
2.3.4	Influens	14
2.4	Att åstadkomma tillit	14
2.5	Att meddela dåliga nyheter.....	15
2.6	Att kommunicera förändringen för de anställda	16
2.6.1	Förmedla förändring	17
2.7	Motstånd mot förändring	18
3	Metod.....	21
3.1	Kvalitativ/kvantitativ metod	21
3.1.1	Fallstudie	22
3.2	Insamling av empirisk data.....	22
3.2.1	Primär- och sekundärdata	22
3.2.2	Val av företag och respondenter.....	23
3.2.3	Intervjuteknik.....	24
3.2.4	Urval	25
3.3	Analysmetod	26
3.4	Källkritik.....	26
3.5	Validitet och reliabilitet.....	27
3.6	Metodkritik.....	27
4	Empiri	29
4.1	Intervju med Områdeschef Dick Wåhlin	29
4.1.1	Kommunikationen före processen	29
4.1.2	Kommunikationen under processen	29
4.1.3	Kommunikationen efter processen	30
4.2	Intervju med Thomas Hansson	31
4.2.1	Kommunikationen före processen	31
4.2.2	Kommunikationen under processen	32
4.2.3	Kommunikationen efter processen	32
4.3	Intervju med Peter Pernsteiner.....	33
4.3.1	Kommunikationen före processen	33
4.3.2	Kommunikationen under processen	34

4.3.3	Kommunikationen efter processen	34
4.4	Intervju med Kristina Johansson	34
4.4.1	Kommunikationen före processen	35
4.4.2	Kommunikationen under processen	36
4.4.3	Kommunikationen efter processen	36
4.5	Enkätundersökning.....	37
4.5.1	Kommunikationen före processen	38
4.5.2	Kommunikationen under processen	39
4.5.3	Kommunikationen efter processen	40
5	Resultat och analys	42
5.1	Kommunikationen före processen.....	42
5.2	Kommunikationen under processen.....	45
5.3	Kommunikationen efter processen.....	47
6	Slutsats	54
6.1	Kommunikationen före processen.....	54
6.2	Kommunikationen under processen.....	54
6.3	Kommunikationen efter processen.....	54
7	Diskussion	56
7.1	Utvärdering och kritik av studien	56
7.2	Förslag på vidare studier.....	56
8	Referenslista.....	57

Tabeller

Tabell 4.1- Yrkeskategorier respektive yrkesverksamma år.....	38
Tabell 5.2 - Bedömning av information respektive kanal.....	42
Tabell 5.3 - Bedömning av information och för- och nackdelar	43
Tabell 5.4 - Bedömning av visionen respektive anledningar till förändringen	44
Tabell 5.5 - Bedömning av informationens tidpunkt och vidd	45
Tabell 5.6 - Bedömning av informationen respektive antal år i företaget.....	46
Tabell 5.7 - Bedömning av delaktighet respektive feedback	46
Tabell 5.8 - Bedömning av stöd respektive underlättande åtgärder	47
Tabell 5.9 - Bedömning av tillgången att läsa om förändringen.....	48
Tabell 5.10 - Bedömning av anpassningen för företaget respektive individen	50
Tabell 5.11 - Bedömning av kommunikationen och förändringens mål.....	51
Tabell 5.12 - Bedömning av tillgängig information i efterhand och kommunikationsuppfattning.....	51

Figurer

Figur 1 - Kommunikationskvalitet (Holtz, 2004).....	13
Figur 4.2 – Svansfrekvens kommunikationen före processen.....	39
Figur 4.3 - Svansfrekvens kommunikationen under processen	40
Figur 4.4 - Svansfrekvens kommunikationen efter processen	41
Figur 4.5 - Svansfrekvens kommunikationen efter processen	41

Bilagor

Bilaga 1 Intervjufrågor Dick Wählin	59
Bilaga 2 Intervjufrågor personal	61
Bilaga 3 Enkätundersökning Jönköping	63
Bilaga 4 Enkätundersökning Växjö.....	69

1 Introduktion

I det inledande kapitlet kommer läsaren få en inblick i ämnet i fråga. Först kommer en bakgrund till ämnet att presenteras, följd av en beskrivning av fallet som kommer att studeras. Detta följs upp av en problemdiskussion som leder läsaren till syftet med avhandlingen.

1.1 Bakgrund

I dagens företagsklimat är det tydligt hur viktigt det är att kunna förändras då ny teknik utvecklas snabbt och nya konkurrenter dyker upp med nya knep för att attrahera kunder och överta marknadsandelar. Förändringarna som sker i dagens samhälle bidrar även till att företag måste omstrukturera sig för att kunna hantera förändringar och skapa konkurrenskraft i förhållande till konkurrenter. Detta gör att krav ställs på organisationer att ständigt kämpa för att utvecklas och bli effektivare.

Genom tiderna har det funnits olika metoder och teorier för hur företag mest effektivt, och för att nå ett så lyckat resultat som möjligt, skall genomföra en förändringsprocess. En förändringsprocess, omorganisation, sätter stor press på personalen och fokus har därför skiftat från att ha varit mer resultatinkänt till att vara mer inriktat på medarbetarna inom företaget. Processen kan innebära att vissa måste byta jobb, kanske till något mindre tilltalande arbetsuppgifter. Det kan även innebära att någon måste flytta med omorganisationen eller lämna företaget helt och hållet.

För att få ett så lyckat resultat som möjligt av förändringsprocessen är det av högsta vikt att de anställda tar den till sig, godtar och förstår vikten av den. För att en förändringsprocess ska bli effektiv måste de anställda vara väl informerade om vad som kommer att ske, varför förändringen sker, hur det kommer att påverka deras situation i företaget. Väl informerade anställda kommer att stödja processen och underlätta genomförandet av den vilket i slutändan är det enda alternativet för en effektiv förändringsprocess (Holtz, 2004).

Senge (1995) hävdar att det är kommunikationen mellan medarbetarna och ledningen som gör skillnaden i hur väl medarbetarna tar emot och accepterar förändringen. Ledningen bör därför vara tydlig i dess kommunikation angående konsekvenser för företaget i stort och även på individuell nivå. För att en förändringsprocess skall ses som lyckad ur både ledares som anställdas perspektiv är det viktigt att medarbetarna känner sig delaktiga och informerade. Detta ökar inte bara de anställdas engagemang utan motiverar dem även att underlätta förändringen genom att stödja den.

Graetz (2002) förklarar att ledare under en förändringsprocess bör involvera anställda i beslutsprocesserna och planeringen för omorganisationen. Det är ledarens ansvar att motivera personalen, visa att förändringen kommer leda till något bra och att måla upp en vision som delas av hela företaget. Enligt Graetz (2002) är visionen ett viktigt verktyg under förändringsprocesser, den skall vara realistisk men ändå en prövning, den ska ge förändringen ett syfte och fungera som ett direktiv för vad som ska göras.

I fall där visionen inte kommuniceras tillräckligt till anställda och där motivationen bland anställda för att underlätta förändringsprocessen inte tas i beaktande kan ett motstånd till förändringen uppstå. Rolfer (1999) påstår att medarbetare kan uppfatta förändringar som skrämmande och känna sig hotade. Denna känsla av hot måste överbyggas för att få personalen att acceptera förändringarna. Ett företag som aldrig förändras löper stor risk att försvinna, men ett företag som inte har medarbetarna med sig i förändringen har inte heller

stora chanser att lyckas. Greatz (2002) menar att alla förändringar inom organisationer någon gång kommer att stöta på motstånd från anställda. Orsaken till detta varierar med till exempel olämpligt ledarskap, dålig timing och oförstånd. I försök att minimera motståndet påstår Senge (1995) att ledarna redan från början av processen bör kommunicera med personalen, ta vara på deras idéer och rädslor för att lära sig hur kommunikationen bör utformas.

Trots att kommunikation av många ses som ett väldigt viktigt moment i en förändringsprocess får det ofta en låg prioritet vilket bidrar till mindre lyckade förändringar.

1.1.1 Folksamns förändringsprocess

I augusti 2005 konstaterades det att Folksamns driftkostnader var för höga jämfört med branschen i övrigt. För att räkna ut driftkostnaderna jämför man totalkostnadsprocent, för att få fram denna procent läggs procentkostnaderna per skada samman med procentkostnaden för att handlägga en skada. När Folksam jämförde deras totalkostnadsprocent med deras konkurrenter låg de 10 procentenheter över de andra försäkringsbolagen, en skillnad som årligen gick upp till 750 miljoner kronor. Folksam betalade inte bara ut mer pengar per skada utan det kostade även mer för som att handlägga skadorna. En anledning till detta kan vara att Folksam har många mindre kunder som är tecknade genom fackavtal vilket ger billigare försäkringar som kostar bolaget pengar. (D. Wåhlin, personlig kommunikation, 2007-04-11)

Folksamkoncernen är uppdelad i två olika bolag: Folksam sak och Folksam liv. Dessa två är i sin tur uppdelade i olika bolag. Folksam sak består av bolag inriktade på försäkring för lösöre, byggnader och bilar. Inom Folksam sak finns även bolag som underlättar för de delar i organisationen som inriktar sig på försäkring, såsom Folksam inköp AB där bland annat kontakt med avtalspartner tas för att lättare kunna värdera skador. Exempel på sådana avtal som knutits gäller Siba, Onoff och Guldfynd. I dessa företag arbetar specialister som hjälper Folksam att värdera föremål som kunder skadat eller förlorat. Folksam liv består av bolag inriktade på fondförsäkringar och pensioner. (D. Wåhlin, personlig kommunikation, 2007-04-11)

På grund av den stora skillnaden i lönsamhet mellan Folksam och branschen i övrigt bestämdes det att 350 miljoner kronor skulle sparas in, 200 miljoner inom Folksam sak och 150 miljoner inom Folksam liv. Detta skulle göras genom att dra in 355 tjänster inom Folksam vilket skulle resultera i 248 miljoner sparade kronor. Vidare skulle 125 miljoner kronor sparas in genom nedskärningar av de övriga kostnaderna. 350 miljoner kronor var det belopp Folksam behövde spara in för att komma ifatt sina konkurrenter, därför beslutades det att ytterligare några miljoner skulle sparas in (373 miljoner). De indragna tjänsterna skulle fördelas mellan kundnära tjänster, 188 stycken och icke kundnära, 167 stycken. (D. Wåhlin, personlig kommunikation, 2007-04-11)

Medbestämmandeförhandlingar hölls med facket där även en lönetagarkonsult deltog. Under tidigare nedskärningar hade enklare åtgärder tagits såsom pensionserbjudanden för att minska tjänster. Men denna gång skulle det bli allvarigare med eventuella uppsägningar som följd. I november 2005 var de tre aktörerna, Folksam, facket och löntagarkonsulten överens om att processen var nödvändig för att Folksam skulle kunna behålla sin konkurrenskraft. (D. Wåhlin, personlig kommunikation, 2007-04-11)

Målen med förändringsprocessen var att få lägre kostnader än konkurrenterna, bli snabbare att adaptera förändringar samt att behålla det starka varumärket Folksam byggt upp. Det

bestämdes att alla medarbetare skulle ha ett individuellt samtal med sin chef för att Folksam skulle kunna kartlägga de olika förmågorna och kompetenserna som fanns inom organisationen. Dessa samtal skulle fungera både som underlag för utvecklingsplaner för den enskilde individen samt som underlag för eventuell uppsägning. (D. Wåhlin, personlig kommunikation, 2007-04-11)

I ett pressmeddelande som offentliggjordes den 22 november 2005 meddelades det att Folksam skulle genomföra en omorganisation i syfte att kunna erbjuda ännu bättre service och att effektivisera organisationen. Det rapporterades även att det behövdes sparas 200 miljoner i Folksam sakkoncernen och 150 miljoner i Folksam liv och att målet skulle nås under 2007. (D. Wåhlin, personlig kommunikation, 2007-04-11)

Den 30 januari 2006 informerades personalen om förändringen i stort, beslutet gick igenom i detalj. Folksams VD och styrgrupp arbetade med uppdelningen, hur mycket som skulle sparas på de olika avdelningarna och hur stor reduktion av tjänster förändringsprocessen skulle resultera i. Vid denna tidpunkt var det inte klart hur de olika kontoren skulle påverkas och de anställda meddelades att de före semesterperioden 2006 skulle få besked om hur de skulle komma att påverkas. Vid tidigare effektiviseringsprocesser och nedskärningar hade Folksam använt sig av en så kallad ”osthyvelprincip”, att skära ned med samma procent över hela organisationen. Detta hade dock medfört att olika effektiva avdelningar med från början olika effektivitetsgrader blev jämförda med varandra. En redan effektiv avdelning var tvungen att skära ner lika mycket som en ineffektiv avdelning med betydligt mer överflöd att skära ner på. Effektiviseringsprocessen 2006-2007 skulle bli annorlunda. Tidigare misstag skulle undvikas genom att kalibrera nedskärningarna över de olika delarna i organisationen. (D. Wåhlin, personlig kommunikation, 2007-04-11)

I november 2005 lades det även upp information på intranätet om förändringen, dess tidplan och en frågelåda med möjlighet att få svar på sina funderingar direkt från Folksams VD. Det lades upp en speciell sida för Folksams chefer, där de fick information om vad som pågick och vilken information de kunde ge ut till de anställda. Det informerades även om att det varje tisdagsmorgon skulle läggas upp information om förändringsprocessen på intranätet, oberoende av om det fanns någon direkt information eller inte. (D. Wåhlin, personlig kommunikation, 2007-04-11)

De individuella samtalen med de anställda initierades i februari och skulle avslutas i mars 2006. Samtalen skulle beröra de anställdas kompetens både för att kartlägga och säkerställa kvalifikationen. I april 2006 genomfördes personalinformation i Folksam syd, de anställda fick där den slutliga informationen om vad processen skulle medföra för just dem och deras avdelning. Den del av personalen som blev särskilt berörd hade fått informationen tidigare och för dem återstod det betänketid för att ta beslut om de ville byta arbete, flytta eller söka arbete i ett annat företag. Efter det sista informationstillfället började förändringsprocessen till sist initieras. (D. Wåhlin, personlig kommunikation, 2007-04-11)

Ovanstående förutsättningar låg till grund för förändringsprocessen och dess effekter gällde hela Folksamorganisationen. Dock kommer denna uppsats bara att behandla hur effekterna tagit sig form i Folksam syd, hur den del av företaget påverkades och hur internkommunikationen fungerade där. Detta på grund av att de olika Folksamområdena informerades av olika personer och författarna vill inte att detta ska kunna påverka resultatet av uppsatsen då de ansåg att beroende på vem som informerade personalen skiljer sig uppfattningarna om informationen.

1.2 Problemdiskussion

Som nämnt ovan bidrar dagens företagsklimat till att företag ständigt måste förändras för att bibehålla sin effektivitet och förbli konkurrenskraftiga. Dessa förändringar ökar kraven inom företaget att de ska genomföras och upprätthållas tillsammans med den förväntade framgången.

Under förändringsprocesser blir flera delar av företaget utsatta för förändringar och det är sambandet mellan dessa som utgör ett lyckat förändringsarbete. Då olika uppfattningar om förändringsprocesser inom företag förekommer är det därför av största vikt att kommunikationen fungerar och att alla inblandade är fullt medvetna om vad förändringen innebär och dess bakomliggande orsaker. Detta understryker ytterligare vikten av den interna kommunikationen inom företaget, och trots att det erkänns som en viktig del i en lyckad förändring läggs inte tillräckligt mycket fokus vid den. Lågt prioriterad internkommunikation under en förändringsprocess kan medföra ett allmänt motstånd bland personal och en omotiverad personal som genomgår en förändringsprocess kommer inte att ta till sig eller acceptera förändringen vilket kan bli ödesdigert för företaget.

Vidare är det viktigt att internkommunikationen är utformad så att den tas emot på det sätt som är tänkt. Skillnader kan förekomma i ledningens och de anställdas syn på internkommunikationen, vilket är fallet för Folksam. Detta så ledningen ser förändringen som lyckad och kommunikationen som bra till skillnad från personalen, vilket ytterligare understryker vikten av en väl utvecklad internkommunikation och sätt att förmedla den. Med denna vetenskap kontaktade Folksam författarna för att utföra en undersökning angående hur internkommunikationen fungerade under förändringsprocessen ur ett personal och ledningsperspektiv. Då resultatet av studien kommer att presenteras för Folksam har författarna i samråd med handledare kommit överens om att uppsatsen ska skrivas på svenska.

Författarna till denna uppsats kommer att undersöka hur förändringen i Folksam har genomförts ur ett internkommunikationsperspektiv då Folksam har utfört en övergripande förändringsprocess inom företaget som påverkat flertalet anställda. Studien kommer att undersöka om de anställdas och ledningens syn på hur förändringen har förmedlats skiljer sig åt vilket kommer vara till nytta för företaget för framtida omorganisationer. Vidare kan organisationer i liknade situationer dra lärdom av undersökningen vad gällande sätt att effektivt kommunicera förändring. Undersökningen kommer att göras genom en fallstudie på Folksam där vi ser hur företaget har gått tillväga under dess förändringsarbete och eventuella rekommendationer angående aspekter som skulle kunna ha hanterats på annorlunda sätt kommer att presenteras.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur förändringsprocessen inom Folksam har fungerat ur ett internkommunikations perspektiv.

1.4 Definitioner

Förändringsprocess: en utveckling ett företag går igenom för att kunna stå emot förändringar i samhället och konkurrens på ett bättre och mer effektivt sätt.

Omorganisering: en utveckling av företaget, ofta med mål att utvecklas till en mer effektiv organisation.

1.5 Begränsningar

Av praktiska skäl kommer denna avhandling begränsas till Folksams kontor belägna i Jönköping och Växjö. Dessa kontor representerar enbart förändringen som skedde i Folksam Syd.

1.6 Disposition

Kapitel 1 – *Introduktion*

I detta kapitel introduceras läsaren för ämnet som kommer behandlas genom uppsatsen. Detta kommer att ske genom en introduktion och bakgrund till ämnet. Vidare kommer denna diskussion leda fram till syftet och även avgränsningarna som görs gällande i uppsatsen. Efter detta inledande kapitel kommer det stå klart för läsaren varför det valda ämnet är av intresse och för vem.

Kapitel 2 - *Referensram*

Här presenteras läsaren för relevanta teorier för syftet av undersökningen. Dessa teorier kommer senare att användas för att tolka den empiriska datan. I kapitlet kommer teorier angående förändringsprocesser i företag beskrivas.

Kapitel 3 - *Metod*

I kapitel två kommer läsaren göras uppmärksam på hur data blivit insamlad och hur forskningen har utförts. En diskussion om olika forskningsperspektiv kommer att hållas för att sedan gå in på vilket val författarna gjort och varför. Läsaren kommer även att presenteras för de deltagande i intervjuerna. Detta kapitel skall fungera som en utgångspunkt för att syftet skall kunna uppfyllas på ett vetenskapligt tillfredsställande sätt.

Kapitel 4 - *Empirisk data*

I en första del av kapitlet kommer data insamlad under intervjuer med företagsledningen angående förändringsprocesser inom Folksam presenteras. Dess syn på hur situationen före förändringen såg ut och hur dess tänka effekt har realiserats kommer att diskuteras.

En andra del av den empiriska datan kommer presenteras grundat på intervjuer med personal som har arbetat inom företaget Folksam under dess förändringsprocess. Deras erfarenheter och åsikter om förändringsprocessen kommer att diskuteras djupgående.

Resultatet av utförd enkätundersökning kommer kortfattat att presenteras för att, tillsammans med övrig empirisk data, i näst kommande kapitel analyseras mot den referensram som tidigare presenterats.

Kapitel 5 – *Analys och resultat*

I detta kapitel kommer den empiriska datan att analyseras gentemot den referensram som tidigare presenterats. För att få en djupare förståelse för hur förändringsprocessen i Folksam har uppfattas kommer den att analyseras ur både anställdas och ledningens perspektiv.

Kapitel 6 - *Slutsats*

Här sammanfattas de slutsatser som dragits av ovannämnda analys. Författarna kommer att på ett enkelt sätt presentera resultatet av uppsatsen genom att uppfylla dess syfte.

Kapitel 7 – *Diskussion*

Uppsatsen kommer att avslutas med en diskussion av dess styrkor och svagheter. Vidare kommer resonemang föras gällande djupare studier inom internkommunikationen under förändringsprocesser.

2 Referensram

I detta kapitel kommer den teoretiska ramen för studien att presenteras. Teorier kommer att beskrivas och utvecklas för att kunna besvara syftet med avhandlingen. Kapitlet kommer att inledas med en genomgång av internkommunikation för att utgöra en grund för efterföljande analys. Därefter följer grundläggande teorier om internkommunikation och hur den skall användas i förändringsprocesser.

2.1 Historien om internkommunikation

Trots att vi idag anser internkommunikation vara en viktig aspekt var det först på 1940-talet det börjades observeras enligt Jan Strid, aktiv vid Göteborgs universitet i kommunikationsvetenskap. Innan dess fanns det inget intresse av att undersöka organisationer ur ett humanperspektiv utan vikten låg på det mer tekniska och vinstdrivande, här kallat scientific management skolan. Även om anhängare av scientific skolan kommunicerade med sina anställda låg fokus på vad som skulle sägas, det fanns ingen direkt tanke på att undersöka hur informationen togs emot och tolkades. Vid övergången till en mer human-relation orienterad skola fanns trots allt en tanke på mottagarna men de sågs som en generell massa med samma tolkningar och lika åsikter. (Strid, 1999)

Dock när human-relationsskolan väl trädde in helt utvecklades synsättet på mottagaren till att bli en mer komplex individ, alla mottagare var olika. Feedback introducerades i olika kommunikationsmodeller just för att kunna se hur de olika mottagarna tolkade informationen. (Strid, 1999)

2.2 Internkommunikation

När man talar om kommunikation bör man ha klart för sig att det inte är bara med ord man kan kommunicera, även en organisations symboler, handlingar och icke handlingar kommunicerar hävdar konsulten Holtz (2004) i sin bok *Corporate conversations*. Ser de anställda ledningen säga en sak men göra en annan kommer förvirring att råda, detta för att båda parametrarna kommunicerar men säger olika saker. Simonsson (2006), konsult arbetandes på Nordisk Kommunikation med bakgrund som forskare och universitetslärare, är av samma åsikt. Det är inte bara ord som kommunicerar utan också utseendet på sändaren. En chef som förordar punktlighet och korrekthet men som inte själv alltid lever upp till det kommer få svårt att motivera sina anställda till att följa hans direktiv.

Simonsson (2006) är vidare av åsikten att kommunikation inte ska ses som något enkelt och linjärt utan snarare som en komplex modell där samma budskap kan tolkas olika beroende på mottagare och sändare. Enligt Holtz (2004) ska målet med internkommunikation vara att förmedla rätt saker till de anställda beroende på situationen på ett sätt så att den uppfattas som ämnat. Han anser även att målet borde vara att lyckas influera de anställda genom internkommunikation som kommunicerar organisationens mål till de anställda vilket bidrar till motivation.

Både Holtz (2004) och Strid (1999) anser att lyckad internkommunikation är viktigt då det medför att organisationen har en gemensam bild utåt, ett enat företag som visar en positiv bild för externa aktörer. För att kunna uppnå detta måste ledningen lyckas kommunicera till de anställda vilken vision och kultur företaget har, vilka beteenden som är önskvärda och vad som belönas. Först när de anställda har detta klart för sig kan de agera därefter och på så sätt arbeta som organisationens ambassadörer. Här syns relevansen av att genom effektiv

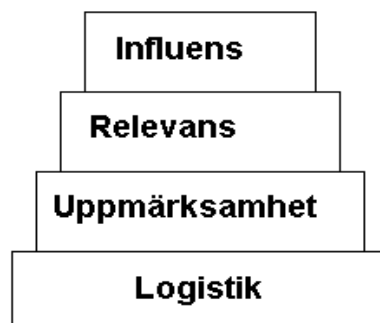
internkommunikation kommunicera värderingar, åsikter och de visioner företaget vill ska speglas i de anställda (Strid, 1999).

Holtz (2004) påpekar också vikten av att de anställda inte bara ska ha fått information om organisationens vision utan de ska också vara nöjda med den, anse att den är lämplig och försöka arbeta efter den för att kunna vara verkningsfulla ambassadörer för företaget. Barrett (2004) menar att kommunikationen med de anställda angående förändringen måste få personalen att vilja arbeta mot organisationens nya mål och visioner och få dem att känna att de är rätt för företaget.

2.3 Kommunikationskvalitet

Ledare anser ofta att anställda inte ligger på samma våglängd som cheferna, att de inte förstår hur bra en förändring skulle kunna vara. Ledningen som antagligen jobbat med beslutet en period vet mer om dess fördelar, nackdelar och vilka andra alternativ som finns tillgängliga än vad de anställda gör. Då ledarna har detta tydliga informationsövertag är det viktigt att informationen när den presenteras för de anställda, håller en viss kvalitet. Är den inte tillräckligt bra kommer de anställda troligtvis inte få någon större förståelse för informationen (Holtz 2004). Är de anställda missnöjda med informationen är risken stor att de tillsammans med kollegor själva fyller i luckorna i informationen och rykten börjar spridas (Smith & Mounter, 2005).

Holtz (2004) har utformat en modell att använda i arbetet att höja kvaliteten på internkommunikationen. Modellen består av en pyramid med fyra nivåer. Innan en nivå är uppfylld går det inte att gå vidare till nästa nivå.



Figur 1 - Kommunikationskvalitet (Holtz, 2004)

2.3.1 Logistik

Basen i pyramiden är det steget där företagsledningen har den största möjligheten att påverka och kontrollera. Det är på denna nivå som de praktiska sakerna tar plats, som att se till att artikeln med nödvändig information kommer till tryckeriet i tid och att informationsmöten blir inbokade. Trots att det kan låta simpelt är detta steg viktigt då om det någonstans brister medför att informationen inte når ut. (Holtz, 2004).

2.3.2 Uppmärksamhet

Anställda och olika avdelningar inom företaget påverkas på olika sätt av förändringar och är därför intresserade av olika sorts information om kommande händelser. Detta måste led-

ningen uppmärksamma och utforma informationen så att den intresserar och är relevant för de anställda som mottager den. Underrättelser som intresserar ekonomiavdelningen intresserar troligtvis inte personalavdelningen. Simonsson (2006) uttrycker detta som att cheferna ska anpassa informationen till mottagarna. För att nå de anställdas uppmärksamhet är det viktigt att informationen uppnår vissa kriterier såsom att den ska vara förstälig. Om analyserande krävs av mottagaren för att förstå meddelandet är uppmärksamheten tappad.

Detta steg påverkas mycket av vem det är som informerar de anställda. Är den utsedda personen någon som personalen har förtroende för är sannolikheten större att meddelandet anses vara äkta (Holtz, 2004). Smith och Mounter (2005) arbetar som professionell kommunikator respektive kommunikationskonsult och påpekar relevansen av att informationsgivaren har förtroende. Förtroende och tillit till informationsgivaren tas upp senare i uppsatsen.

2.3.3 Relevans

För att informationen ska kunna påverka de anställda, för att de ska ta den till sig, måste den vara relevant. Framgår det tydligt av informationen att de anställdas arbetsituation kommer att påverkas anses informationen ha relevans och därför intresseras de anställda att lyssna på informationen (Holtz, 2004). Simonsson (2006) hävdar att det är en av ledningens uppgifter att sälla ut information och framföra just det som är relevant för de anställda som ska lyssna.

2.3.4 Influens

När de tidigare nivåerna är uppfyllda är det möjligt för ledningen att påverka de anställda. Det är på denna nivå de anställda börjar ifrågasätta vad det är som förväntas av dem. När en organisation genomgår en förändring är det vanligt att de anställda till en början är skeptiska. Genom effektiv internkommunikation är det möjligt att få de anställda att förstå varför förändringsprocessen behövs men det kanske inte är tillräckligt att få de anställda jobba för den. Det finns då en risk att den anställde endast lägger ner tillräckligt med energi på sitt jobb för att behålla det men ansträngningen slutar där. Det gäller att på denna nivå influera medarbetarna på sådant sätt att de börjar jobba för förändringen med engagemang, att de ser att förändringen i långa loppet kommer att medföra förbättring för organisationen i helhet. (Holtz, 2004)

2.4 Att åstadkomma tillit

Som tidigare nämnts är det viktigt att den person som meddelar om förändringen innehar de anställdas tillit för att uppnå så mycket uppmärksamhet som möjligt.

Tillit till en ledare är viktigt för att lyckas med en effektiv internkommunikation. Om de anställda inte litat på ledaren innebär det svårigheter att genom kommunikation påverka de anställda. Om informationen som ges anses vara osann kommer de anställda lägga lite vikt vid att arbeta för förändringen. Vad är det då som gör att de anställda litat på en ledare, vilka kriterier ska vara uppfyllda? Holtz (2004) presenterar fem olika kriterier som i studier visat sig vara viktiga för att de anställda ska känna tilltro för en ledare. Det första är att förmedla en mentalitet där man bryr sig om varandra, undersöka vad personalen tycker om förändringen, och att erbjuda extra stöd till dem som påverkas mer än de andra. Simonsson (2006) anser att ledningen bör arbeta aktivt för att lyckas förmedla en stödjande atmosfär där de anställda känner stöd genom att lyssna och uppmuntra.

Nästa faktor att tänka på är ärlighet, innebärande att ledningen ska ge tillräckligt med information vid rätt tidpunkt. Under informationstillfället kan frågor ställas som informatören inte är förberedd på och då är det viktigt att det svaras ärligt istället för att undvika ett svar. Ledningen bör svara att de inte vet men att de återkommer med ett svar inom kort. Att göra detta visar de anställda att ledningen är ärlig och engagerade i att ge korrekt information (Holtz 2004). Att ledningen ska vara just ärlig är något Kanter, Stein och Jicks (1992) anser viktigt och har med i sina tio kriterier som ledare i förändring ska tänka på.

När ledningen har kommit så långt att den lyckats förmedla en känsla av att den är engagerad i de anställdas öde och att den information de ger är ärlig bör de tydligt informera visionen och målen för företaget. De anställda får klarhet i vad som är målet med förändringen, t.ex. minskade kostnader eller ökad kundnöjdhet (Holtz 2004). Är det tydligt vad målet är blir det också lättare att nå dit. Simonsson (2006) är av samma åsikt, det vill säga att målet ska vara klart och tydligt formulerat men poängterar även att visioner för medarbetarna kan uppfattas som något vagt och inget som påverkar dem, det är därför viktigt att ledarna satsar på att knyta ihop visionen med det dagliga arbetet.

Nästa kriterium Holtz (2004) presenterar är pålitlighet, att händelser ledningen meddelar ska inträffa även sedan sker. Det är viktigt att handlingar stämmer överens med vad som sägs. Att säga en sak men handla på ett annat sätt kan få tilliten att gå förlorad. Strid (1999) anser problemet med pålitlighet vara ett av de största, då om de anställda inte litar på informatören kommer de garanterat sätta sig på tvären. Den femte och sista faktorn i att åstadkomma tillit är att ledningen jobbar för att vara effektiv. Effektiv ledning är något Simonsson (2006) också poängterar, då kommunikation är mer än ord måste ledarna föregå med gott exempel. Arbetar ledningen hårt för förändringen ökar sannolikheten att de anställda gör samma sak. De ska till de anställda förmedla känslan att de jobbar hårt och effektivt och att de vet vad de gör. Tilliten ökar såklart om det märks att ledningen jobbar effektivt och hårt istället för att vara några med högre lön som bestämmer hur de anställda ska göra men inte är delaktiga själva (Holtz, 2004).

2.5 Att meddela dåliga nyheter

När det ska informeras om en förändring ska ledarna försöka få de anställdas medhåll för de olika målen organisationen strävar att uppnå i och med förändringen. Vad det än är för dåliga nyheter som skall förmedlas finns det rekommendationer för hur det ska göras (Holtz, 2004).

De första som skall informeras om de dåliga nyheterna är de anställda. Ledningen bör se till att de anställda får informationen innan den når ut till externa aktörer. Om medier besitter mer information än de anställda kan en känsla av svek snabbt infinna sig och rykten kan börja spridas. Informationen som ges till de anställda skall vara av sådan art att den är specifikt riktad till de anställda och hur de kommer påverkas personligen. Mellancheferna bör få informationen först så att de kan förbereda sig på eventuella frågor ifrån de anställda.

När ledningen informerar om nyheterna kan det förväntas att det sägs mer än just vad som kommer att hända. Personalen har ett behov att se om det fanns andra alternativ än det som valdes, varför valdes just det alternativet framför de andra, vad är de positiva sidorna och de negativa sidorna med beslutet, vem eller vilka tog beslutet och hur kommer det att påverka företaget och dess anställda. Att förklara anledningarna och orsakerna och dela med sig av kunskaperna varför beslutet togs är viktigt för att få med de anställda på förändringen enligt Smith och Mounter (2005).

När informationen ges bör den ansvarige för att ge informationen ge en känsla av sympati, förklara att beslutet var svårt att ta då det påverkar de anställda på ett för vissa negativt sätt. Informationen bör levereras så att framtiden sätts i fokus, vad kommer hända för de anställda i framtiden, vad kommer vara företagets fokus, vilka mål ska uppnås, vad är visionerna (Holtz 2004). Det ligger i de anställdas främsta intresse att lära om organisationens planer för framtiden och hur de passar in i planen och om de kommer ha kvar sitt jobb efter förändringen (Smith & Mounter, 2005).

Trots effektiv internkommunikation är det svårt att undvika att rykten sprids i en organisation och det bör utformas en plan för hur det ska hanteras. Planen bör vara sådan att rykten angrips fort och stoppas innan de blir en sanning. Ett tillvägagångssätt kan vara att ha en sida för att ställa frågor på intranätet. När nyheterna meddelas och när de verkställs under processens gång bör ledarna vara synliga för de anställda. När dåliga nyheter ska tas upp kan det kännas lockande att för ett tag försvinna men det skulle bara göra de anställda mer upprörda. Det finns olika sätt att göra sig synlig, äta mat i den gemensamma matsalen eller återigen att ha en sida på intranätet där frågor kan ställas till ledningen. Resultatet av förmedlingen av de dåliga nyheterna bör undersökas och diskuteras. När detta genomförs kan eventuella brister i förmedlingen noteras och korrigeras till nästa gång. (Holtz, 2004)

För att kontrollera om förmedlingen av informationen tagits emot på rätt sätt bör ledningen prata med de anställda och ge möjligheter att ge feedback. Känner de anställda att de får utrymme för sina åsikter kan detta även leda till att de anställda blir mer vänligt inställda mot förändringen (Smith & Mounter, 2005).

Det är extra viktigt att dåliga nyheter som berör de anställda förmedlas effektivt annars är det lätt hänt att de anställda blir håglösa och tappar lusten att arbeta. Oftast har ledningen jobbat med informationen länge men för de anställda kommer det ofta plötsligt (Holtz, 2004). Simonsson (2006) nämner också detta, ledningen får information om kommande händelser tidigare än de anställda och har därför kunnat hämta sig från chocken och kan till och med ha inträtt i en känsla av lycka. Det kan ha förödande konsekvenser om ledningen då de informerar de anställda första gången försöker entusiasmera med positiva nyheter då det inte alls stämmer med den fasen de anställda då befinner sig i.

2.6 Att kommunicera förändringen för de anställda

Först bör ledningen ge en känsla av att det är bråttom, få de anställda att tro att förändringen kommer att leda till bättre arbetsförhållanden än rådande och få dem att kämpa för att genomföra förändringen (Holtz, 2004). Kotter nämner även han i sin bok *Leda förändring* (1996) att det är viktigt att frambringa en medvetenhet om att förändringen bör göras snart. Ett sätt att åstadkomma denna medvetenhet är att informera om vad som har hänt på marknaden, då t.ex. att man förlorat marknadsandelar till konkurrenter och att denna förändring är ett sätt att handskas med detta. Poängen att genomföra förändringen blir mer påtaglig och inger känslan av att det är bråttom.

Som tidigare nämnts är visionen viktig, den kan fungera både som drivmedel och ett framtida mål. Det är därför viktigt att vara tydlig med företagets vision, det finns ingen anledning att hålla visionen hemlig utan de anställda ska få ta del av den (Holtz, 2004). När visionen förmedlas bör det hållas enkelt och kortfattat, inte blandas ihop med annan information för att göra det så klart som möjligt för de anställda. Enligt Kotter (1996) består 0,58 procent av den totala internkommunikationen av förändringskommunikation. Det är därför lätt att se betydelsen i att kommunikationen i att denna lilla procent blir rätt. Något

att ha i åtanke då förändringskommunikationen tar en sådan liten av interkommunikationen är att det inte skadar att upprepa visionen. Då målet med en vision ofta är att de anställda ska arbeta med den som mål är det en fördel om den är inpräntad i deras sätt att arbeta (Kotter, 1996).

Ledningen bör försöka underlätta förändringen i den mån det är möjligt. Tekniker såsom datasystem och arbetssätt använda i företaget ska också stödja förändringen så att det, när personalen vill och känner sig redo att förändras, inte står någonting i vägen (Holtz, 2004).

Visa att det finns kortsiktiga mål. Att sätta upp ett långsiktigt mål är självklart också viktigt men det är betydelsefullt att de anställda har några mål som känns möjliga att uppnå inom en rimlig tid för att de ska behålla orken att kämpa och inte ge upp. När de kortsiktiga målen är nådda får det inte glömmas bort att belöna ansträngningarna för att få ett intresse till att kämpa för att nå nästa mål (Holtz, 2004).

För att förändringarna ska tas seriöst måste det göras tydligt att förändringarna är definitiva i organisationen, de ska göras till en del av företaget (Holtz, 2004).

2.6.1 Förmedla förändring

Ledningen bör planera den interna kommunikationen i de tre faserna i förändringsprocessen; före, under och efter processens genomförande. Holtz (2004) nämner 6 olika roller som ledningen kan och bör inta när de informerar om processen.

Den första rollen som presenteras kallas för konsulten. Ledningen konsulterar mellancheferna i hur förändringsprocessen bör bli kommunicerad till de anställda. Ledningen kan också agera i rollen som tolk, de fokuserar på hur förändringen kommer att påverka hela företaget. Det är då viktigt att de tolkar denna information till de anställda och bryter ner den till mindre delar. På detta sätt så får personalen lära sig hur förändringen kommer att influera just dem och deras avdelning. Ledningen tolkar annars ganska komplicerad information till det för de anställda mest relevanta, det som rör dem och deras situation. Simonsson (2007) påpekar även den relevansen i att ledningen tolkar en annars ganska komplex information till något enklare att förstå och som är relaterad och relevant för de anställda.

Den tredje rollen beskriven av Holtz (2004) är att ledningen agerar kommunikationskanalplanerare. För att undvika rykten och missförstånd så mycket som möjligt kan ledningen ta hjälp av olika kontaktkanaler. Simonsson (2006) är av åsikten att ledningen måste tänka igenom vilka kanaler de ska använda så att de passar de respondenter de vill nå och att kanalen passar den informationen ledningen vill ge. För att meddela om kommande uppsägningar lämpar sig kanske inte intranät som kommunikations kanal. Enligt Simonsson (2006) bör sådana nyheter tas upp vid möten eller att ledningen pratar direkt med berörd part. Missförstånd i sådana situationer bör undvikas och personlig kommunikation är ett sätt att minimera risken för detta.

Under processen, för att hålla de anställda informerade kan företagets intranät bli förstärkt av en sida där de anställda får skriva frågor till företagsledningen. En annan variant kan vara att skapa ett forum på intranätet där de anställda kan samtala med varandra. Ledningen kan då undersöka hur de anställdas tankar går och vilka rädslor som finns (Holtz, 2004). Genom att ha kontakt med personalen och lära om deras åsikter kan ledningen upptäcka motstånd och lära varför det uppstår (Smith & Mounter, 2005). Något att ha i åtanke är att

det är viktigt att de olika kontaktkanalerna, om det används flera, samverkar och siktar mot samma mål (Simonsson, 2006).

Det finns en roll beskriven som en hejarklack, när de anställda gör framsteg så ska de belönas och få erkännande för det inte bara motiverar dem som får belöningen utan även deras kollegor. (Holtz, 2004)

Ledningen kan även agera reporter genom att rapportera under processens genomförande och efteråt. Kontinuerligt skall de anställda få information om vad som händer och hur det går. Ludlow och Panton (1992) som är universitetslärare i organisatoriskt beteende, påpekar också relevansen av att ge feedback, att meddela de anställda hur processen går. Att ge feedback gör det möjligt att kontrollera att informationen som gavs också uppfattades på det sätt det var meningen att den skulle. Barret (2004) nämner relevansen av feedback i hennes modell som ger förslag till hur en kommunikationsstrategi ska läggas upp.

Den sista rollen beskriven är som analyserare. Ledningen bör hela tiden kontrollera sig själv. Är sättet de valt att kommunicera på det mest effektiva, är de anställda nöjda med informationen de fått? Har ledningen tänkt på alla informationsroller och är de senare uppfyllda. (Holtz, 2004)

2.7 Motstånd mot förändring

Alla organisationer genomgår förändringar, allt från kortsiktiga som att flytta till nya lokaler till mer långsiktiga som att tillämpa nya arbetsprocesser. När förändringar sker är det av största vikt att de hela tiden stöds av en effektiv internkommunikation så att de anställda vet vad som väntas av dem och varför förändringen sker.

Det kommer alltid att finnas anställda som är negativt inställda mot förändringen speciellt om den påverkar dem negativt. Anledningarna till motståndet varierar såklart mellan de anställda men Holtz (2004) specificerar några vanligt förekommande anledningar;

1. Intresse för sin egen situation. När en anställd arbetat sig uppåt, nått en speciell position inom företaget genom sin kunskap kan det dyka upp en rädsla att förändringarna kommer hindra den anställda från att klättra högre i karriärstegen. En anställd har inte samma kunskap om de nya system som introduceras med förändringen och frågan om detta har en negativ effekt på möjligheten att avancera väcks då (Holtz, 2004). Det de anställda helst vill veta är framtidsplanen och hur de kommer att passa in i den. Kommer de att kunna fortsätta växa i organisationen eller kommer deras situation förändras så mycket att det kan vara idé att byta arbete.
2. Ängslan för det främmande, det som kommer att ske i framtiden. Det finns ofta en rädsla att förändringen kommer att medföra att arbetet blir svårare med ny teknik och arbetsätt som inte alltid är lätt att lära in. De anställda blir då skeptiska mot förändringen då de är rädda att inte klara av deras arbetsuppgifter längre (Holtz, 2004). Enligt Smith och Mounter (2005) är det ämne som intresserar anställda mest just vad organisationen planerar för framtiden. Eftersom detta ämne är av så stort intresse för de anställda är det lätt att otillräcklig information leder till ett motstånd mot förändringen.

3. Motsatta åsikter. Även om ledningen ser förändringen som det bästa alternativet är det inte säkert att de anställda ser det så. De anställda kan ha egna åsikter om vad de tycker vore lämpligt, antingen att behålla saker som det är eller en annan förändringsprocess (Holtz, 2004). Det gäller för ledningen, för att få med så många anställda som möjligt, att informera så tydligt som möjligt varför den valda förändringen är bäst (Barret, 2004).
4. Brist på förtroende. Denna anledning att vara negativ till förändringen har inte så mycket med själva förändringen att göra, utan istället med bristande kommunikation. Finns det inte en tillit till den som meddelar förändringen kommer det att medföra större missnöje än om någon med personalens förtroende informerade om den (Holtz, 2004). Denna faktor till motstånd nämns även av Smith och Mounter (2005). De skriver att om det inte finns en tillit till ledningen är det vanligt att de anställda är negativt inställda till förändringen från början.

Motstånd till olika förändringar känns nästan ofrånkomligt men det kan motverkas från start med effektiv internkommunikation som tidigare nämnts. Om det hanteras korrekt när det väl uppkommer kan man genom att följa vissa rekommendationer snabbt minska motståndet. Då det skrivits en del böcker om att hantera motstånd finns det rekommendationer och tips att ta vara på.

Förmedla förändringen på ett sådant sätt att de anställda vill genomföra förändringen. Det är av största vikt att ledarna lyckas genom kommunikation motivera de anställda. Informationen de anställda får ska belysa att det är mycket bättre att förändras än att fortsätta på samma sätt (Holtz, 2004).

Då de anställda nått den punkt att de vill förändras måste de även få möjligheterna att göra det. Om ledningen lyckats motivera de anställda till att förändras måste de också få de nödvändiga resurserna till att göra det. Då rädsla för sin egen okunskap är en av anledningarna till att anställda står emot förändringar måste detta bearbetas. Ett sätt kan vara att erbjuda utbildning så att de anställda märker att de har tillräckligt med kunskap för att klara av förändringen (Holtz, 2004).

Smith och Mounter (2005) nämner också detta, att ledningen måste ge de anställda resurserna att förändras. De anställda måste ha känslan av att det är tillåtet att förändras, att de får förändras. I företagskulturen måste det finnas en känsla av att det är tillåtet att förändra sig (Holtz, 2004). Det finns ofta barriärer inom ett företag som måste bearbetas och avlägsnas för att den anställde ska känna att det finns en möjlighet att förändras. Kotter (1996) nämner fyra olika barriärer; strukturella, färdigheter, tekniska system och arbetsledare. De strukturella barriärerna är av sådan karaktär att de är en anledning för en organisation att starta en förändringsprocess.

För att förenkla förändringen för organisationen bör det skapas en stark förändringsledningsgrupp, en person kan inte vara frontfigur för en hel förändringsprocess. En stor organisation är svår att förändra, det krävs mycket arbete och mycket planering innan förändringen kan påbörjas. En grupp med olika kunskaper och expertis kan tillsammans åstadkomma en effektivare förändringsprocess än vad en person någonsin skulle kunna (Kotter, 1996).

För att kunna hantera motstånd är det till hjälp att arbeta fram en klar och tydlig vision. En vision kan fungera som drivmedel i en förändringsprocess på så sätt att den beskriver fram-

tiden, hur organisationen kommer att bli efter genomförd process. Kotter (1996) hävdar att det finns tre anledningar till att skapa en vision; först för att den klarlägger vart förändringen ska leda, för det andra för att den är en motivations faktor för de anställda att ägna sig åt det för organisationen önskvärda beteendet. Den sista anledningen är att en vision hjälper till att ena de anställda att arbeta mot samma mål. Den röda tråden i att försöka att hantera ett motstånd är effektiv internkommunikation.

3 Metod

I detta kapitel kommer författarnas val av metod att presenteras vilket kommer att vara grunden för den empiriska studien. Metoden som presenteras kommer att fungera som ett ramverk för att uppfylla syftet med studien. Valet av utförande kommer även att utvärderas.

Metod är det arbetssätt som används för att samla in data om verkligheten för att sedan analysera och beskriva den (Jacobsen, 2002). En väl utvald metod är av vikt då den ämnar redogöra för läsaren hur, varför och vilka val som har gjorts. Metodvalet hjälper även författarna av denna uppsats att uppfylla dess syfte och dra slutsatser av analyserad data.

Syftet med denna uppsats är att undersöka förändringsprocesser ur ett kommunikationsperspektiv genom en fallstudie på Folksam. Studien kommer att anta båda ledningens och personalens perspektiv för att öka förståelsen för denna process och öka trovärdigheten för studiens resultat. Valet av metod för att uppfylla detta kommer att diskuteras nedan.

3.1 Kvalitativ/kvantitativ metod

För att utföra en studie kan två olika metoder användas, kvalitativ eller kvantitativ (Lundahl & Skärvad, 1999). Valet mellan metoderna ska grundas i vad studien ämnar undersöka. En kvantitativ undersökning baseras på statistiska mått medan en kvalitativ undersökning grundas på observationer (Lundahl & Skärvad, 1999).

Saunders, Lewis, & Thornhill (2003) beskriver i sin lärobok skillnaderna mellan de olika metoderna genom att definiera en kvantitativ studie som sökandet av lösningen till ett problem ligger i att studera en stor urvalsgrupp genom standardiserade frågor. Resultatet av en kvantitativ studie kommer då att ses som generaliserbart på majoriteten av liknade situationer. Resultat kan även visualiseras i ett diagram eller en modell som gör förekomsten av det som undersöks lätt att presentera.

Vidare beskrivs en kvantitativ undersökning som ett försök att förklara ett beteende i en viss situation. Detta görs genom att studera färre fall mer djupgående. Här kan undersökningen inte standardiseras utan frågor och undersökningar måste följa och formas efter objektet i fråga. Denna metod används oftare då djupare förståelse för ett problem eftersöks. En kvalitativ undersökning leder ofta till ett resultat som förklaras i ord av problemet, svar och slutsatser. Resultatet av en studie av detta slag kan inte generaliseras. (Zikmund, 2000)

Gummesson (2000) hävdar att han är varken för eller emot någon av ovanstående metoder, istället anser han att de ska användas där de passar in. Då denna uppsats ämnar utföra en fallstudie har en kombination av de ovanstående metoderna använts för att bättre kunna uppfylla syftet med denna uppsats. Användandet av flera metoder är ofta fördelaktigt för en studie då det innebär flera fördelar då de kan anpassas till olika syften inom studien. Vidare bidrar även en kombinerad metod till att kontroll av innebörden av data är möjlig (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2000).

Författarna ser denna avhandling som kvalitativ då den tar formen av en fallstudie på Folksam. Detta för att skapa en djupare förståelse för hur kommunikationen har fungerat inom företaget under den förändringsprocess som genomförts. Vidare är studien kvalitativ då djupgående och ej standardiserade intervjuer har utförts med personal på Folksam för att slutsatser ska kunna dras av kommunikationen som använts. Författarna har dock använt sig av en enkätundersökning som ses som kvantitativ då den var standardiserad och förfat-

tarna ämnar generalisera resultatet om kommunikationen under förändringsprocessen på hela Folksam Syd. De olika metoderna kommer vidare att diskuteras nedan.

3.1.1 Fallstudie

En fallstudie fokuserar på specifika fall där undersökaren försöker förklara ett problem från objektet för fallstudiens sida. En studie av detta slag karakteriseras av direkta observationer och planmässiga intervjuer (Merriam, 1998). Då en fallstudie kan användas i valet av både kvalitativ och kvantitativ undersökning understryker det ytterligare författarnas val att utföra en fallstudie för att uppfylla syftet med denna uppsats.

En fallstudie förser undersökarna med en möjlighet att ingående studera komplexa och sociala enheter för att skapa en förståelse för en viss företeelse. Fallstudien är förankrad i verkligheten och ger en holistisk bild av undersökningsobjektet (Merriam, 1998). Önskan att förstå komplexa sociala fenomen är alltså vad som gör att undersökare använder sig av fallstudier (Yin, 2003).

Då bara ett, eller ett fåtal fall studeras i en fallstudie inverkar detta negativt på generaliserbarheten av studien. Av en fallstudie kan man dra slutsatser endast för det specifika fallet och inte gällande hela populationen (Stake, 1995).

I denna uppsats har författarna använt sig av en fallstudie för att kunna få en mer ingående förståelse för hur förändringsprocesser i företag initieras och genomförs och vad det får för konsekvenser för de anställda i företaget. Denna metod har valts då författarna anser den bäst lämpad för undersökningar inom detta område. Området som uppsatsen behandlar är komplext och genom en fallstudie kan författarna tolka genomförda intervjuer och undersökningar på ett sätt som de anser speglar verkligheten.

3.2 Insamling av empirisk data

3.2.1 Primär- och sekundärdata

Empirisk data kan bestå av primär- och sekundärdata. Skillnaden mellan de två är närheten till det som ska undersökas och eventuella felmarginaler. Primärdata är information som samlas in för att uppfylla ett specifikt syfte. Detta innebär att informationen är anpassad till syftet i fråga. Primärdata ger undersökarna en större precision och resultatet en större tillförlitlighet då insamlad data analyseras och används direkt av dem som utför studien. (Churchill, 1999)

Svenning (1997) föreslår att undersökare som vill använda sig av primärdata samlar in sådan genom intervjuer, observationer eller genom deltagande i den studerande miljön. Dock ska nackdelar med primärdata såsom höga kostnader och tidskrävande insamling tas i beräkning (Churchill, 1999).

I denna uppsats har författarna använt sig av primärdata för att på ett trovärdigt sätt kunna uppfylla syftet med uppsatsen. Primärdatan har samlats in genom intervjuer med ledningen för Folksam och även genom en enkätundersökning bland anställda från olika kontor som har genomgått förändringsprocessen. Vidare anser sig en av författarna ha ett deltagande i den studerade miljön då hon arbetar inom Folksam. Genom en noggrann analys av primärdatan anser författarna den som tillförlitlig.

Även då primärdata är att föredra är sekundärdata generellt sett den mest använda formen av data. Sekundärdata består av befintlig data inom ett område, exempelvis studier som genomförts av andra. Även då denna form av data är fördelaktig på grund av dess lättillgänglighet och låga kostnader är den inte specifikt anpassad för att uppfylla syften för studien i fråga. Detta innebär att tillförlitligheten inte är så hög som hos primärdata på grund av att den kan tolkas på olika sätt beroende på vad den är tänkt att uppfylla för syfte. (Churchill, 1999)

Författarna har använt sig av sekundärdata för att bygga upp en referensram för uppsatsen. Detta gjordes genom att studera olika sekundära källor angående förändringsprocesser och internkommunikation. Använd litteratur är skriven av erkända författare inom respektive område. Då författarna har studerat flera sekundära teorier och klargjort att de stödjer varandra ökar detta tillförlitligheten ytterligare för studien.

3.2.2 Val av företag och respondenter

Merriam (1998) hävdar att då ett problem är identifierat kan en avdelning väljas för att analyseras. Författarna av denna uppsats har identifierat Folksam som det objekt som ska analyseras eftersom företaget är relevant för problemet då de genomgått en förändringsprocess nyligen. Vidare är företaget själva intresserat av den analys som framkommer av denna uppsats. Då företaget har kontaktat författarna och en av författarna arbetar för företaget kommer väsentlig information finnas tillgänglig. Dock anser författarna inte att denna personliga kontakt har påverkat uppsatsen på ett negativt sätt.

Det är av högsta vikt att utse lämpliga svaranden för undersökningen för att garantera att relevant information fås. I det fall att en ej kvalificerad person står för informationen riskerar undersökarna att gå miste om värdefull insyn och förståelse för ämnet i fråga. Den mest använda metoden för att välja svaranden är en där undersökarna väljer det objekt att studera som de tror bidrar med den mest relevanta informationen som behövs för att uppfylla syftet. Detta kan göras av författarna själva eller genom en diskussion med någon som har vidare information om vem som är bäst lämpad att delta i undersökningen. (Merriam, 1998)

Den ovan nämnda metoden för att välja svaranden har använts i denna uppsats. Författarnas val har grundats dels på personliga åsikter angående lämpliga kandidater, och rekommendationer från företaget själva. Författarna valde att intervjua Dick Wåhlin som är ansvarig för Folksam området småland och blekinge. Då författarna förväntade sig information om hur ledningen avsåg att kommunicera förändringen av Dick Wåhlin ville de även intervjua anställda för att få deras perspektiv på kommunikationen. Författarna har diskuterat valet av deltagande i undersökningen med Dick Wåhlin som har bidragit med sin syn över vem som bäst kunde förse undersökningen med relevant information. Författarna tog hänsyn till Dick Wåhlins åsikter angående intervjuobjekt och därmed bestämdes det att tre personer från Jönköping som deltagit och påverkats av förändringsprocessen skulle intervjua. Dessa personer var;

- Thomas Hansson, skadechef i Jönköping
- Peter Pernsteiner, skadereglerare i Jönköping
- Kristina Johansson, skadereglerare i Jönköping.

Författarnas kriterier på de deltagande var att de skulle ha deltagit och påverkats av den genomförda förändringsprocessen. Vidare ville författarna att de skulle arbeta inom olika områden som påverkats på olika sätt, arbetat vid företaget olika länge samt vara av olika ålder. Alla ovanstående intervjuobjekt arbetade innan förändringsprocessen inom olika områden vilket författarna trodde kunde påverka hur de uppfattade informationen som gavs. Intervjuobjektens ålder inom företaget varierar mellan 3 till 27 år. Med denna skillnad vill författarna kunna urskilja eventuella skillnader beroende på tillhörighet med företaget. Även skillnad i ålder kan reflekteras i attityderna gentemot informationen då yngre personer ofta hanterar osäkerhet på ett bättre sätt.

3.2.3 Intervjuteknik

En intervju ska vara i linje med det som ska undersökas, syftet med studien och även problemställningen. Vid val av intervjuteknik är det vanligast att först bestämma hur strukturerad intervjun ska vara, om den ska vara av fast struktur eller ostrukturerad. Då en strukturerad intervju form används ställs i förväg bestämda frågor i en förutbestämd ordning. Detta är något som Saunders et al., (2003) rekommenderar när undersökningsområdet är av beskrivande karaktär. I en fallstudie rekommenderar Merriam (1998) användandet av delvis strukturerade intervjuer där undersökarna har ett antal frågor som de vill ha besvarade men varken utformning eller ordningsföljd bestäms i förväg. Frågorna ställs med hänsyn till konversationens utveckling där även nya frågor kan ställas och besvaras.

Att på ett passende sätt formulera frågorna är avgörande för utförandet av intervjun. Undersökningsområdet och syftet med uppsatsen styr graden av struktur vad gällande frågor som ska ställas. Frågor kan ställas som "öppna" där respondenten tillåts att själv definiera och beskriva en situation. Dessa frågor kan även anta en mer undersökande form då de avser studiens problemställning. (Saunders et al., 2003)

Samspelet mellan de personer som utför intervjun och respondenten är av stor vikt då det kan påverka den information som kommer fram. De framträdande faktorer som påverkar samspelet är intervjuarens personlighet och kunskaper, respondentens attityder samt hur parterna definierar situationen. De som utför en intervju ska försöka anta en så neutral och ej bedömande ståndpunkt som möjligt. Respondenten bör ha mycket kunskap om undersökningsområdet och samtidigt reflektera och uttrycka sina egna tankar. Hänsyn bör tas till det komplexa samspelet som råder mellan de båda aktörerna och en skicklig intervjuare tar detta i betänkande tillsammans med en neutral ställning och visad respekt. (Merriam, 1998)

I denna uppsats har författarna valt att använda sig av en delvis strukturerad intervjuteknik. Frågorna till respondenterna var bestämda på förhand men ordningen och eventuella följdfrågor ställdes spontant. Öppna frågor har till största delen använts under intervjuerna kompletterade av vissa frågor av undersökande karaktär. I enkätundersökningarna som genomförts har mestadels strukturerade frågor använts vilket diskuteras vidare i efterföljande kapitel. Då författarna anser att en neutral ställning har upprätthållits och personliga värderingar lagts åt sidan är kvalitén på intervjuerna hög. Detta genom att alla intervjuer genomförts tillsammans för att undvika att resultatet blir subjektivt tolkat.

Vid undersökningar av beskrivande eller förklarade karaktär anses det lämpligt att använda enkätundersökningar. Dess resultat blir ofta av hög kvalitet då de används i kombination med andra metoder så som intervjuer. En strukturerad enkätundersökning skiljer sig från en delvis strukturerad personlig intervju då den innehåller ett visst antal frågor som ska besvaras och som inte kan avvika ifrån. Valet av enkätundersökning beror då vad det är som

ska studeras, vilka och hur många respondenterna är, frågornas karaktär och antal (Saunders et al., 2003).

Då experter ska utfrågas är det ofta bättre lämpat att använda sig av intervjuer men då vanligt folk ska undersökas för att få fram allmänna attityder och åsikter är det att rekommendera att använda sig av enkätundersökningar. Dessa enkäter ska inte innehålla krångliga frågor då det kan leda till att studien får färre svar och de som fås blir svårare att analysera och dra slutsatser av. Noga bearbetning av frågorna bör göras för att till fullo förstå vilka frågor som är relevanta för studien. För att underlätta analyseringen av enkätsvaren bör bundna svarsalternativ finnas med, och för ytterligare undvika tolkningsvårigheter bör svarsalternativen utesluta varandra (Ejvegård, 1993).

För att komplettera intervjuerna med ledningen för förändringsprocessen i Folksam har författarna valt att utföra enkätundersökningar bland personalen på utvalda kontor. Detta för att få en förståelse för dess attityder gentemot förändringen. Enkätundersökningen genomfördes med en kvantitativ metod innebärande att frågor efterföljdes med svarsalternativ för att underlätta tolkningen av datan. Det bakomliggande syftet till en enkätundersökning var som tidigare sagts, att få en uppfattning om den generella uppfattningen om förändringsprocessen av de anställda. Efter utförd undersökning samlades enkäter in för att sammanställas för att enkelt kunna presentera resultat för berörda parter.

3.2.4 Urval

Då kvalitativa studier genomförs bör urvalsgruppen vara heterogen för att bidra med tillräcklig variation. Urvalsgruppen måste även vara tillräckligt stor för att upprätthålla en god kvalitet på studien. Detta för att den ska förse intervjuaren med en bred insikt inom området. Samtidigt får storleken inte vara så stor att urvalsgruppen blir svår att överblicka. Ett rimligt antal anses vara fyra till fem intervjuer då fler skulle innebära för lång bearbetnings tid. Vidare skulle det även vara svårt att få en överblick över materialet och även att dra slutsatser om eventuella likheter och skillnader. Vid ett större antal intervjuer skulle det inte finnas tid för mer djupgående diskussioner och därmed skulle syftet bli svårare att uppfylla. (Trots, 1997)

Urval till enkätundersökningar kan göras genom slumpmässiga och icke-slumpmässiga urval. Ett icke-slumpmässigt urval är bekvämlighetsurval där undersökaren på måfå väljer ut deltaganden eller då de svarande själva uppmanas att ta kontakt med undersökaren för deltagande i studien. Storleken på urvalet har stor påverkan på resultatets trovärdighet. Dock finns inga klara svar att få angående urvalets optimala storlek då det är individuellt beroende på studie. Ett större urval förser undersökaren med en mer rättvisande bild av populationen men innebär samtidigt högre kostnader och mer investerad tid. En mindre urvalsgrupp ger ofta svar som inte kan generaliseras på hela populationen vilket styrker att med en större urvalsgrupp är sannolikheten att den svarar för hela populationen större. (Trots, 2001) Ejvegård (1993) hävdar att en urvalsgrupp med färre än 40 personer inte är tillförlitlig och relevant för en hel population.

För att uppfylla syftet med denna uppsats har författarna valt att göra ett strategiskt urval av dess intervju objekt. Fyra personer har valts ut för genomförandet av djupgående intervjuer vilket även förser författarna med möjligheten att jämföra och analysera dessa. Valet av intervjuobjekt har framförallt påverkats av yrke. Alla fyra intervjuobjekten arbetar inom Folksam men på varierande positioner. En av personerna innehar en chefsposition inom företagets södra regioner, en annan innehar också en chefsposition men då på ett av de lokala kontoren där han arbetar som skadeförman. Vidare kommer två anställda vid företa-

get intervjuas för att få båda parter syn på förändringen. Intervjuobjekten bland de anställda skiljer sig även åt i företaget, kön och akademisk bakgrund.

Urvalet till enkätundersökningen har tagits fram genom ett bekvämlighets urval. Författarna har personligen lämnat ut enkäter till anställda vid Folksam. Under denna process tog författarna hänsyn till intervjuobjektens attribut och försökte därmed skapa en så varierad urvalsgrupp som möjligt. Då enkäterna ej lämnades ut personligen i Växjö har undersökarna inte någon kontroll över variationen i den urvalsgruppen.

Vid utförandet av enkätundersökningen delades 61 enkäter ut. Bortfallet i undersökningen var slutligen 21 stycken, vilket författarna inte anser påverkar resultatet av studien avsevärt då antalet insamlade enkäter håller sig över minimigränsen på 40 stycken som Ejvegård (1993) talar om. Då alla enkäter som lämnades ut i Växjö återficks är bortfallet på 21 enkäter selektivt från Jönköpingskontoret vilket författarna tror beror på det faktum att det vid undersöknings tiden pågick utbildningar på Jönköpingskontoret.

3.3 Analysmetod

Kvalitativdata är problematiskt att analysera då det kan vara svårt att skilja på empiri och analys. Detta problem kan uppstå då analyserande intervjufrågor ställs med hjälp av följdfrågor. Med denna sort av frågor kan analysprocessen ha sin början vid empiriinsamlingen för att sedan pågå under resterande studie (Thomas, 2004). Målet med en kvalitativ studie är att den ska svara på de undersökningsfrågor som ställs vid undersökningens början, dessa frågor besvaras genom att empirisk data analyseras gentemot uppsatsens referensram (Krippendorff, 1980).

I denna avhandling har författarna sammanställt och analyserat de olika empirikällorna i en empirisk analys. Sammanställningen har gjorts för att på ett mer effektivare sätt kunna jämföra den empiriska datan med referensramen för uppsatsen. Analysen av jämförelsen mellan de två presenteras i kapitel fem. Här diskuterar författarna kring syftet för uppsatsen och hur det studerade fallet stämmer med den teori som presenteras i referensramen. Vidare drar författarna slutsatsen av denna analys samt kommer med förslag till förbättrande åtgärder.

3.4 Källkritik

Resultatet av en studie är beroende på objektiviteten i den empiri som samlats in och analyserats. För att öka tillförlitligheten i studien kan författare inkludera flera teorier som stöder varandra. (Ejvegård, 2003)

Författarna av denna uppsats har försökt att kritiskt granska källor genom att använda sig av teorier som stöder varandra. Äldre teorier har undvikits för att öka trovärdigheten och grundkällor har prioriterats. Litteratur har sökts främst inom internkommunikation och förändringsprocesser för att öka författarnas förståelse för dessa områden. Internationella handelshögskolans bibliotek har använts som bas för vår litteratursökning genom användandet av tillgängliga databaser. Både svenska och engelska ord har använts som sökord för att få en så korrekt träff som möjligt

Vid intervjuerna finns det risk att objekten ifråga ger svar som gagnar dem eller som undanhåller information som kan påverka resultatet av studien. De åtgärder som tagits för att förhindra att detta problem uppkommer är isolerade intervju tillfällen. Då företaget själva kontaktat författarna för att få en bild av hur internkommunikationen före, under och efter

förändringsprocessen uppfattades av de anställda, ser författarna det som högst otroligt att de skulle undanhålla eller förvränga svar för att påverka resultatet.

3.5 Validitet och reliabilitet

Då undersökningar utförs finns det två centrala begrepp att ta hänsyn till. Dessa är validitet och reliabilitet.

Trost (2001) definierar validiteten i en studie utifrån hur väl undersökaren studerar det som syftet med undersökningen avser. Validiteten i en studie ökar då undersökaren ställer relevanta frågor i förhållande till det som ska undersökas. Detta kan uppnås genom att undersökaren själv sätter sig in i ämnet i fråga för att kunna avgöra vad som är relevant och vad som ska inkluderas i eventuella intervjuer och enkäter för att uppfylla syftet.

Då syftet med denna uppsats är att utvärdera hur förändringsprocessen i Folksam har fungerat utifrån ett internkommunikationsperspektiv har en passande referensram inom områdena interkommunikation arbetats fram. De teorier som utgör referensramen stödjer till stor utsträckning varandra och det är från dessa teorier som intervjuer och enkäter har byggts upp. Inkluderade frågor har diskuterats fram med studiens syfte som bakgrund och även formulerats på ett sätt som inte ska kunna misstolkas av respondenten. Även enkäterna och dess frågor har diskuterats fram för att uppfylla studiens syfte. Kombinationen av intervjuer och enkäter är något som författarna anser stödja syftet för uppsatsen samt att den leder fram till en slutsats.

Vidare definierar Trost (2001) reliabilitet som tillförlitligheten av resultatet av utförd studie. Hög reliabilitet visar att mätningar har utförts på ett bra sätt och att resultatet troligtvis skulle bli det samma om studien utfördes ytterligare en gång. Trost (2001) understryker dock ett problem med detta synsätt; det tar för givet att samhället är statiskt vilket det inte är då trender och attityder ständigt förändras. Reliabiliteten i en studie kan dock höjas om teorier som stödjer varandra används och feltolkningar av den empiriska delen undviks genom enkla begripliga frågor och en noga utvald metodteknik (Silverman, 2001).

Författarna av denna uppsats har försökt höja tillförlitligheten genom att använda sig av ett teoretiskt grundat metodval. Författarnas val av studie, dess urval och dess utformning av intervjuer och enkäter har diskuterats på ett ingående sätt. Frågor som ställdes under intervjuer förberedes noga och skickades även ut till respondenten i förväg för att minska risken för misstolkning. Då oklarheter förekommit i de svar som undersökarna fått har författarna tagit kontakt med intervju objektet igen för ett förtydligande svar. Då delvis strukturerade intervjuer använts har författarna haft möjligheten att ställa följdfrågor för att få en ännu djupare förståelse. Vidare har författarna försökt att bilda heterogena urvalsgrupper och enkät talet har överstigit det rekommenderade talet på 40 stycken. Detta gör att författarna anser att uppsatsen håller en hög reliabilitet.

3.6 Metodkritik

Då författarna sökte efter relevant teori inom området internkommunikation stötte de på problem med att finna teori kopplat till förändringsprocesser, omorganisationer.

Den empiriska delen är baserad på intervjuer och enkätundersökningar och dess utförande har påverkat resultatet av studien. Författarna utförde först de djupgående intervjuerna och därefter enkätundersökningarna. Detta är något som författarna ser som positivt då det gav

dem chansen att genom en djupare förståelse för fallet kunna utforma enkätfrågorna tydligare angående fallet.

Däremot ser författarna i efterhand att fler uteslutande svarsalternativ kunde ha använts i enkätundersökningen. Detta hade underlättat tolkningen av frågorna.

Författarna är medvetna om att deras bakgrund både vad gäller på internkommunikation och attityder gentemot förändringsprocesser har kunnat påverka resultatet av uppsatsen. Vidare har författarna försökt att vara objektivt inställda till den information de mottagit men inser samtidigt att fullkomlig objektivitet är omöjlig att upprätthålla då objektet för fallstudien även är arbetsgivare till en av författarna.

4 Empiri

I detta kapitel har författarna samlat empirisk data om det studerade fallet genom fyra intervjuer och en enkätundersökning. Fakta kommer att presenteras nedan i en löpande text för att underlätta för läsaren och för att ställa åsikter mot varandra. Intervjuerna kommer att presenteras var för sig, vidare kommer materialet från varje intervju delas in i tre delar där kommunikationen före, under och efter förändringsprocessen behandlas. De frågor som ställdes under intervjuerna med områdeschefen och de anställda återfinns i bilaga ett och två. Enkätundersökningen återfinns som bilaga tre och fyra..

4.1 Intervju med Områdeschef Dick Wåhlin

Vår första intervju utfördes med Dick Wåhlin som idag arbetar som områdeschef över småland och blekinge. Dick började sin karriär inom Folksam som ombud. En tjänst bestående av kundkontakt via telefon och hembesök i strävan att sälja försäkringar. Intervjun utfördes den 11 april 2007, 1 timme och 40 minuter och nedanstående information framkom vid det tillfället.

4.1.1 Kommunikationen före processen

Då beslutet om en förändringsprocess togs av Folksam i november 2005 började arbetet med hur beslutet skulle kommuniceras till de anställda. Dick Wåhlin berättar hur det bestämdes att anställda skulle delgivas detaljerad information om förändringsprocessen den 30 januari 2006. De aktuella förändringarna skulle sedan sättas i verket innan semesterperioden samma år. Under informationsmötet den 30 januari delgavs även de anställda de bakomliggande orsakerna samt målen med förändringarna.

Den detaljerade information som gavs till de anställda omfattade de summor som skulle sparas in, omfattningen av nedskärningen som det innebar, fördelningen av nedskärningarna mellan olika ansvarsområden i Folksam. Den bakomliggande orsaken, att Folksam presenterade för höga driftkostnader i förhållande till branschens, förklarades också.

Informationen gavs till de anställda vid ett lokalt möte där Dick Wåhlin vidarebefordrade den information ledningen givit honom. Vid detta tillfälle hade de anställda tillfälle att yttra sig och ställa frågor. Dock var det svårt för Dick Wåhlin att ge djupare information då han endast hade viss information att delge. Dick anser att han gärna hade givit de anställda ännu mer detaljerad information angående hur förändringen skulle komma att påverka Jönköpingskontoret men då detta ännu inte var bestämt var detta inte möjligt. Dick delgav sina anställda den information han hade.

Vid det tillfälle informationen om förändringen gavs till de anställda fanns det självklart en viss förvirring bland personalen och vissa ställde sig naturligtvis frågande till omorganiseringen. Detta berodde förmodligen främst på en osäkerhet hos personalen då information om hur varje enskilt kontor skulle påverkas inte kunde ges. Vidare information om målen med förändringen gavs också för att försöka få de anställda att förstå vikten av förändringen för företagets framtid.

4.1.2 Kommunikationen under processen

Under processens gång hölls varje tisdag ett möte där ny information delgavs de anställda. Vidare hölls cheferna informerade genom Folksams intranät. På intranätet kunde även de

anställda läsa om förändringsprocessen och även ställa frågor som besvarades av ledningen. En tidsplan fanns att följa och möjligheten till direkt kommunikation med Folksams VD var även tillgänglig över chatt. Även genom pressmeddelanden och i interntidningen informerades personal om förändringen. Mer lokal information skickades av Dick Wåhlin till anställda över e-mail. Under denna tid fanns även Dick till personligt förfogande för de anställda vid Jönköpingskontoret vilket gjorde att information också kunde ges personligen.

De anställda involverades också i förändringen genom olika Workshops. Under dessa tillfällen fick anställda möjligheten att komma med synpunkter på förändringarna och även chansen att arbeta fram lösningar som kunde användas av företaget för att lösa nedskärningarna på bästa sätt. Med informationen att verksamheten skulle kalibreras, lika mycket resurser för lika mycket arbete, kunde alltså de anställda komma med förslag på effektivisering och villkorsförenklingar av processerna inom företaget.

För att vidare underlätta för personalen genom förändringsprocessen erbjöd Folksam konsult hjälp för drabbade. Hjälp gav av AS3 genom stöd i jobbansökningar och kompetensidentifiering med mera. AS3 är ett nordiskt konsultbolag som specialiserat sig på att hjälpa människor i förändringsprocesser genom job transition management. Även en pensionslösning erbjöds personalen. Stöd gavs också genom att chefer utbildades i att hantera situationen för att sedan vara tillgängliga för samtal med orolig personal vid behov. Personalen hade även möjlighet att, vid vilken tidpunkt på dygnet som helst, ringa ett nätverk vid namn Visavi. Samtalen kunde röra vad som helst och Folksam propagerade för att anställda skulle utnyttja detta då de kände att något tyngde dem. En riskanalys utfördes också där de risker som fanns identifierades tillsammans med den oro och ökade arbetsmängd förändringsprocessen skulle medföra. Detta genomfördes då uppsägningar inte bara påverkar personen i fråga men även företaget i övrigt och effekter på den kvarvarande personalen.

Då detaljerad information om påverkan på lokala kontor inte fanns vid denna tidpunkt borde informationen ses som tillräcklig. Detta då de anställda gavs den information som fanns tillgänglig. Hade mer information funnits hade den delgivits personalen. Då ingen konkret plan fanns för hur nedskärningarna skulle fördelas var det inget som direkt ändrades efter personalens åsikter, istället tog man dem i beaktande när man arbetade fram en lösning.

”Man möter alltid motstånd i förändringar men det grundas ofta i en osäkerhet om vad som väntar” (D. Wåhlin, personlig kommunikation, 2007-04-11). Som tidigare nämnts försökte man minska motståndet och osäkerheten genom att informera personalen och finnas tillgänglig för samtal.

4.1.3 Kommunikationen efter processen

Efter det att processen har avslutats känner sig Dick Wåhlin nöjd med resultatet. Vi klarade oss bra, vi har bara förlorat sammanlagt en halv tjänst i Småland av de 188 som skulle sparas in. Detta på grund av att 62 erbjudanden angående pension gavs, vilka alla antogs. Dock anser Dick att förändringen var nödvändig för företagets fortsatta tillväxt. Dick ser alltså att förändringen i Småland genomfördes på ett mycket bra sätt då ingen blev uppsagd. Istället arbetades det hårt för att göra omplaceringar möjliga för att behålla kompetensen inom företaget vilket resulterade i vakanta platser vid kontoren.

Dick berättar att han föredrar att förändringar inom företaget sker på detta sätt istället för att vad han kallar ”osthyvel förändringar” där varje enskilt kontor skall minska kostnader med en förutbestämd procentsats. Detta då denna förändring tar hänsyn till kontorens re-

surser vilket gör att alla kontor i stället sparar i den mån de kan spara. Detta tillvägagångssätt ses också som positiv av Dick då det inte fanns något klart beslutsunderlag att följa vilket gav honom möjligheten att arbeta fram den bästa lösningen för hans ansvarsområde.

I och med vår kick off i augusti efter genomförd förändring har vi lagt detta bakom oss, släppt det mentalt och väljer att titta framåt säger Dick. Ingen av den information som delgavs personalen under processens gång finns heller dokumenterad i dagens läge. Vidare anser Dick att kommunikationen med personalen under processen har övergripande varit bra utifrån de förutsättningar som fanns.

4.2 Intervju med Thomas Hansson

Thomas Hansson har arbetat på Folksam sedan 1980 och arbetar numera som skadechef i Jönköping. På grund av förändringsprocessen fick Thomas chef nya arbetsuppgifter vilket medförde att Thomas själv fick mer ansvar. Före processen arbetade Thomas på Ansvar/Regress vilket lades ned i samband med processen. Istället arbetar han nu med saksador. Intervju med Thomas utfördes den 18 april 2007, 40 minuter.

4.2.1 Kommunikationen före processen

På frågan om hans arbetsuppgifter har försämrats eller förbättrats anser Thomas att det beror lite på ur vilken vinkel man ser på det. Arbetssituationsmässigt är det likvärdigt och även Thomas roll som ledare är oförändrad. Arbetet på Ansvar/Regress ansågs dock vara mer intressant och Thomas känner att han brann mer för det än hans nuvarande arbetsuppgifter.

Det var Thomas närmaste chef, Göran Glantz som först informerade honom om förändringsprocessen vilket följdes av information på intranätet. Thomas anser att denna informationskanal var att föredra då han fick informationen från sin närmsta chef. Han anser vidare att det var tillräckligt med information som gavs även då det är svårt att informera tillräckligt för att undvika spekulationer. Thomas upplever inte att det fanns frågor som han inte fick svar på.

När beslutet väl var fattat att Ansvar/Regress skulle läggas ned fick Thomas informationen muntligen från Dick Wåhlin. Thomas anser att de olika fördelarna med förändringen framgick genom informationen men att nackdelarna med den inte förklarades närmare. Den känslan som kommunicerades var den att det viktigaste var att alla kontor tilldelades var sin process som sitt ansvarsområde.

Thomas anser att sakskadeprocessen i och med förändringsprocessen har blivit bättre med två kontor istället för tre. Denna förändring har gjort att saksador känns mer lätthanterligt. I efterhand har det även delvis blivit en effektivare organisation utan att behöva drabbas av avsked. Att nu istället vara två sakskadegrupper är bättre än tre på det sättet att det är mer lätthanterligt och inte är det heller för stort utan fortfarande personligt.

Thomas är tveksam till om skälen till förändringsprocessen var tillräckligt starka för att genomföra den. Fördelen med en genomförd förändringsprocess är att det kanske blivit lite mer effektivt i organisationen vilket Thomas tror att ledningen kan visa på papper. Nackdelen med förändringsprocessen anser Thomas kommer från det faktum att flytten av Ansvar/Regresskontoren inte verkade genomtänkt, ledningen tänkte nog inte så mycket på konsekvenserna i det beslutet utan mer på siffror. En viss övertro från ledningens sida till folks vilja att flytta med jobbet har gjort att kompetent personal flyttat och att tjänster på

vissa Ansvar/Regress kontor står tomma alternativt är bemannade med personal utan någon erfarenhet inom området.

Thomas anser att informationen kom i rätt tid eftersom den gavs ut så fort som möjligt. Det faktum att de drabbade av nedskärningarna fick beskedet innan det offentliggjordes för alla anser Thomas göra det hela mer smakligt.

Visionen för förändringsprocessen kommunicerades inte på ett sätt så att Thomas blev medveten om den eller kommer ihåg den i dagsläget.

Thomas första reaktion när beskedet om nedläggningen kom var besvikelse. Han hade länge arbetat med och brunnit för Ansvar/Regress frågor tillsammans med medarbetare han uppskattade som nu skulle flyttas. Ett år innan förändringsprocessen introducerades genomfördes ett projekt om Ansvar/Regress kontorens framtid där resultatet visade att det var fördelaktigt om Ansvar/Regress fanns i Malmö och Jönköping. När förändringsprocessen sen medför att båda kontoren läggs ned för att flytta till Helsingborg känns det som att det tidigare projektet var meningslöst.

Det dök upp möjligheter att få stöd under tidens gång, när det började bli tal om uppsägningar. Det var dock många som valde att söka nya jobb och försvinna när ryktena om uppsägningar började spridas, de lämnade ett sjunkande skepp.

Thomas tyckte att ledningen totalt sett lyckades förmedla förändringsprocessen som viktig men att vissa delar inte kändes viktiga att genomföras.

4.2.2 Kommunikationen under processen

När processen väl satt igång så fanns det ganska lite information tillgängligt, det kom främst ut på intranätet. Thomas inser att det är svårt att ge information i sådana situationer och att den ibland bidrar till mer förvirring än kunskap vilket kanske gör att det var bra att locket, till viss del, var på i den här situationen. Thomas gav feedback på förändringen där han uttryckte sina känslor, besvikelsen för flytten, och det faktum att han valde att "gilla läget" då han insåg att han inte på något sätt kunna påverka något. Thomas kände sig inte alls delaktig i förändringsprocessen vilket han gärna hade varit, detta speciellt i själva genomförandet. Thomas var medveten om att det erbjöds stöd under förändringsprocessens gång, dels från Dick Wåhlin men även genom utbildningar.

4.2.3 Kommunikationen efter processen

Det finns inte någon information tillgänglig så här i efterhand hur det har gått med förändringsprocessen. Det hade varit önskvärt att se resultaten för området av processen lite mer konkret, vad Folksam tjänat in kostnadsmässigt både kort- och långsiktigt.

Generellt sett tror inte Thomas att Folksam blivit mycket effektivare efter den genomförda processen. Fördelen är bara att skador har blivit mer hanterbart. Negativt är att Ansvar/Regress fortfarande inte blivit bra vilket borde ses som ett misslyckande från Folksams sida. De anställda flyttar inte med kontoren men ändå håller Folksam fast vid sitt beslut då det anses vara en liten grupp som drabbas. Thomas anser ändå att anpassningen har gått över förväntan, förvånansvärt bra. De som behövt flytta på sig och starta på en ny avdelning har haft ambitioner och viljan att lära sig.

Thomas upplevde inte att han fick något speciellt stöd under processen, dock var inte detta något han bad om och han tror att han upplevt det annorlunda om han hade varit i behov

av stöd. Det fanns ej några kortsiktiga mål och därav heller inga belöningar för att uppnå sådana mål.

Målen med själva processen var tydliga, de förändrades aldrig utan stod fast genom hela processen. I det stora hela är Thomas nöjd med genomförd förändringsprocess.

Allmänt vill Thomas säga att beslutet var nog inte riktigt genomtänkt med tanke på resultatet. Ansvar/Regress är fortfarande inte tillsatt trots externa rekryteringar.

4.3 Intervju med Peter Pernsteiner

Peter Pernsteiner har arbetat inom Folksam i tre år. Till en början arbetade han som skadereglerare inom Ansvar/Regress men efter förändringsprocessen arbetar Peter som skadereglerare inom sakskadaområdet. Även denna intervju utfördes den 18 april 2007, 45 minuter och respondentens åsikter av förändringsprocessen presenteras nedan.

4.3.1 Kommunikationen före processen

Peter finner att hans arbetsuppgifter har försämrats då han anser sina uppgifter förr vara mer intressanta. Peter säger att från början, innan processen startat, kom det fragment av information från olika håll. Det slutgiltiga beskedet om nedläggningen kom från Dick Wåhlin. Det var det bästa sättet att meddela detta på tycker Peter, att få det från sin chef. Dick var den som var lämpligast att informera om processen då han var involverad i den. Peter är inte överens med ledningen om nyttan av processen, han hade gärna sett att information om den ekonomiska nyttan av att flytta Ansvar/Regress hade delgivits personalen. Peter har frågat runt men aldrig fått något direkt svar. Han anser att det hade varit lättare att förstå och acceptera förändringen om man fick en logisk förklaring och en konsekvens analys. Totalt sett var det tillräckligt mycket information, men den kom från olika håll. Via intranät och cheferna, dock handlade informationen främst om driftkostnader och besparingar.

Det var svårt för de anställda att förstå nyttan med förändringsprocessen, de hade inte all information om vad som händer och de blev inte riktigt informerade om det heller. Det informerades om att driftkostnaderna var höga men då Folksams resultat var långt ifrån dåliga var det oklart varför det var nödvändigt att skära ned. Peter säger att Folksams organisationen verkar lida av något av ett anorexiideal, ska bara bli smalare hela tiden utan att tänka på att man faktiskt kan bli för smal.

I det stora hela fick Peter svar på sina frågor under processens genomförande. Det flaggades om förändringarna i rimlig tid innan även om det inte gavs så mycket information om vad som skulle komma att ske. Visionen med processen var klar, att skära ned på driftskostnader genom strukturella omorganisationer och minska personal. Reaktionen på de helhetsmässiga besparingarna från Peters sida var ”nu igen”, reaktionen av nedläggningen av Ansvar/Regress var blandad. Peter fick reda på det tidigare än alla andra och fick därför lite tid att samla sig. Samtidigt som Peter blev glad för att han fick behålla jobbet kändes det trist att han var tvingad att byta jobb, till ett jobb han inte egentligen ville ha.

Redan från start fanns det stöd tillgängligt, det fanns information på intranätet angående hjälp att få via företagshälsovården. Det var tydligt att det ansågs vara viktigt att processen genomfördes då ledningen poängterade att det var allvarligt.

4.3.2 Kommunikationen under processen

När processen väl hade startat kom det information från många olika kanaler; Dick Wåhlin, Thomas Hansson, Folksams intranät, via facket och Ann Nilsson, facklig representant på Folksam Jönköping. I och med detta fick Peter information från princip alla håll och önskade därför inte information på något annat sätt. När nedskärningar är på gång vill de anställda såklart ha information om hur de kommer drabbas så fort som möjligt. Peter säger att han har förståelse för att processen tog tid men att det skapade oro bland de anställda. Slutresultatet slog nu i och för sig inte så hårt men då var skadan redan skedd, de anställda hade gått och varit oroliga för sina jobb i ett par månader. Peter diskuterade med olika personer och ställde frågor om processen och vad som skulle komma att ske, då svar inte fanns lät det; ”inte kommit så långt”. Vidare anser Peter att det inte fanns någon direkt möjlighet att påverka förändringsprocessen då han befann sig i den mottagande änden. Peter var medveten om att det fanns ett stöd man kunde välja att utnyttja under processen men då Peter aldrig kände att han mårde så dåligt att han behövde utnyttja detta fann han i stället stöd hos kollegorna. Peter upplevde förändringarna med en igenkännande suck, samma diskussioner varje gång, att kostnaderna är för höga, vilket medförde frustration då han upplever det som återkommande diskussioner. Frågor som vad gör de andra bolagen som är så rätt, varför behöver inte de skära ner personal och starta besparingsåtgärder uppkommer ständigt.

4.3.3 Kommunikationen efter processen

Under processen låg det information på intranätet med bland annat en chatt med Folksams VD. Dock har det inte tillkommit någon ny information efter processens genomförande. Detta anser Peter varit lämpligt för att knyta ihop säcken så att nyttan av förändringen blivit synlig för de anställda. Informationen kunde vara uppdelad så att resultatet visades både Folksam totalt och på områdesnivå.

De negativa aspekterna har varit att processen orsakat oro och turbulens samt en högre press på de anställda som var kvar då specialisttjänster har försvunnit och arbetet har blivit mer monotont. Tidigare fanns det en bredd på kontoren där fördjupning var möjligt och idag finns bara mittfåran kvar.

Det positiva med processen är att jobbet är kvar. Peter hoppas att ledningen låter förändringen sätta sig och att Folksam då når de ekonomiska förhoppningarna. Anpassningen har enligt Peter fungerat ok, jobbet passar inte honom så bra då han inte tycker att det är ett stimulerande arbete. Arbetsplatsen är bra med alla kollegor men jobbet känns för monotont. Såhär efter processen är det främst kollegorna på jobbet som fungerar som stöd då det alltid finns någon att prata med.

Belöningar för uppnåendet av kortsiktiga mål fanns inte under processens genomförande. Angående visioner och mål erinrar sig Peter att han såg ett antal diagram och tabeller, men att han glömt dem nu. Kommunikationen har lokalt fungerat tillfredställande, de gjorde vad de kunde, arrangerade informationsmöten och fanns tillgängliga. Däremot anser Peter att ledningen i Stockholm var något för inriktad på deras egna problem och inte personalen.

4.4 Intervju med Kristina Johansson

Kristina Johansson har arbetat på Folksam sedan 1999 som skadereglerare. Kristina anser sina arbetsuppgifter ha försämrats efter förändringsprocessens genomförande. Det nya arbetet är ej sådant som Kristina vare sig är utbildad till eller vill jobba med. Följande infor-

mation framkom under intervjun men Kristina Johansson den 18 april 2007, 1 timma och 30 minuter.

4.4.1 Kommunikationen före processen

I första hand fick Kristina information om processen via intranätet och vissa sporadiska möten med chefen. Det var mycket prat i korridorerna, det spreds rykten om det stora hotet, om uppsägningar och omstruktureringar. De anställda var rädda för sina jobb och diskuterade detta med kollegor. Vilken kontaktkanal som användes störde inte Kristina så mycket utan mer hur och när personalen meddelades. Ledningen undervärderade folks intelligens och förmåga att läsa mellan raderna. Anställda vill i regel ha ärlighet istället för inlindande.

Dick Wåhlin var den som delgav informationen och han hade tillräckligt med kunskap för att göra detta. Informationen som gavs var tillräcklig men hur informationen gavs och omständigheterna runt det kan anmärkas på. En fredag eftermiddag tre veckor innan förändringsprocessen skulle bli officiell fick Kristina två alternativ att välja emellan, att antingen byta jobb eller att flytta med det nuvarande jobbet. För att hålla det hemligt fick Kristina endast tillåtelse att diskutera detta med en person. Kristina tyckte det var bra att hon fick betänketid och hade inte velat ha informationen senare då hon behövde tid att tänka över beslutet. Däremot hade hon velat ha tillåtelse att prata med fler för att diskutera avgörandet.

Det gavs till en viss del svar på de anställdas frågor men svaren kändes tillrättalagda säger Kristina. Ett år tidigare hade det genomförts ett projekt vilket kom fram till att Ansvar/Regress kontoret i Malmö och Jönköping skulle finnas kvar. Informationen som gavs från början sa att Ansvar/Regress i Jönköping stod utanför processen och att den inte skulle påverkas. I processen blev det sen helt plötsligt en kovändning, och när frågan varför dök upp kändes svaren sådär. Nu finns det stora luckor i kompetens på Ansvar/Regress kontoren. Anledningarna till att flytta Ansvar/Regress sades vara att få ett bättre samarbete med byggavdelningen, att en chef skulle vara ansvarig för många olika avdelningar och på så sätt mindre resor till Stockholm då allt kan tas med samma chef och att det skulle se likadant ut i hela landet. Kristina tycker inte att dessa anledningar var tillräckligt viktiga för att genomföra processen.

Kristina anser att hon fick svar på frågorna som ställdes men att kvaliteten på svaren inte var tillfredsställande. I processen var det 100 personer som i princip bytte jobb med varandra och Kristina är tveksam till om detta var effektivt. Hon anser att det kunde ha genomförts på naturlig väg om det skett gradvis över en tidsperiod på 3-5 år genom att flytta tjänsten när någon slutar, går vidare till ett annat jobb eller går i pension. Att genomföra allt nästan över en natt skapade ett av ledningen planerat kaos. I skadereglerarbetet finns det så mycket oplanerat kaos så varför lägga till planerat undrar Kristina.

I förändringsprocessen togs de anställdas olika kompetenser inte tillvara. Personal som arbetat på samma avdelning i 20 år har en kompetens och kunskap som inte kommer till nytta om personen i fråga tvångsflyttas till en annan avdelning och var är då effektiviseringen undrar Kristina.

Informationen kom i god tid men det var för lång tid mellan informationen om processen och det att ryktena satte igång tills man visste om vad som skulle hända säger Kristina. Detta medförde onödigt oro bland de anställda och Kristina ifrågasätter även hur effektivt personalen arbetade under den tid då de var oroliga över att förlora sitt arbete.

Kristina var inte medveten om visionen med förändringsprocessen utan kände istället att ledningen försökte öka motivationen med hot om att konkurrenterna skulle bli större gentemot Folksam om förändringarna inte genomfördes vilket hon inte ser som en satsning framåt utan defensivt tänkande. Detta medförde att de anställda arbetade med ett hot uppifrån utöver den normala pressen i arbetet.

Folksam har länge haft ett avtal med en organisation som förmedlar stöd, Visavi. Kristina fick även åka till Göteborg för att besöka en konsult hos AS3 för att prata om vad som skulle göras. Känslan Kristina fick av detta var att det var mycket jäktat och det kändes som någonting mest behövdes bli avklarat.

Kristina anser inte att anledningarna till förändringsprocessen har presenterats på ett pedagogiskt sätt, företagsekonomi är lite för abstrakt för de anställda, det borde ha tolkats till personalens nivå istället vilket inte gjordes.

4.4.2 Kommunikationen under processen

Kristina kände en rädsla för informationen som skulle komma i januari då hon trodde att beskedet om hur Jönköping skulle påverkas skulle komma då, vilket den dock inte gjorde. Istället kom information en vecka senare om att Ansvar/Regressavdelningarna inte skulle komma att beröras. Dock ändras denna information senare när det blir klart att kontor skall läggas ner, till att inga Ansvar/regress tjänster skulle försvinna. Kristina anser att man inte kan säga att en avdelning där tvångsförflyttningar sker, inte påverkas. Kristina ser tiden mellan april och december som en mörk tid eftersom hon var anställd mellan två olika marknadsområden, var tillfälligt utan chef och fick ingen direkt information. Kristina hade gärna sett att det varit mer personlig kommunikation istället för att information sporadiskt dök upp på intranätet.

Chansen till att ge feedback gavs men Kristina menar att då 200 personer drabbas ges ingen speciell behandling till den enskilda individen. Kristina var i detta läge uppgiven, hon kände inte att det var någon idé att kämpa. Hon upplevde det som att beslut fattades på fel nivå eftersom marknadsområdescheferna inte var medvetna om hur det fungerar ”nere på golvet”.

Visavi fanns ju som stöd men Kristina kände inte något direkt stöd från organisationen. För att underlätta övergången för Kristina fick hon tillåtelse att arbeta i Örebro officiellt men satt egentligen kvar i Jönköping. Förändringarna kändes jobbiga konstaterar Kristina.

4.4.3 Kommunikationen efter processen

Kristina säger att hon inte haft någon möjlighet att läsa om de olika resultaten vilket hon gärna hade gjort.

Kristina anser vidare att det negativa med förändringsprocessen har varit det enorma kompetenstappet, tidsaspekten, tiden mellan informationstillfällena vilket ledde till mycket oro. Hon ställer frågan om det verkligen var effektivt att ha personalen sittandes och oroa sig för sina jobb. Vidare tror Kristina att det fanns åsikter bland personalen och kritik mot processen vilket ledningen borde ha uppmärksammat för att inte gå miste om bra idéer som kunde ha underlättat processen. Efter förändringarna har personalen inte så stora möjligheter att klättra i karriären då organisationen blivit smalare. Diversifieringen var större förr då flera avdelningar möjliggjorde att man rörde sig emellan dem och på så sätt även uppåt i organisationen. Detta kommer troligen att resultera i att färre personer kommer att söka

jobb på Folksam då utvecklingsmöjligheten saknas på grund av för få avdelningar tror Kristina.

Det positiva som skett är att det blivit stabilare grupper och större enheter, dock anser Kristina inte att de dessa anledningar överväger de negativa aspekterna processen orsakat såsom stress, kompetenstapp och bristen på diversifiering.

Flera med Kristina upplevde ett jobbigt år då det arbetsmässigt var mycket nytt vilket krävde mycket lojalitet. Kristina känner att stödet i princip har försvunnit nu när processen är avklarad. De har blivit tillsagda att förändringen nu är avklarad och att följdkonsekvenserna inte har något med själva förändringsprocessen att göra.

Det fanns aldrig några kortsiktiga mål och därför heller inga belöningar för uppnående av dessa.

Kristina är av åsikten att ledningen misslyckats att framgångsrikt förmedla mål och visioner med förändringen och att kommunikationen mellan ledning och personal har varit bristfällig. Generellt angående information, anser Kristina att ledningen låtsades som att problemen inte fanns vilket i sin tur skapade nya problem. Interntidningen var bara en tidning för inbördes beundran. Allt var bara så bra och det gick så bra, ingen talade om det negativa. De kunde istället ha erkänt att vissa förändringar skulle komma att ske. När det förmedlas på ett klumpigt sätt blir man i regel mer negativt inställd. Det kunde från början ha visats med siffror var Folksam behövde spara, hur det skulle ske och hur det skulle hanteras. Det sades att 350 tjänster skulle bort, med då det har inte skett någon återkoppling är det för Kristina fortfarande oklart hur kompetenstapet löstes.

Erbjudandet vissa fick om en tidig pension mottogs inte som ett erbjudande utan ett måste. Uppfattningen var att chefer var tillsagda att övertala folk att anta erbjudandet med kommentarer som: ”Om inte du pensioneras får en ung person sparken”, ett sådant val bör ingen ställas inför säger Kristina.

Även om Jönköping inte blev så drabbat av denna förändringsprocess tror Kristina att det är möjligt i framtiden då hon uppfattar Folksam som en väldigt tävlingsinriktad organisation med hög internkonkurrens. Istället för att fokusera på att tävla mot varandra i olika markandsområden inom organisation bör organisationen fokus ligga på att få de olika områdena att uppnå gemensamma mål.

4.5 Enkätundersökning

För att få en uppfattning hur personalen i övrigt på Folksam genom internkommunikation har mottagit den förändringsprocess som implementerats har en enkätundersökning genomförts. Sammanlagt delades 61 enkäter ut och av dessa fick undersökarna tillbaka 40 stycken. Enkäterna är uppdelade med frågor rörande kommunikationen före, under och efter processen. Enkäten består av 36 frågor, både kryssfrågor och öppna frågor vilka sammanfattas och presenteras nedan för att underlätta för läsaren. Nedan presenteras svaren på flervalsfrågorna samt fördelningen av svaren i antal personer då författarna anser att procent kan vara svårtolkat då urvalet är så pass litet. Svaren på de öppna frågorna diskuteras i analysen.

För att kunna utföra en djupgående analys med hjälp av olika korrelationer ställdes först ett fåtal grundläggande frågor i enkäten. Den första fråga som ställdes rörde hur länge personen i fråga varit anställd hos Folksam. Resultatet visar att de flesta, 14 stycken, har varit an-

ställda av företaget i mer än 20 år. Därefter har en stor del av personalen, 13 stycken, varit anställda mellan sex och tio år. Vidare har 6 personer varit anställda i 16-20 år, 6 stycken i mindre än fem år och 1 person har arbetat för företaget i 11-15 år.

Personalen arbetar inom olika yrkeskategorier där fördelningen ser ut som följande; Skador 15 stycken, Bilskador; 13 stycken, Sälj/marknad; 7 stycken, Kundtjänst; 3 stycken, Ledning; 1 och Fack; 1. Detta visualiseras i tabellen (4.1) nedan.

Tabell 4.1- Yrkeskategorier respektive yrkesverksamma år

		Inom vilket område de arbetar						Total
		Kundtjänst	Skador	Sälj	Ledning	Fack	Bilskador	
Hur länge de jobbat på Folksam	-5 år	1	3	2	0	0	0	6
	6-10 år	0	5	1	0	1	6	13
	11-15 år	0	1	0	0	0	0	1
	16-20	0	3	0	1	0	2	6
	20- år	2	3	4	0	0	5	14
Total		3	15	7	1	1	13	40

Av de 40 anställda som genomgått förändringsprocessen samt deltagit i enkätundersökningen ser 19 stycken att deras arbetsuppgifter ändrats efter förändringen. Vidare ser 14 stycken av de anställda att deras arbetssituation har förbättrats efterförändringen medan 6 anser att situationen har försämrats. Resterande personal, 20 stycken, upplever inte att processen medfört några förändringar för deras del.

4.5.1 Kommunikationen före processen

1. Hade du föredragit att få information genom en annan kanal?

Ja; 0 st Nej; 36 st Vet ej; 4 st

2. Fann du att denna person hade tillräckligt med kunskap om ämnet för att informera dig?

Ja; 30 st Nej; 6 st Vet ej; 4 st

3. Tyckte du att det var tillräckligt med information?

Ja; 25 st Nej; 13 st Vet ej; 2 st

4. Meddelades du om vilken effekt förändringsprocessen skulle ha, dess fördelar och nackdelar?

Ja; 25 st Nej; 13 st Vet ej; 2 st

5. Förklarades det varför förändringsprocessen skulle genomföras?

Ja; 40st Nej; 0 st Vet ej; 0 st

6. Ansåg du att anledningarna var tillräckligt relevant för att genomföra processen?

Ja; 18 st Nej; 9 st Vet ej; 13 st

7. Fick du en känslan av att det var viktigt att förändringarna genomfördes?

Ja; 32 st Nej; 5 st Vet ej; 3 st

8. Fick du svar på alla dina frågor och funderingar?

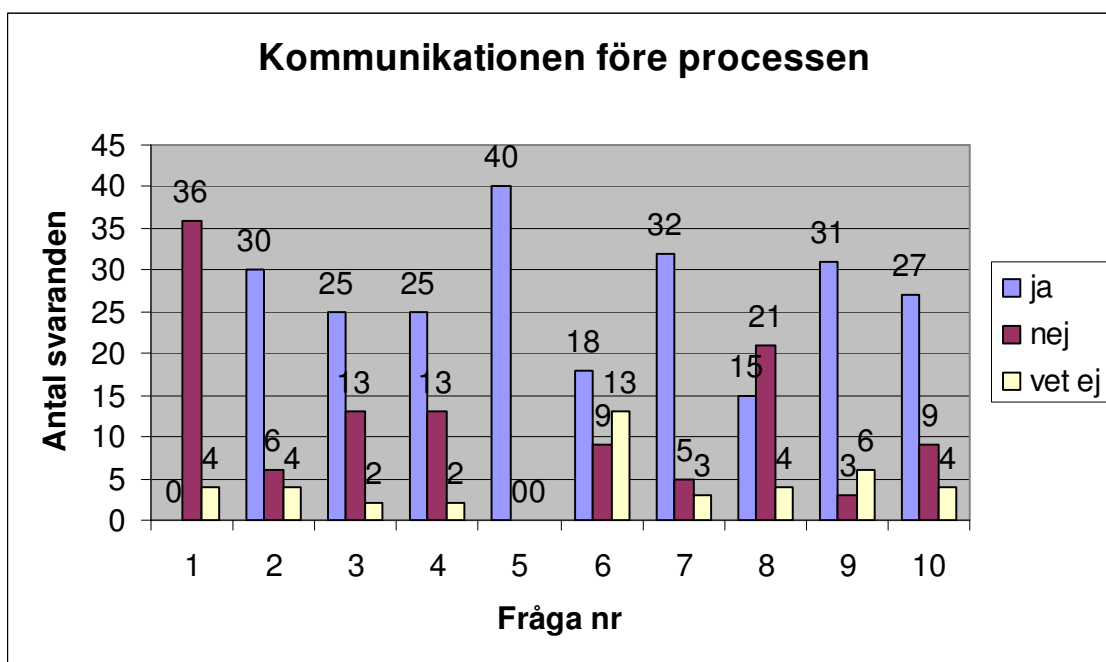
Ja; 15 st Nej; 21 st Vet ej; 4 st

9. Anser du att du fick information om förändringsprocessen i tillräckligt god tid?

Ja; 31 st Nej; 3 st Vet ej; 6 st

10. Förmedlades företagets vision med förändringen?

Ja; 27 st Nej; 9 st Vet ej; 4 st



Figur 4.2 – Svarsfrekvens kommunikationen före processen

4.5.2 Kommunikationen under processen

11. Hade du föredragit att få informationen genom en annan kanal?

Ja; 2 st Nej; 36 st Vet ej; 2 st

12. Kände du att du fick tillräckligt med information?

Ja; 23 st Nej; 12 st Vet ej; 5 st

13. Hade du möjlighet att ge feedback på informationen?

Ja; 19 st Nej; 15 st Vet ej; 6 st

14. Kände du dig delaktig i förändringsprocessen?

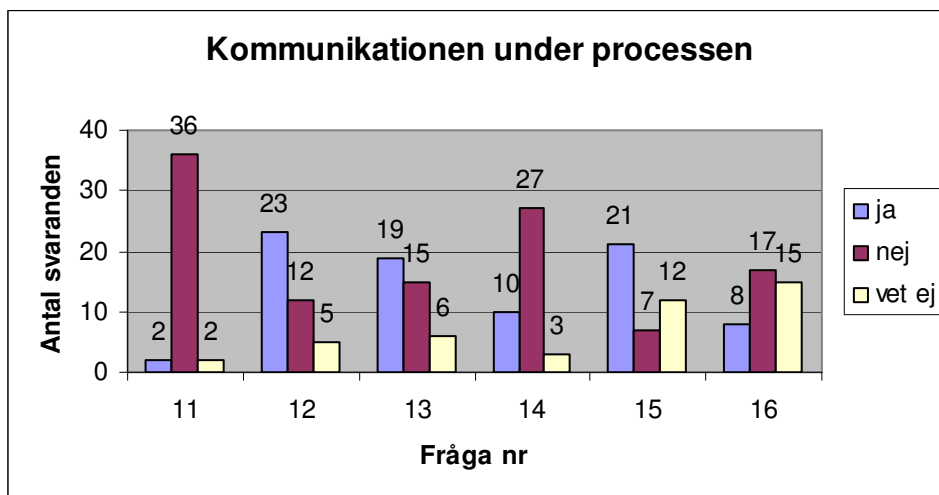
Ja; 10 st Nej; 27 st Vet ej; 3 st

15. Fick du det stöd av Folksam som du kände att du behövde?

Ja; 21 st Nej; 7 st Vet ej; 12 st

16. Gjordes något för att underlätta förändringen för dig?

Ja; 8 st Nej; 17 st Vet ej; 15 st



Figur 4.3 - Svarsfrekvens kommunikationen under processen

4.5.3 Kommunikationen efter processen

17. Har du möjlighet att läsa om förändringsprocessen, resultat osv.?

Ja; 24 st Nej; 9 st Vet ej; 7 st

18. Hade du varit intresserad av att se resultatet av förändringsprocessen?

Ja; 35 st Nej; 5 st Vet ej; 0 st

19. Hur tycker du att anpassningen har gått för dig?

Vet ej; 0 st Mindre bra; 1 st Ingen åsikt; 9 st
Bra; 28 st Mycket bra; 2 st

20. Hur tycker du att anpassningen har gått för Folksam?

Vet ej; 8 st Mindre bra; 11 st Ingen åsikt; 8 st
Bra; 12 st Mycket bra; 1 st

21. Förekom det belöningar för att uppnå kortsiktiga mål under processens gång?

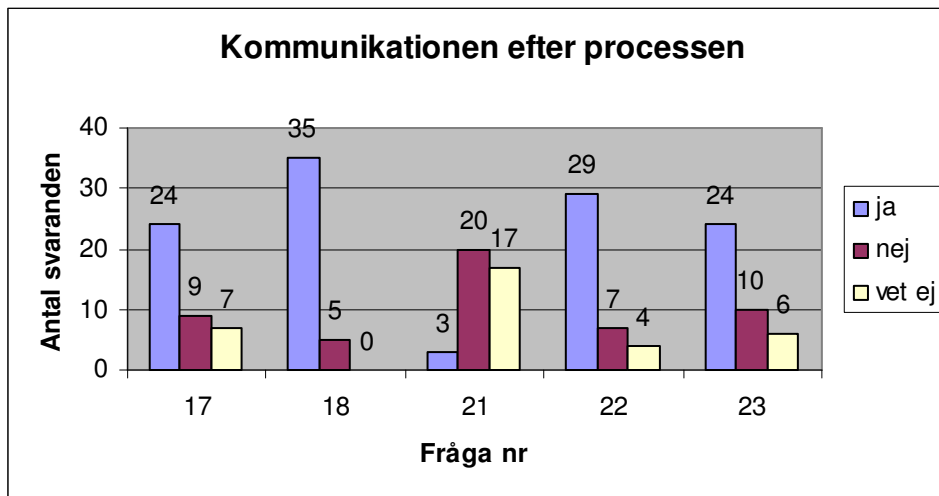
Ja; 3 st Nej; 20 st Vet ej; 17 st

22. Anser du att ledningen varit tydlig med att förmedla vilka mål som skulle nås och vilka visioner som fanns?

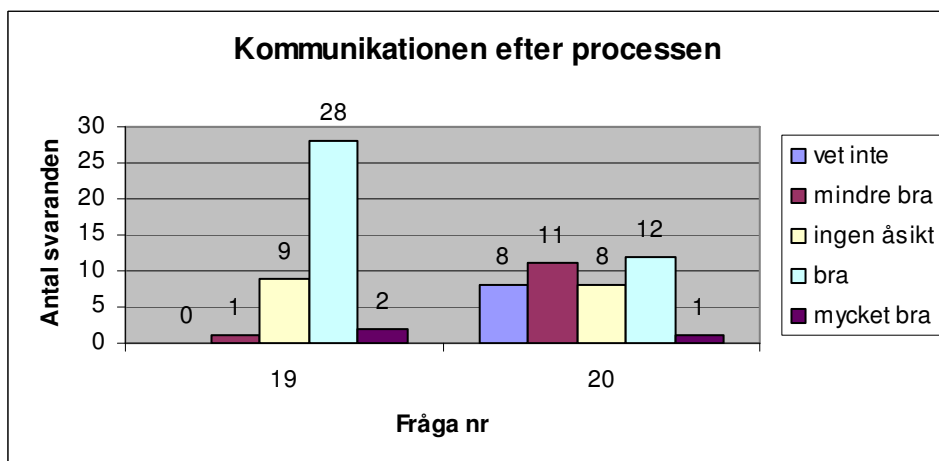
Ja; 29 st Nej; 7 st Vet ej; 4 st

23. Anser du att kommunikationen har varit bra mellan personalen och ledningen?

Ja; 24 st Nej; 10 st Vet ej; 6 st



Figur 4.4 - Svarsfrekvens kommunikationen efter processen



Figur 4.5 - Svarsfrekvens kommunikationen efter processen

5 Analys

I detta kapitel analyseras den insamlade empirin utifrån den referensram som tidigare presenterats. Utifrån syftet med uppsaten kommer analysen gälla de intervjuer samt enkät som utförts för att i efterföljande kapitel kunna presentera en slutsats.

5.1 Kommunikationen före processen

Majoriteten av de anställda vid Folksam mottog beskedet om förändringsprocessen av respektive närmaste chef. Då 36 av de 40 anställda anser att denna kanal var att föredra visar detta på att tilltro ingivits och informationen sågs därför som relevant. Förtroende ingavs genom att cheferna visade att de brydde sig om personalens välmående i linje med Holtz (2004) steg till att skapa tillit.

Dock kan en viss brist i förberedande urskiljas då endast 27 av de 36 anställda som fick informationen av sin överordnade anser att chefen i fråga hade rätt kunskap i förändringen för att förmedla den. Detta framkommer av en korrelationstabell av de två frågorna vilket illustreras nedan (tabell 5.2). Då vidare tillits byggs upp genom att ge de anställda specifik information om hur de kommer att påverkas personligen av förändringen kan den ansedda bristen av kunskap hos cheferna ligga i att de i sin tur blivit dåligt informerade av ledningen. Vilket även uttrycks av Dick Wåhlin som säger att han gärna hade delgivit personalen mer detaljerad information men att han inte hade mer tillgängligt. Även då anställda inser att respektive chef offentliggör den information han har tillgänglig kan bristen på personligt riktad information bidra till ett motstånd. Detta är något som ledningen borde ha tagit bättre hänsyn till. Förslagsvis genom att utforma och presentera ett förslag till förändringsprocessen för att sedan väga in personalen åsikter. Det faktum att vissa anser att den som informerade dem om förändringen inte besatt tillräckligt med kunskap kan bero på en brist i förtroende för personen som grundas i att ledningen misslyckats i att skapa pålitlighet som Holtz (2004) talar om när tillit ska skapas. Ledningen har här misslyckats då de uttryckt, som även flera av intervju objekten kommenterar, att avdelningen Ansvar/Regress inte skulle påverkas av förändringen. Då detta beslut sedan ändrades skapades, som teorierna varnar, ett motstånd till förändringen och den som informerar då informationen inte ses som pålitlig.

Tabell 5.2 - Bedömning av information respektive kanal

			Anser ni att den som gav er informationen hade tillräckligt med kunskap?			Total
			Ja	Nej	Vet ej	
Hade ni önskat få informationen från en annan kanal?	Nej	Count	27	5	4	36
	Vet ej	Count	3	1	0	4
Total		Count	30	6	4	40

Vidare tar sig denna brist i förberedande sig uttryck i det faktum att 13 stycken av de anställda inte anser att de delgivits tillräckligt med information angående förändringen. Detta kan förklaras med att samma antal av de anställda inte anser att förändringsprocessens för-

delas och nackdelar förklarats för dem. Holtz (2004) understryker vikten av klarhet i informationen för att skapa tillit och även hur förändring kan förmedlas genom att bryta ner informationen i mindre delar så att personalen förstår den. I den information som ges, och för att den ska anses klar, är det viktigt att förändringsprocessens för-, och nackdelar kommuniceras. Detta framgår av tabell 5.3 nedan där 8 anställda av dem som anser att den övergripande informationen var otillräcklig även anser att förändringsprocessens fördelar och nackdelar inte kommunicerades. Vidare kan känslan av bristen på information bland de anställda hos Folksam bero på att informationen förmedlades på en för abstrakt nivå. Detta framkommer även i en av intervjuerna där objektet anser att informationen innehöll för mycket företagsekonomi för att de anställda skulle kunna ta den till sig.

Då ledningen, när beslutet om förändringsprocessen offentliggjordes, inte hade en utarbetad plan för hur den skulle genomföras kan inte heller för-, och nackdelar varit klara och därför kunde de inte heller kommuniceras. Bristen på en handlingsplan medförde även att de anställda ansåg att de inte mottog tillräckligt med information. Detta bekräftas i en av intervjuerna där objektet uttrycker att informationen kom i för god tid då den inte var tillräcklig. Vikten av att ha framtiden i fokus vid informations tillfället som Smith and Moun-ter (2005) understryker bortses alltså ifrån.

Tabell 5.3 - Bedömning av information och för- och nackdelar

			Informerades det om för- och nackdelar med processen?			Total
			Ja	Nej	Vet ej	
Kände Ni att ni fick tillräckligt med information?	Ja	Count	20	5	0	25
	Nej	Count	3	8	2	13
	Vet ej	Count	2	0	0	2
Total		Count	25	13	2	40

Det faktum att 13 stycken i personalen inte ansåg att informationen som gavs var tillräcklig är relaterat till att av dessa 13 tyckte 11 stycken att de inte fick svar på de frågor de hade rörande förändringsprocessen vilket strider mot vad teorierna rekommenderar. En skillnad i vad som uppfattas som hjälp för att få svar på frågor kan även urskiljas då Dick Wählin anser att nödvändiga åtgärder för att kunna svara på de anställdas frågor togs i form av möten och forum på intranätet. Även då dessa åtgärder tror författarna att de mest betydande frågorna som ställdes rörde hur de anställda på en individuell nivå skulle komma att påverkas av förändringsprocessen. Eftersom inga svar på detta kunde ges fören i ett senare skede kände de anställda att de inte fått svar på sina frågor vilket gör att de åtgärder som togs inte uppfattades som tillräckliga.

Vidare framgår även av enkätundersökningen att av de anställda som ansåg att de inte fått tillräcklig med information anser nära hälften att anledningarna till varför förändringen genomfördes inte var relevanta. Att personal inte ansåg att de fick svar på de frågor de hade ser författarna som oroväckande. Även att det av informationen som gavs inte framgick att förändringen var nödvändig ser författarna som ett problem. Författarna tror att delar av dessa obesvarade frågor kan avhjälpas i efterhand genom en presentation av hur förändringsprocessen har gått och hur den har påverkat företagets resultat. Sådan information kan även bidra till att personal förstår att förändringen var nödvändig.

Hotz (2004) anser att när dåliga nyheter förmedlas skall framtiden stå i fokus. Detta var till viss del fallet hos Folksam då samtliga anställda var medvetna om de höga driftkostnaderna och därmed varför förändringsprocessen skulle genomföras. Dock fanns det vissa tankar hos de anställda rörande huruvida driftkostnaderna kunde hanteras på ett annorlunda sätt då resultatet inom företaget var bra. Detta kan bero på att även då alla anställda ansåg att det var klart varför förändringsprocessen genomfördes förmedlades visionen och målen med förändringen på ett otillräckligt sätt.

Tabell 5.4 - Bedömning av visionen respektive anledningar till förändringen

			Förmedlades visionen?			Total
			Ja	Nej	Vet ej	
Förklarades det varför förändringen skulle ske?	Ja	Count	27	9	4	40
Total		Count	27	9	4	40

Endast 27 av de anställda ansåg att visionen med förändringen förmedlades. Ett av intervju objekten är inte medveten om att vision kommunicerades överhuvudtaget. Återigen kan en skillnad i uppfattning om tillräckliga åtgärder urskiljas då Dick Wåhlin anser att visionen med förändringen sattes i fokus och kommunicerades till de anställda. Holtz (2004) understryker vikten av att förmedla visionen med förändringen, dock bör också vikt läggas vid att personalen verkligen förstår den och tar den till sig. Ett möjligt sätt att göra detta kunde vara om de anställda, efter de blivit informerade varför förändringsprocessen var nödvändig, tillsammans med ledningen arbetade fram en vision. Denna hade då varit delad av alla i företaget och personal hade då varit motiverad att arbeta för att uppnå den.

Positivt är 31 svaranden anser att informationen angående förändringsprocessen kom i rätt tid. Detta då, som ett av intervju objekten uttrycker sig, informationen kom så fort som möjligt. Dock framgår det vid en jämförelse av frågorna ”om informationen kom i rätt tid” och ”om det var tillräckligt med information” att 8 stycken av dem som ansåg att informationen kom i rätt tid inte tyckte att det var tillräckligt med information. Detta yttrycktes även i enkäterna som att beskedet kom i ”för god tid”. Då beslutet om förändringsprocessen meddelades till de anställda direkt efter det togs med hänvisning till att mer detaljerad information skulle komma i januari lämnades de anställda att fritt spekulera i vad som skulle komma att hända. Som teorierna varnar började rykten att gå bland anställda vilket kunde ha undvikits om informationen givits vid ett senare tillfälle. Då ledningen var medveten om att informationen de gav de anställda vid detta tillfälle var otillräcklig borde de ha förutsett att rykten skulle starta och som Holtz (2004) rekommenderar borde de utvecklat en plan för att stoppa dessa. Även då forumet på intranätet kan ses som en åtgärd för att stoppa ryktena ser författarna den inte som tillräcklig då klara svar inför framtiden ändå inte kunde ges. Ett av intervjuobjekten refererar till perioden mellan det första informationstillfället och det mer detaljerade informationsmötet i januari som mörk. Detta då olika rykten gick vilket medförde en osäkerhet som påverkade arbetssituationen. Åter igen ser författarna att beslutet om förändringsprocessen med fördel kunde ha delgivits de anställda vid ett senare tillfälle

Tabell 5.5 - Bedömning av informationens tidpunkt och vidd

			Kom informationen i tillräckligt god tid?			Total
			Ja	Nej	Vet ej	
Fick ni tillräckligt med information?	Ja	Count	22	1	2	25
	Nej	Count	8	2	3	13
	Vet ej	Count	1	0	1	2
Total		Count	31	3	6	40
		% within Om de kände att de fick tillräckligt med information	77,5%	7,5%	15,0%	100,0%

5.2 Kommunikationen under processen

Under processens gång hölls de anställda informerade genom Folksams intranät, e-mail, pressmeddelanden samt personligen genom respektive överordnad. Detta är något som de anställda varit nöjda med då 36 stycken av personalen inte hade velat få informationen från annat håll. Dock finns avvikande åsikter som säger att mer personlig kontakt hade varit önskvärt istället för informationen via intranätet. Detta kan förklaras i att vissa av de anställda hade känt sig tryggare i att få informationen av den chef som de känner tillit till vilket understryker Holtz (2004) teori.

Intrycket om uppfattningen angående informationen som gavs under processens gång varierar då enligt enkätundersökningen anser 23 stycken av de anställda att de fick tillräckligt med information. Men enligt intervjuobjekten var den rådande känslan under processens gång att informationen inte räckte till. Detta kan bero på att de anställda var medvetna om att de fick den information som fanns tillgänglig med saknade ändå den detaljerade informationen om den individuella påverkan. Något som medförde att anställda gick och oroade sig för sina arbeten under en längre tid som kan ha påverkat deras arbetsinsats negativt. Återigen är detta något som kunde ha undvikits genom att först utveckla en handlingsplan för förändringen som sedan presenteras för personalen.

Skillnader kan också ses, i tabell 5.6, mellan personalen beroende på hur länge de varit anställda vid företaget. Författarna bortser dock från gruppen som varit anställd mellan 11-15 år då bara en respondent befinner sig i den gruppen vilket medför att resultatet kan vara missvisande. Dock är det intressant att se att de relativt nyanställda inom företaget anser till större utsträckning än resterande att de fått tillräckligt med information. Anledningar till detta kan vara att gruppen består av yngre människor som inte känner oron om tjänsten kommer att finnas kvar som så tyngande.

Tabell 5.6 - Bedömning av informationen respektive antal år i företaget

			Fick Ni tillräckligt med information?			Total
			Ja	Nej	Vet ej	
Hur länge har du arbetat för Folksam?	-5 år	Count	5	1	0	6
	6-10 år	Count	8	5	0	13
	11-15 år	Count	0	1	0	1
	16-20 år	Count	3	2	1	6
	20- år	Count	9	4	1	14
Total	Count	25	13	2	40	

Feedback på informationen som ges är något som rekommenderas i internkommunikations teorier. Detta är även något som ledningen på Folksam uppmärksammat genom att erbjuda de anställda deltagande i Workshops där de gavs möjligheten att komma med synpunkter och lösningar på kommande nedskärningar. Enkätundersökningen visar att knappt hälften av personalen kände att möjligheten till att ge feedback fanns. Genom de mer djupgående intervjuerna med personalen framgår det att även då chansen till feedback gavs kände personalen att det inte skulle ge något då ingen skulle lyssna på den. Detta visar på att företaget inte tydligt nog kommunicerat chansen att delta i de Workshops som erbjöds och därmed påverka förändringsarbetet. Då företaget inte hade en utarbetad plan för hur förändringsprocessen skulle genomföras borde de uppmuntrat de anställda att ge feedback och understryka deras möjlighet att påverka utvecklingen av en handlingsplan.

De anställdas möjlighet att ge feedback står också i relation till deras uppfattning om hur delaktiga de är i processen. Som framgår av tabell 5.7 nedan anser 14 av de 15 som inte kände sig delaktiga i förändringen att det inte fanns någon chans att ge ledningen feedback. Vidare visar de 5 anställda som inte var medvetna om chansen till att ge feedback, av de 27 som inte kände sig delaktiga i förändringen, att ledningen inte informerat tillräckligt om Workshopen. Frågan väcks om varför ledningen gick ut med en inkomplett plan för genomförandet av förändringen som skapade förvirring och motstånd, när personalens åsikter ändå inte vägdes in. Om personalen ändå inte skulle ges chansen att ge feedback och vara delaktiga i processen hade en färdig plan som applicerats utan förvarning besparat personalen månader av oro och uppgivenhet.

Tabell 5.7 - Bedömning av delaktighet respektive feedback

			Kände ni er delaktiga i processen?			Total
			Ja	Nej	Vet ej	
Fanns möjligheten att ge feedback?	Ja	Count	10	8	1	19
	Nej	Count	0	14	1	15
	Vet ej	Count	0	5	1	6
Total	Count	10	27	3	40	

Folksam erbjöd under förändringsprocessen stöd till personal i form av samtal med chefer, konsulttjänster samt samtal med nätverket Visavi. Viss personal erbjöds även ett pensionsavtal för att slippa bli avskedade. Det framgår av intervjuerna och enkäterna att personalen var medveten om att fanns stöd att få under förändringen, dock anser vissa att detta stöd inte var direkt av Folksam organisationen. De anställdas uppfattning om stöd från Folksam står i relation till om de anser att något gjordes för att underlätta situationen för dem. Även då hela 21 stycken av personalen ansåg att de fick det stöd av Folksam som de behövde så svarade 15 stycken av dessa 21 ”nej” eller ”vet ej” på frågan om något gjordes för att underlätta för respondenten. Detta visar på att personal upplevde att Folksam var förstående i situationen och stöttade dem och att detta var tillräckligt och därför är de omedvetna om de övriga stödaktiviteter som fanns till förfogande. Antalet svaranden som ansåg att de anställda inte fick något stöd eller att de inte vet samt att inget gjordes, eller att de inte var medvetna om stödaktivitet, för att underlätta för de anställda talar för att informationen om underlättande aktiviteter inte nådde fram till de anställda. De anställdas uppfattning om de fick stöd eller om något gjordes för att underlätta för dem kan grundas i att de kände sig uppgivna av beslutet och därför inte uppfattade stödet.

Tabell 5.8 - Bedömning av stöd respektive underlättande åtgärder

			Gjordes något för att underlätta för respondenten?			Total
			Ja	Nej	Vet ej	
Fick de anställda stöd?	Ja	Count	6	7	8	21
	Nej	Count	1	5	1	7
	Vet ej	Count	1	5	6	12
Total		Count	8	17	15	40

5.3 Kommunikationen efter processen

På frågan om de anställda har möjlighet att läsa om förändringsprocessen i efterhand hävdar majoriteten av de tillfrågade att så är fallet. Emellertid är det 13 stycken av de tillfrågade som påstår att det inte går att läsa om processen eller att de inte vet om det gör det. Två av intervjuobjekten hävdar också att de aldrig har sett några resultat men hade gärna sett siffror på vad Folksam tjänade på att processen genomfördes (personlig kommunikation, 2007-04-18). Dock var hela 35 stycken av de deltagande i enkätundersökningen intresserade av att läsa om resultaten av den genomförda processen vilket Folksam kan tillmötesgå genom att i dagsläget presentera resultatet av processen.

Med en korrelationstabell med frågorna 27 och 29 kan man enligt tabell 5.9 se att det var det 8 stycken av totalt 9 som ansåg att det inte gick att läsa om processen som gärna hade velat läsa om den. Det är då en väsentlig del av respondenterna som ville läsa om processens resultat men inte kunde göra det eller visste var de skulle leta. För att göra de anställda mer villiga att förändras i framtiden är det väsentligt att de ser att tidigare förändringar har varit lyckosamma. Ledningen har här brustit i sin roll av reporter Holtz (2004) nämner det vill säga att ledningen ska rapportera hur genomförandet går och om målen är nådda.

Tabell 5.9 - Bedömning av tillgången att läsa om förändringen

			Är ni intresserade av att läsa om förändringen?	
			Ja	Nej
Går det att läsa om förändringen?	Ja	Count	22	2
	Nej	Count	8	1
	Vet ej	Count	5	2
Total		Count	35	5

Från svaren på frågan om vad som varit negativt med processen har vissa inte sett några direkta problem med processen och anser att de inte haft några direkt negativa upplevelser eller sett några icke önskvärda konsekvenser av den (3 respondenter av totalt 29). De kommentarerna som förekommit angående negativa konsekvenser är främst omplacering av personal och nedskärningen av personalen som medförde större press på de kvarvarande anställda med 6 av 29 stycken vardera. Omplaceringen av personalen ledde till att det kom ny personal till de olika kontoren. En respondent ansåg att detta markant ökade arbetsbördan för de andra då de nyanställda var tvungna till en viss inlärningsperiod och även stundom skickades på kurser. Något som också benämns är pensionsavgångarna. Det frivilliga erbjudandet tycks inte ha uppfattats som frivilligt då många såg det som ett tvång. I och med att många äldre tog pensionserbjudandet kände de kvarvarande anställda att det blev ett stort kompetenstapp och att specialtjänster som förut varit självklara försvann. Det finns en irritation att pensionserbjudandet marknadsfördes som frivilligt när det egentligen var tvingade. Vissa ville inte sluta men ställdes inför dilemmat att om de inte gick i pension skulle en av deras kollegor få sparken. Detta kan nästan liknas vid hot och hjälpte inte de anställda till att bli mer vänligt sinnade mot förändringen.

Omplaceringarna ses ännu som något ineffektiva och onödiga. Att olika skadereglerare bytt plats till något de inte arbetat med förut och därför inte har kompetens inom. Gjorde detta verkligen att Folksam blev mer effektivt undrar många. En respondent uttryckte sig frågande till vad processen har medfört utöver oro och tvångsflyttningar. Här känner författarna att det vore lämpligt om ledningen kallade till ett möte där nyttan med processen visades och vad den har lett till. I och med omplaceringarna fick vissa av de anställda lämna det arbete de tyckte om för ett de egentligen inte ville ha. Detta påverkade även deras kollegor och har lett till en allmänt tryckt stämning samt oro på kontoren.

De kvarvarande anställda har också känt att den oro som väcktes påverkade arbetsplatsen på ett sådant sätt att personalen knappast kan ha arbetat effektivt. Energin fanns inte riktigt där när de inte visste om de skulle få behålla sina arbeten. Tempot och effektiviteten föll.

Anledningarna till omplaceringarna tycks inte ha blivit förmedlade på ett effektivt sätt då det finns ett stort missnöje över dem. Det är svårt för de anställda att än idag se nyttan av dem eftersom det främst blev ett kompetenstapp och att kompetent och kunnig personal fick flytta till en avdelning de inte har samma gedigna kunskap om.

På frågan om vad de anställda ansåg ha varit positivt med processen var det mest frekventa svaret; inget och vet inte. Sex stycken av dem som svarat på frågan, av totalt 33, säger sig

inte kunna säga något som varit positivt med processen jämfört med den näst vanligaste kommentaren (4 stycken) att Folksam förhoppningsvis sparat pengar på det. Något värt att påpeka är just att den näst vanligaste anledningen som nämns är att Folksam eventuellt lyckats dra ner på kostnaderna. Bland alla svaren finns det aldrig någon som säger att det har blivit så utan endast att förhoppningsvis har det blivit så. Återkopplingen efter genomförandet har där brustit i och med att många inte vet om det verkligen blivit så utan hyser förhoppningar om att så skett. Att ha Holtz (2004) pyramid av kommunikations kvalitet i åtanke här visar att Folksam verkar ha nått den högsta avsatsen av pyramiden men att de där misslyckats att inspirera de anställda att jobba för processen. Detta då så många svarat att det inte funnits något positivt med processen har ledningen inte lyckats förmedla att förändringarna i långa loppet blir bäst för alla.

Något många nämnt som positivt är att vissa avdelningar fått expandera, grupperna har blivit större. Detta är något respondenter nämnt ska ha påverkat kommunikationen inom grupperna till det bättre. De flesta är glada över att ha fått nya arbetskamrater och att nya människor tillkommit i grupperna. Det finns också en glädje av att jobben till stor del behålls, att det inte var många som försvann och att vissa fick arbetsuppgifter de gillade mer än dem de hade innan processen. Det har i och med större grupper givit en känsla av att jobba med varandra istället för att tävla emot varandra.

I enkäten är det också påpekat att det fanns en tydlighet varför processen skulle genomföras, vilket statistiken styrker då alla av respondenterna sa att det förmedlades varför processen skulle ske. Att förmedlingen av detta var effektiv och att ledningen varit tydlig med vad man ville uppnå och hur det skulle ske. Denna tydlighet var någonting respondenter ansett vara positivt med förändringen.

Några av de anställda har även poängterat en positiv förändring i de anställdas attityd, att det kändes som en nytändning och att många insett att företaget var till för kunderna och inte tvärtom. Att det genom företaget blev en skärpning och fokusering på arbetet. Respondenterna har även poängterat att det genom pensionsavgångarna blivit en nödvändig och välbehövlig förnyring av företaget. Merparten av de anställda som fick erbjudandet om pension tog det och de yngre anställda fick därför stanna kvar.

Det är en klar majoritet av respondenterna, hela 28 stycken, som tycker att anpassningen har gått bra för dem personligen. Detta kan ses som att förändringen lades in i de olika arbetssätten vilket gjorde att det inte var så svårt att anpassa sig till det nya som förändringen medförde.

När det gäller anpassningen för Folksam är det något spridda åsikter. Huvudparten anser att det har gått bra för Folksam (12 stycken) men det är nästan lika många som anser att det har gått mindre bra (11 stycken). Enligt ett av intervjuobjekten har vissa avdelningar fortfarande problem med att anställa personal, andra avdelningar lider av problem med kompetenstapp då den äldre generationen gått i pension. För att minimera möjligheten att de respondenter som anser att förändringen gått mindre bra för dem blandar ihop detta med hur det har gått för Folksam valde vi att undersöka vilka grupper som svarat vad. När man tittar på tabell 5.10 ser man att svaren är väldigt spridda. Anställda som anser att Folksam misslyckats att anpassa sig behöver inte ha ansett sig själva misslyckats med detta.

Tabell 5.10 - Bedömning av anpassningen för företaget respektive individen

			Hur har anpassningen gått för Folksam?					Total
			Vet ej	Mindre bra	Ingen åsikt	Bra	Mycket bra	
Hur har anpassningen gått för respondenten?	Mindre bra	Count	0	1	0	0	0	1
	Ingen åsikt	Count	3	3	2	1	0	9
	Bra	Count	5	7	6	10	0	28
	Mycket bra	Count	0	0	0	1	1	2
Total		Count	8	11	8	12	1	40

Av enkätundersökningen framkommer det tydligt att endast ett fåtal personer uppfattat att det förekom belöningar för att uppnå kortsiktiga mål under processens gång (3 stycken). Resterande anser att det inte förekom belöningar eller att de inte var medvetna om det. Detta resultat styrks även i intervjun med Dick Wählin där han uppgav att det ej förekommit kortsiktiga mål och då inte heller belöningar för uppnående av dessa. Holtz (2004) hävdar att det är viktigt att ha kortsiktiga mål för att motivera de anställda att kämpa och inte ge upp om det totala målet med processen känns ouppnåeligt och långt bort. När då de anställda nått de kortsiktiga målen är det viktigt att de erhåller belöning för detta för att då känna sig manade att kämpa mot nästa mål.

Av de anställda på Folksam under förändringsprocessen anser 29 stycken att ledningen var tydlig med att förmedla vilka mål som skulle nås och vilka visioner som fanns. Holtz (2004) hävdar att visionen är väldigt viktig. Den kan fungera både som drivmedel för de anställda och som ett framtida mål. 28 respondenter anger att ledningen var tydlig med att förmedla visionen och det är ju ett betydande antal. Dock är det 11 respondenter som tyckte att kommunikationen var otydlig eller att de är omedvetna om den. När visionen ses som oerhört viktig inom internkommunikationer hade det ju kunnat fokuseras mer på detta för att öka medvetandegraden om visionen. En stark vision borde finnas i mottagarnas minnen även efter processens avslut. I intervjun med Peter Pernsteiner framkom det att det visats ett antal grafer och tabeller illustrerandes visioner och mål men att han glömt dem nu (P. Pernsteiner, personlig kommunikation, 2007-04-18). Då visioner är till för att vägleda de anställda i hur de ska uppföra sig önskvärt mot företaget är det också av stor relevans att de anställda vet vilka visionerna är.

Mer än hälften av respondenterna, 24 stycken, uttrycker att de är nöjda med kommunikationen mellan personalen och ledningen men det är också en betydande del som inte är det. Vi valde att undersöka om de som var missnöjda med kommunikationen var de som ansåg sig inte ha möjligheten att läsa om resultaten och att visionen blev otydligt kommunicerad.

Vi ser i tabellerna 5.11 och 5.12 nedan att av dem som ansett kommunikationen inte vara tillfredsställande är också de som i högre grad inte funnit information om resultaten av processen och som tyckte att målen och visionen förmedlades oklart. Man får här intrycket av att det var en specifik grupp Folksam missade att informera lika mycket som de andra. För att försöka lokalisera vilken grupp som mottog mindre information gjordes en korrelations-tabell på antalet år respondenten arbetat i företaget jämfört med de tre faktorerna; var

kommunikationen bra, var det tydliga mål om förmedlades och fann de information om resultat. Dessa tabeller visade ingen direkt skillnad mellan de olika ålderskategorierna, vi undersökte då de tre faktorerna mot vilken yrkesgrupp respondenten tillhörde. Dessa tabeller visade också jämn fördelning över grupperna. Det kan därför antas att alla grupper fick samma information men att vissa var missnöjda med hur den förmedlades, det var ingen specifik grupp som inte fick informationen.

Tabell 5.11 - Bedömning av kommunikationen och förändringens mål

			Var det tydliga mål som förmedlades?			Total
			Ja	Nej	Vet ej	
Var kommunikationen bra mellan ledning o personal?	Ja	Count	24	0	0	24
	Nej	Count	4	4	2	10
	Vet ej	Count	1	3	2	6
Total		Count	29	7	4	40

Tabell 5.12 - Bedömning av tillgängig information i efterhand och kommunikationsuppfattning

			Kan du läsa om förändringen?			Total
			Ja	Nej	Vet ej	
Var kommunikationen mellan ledning och personal bra?	Ja	Count	19	3	2	24
	Nej	Count	4	5	1	10
	Vet ej	Count	1	1	4	6
Total		Count	24	9	7	40

De främsta funderingarna och bristerna kring kommunikationen mellan anställd och ledning verkar ha legat i en frustration hos de anställda att det inte riktigt var någon som lyssnade på dem. Ledningen satt på ett annat kontor i Sverige och gav intrycket av att redan ha beslutat exakt vad som skulle ske och hur det skulle göras (enkätsvar). Att som anställd få reda på detta utan att ha någon möjlighet att påverka föder frustration. Respondenter har svarat att det inte riktigt spelade någon roll vad deras åsikter var då ledningen gjort klart vad som skulle ske vare sig individen var med på det eller inte, att det var en ensidig kommunikation. Detta går hand i hand med svaren på fråga 22, om respondenten kände att de kunde ge feedback, där nästan hälften kände att de inte hade någon möjlighet att ge feedback eller var osäkra på om de kunnat göra det. Onekligen fanns det idéer och kritik bland personalen. Att Folksam ledning inte släppte fram dessa kan ha gjort att den främsta och mest utvecklade förändringsprocessen uteblev. Att ta till vara så många åsikter som möjligt från olika håll kunde inte bara ha medfört till att personalen kände att de hade något att säga till om utan också gjort dem mer positivt inställda till processen.

Då Folksam är ett stort företag ges det sällan plats för enstaka individer. En del respondenter har uppgett en känsla av att det ändå inte spelade någon roll om de sa vad de tyckte då de bara var en person i en stor organisation. För att undvika känslan av uppgivenhet, att ingen ändå lyssnar, kunde Folksam ha agerat på ett annat sätt. Det gavs Workshops i Stockholm där vissa anställda gavs tillfälle att ge förslag på hur de tyckte besparingar kunde ske.

Det var dock bara ett fåtal av personalen som fick detta erbjudande. Istället hade det kunnat hållas Workshops i mindre skala, en på varje kontor, där de som kände att de ville bidra och komma med åsikter hade kunnat närvara. Åsikterna som samlats in på varje kontor hade senare kunnat redovisas i Stockholm. Genom att ha en Workshop på varje kontor hade inte beslutsprocessen känts så långt bort och de som hade åsikter hade kunnat framföra dem.

Ofta dyker det upp åsikter under tiden. I Folksamns process verkar det inte funnits några direkta tillfällen att framföra dem. Ett intervjuobjekt formulerade sig som så att när processen väl satt igång så fanns det ganska lite information tillgängligt. Det som dök upp kom på intranätet vilket blivit påpekat av Kristina Johansson som gärna hade haft lite mer personlig kommunikation (personlig kommunikation, 2007-04-18). Här brast Folksam enligt Holz (2004) beskrivning av olika roller ledningen ska spela, i detta fall reporter, det vill säga rapportera för de anställda hur processen fortskrider, vad som händer. Att hela tiden ge information till de anställda så att de vet vad som händer i företaget.

Författarnas lösning på problemet skulle vara att konstruera en sida på intranätet där det fanns möjlighet att framföra sina åsikter om hur det gick på de olika kontoren i landet. Det skulle vara möjligt inte bara att lägga upp åsikter men även frågor och funderingar som någon inom en rimlig tid besvarade. Detta skulle öka känslan av att någon brydde sig om de olika åsikterna och att de anställdas tankar faktiskt gjorde skillnad och kunde påverka. Ett annat sätt att ge denna känsla och även öka den personliga kommunikationen vore att ha uppföljningsmöten där alla med en vilja att framföra deras åsikt kunde få närvara och uttala sig om hur de ansåg processen fortlöpte. Tillvägagångssätt som förargade de anställda skulle upptäckas och hinna stoppas eller ändras innan för stor skada var skedd. En faktor som hade kunnat upptäckas var att de anställda fick känslan av att ledningen inte visste hur jobbigt det var för dem anställda på kontoren att arbeta under förändringsprocessen (enkät-svar) med förflyttningar, utbildningar för nyanställda och nedläggning av kontor. Pressen på de kvarvarande ökade markant. För de anställda som kände att ingen lyssnade på dem och att deras arbetssituation var påfrestande anser författarna att det hade underlättat med möten där de fick uttrycka sin mening och att någon lyssnade och vidarebefordrade till ledningen.

Respondenter har även framfört sitt missnöje att det under processen inte varit fullständigt klart och tydligt vem som har varit chef. Vissa chefer fick under processen sluta eller flytta till en annan tjänst. I och med detta var det vissa som stundtals var totalt utan chef och därför inte visste vem de skulle vända sig till när de sökte svar på frågor angående processen. Det var även tidvis oklart när nya chefer skulle tillsättas. Detta borde ha kunnat undvikas genom en bättre planering från de högre cheferna, så att det aldrig var någon oklarhet om vem som var de anställdas respektive chef.

Det uttrycktes även ett missnöje med fackets agerande centralt. Respondenter hade intrycket av att de inte riktigt hade varit aktiva i de diskussionerna. Jämför denna åsikt med svaret i fråga 20 där respondenter även angett besvikelse med fackets bristande kommunikation. Det är inte en majoritet av respondenterna som känner så men åsikten har ändå förts fram. Denna uppsats är dock ej baserad på fackets tillvägagångssätt och kan därför ej jämföra dem med våra tidigare nämnda teorier som berör chefer och ledningens tillvägagångssätt.

Något som flera respondenter har framfört sitt missnöje över, vad gällande kommunikationen, är oklarheten av vad processen skulle leda till, vad målet var med förändringen och

vad Folksams ledning ville få ut av den. Holz (2004) hävdar att de anställda bör få veta vad målet är för att kunna arbeta så bra som möjligt för att kunna nå det.

Vissa respondenten var av åsikten att Folksam misslyckats att framgångsrikt förmedla målet med processen och att kommunikationen mellan ledning och personal har varit otillräcklig. I och med den tveksamhet vissa respondenter visar för vad målet med processen egentligen var har kommunikationen på den punkten misslyckats. Folksam borde ha varit tydligare med vad målet var. Det borde inte ha kunnat undgå någon vad det var de skulle uppnå genom att genomgå denna omfattande förändringsprocess.

6 Slutsats

Utifrån de diskussioner som förts i analysen kommer nedan ett antal slutsatser presenteras rörande hur interkommunikationen under förändringsprocessen i Folksam syd fungerat.

6.1 Kommunikationen före processen

Förändringsprocessen i Folksam har ur ett internkommunikations perspektiv varit bristfällig. Ur ett ledningsperspektiv har effektiv internkommunikation utförts då grundrekommendationerna har följts. Information har givits så fort den varit tillgänglig, möjligheter till att ge feedback har funnits och stöd till anställda har erbjudits. Detta har kommunicerats från ledningen men arbetet att säkerställa att kommunikationen nått fram och att den har uppfattas på rätt sätt har misslyckats.

De anställda är inte av samma åsikt som ledningen vad kommer till om mängden information som gavs var tillräcklig, anledningen och delaktigheten i själva processen samt möjligheten att påverka den. Detta tyder på att ledningen inte lyckats förmedla de möjligheter de anställda hade att påverka förändringsprocessen genom internkommunikationen.

6.2 Kommunikationen under processen

Hade ledningen väntat med det första informationstillfället tills mer utförlig information på individnivå funnits hade internkommunikationen uppfattats fungera på ett bättre sätt. En presenterad handlingsplan vid första informationstillfället hade motverkat tiden med spekulationer och osäkerhet bland anställda inom Folksam. Vidare hade en sådan plan presenterat de anställda med nödvändig information och uppfattningen att de anställda inte fick svar på sina frågor hade då minskat.

Alternativet till ovanstående är att ledningen informerat de anställda om kommande förändringsprocess, att företaget var tvungna att motverka de dåliga siffrorna med en organisatoriskförändring och samtidigt involvera de anställda i att framställa en handlingsplan. Ledningen hade kunnat få idéer från de anställda vart de kände besparingar var möjliga. Detta hade inte bara medfört mer medvetna anställda utan också en tydligare motivation att kämpa för förändringen då det var från deras idéer var dess ursprung. Det skulle också kunna medföra en motivation på det sättet att de anställda arbetat fram en egen vision för förändringen, en vision de själva fått arbeta fram är något de i större utsträckning håller med om och tycker är värd att kämpa för än någon som bestämts av ledningen.

6.3 Kommunikationen efter processen

Vidare skulle internkommunikationen efter processens avslut ha varit bättre utarbetad. Många frågor kunde ha blivit besvarade om det hade erbjudits ett informationsmöte där resultaten av processen presenterades, nyttan hade blivit redovisad vilket även kunde ha påverkat åsikterna om processen på ett positivt sätt. Om nyttan och en positiv effekt hade blivit presenterad kunde skeptikerna ha sett att förändringen var det bästa. Genom att inte ha informerat om resultaten blir de anställda inte bara negativt inställda till denna förändring utan kan också vara mer motståndsbäna för framtida förändringar.

Anledningen till att internkommunikationen inte varit till belåtenhet under processen var att inga åtgärder gjordes för att kontrollera att informationen verkligen nått fram till perso-

nalen eller att den uppfattades som det var meningen. Om det under hela processen gjorts undersökningar om hur informationen uppfattades och att de anställda ansåg sig veta vad som pågick hade det kunnat uppfattas tidigare om brister fanns och de hade kunnat korrigeras.

När vi läst litteraturen har vi fått uppfattningen att det är sedvanligast att internkommunikationen misslyckas under processens gång. Det är då det är speciellt viktigt att kommunikationen fungerar och då flest processer behöver omhändertas. Folksam's internkommunikation var bristfällig under processen men även efter då inga återkopplingar gjordes.

7 Diskussion

Detta kapitel diskuterar resultatet av den utförda studien.

7.1 Utvärdering och kritik av studien

Resultatet av denna uppsats grundas på endast ett företag, Folksam. Därför ser författarna att möjligheten att generalisera utifrån uppsatsen är begränsad. Dock är syftet med uppsatsen att få en djupare förståelse för ämnet av uppsatsen uppfyllt genom att närmare studera ett företag. Vidare kan det vid studier som denna, där syftet är att förstå problem och göra processer bättre, vara svårt att undvika situationer där det är svårt att veta om respondenten svarar ärligt eller undanhåller information.

Något som ligger till fördel för resultatet av uppsatsen är tidsperioden den utfördes under. Detta då förändringsprocessen tog sin början under 2005 och slutfördes under senare delen av 2006. Vid tidpunkten för studien har de anställda inom organisationen gått igenom processen, infunnit sig på nya positioner samt reflekterat över hur den genomfördes. Författarna upplever även att respondenterna varit mycket hjälpsamma och bidragit med vad de kunnat.

Författarna har förhoppningar att denna uppsats har bidragit till att skapa en djupare förståelse för vikten av internkommunikation under förändringsprocesser.

Slutligen är författarna medvetna om att referensramen innehåller teorier som inte alla nämns i analysen. Detta är något som diskuterats och författarna anser att för att få läsaren att helt förstå konceptet med internkommunikationen är teorierna värdefull information som inte kan lämnas ute. Vidare skapar dessa teorier en helhets bild av ämnet interkommunikationen vilken analysen bygger på.

7.2 Förslag på vidare studier

Då författarna arbetat med denna uppsats har idéer till liknade studier infunnit sig. En kombination av litteratur och nya företagsperspektiv har bidragit till idéer för vidare studier inom området.

Först och främst vore det intressant att utföra studien övergripande över alla divisioner av Folksamorganisationen. Detta kunde tillföra information angående om förändringsprocessen uppfattas på samma sätt i olika delar och på olika nivåer av organisationen.

Vidare vore det av intresse att undersöka flera försäkringsbolag och undersöka hur de utför sina förändringsprocesser. Misstagen författarna uppmärksammade att Folksam gjorde kanske är något de andra bolagen också gör i deras internkommunikation.

8 Referenslista

- Barret, J. D. (2004). A best-practice approach to designing a change communication programme. *Handbook of corporate communication and public relations, pure and applied*. 2004 page 20-33
- Churchill, G. A. (1999). *Marketing Research; methodological foundations*. (7th edition). The Dryden Press, USA.
- Ejvegård, R. (2003). *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Greatz, F. (2002). *Managing organizational change.*, Milton Qld: John Wiley & Sens.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research*. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Holtz, S. (2004). *Corporate conversations: a guide to crafting effective and appropriate internal communications*. New York: AMACOM.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1992). *The challenge of organizational change: how companies experience it and leaders guide it*. New York: McMillian.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: an introduction to its methodology*. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Ludlow, R. & Panton, F. (1992). *The essence of effective communication*. New York: Prentice-Hall.
- Lundahl, U., Skärvad, P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (3:e upplagan.). Lund: Studentlitteratur.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Rolfer, B. (1999). *Den goda rörligheten: kompetensutveckling och kretslopp för nya jobb.*, Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2000). *Research methods for business students*. Financial Times/Prentice Hall, cop.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2003). *Research Methods for Business Students*. UK: Pearson Education Limited.
- Senge, M.P. (1995). *Den femte disciplinen: den lärande organisationens konst.*, Stockholm: Nerenius & Santerus.
- Silverman, D. (2000). *Doing qualitative research: a practical handbook*. Thousand Oaks, California: SAGE.

- Simonsson, C. (2006) *Nå fram till medarbetarna*. Malmö: Liber.
- Smith, L. & Mounter, P. (2005). *Effective internal communication.*, London: Kogan Page.
- Stake, R. (1995). *The Art of Case Study Research*. Inc. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Strid, J. (1999). *Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*. Lund: Studentlitteratur.
- Svenning, C. (1997). *Metodboken* (2nd edition). Eslöv: Lorentz Förlag
- Thomas, A. (2004). *Research skills for management studies*. London: Routledge.
- Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Trost, J. (2001). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd edition). Thousand Oaks: SAGE
- Zikmund, W. G. (2000). *Business research methods*. Fort Worth, Texas: Dryden Press.

Bilaga 1 Intervjufrågor Dick Wåhlin

- Var det du som informerade personalen om förändringsprocessen?
- Vilka motiv var det som gjorde att förändringsprocessen kom till stånd?
- Varför valdes just Folksam syd?
- Hur länge efter att beslutet om förändringen var tagen informerades personalen?
- Fanns det en klar vision för förändringsprocessen?
- Kommunicerades den ut till de anställda?
- Ändrades visionen med tidens gång?
- Vad var syftet med förändringsprocessen?
- Fanns det nyckeltal, speciella mål som skulle uppnås, exempel kostnader skulle skäras ner med 30 procent eller skaderegleringen skulle bli mer tidseffektiv?
- Anser du Folksam vara en förändringsbenägen organisation?

Kommunikationen innan processen

- Upplevde du något motstånd från personalens sida angående förändringsprocessen? (direkt eller indirekt)
- Hur visade sig detta eventuella motstånd?
- Hur hanterades det eventuella motståndet?
- Vad tror du var den bakomliggande orsaken till detta motstånd?
- Vad tycker du är viktigt när man ska behandla motstånd mot förändring?
- Hur reagerade regionen (Folksam syd) på meddelandet om förändringsprocessen?
- Vissa påverkades mer än andra av processen, fick de speciell uppmärksamhet, hade de möjlighet att få stöd?
- Var ni medvetna om innan processen start att motstånd kunde uppkomma, formulerades då en plan att hantera detta?
- Tror du att ni lyckades få de anställda att ta till sig förändringen och förstå dess syfte?
- Vad meddelade du personalen när du meddelade om förändringsprocessen, vilken effekt den skulle ha, varför den gjordes, dess för och nackdelar?
- När ni meddelade om förändringsprocessen fick personalen yttra sig, ställa frågor och komma med förslag?
- Vilka kommunikationskanaler valdes för att gå ut med meddelandet?
- Fick du välja kontakt kanal själv?
- Skulle du föredragit att ge informationen på något annat sätt än det du gjorde?

- Anser ni att du fick ge ut tillräckligt med information?

Kommunikationen under processen

- Fanns det under tiden förändringsprocessen genomfördes ett motstånd?

- Vad tror du var den bakomliggande orsaken till detta motstånd?

- Vad gjordes åt detta eventuella motstånd?

- Hur reagerade de anställda på detta, minskade motståndet?

- Genom vilka kontaktkanaler gav du information till de anställda om hur processen gick till?

- Hade du velat informera de anställda genom en annan kanal?

- Fick personalen möjlighet att delta och komma med åsikter om processen under dess gång?

- Anser du att informationen du gav personalen under processens gång var tillräcklig?

- Ändrades någonting efter att ni lyssnat på personalens åsikter?

- Gjorde ni någonting för att underlätta förändringen för personalen?

- Hur involverades personalen i processen?

Kommunikationen efter processen

- Hur upplever du att resultatet har blivit, så här efter genomförd process?

- Kommer det att ske liknande förändringar i framtiden?

- Har det gjorts reflektioner om förändringsprocessens resultat och dess tillvägagångssätt?

- Vad känner du att ni lärt er?

- Vilka har, enligt er, varit de största problemen?

- Vad har varit bra?

- Förekom det belöningar för uppnående av kortsiktiga mål under processens gång?

- Skedde det några speciellt kritiska moment under förändringsprocessen, problem som kändes oöverkomliga, positiva överraskningar eller något speciellt lärorikt?

- Kan alla läsa om resultaten efter förändringsprocessen?

- Upplever du att ni varit tydliga med att förmedla varför förändringsprocessen skedde?

- Anser du att ni varit tydliga med att förmedla vilka mål som skulle nås och vilka visioner som fanns?

- Anser du att kommunikationen har varit bra mellan er och personalen?

- Har ni använt samma kontaktkanaler hela tiden, (innan processen, under dess gång och efter att den blev genomförd)?

Bilaga 2 Intervjufrågor personal

- Hur länge har Ni varit anställd på Folksam?
- Vad är er jobbtitel?
- Har era arbetsuppgifter ändrats efter förändringsprocessen?
- Anser du att din arbetssituation har förbättrats eller försämrats efter förändringsprocessen?

Kommunikationen före processen

- Genom vilken kontaktkanal fick du information om förändringsprocessen?
- Hade du föredragit att få information genom en annan kanal?
- Vem informerade Er?
- Fann du att denna person hade tillräckligt med kunskaper om ämnet för att informera er?
- Tyckte du att det var tillräckligt med information?
- Vad meddelades ni om förändringsprocessen, vilken effekt den skulle ha, varför den gjordes, dess för och nackdelar?
- Förklarades varför förändringsprocessen skulle genomföras?
- Var det tydligt förklarat eller ville du veta mer?
- Höll du med om anledningarna till att genomföra processen?
- Anser du att du fick reda om förändringsprocessen i tillräckligt god tid?
- Förmedlades det företagets vision med förändringen?
- Hur var din första reaktion?

Kommunikationen under processen

- Genom vilken kontaktkanal fick du information under förändringsprocessen?
- Hade du föredragit att få information genom en annan kanal?
- Kände Ni att ni fick tillräckligt med information?
- Hade Ni möjlighet att ge feedback på informationen?
- Kände du dig delaktig i förändringsprocessen?
- Hade ni föredragit att få informationen på något annat sätt?
- Fick du det stöd från Folksam som du kände att du behövde?
- Gjordes det någonting för att underlätta förändringen för dig?
- Hur upplevde du förändringarna?

Kommunikationen efter processen

- Har du möjlighet att läsa om förändringsprocessen, resultat osv.?
- Vad har varit negativt med processen?
- Vad har varit positivt med processen?
- Hur tycker du att anpassningen har gått?
- Förekom det belöningar för uppnående av kortsiktiga mål under processens gång?
- Anser du att ledningen varit tydliga med att förmedla vilka mål som skulle nås och vilka visioner som fanns?
- Anser du att kommunikationen har varit bra mellan personalen och ledningen?

Bilaga 3 Enkätundersökning Jönköping

Till anställda vid Folksam Jönköping

Vi är två ekonomstudenter som valt att skriva vår magisteruppsats om Folksam. Då Folksam nyligen gick igenom en förändringsprocess fann vi det intressant att undersöka vad de anställda ansåg om denna process och sättet det sköttes på.

Vi skulle därför uppskatta om Du kunde ta dig tid och svara på vår enkät. Vi är de enda som kommer att se enskilda svar, de kommer sedan att sammanfattas för att redovisas för företaget.

Om du har några frågor om vårt uppsatsarbete, får Du gärna kontakta vår handledare professor Karl Erik Gustavsson 0707-80 06 01

Har du frågor om enkäten, får du gärna kontakta Martina Genfors 0709-96 77 78

Svaren får gärna lämnas direkt till Martina Genfors eller läggas på hennes kontor.

Tack på förhand

Med vänliga hälsningar Martina Genfors och Karin Funck

Enkät om Folksam's organisationsförändring 2005-2007

1. Hur länge har Du varit anställd på Folksam?

-5 år 6-10 11-15 16-20 20-

2. Inom vilken yrkeskategori arbetar Du?

3. Har dina arbetsuppgifter ändrats efter förändringsprocessen?

Ja Nej

4. Anser Du att din arbetssituation har förbättrats eller försämrats efter förändringsprocessen?

Förbättrats Försämrats Ingen skillnad

Kommunikationen före processen

5. Genom vilken kontaktkanal fick Du information om förändringsprocessen?

6. Hade Du föredragit att få information genom en annan kanal?

Ja Nej Vet ej

7. Om ja, vilken?

8. Vem informerade dig?

9. Fann Du att denna person hade tillräckligt med kunskap om ämnet för att informera dig?

Ja Nej Vet ej

10. Tyckte Du att det var tillräckligt med information?

Ja Nej Vet ej

11. Meddelades Du om vilken effekt förändringsprocessen skulle ha, dess för och nackdelar?

Ja Nej Vet ej

12. Förklarades det varför förändringsprocessen skulle genomföras?

Ja Nej Vet ej

13. Ansåg Du att anledningarna var tillräckligt relevanta till att genomföra processen?

Ja Nej Vet ej

14. Fick Du känslan av att det var viktigt att förändringarna genomfördes?

Ja Nej Vet ej

15. Fick Du svar på alla dina frågor och funderingar?

Ja Nej Vet ej

16. Anser Du att du fick information om förändringsprocessen i tillräckligt god tid?

Ja Nej Vet ej

17. Förmedlades företagets vision med förändringen?

Ja Nej Vet ej

Kommunikationen under processen

18. Genom vilken kanal fick Du information under förändringsprocessen?

19. Hade Du föredragit att få information genom en annan kanal?

Ja Nej Vet ej

20. Om ja, vilken/vilka kontaktkanaler hade Du föredragit?

21. Kände Du att Du fick tillräckligt med information?

Ja Nej Vet ej

22. Hade Du möjlighet att ge feedback på informationen?

Ja Nej Vet ej

23. Kände Du dig delaktig i förändringsprocessen?

Ja Nej Vet ej

24. Fick Du det stöd från Folksam som Du kände att Du behövde?

Ja Nej Vet ej

25. Gjordes det någonting för att underlätta förändringen för dig?

Ja Nej Vet ej

26. Om ja, vad gjordes?

Kommunikationen efter processen

27. Har Du möjlighet att läsa om förändringsprocessen, resultat osv.?

Ja Nej Vet ej

28. Hade Du varit intresserad av att se resultaten av förändringsprocessen?

Ja Nej Vet ej

29. Vad har varit negativt med processen?

30. Vad har varit positivt med processen?

31. Hur tycker du att anpassningen har gått för dig?

Vet ej Mindre bra Ingen åsikt Bra Mycket bra

32. Hur tycker Du att anpassningen har gått för Folksam?

Vet ej Mindre bra Ingen åsikt Bra Mycket bra

33. Förekom det belöningar för att uppnå kortsiktiga mål under processens gång?

Ja Nej Vet ej

34. Anser Du att ledningen varit tydlig med att förmedla vilka mål som skulle nås och vilka visioner som fanns?

Ja Nej Vet ej

35. Anser Du att kommunikationen har varit bra mellan personalen och ledningen?

Ja Nej Vet ej

36. Om nej, vad var det som inte fungerade?

Tack för er tid

Med vänliga hälsningar Martina Genfors & Karin Funck

Bilaga 4 Enkätundersökning Växjö

Till anställda vid Folksam Växjö

Motorskadador och tekniker

Vi är två ekonomstudenter som valt att skriva vår magisteruppsats om Folksam. Då Folksam nyligen gick igenom en förändringsprocess fann vi det intressant att undersöka vad de anställda ansåg om denna process och sättet det sköttes på.

Vi skulle därför uppskatta om Du kunde ta dig tid och svara på vår enkät. Vi är de enda som kommer att se enskilda svar, de kommer sedan att sammanfattas för att redovisas för företaget.

Om du har några frågor om vårt uppsatsarbete, får Du gärna kontakta vår handledare professor Karl Erik Gustavsson 0707-80 06 01

Har du frågor om enkäten, får du gärna kontakta Martina Genfors 0709-96 77 78

Svaren får gärna lämnas direkt till Mikael Karlsson eller läggas på hans kontor.

Tack på förhand

Med vänliga hälsningar Martina Genfors och Karin Funck

Enkät om Folksam's organisationsförändring 2005-2007

1. Hur länge har Du varit anställd på Folksam?

-5 år 6-10 11-15 16-20 20-

2. Inom vilken yrkeskategori arbetar Du?

3. Har dina arbetsuppgifter ändrats efter förändringsprocessen?

Ja Nej

4. Anser Du att din arbetssituation har förbättrats eller försämrats efter förändringsprocessen?

Förbättrats Försämrats Ingen skillnad

Kommunikationen före processen

5. Genom vilken kontaktkanal fick Du information om förändringsprocessen?

6. Hade Du föredragit att få information genom en annan kanal?

Ja Nej Vet ej

7. Om ja, vilken?

8. Vem informerade dig?

9. Fann Du att denna person hade tillräckligt med kunskap om ämnet för att informera dig?

Ja Nej Vet ej

10. Tyckte Du att det var tillräckligt med information?

Ja Nej Vet ej

11. Meddelades Du om vilken effekt förändringsprocessen skulle ha, dess för och nackdelar?

Ja Nej Vet ej

12. Förklarades det varför förändringsprocessen skulle genomföras?

Ja Nej Vet ej

13. Ansåg Du att anledningarna var tillräckligt relevanta till att genomföra processen?

Ja Nej Vet ej

14. Fick Du känslan av att det var viktigt att förändringarna genomfördes?

Ja Nej Vet ej

15. Fick Du svar på alla dina frågor och funderingar?

Ja Nej Vet ej

16. Anser Du att du fick information om förändringsprocessen i tillräckligt god tid?

Ja Nej Vet ej

17. Förmedlades företagets vision med förändringen?

Ja Nej Vet ej

Kommunikationen under processen

18. Genom vilken kanal fick Du information under förändringsprocessen?

19. Hade Du föredragit att få information genom en annan kanal?

Ja Nej Vet ej

20. Om ja, vilken/vilka kontaktkanaler hade Du föredragit?

21. Kände Du att Du fick tillräckligt med information?

Ja Nej Vet ej

22. Hade Du möjlighet att ge feedback på informationen?

Ja Nej Vet ej

23. Kände Du dig delaktig i förändringsprocessen?

Ja Nej Vet ej

24. Fick Du det stöd från Folksam som Du kände att Du behövde?

Ja Nej Vet ej

25. Gjordes det någonting för att underlätta förändringen för dig?

Ja Nej Vet ej

26. Om ja, vad gjordes?

Kommunikationen efter processen

27. Har Du möjlighet att läsa om förändringsprocessen, resultat osv.?

Ja Nej Vet ej

28. Hade Du varit intresserad av att se resultaten av förändringsprocessen?

Ja Nej Vet ej

29. Vad har varit negativt med processen?

30. Vad har varit positivt med processen?

31. Hur tycker du att anpassningen har gått för dig?

Vet ej Mindre bra Ingen åsikt Bra Mycket bra

32. Hur tycker Du att anpassningen har gått för Folksam?

Vet ej Mindre bra Ingen åsikt Bra Mycket bra

33. Förekom det belöningar för att uppnå kortsiktiga mål under processens gång?

Ja Nej Vet ej

34. Anser Du att ledningen varit tydlig med att förmedla vilka mål som skulle nås och vilka visioner som fanns?

Ja Nej Vet ej

35. Anser Du att kommunikationen har varit bra mellan personalen och ledningen?

Ja Nej Vet ej

36. Om nej, vad var det som inte fungerade?

Tack för er tid

Med vänliga hälsningar Martina Genfors & Karin Funck