



Kurskod: SKOK01  
Termin: VT 2012  
Handledare: Johan Hofvendahl  
Examinator: Jörgen Eksell

*Examensarbete för kandidatexamen i strategisk kommunikation*

---

# Kommunikation och motivation vid förändring

*En kvalitativ studie av mellancheferens kommunikativa funktion  
i samband med en organisationsförändring*

JOSEFINA SVENSSON  
ANNA WESTERLUND

---

Lunds universitet  
Institutionen för strategisk kommunikation

# Abstract - Sammanfattning

---

## **Communication and motivation during change**

This bachelor's thesis base is placed in the research field change communication and aims to understand and problematize middle managers view of their communicative function during change. Through the research we also aim to understand what influence the middle managers view and how they can be motivated to make a contribution. To fulfill the aim of the study we have done ten qualitative interviews with middle managers in a public organization. The research shows that the middle managers believe that they have an important role during change, for instance by acting the role of an opinion leader but also by creating space for participation. The middle managers view of this function and what duties it involves vary depending on their earlier experiences of change and leadership. For the middle managers to be able to take their responsibility the organizations management has to guide them. The management has to create meaning and common frames of reference for the middle managers communicative function during change. Our research also shows that many of the middle managers think that change is positive and they do not find it hard to find the motivation to contribute. We have found four different kinds of motivators: change as something positive, the duty related to the human need for security, involvement in the process and the interest of the organizations assignment.

*Keywords:* Change communication, sensemaking, motivation, middle manager, organizational change, communication, participation through dialouge.

## **Kommunikation och motivation i förändring**

Denna kandidatuppsats tar sin utgångspunkt i forskningsfältet förändringskommunikation. Syftet är att förstå och problematisera mellancheferas syn på sin kommunikativa funktion i en förändring, vad som påverkar deras synsätt och hur de kan motiveras att bidra. För att uppfylla studiens syfte har tio kvalitativa intervjuer genomförts i den valda kommunala organisationen. Studiens resultat visar att mellancheferna anser att de har en viktig roll i att bidra till en organisationsförändring, bland annat genom att agera opinionsledare och skapa delaktighet. Deras syn på denna funktion varierar dock beroende på vilken bakgrund och vilka tidigare erfarenheter de har av förändring och ledarskap. För att mellancheferna ska kunna ta sitt ansvar menar vi att ledningen måste vägleda dem. Ledningen måste således arbeta med att skapa mening och en gemensam förståelse kring den funktion mellanchefen ska inta i förändringsprocessen. Vidare har det visat sig att mellancheferna inte finner motivation lika enkelt vid förändringar som de anser är mindre bra som vid de förändringar som de anser är positiva. De fyra motivationsfaktorerna vi uppmärksammat är: viljan att förändra, plikten kopplad till människans trygghetsbehov, delaktighet i förändringen samt intresset för uppdraget och sakfrågan.

*Nyckelord:* Förändringskommunikation, meningsskapande, motivation, mellanchef, förändring, kommunikation, delaktighet.

*Antal tecken inklusive mellanslag: 90 007*

# Innehållsförteckning

---

<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problembakgrund.....	1
1.2 Syfte och frågeställningar .....	2
1.3 Avgränsningar.....	3
<b>2. Teori och tidigare forskning</b> .....	<b>4</b>
2.1 Kommunikationskanaler .....	4
2.2 Meningsskapande och delaktighet .....	6
2.2.1 Meningsskapande.....	6
2.2.2 Mellanchefens funktion i den meningsskapande processen .....	7
2.2.3 Delaktighet genom dialog .....	8
2.3 Motivationsteorier.....	9
2.3.1 Motivation enligt Maslow och Angelöw .....	10
<b>3. Metod</b> .....	<b>13</b>
3.1 Fallorganisation .....	13
3.2 Insamlingsmetod .....	14
3.2.1 Urval av intervjupersoner .....	14
3.2.2 Genomförande .....	15
3.3 Analysmetod .....	16
<b>4. Analys</b> .....	<b>17</b>
4.1 Kommunikationskanaler .....	17
4.1.1 Ansikte mot ansikte-kommunikation.....	17
4.1.2 E-post.....	19
4.2 Meningsskapande.....	20
4.2.1 Mellanchefens syn på sin kommunikativa funktion .....	21
4.2.2 Mellanchefens referensramar och tidigare erfarenheter .....	22
4.2.3 Sälla och sortera.....	25
4.2.4 Mellanchefen som opinionsledare .....	26
4.3 Delaktighet.....	27
4.3.1 Mellanchefens syn på delaktighet.....	28
4.3.2 Att skapa delaktighet .....	29
4.4 Motivation.....	31
4.4.1 Förändringsvilja .....	31
4.4.2 Trygghet som motivationsfaktor.....	33
4.4.3 Delaktighet som motivationsfaktor.....	34

4.4.4 Uppdraget och självförverkligande som motivationsfaktorer .....	35
<b>5. Diskussion och slutsatser .....</b>	<b>37</b>
5.1 Mellanchefens kommunikativa funktion .....	37
5.2 Motivationsfaktorer .....	39
5.3 Förslag på vidare forskning .....	40
<b>Referenser .....</b>	<b>41</b>
Elektroniska källor .....	43

## **Bilagor och Tabeller**

<b>Bilaga 1: Intervjuguide.....</b>	<b>44</b>
<b>Tabell 1: Angelöws motivationsmodell .....</b>	<b>11</b>

# 1. Inledning

---

Det finns idag ett krav på att organisationer ska förnya och förändra sig. Det är ett krav som växer sig allt starkare och i dagens globala och konkurrenskraftiga samhälle har detta faktum blivit alltmer påtagligt (Jacobsen, 2005). Organisationer måste inte bara förändras för att bli mer effektiva utan de måste även anpassa sig efter omvärldens förväntningar och krav för att uppnå legitimitet (Meyer & Rowan, 1997). Trots att organisationsförändringar inte är något nytt fenomen misslyckas många av de initiativ som initieras (Beer & Nohria, 2000). Enligt Barrett (2002) måste organisationer ha en god och välutvecklad internkommunikation för att kunna genomföra en planerad förändring. Barrett menar att utan detta, och utan förändringskommunikation kommer den planerade förändringen inte att nå sina uppsatta mål.

## 1.1 Problembakgrund

Förändring är ett allt mer påtagligt fenomen i vår vardag och forskningen på området är omfattande. För att lyckas med en förändring är, som ovan nämnt, kommunikationen ett nödvändigt medel. Förändringskommunikation är dock ett relativt outforskat område. Detta faktum gäller framförallt den svenska forskningen vilket riskerar att resultera i en kunskapsklyfta mellan den svenska och den internationella forskningen (Johansson & Heide, 2008).

Inom forskningsfältet förändringskommunikation lyfts mellanchefen, den närmsta chefen, fram som en central person för en lyckad förändring. Enligt Cepaite (2008) kan en bristfällig kommunikation mellan chefer och medarbetare leda till en tveksamhet i förhållande till förändringen. Dialogen dem emellan spelar således en viktig roll för förståelsen för förändringen. Johansson (2008) menar i sin tur att chefernas kommunikativa förmåga samt deras uppfattning av förändringsinitiativet kommer att påverka förändringens utfall.

Ett flertal undersökningar visar på att medarbetarna framförallt vill få information från och kommunicera med, sin närmsta chef i samband med en

förändring (Johansson, 2008; Smidts, Pruyn & van Riel, 2001). Detta kan delvis tänkas bero på att de ofta känner ett högre förtroende för denna än för de chefer som är högre uppsatta. Enligt Cebaite (2008) hänger förtroendet ofta samman med hur synlig chefen är och vilken relation som därmed kan utvecklas med denna. Vidare menar hon att den undersökning hon genomfört pekar på att förtroendet för ledningens kommunikation ofta är lägre än det för den närmsta chefens. I likhet med detta visar en medarbetarundersökning från den kommunala organisation vi valt för vår studie, Helsingborgs stad, på att förtroendet för den närmsta chefen är högt, 83 procent av respondenterna menar att de har förtroende för sin närmsta chef (Medarbetarundersökning, 2011). Sandberg och Targama (1998) beskriver hur mellanchefer i dagens organisationer har gått från att ha den traditionella maktpositionen till en mer handledande, konsulterande funktion. Men hur ser mellanchefen själv på sin funktion? Att forskningen pekar på att mellanchefen har en central funktion i arbetet med förändringskommunikationen betyder inte att alla ser på denna funktion på samma sätt. Enligt Weick (1995) påverkar människors tidigare erfarenheter hur de uppfattar och tolkar nya situationer. Mellanchefernas tidigare erfarenheter kan således tänkas påverka hur de arbetar med förändringskommunikationen.

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Studiens övergripande syfte är att förstå och problematisera mellancheferns syn på sin kommunikativa funktion i en organisationsförändring. För att uppfylla detta syfte kommer respondenternas syn på sin funktion och sitt ansvar, ställas i förhållande till den funktion de enligt forskningslitteraturen *bör* ha i en organisationsförändring. Vidare har vi för avsikt att förstå och förklara vad som påverkar respondenternas synsätt samt vad som motiverar dem att bidra. Vår studie kan på så sätt bidra till en ökad kunskap om hur mellanchefer i en kommunal verksamhet ser på sin kommunikativa funktion i en förändring och hur de kan motiveras att bidra. Studien utgår från följande frågeställningar:

- Genom vilka kanaler kommunicerar mellancheferna med sina medarbetare?
- Hur ser mellancheferna på sin meningsskapande funktion i samband med en organisationsförändring?
- Vad motiverar mellancheferna att bidra till en förändrings implementering?

### **1.3 Avgränsningar**

Då vår studie syftar till att diskutera mellanchefernas syn på sin kommunikativa funktion, vad deras synsätt grundar sig i och vad som motiverar dem att bidra i arbetet med en organisationsförändring, har vi valt att avgränsa vår studie till ett mellanchefsperspektiv. Med mellanchefer avser vi i vår undersökning chefer som är placerade direkt under förvaltningscheferna och som har ett ekonomiskt ansvar samt personal- och verksamhetsansvar. Vi är medvetna om att människors uppfattningar av händelser i omvärlden är subjektiva, att mellancheferna beskriver en situation på ett visst sätt betyder således inte att situationen uppfattas på samma sätt av medarbetarna.



## 2. Teori och tidigare forskning

---

Kommunikation kan ses som ett av de viktigaste redskapen för en lyckad förändring. Barrett (2002) menar nämligen att utan kommunikation om en förändring kommer förändringen troligen inte att nå många av sina uppsatta mål. Vidare beskriver Kotter och Schlesinger (1979) att en av de främsta anledningarna till att medarbetare ställer sig mot en förändring är att de har missförstått förändringen och dess följder, ett problem som enligt författarna kan lösas med hjälp av kommunikation. Genom att bland annat skapa förutsättningar för dialog har mellanchefen, enligt Johansson och Heide (2008), en viktig funktion i att bidra till medarbetarnas meningsskapande i samband med förändringar. De menar vidare att chefens tolkning av förändringen även kommer att få konsekvenser för hur medarbetarna uppfattar den. Detta teorikapitel tar sin utgångspunkt i den kommunikativa funktion som mellanchefen *bör* inta i en förändring och berör teorier kring: kommunikationskanaler, meningsskapande och delaktighet. Enligt Angelöw (1991) är motivationen förändringens motor. Med detta som bakgrund kommer även motivationsbegreppet att beröras. Frågor som diskuteras i detta teoriavsnitt är; Hur kan valet av kommunikationskanaler påverka meningsskapandet? Varför och hur, söker och skapar människor mening? Vad är delaktighet och hur kan det uppnås? Vilka är människors drivkrafter och hur kan de motiveras?

### 2.1 Kommunikationskanaler

En av förutsättningarna för en lyckad förändringskommunikation är enligt von Platen (2006) att det finns en välutvecklad infrastruktur för kommunikation i organisationen. Vidare beskriver Sandberg och Targama (1998) hur människors förståelse för något kan utvecklas då de interagerar i samtal med andra. Vilka kanaler som ska väljas i olika situationer är med andra ord inte alltid självklart, i kombination med att ha en kanal som fungerar för att sprida informationen behöver nämligen även hänsyn tas till den sociala interaktionen. Daft och Lengel

(1986) menar att anledningen till att organisationer producerar information är för att undvika eller reducera osäkerhet samt tve- och mångtydighet vilket kan bidra till förvirring och missförstånd kring händelser i organisationen. De har utvecklat en ”media richness”-teori som kan fungera som ett riktmärke för hur organisationer bör välja kanal för sitt budskap. Den rikaste kommunikationskanalen är den som kan skapa klarhet och en gemensam förståelse även då mottagarna har olika bakgrund och referensramar. En kanals rikedom bedöms också utifrån dess möjlighet att ge ledtrådar till hur budskapet ska tolkas och möjligheterna till direkt feedback. Författarna rangordnar ett antal kanaler enligt följande (med den rikaste kanalen först):

- Ansikte mot ansikte
- Telefon
- Personliga dokument (exempelvis brev eller minnesanteckningar)
- Opersonliga dokument (exempelvis manualer och dokument för arbetsrutiner)
- Numeriska dokument (exempelvis tabeller och diagram)

I likhet med Daft och Lengels (1986) teori om ansikte mot ansikte-kommunikation som den rikaste kanalen, beskriver Klein (1996) hur båda parter drar fördel av att interagera med varandra ansikte mot ansikte då direkt feedback kan ges och frågetecken klagöras direkt. Såväl Daft och Lengel (1986) som Weick (1995) anser att den bästa och mest enhetliga bilden av ett fenomen utvecklas i samspelet mellan människor. Detta gäller såväl i det enskilda samtalet som vid gruppmöten då medarbetarna ges möjlighet att diskutera situationer och komma fram till en gemensam förståelse.

Heide (2002) menar att datormedierad kommunikation klassificeras som en mindre rik kanal utifrån ”media richness”-teorin. Han menar dock att digitala medier i form av e-post och intranät har viktiga egenskaper som saknas hos den rumsliga kommunikationen. Fördelar med digitala medier är att informationen kan nå många medarbetare på samma gång oavsett var de befinner sig, informationen kan redigeras och lagras och medarbetarna kan själva söka upp den. Även om de digitala medierna kan anses vara mindre rika när det kommer till att skapa en gemensam förståelse av nya företeelser kan de alltså ha andra egenskaper som gör de bättre lämpade beroende på budskapet.

## **2.2 Meningsskapande och delaktighet**

Enligt Weick (1995) söker människor alltid mening, förståelse, men i det vardagliga arbetet sker detta obemärkt. Då det kommer till förändringar kan den meningsskapande processen däremot komma att bli mer tydlig. Genom att fördjupa oss i varför och hur människor skapar mening vill vi nå en tydligare bild av hur mellanchefer kan bidra till medarbetarnas meningsskapande i samband med en förändring. Vi presenterar dessutom tidigare erfarenheters påverkan på människans förståelse av nya situationer. Forskningen pekar på att meningsskapandet kan utvecklas i positiv riktning genom delaktighet och dialog (Johansson, 2008). Vi kommer därför även att presentera dessa begrepp samt betydelsen av att arbeta med delaktighet och dialog i samband med en förändring.

### **2.2.1 Meningsskapande**

Gärdenfors (2006) beskriver hur människan är en varelse som ständigt söker efter mening i olika företeelser. Då människan har uppfyllt sina ”överlevnadsbehov” såsom om mat eller bostad börjar hon vidare grubbla över meningen i olika ting. Enligt Weick (1995) kan oklarhet och osäkerhet kring något bidra till en meningssökande process, en annan orsak kan vara att information och kommunikationskanaler används felaktigt. Informationsöverflödet menar Weick är ett exempel på en orsak till att söka mening, han menar dock att ett informationsunderskott kan ställa till lika mycket besvär för människan i denna process. Heide (2002) beskriver hur ett överflöd av exempelvis vidarebefordrad e-post kan innebära att medarbetare tvingas in i en situation där denna måste sälla ut den information som är viktigast.

I en organisationsförändring finns det ofta strategier, modeller och styrdokument för förändringen, dessa kan liknas vid de byggstenar som Sandberg och Targama (1998) använder som metaforer för kunskap. Byggstenarna förutsätts finnas tillgängliga i samband med en förändring och kan lagras och överföras av en person, som sedan fogar in dem i sin tankebyggnad. Men om människan inte känner mening i förändringen blir kunskapen och teorin om denna svår att förstå. Weick (1995) utgår från två ledord i den meningsskapande processen: *frågor/händelser* och *referensramar*. Då frågor och händelser uppmärksammas och sedan kopplas till våra referensramar, vilka utgörs av tidigare erfarenheter och redan existerande kunskap, skapas mening. Weick

beskriver vidare hur människans identitet kopplas till hennes referensramar och utifrån detta sker meningsskapandet. Eftersom att olika människor har olika tidigare erfarenheter och roller i dessa kommer förändringen troligen inte att tolkas på samma sätt av alla. Enligt Weick sker meningsskapandet i relationen med andra människor, i sociala processer och genom kommunikation. I likhet med Weicks teori menar Sandberg och Targama (1998) att människors förståelse av hur verkligheten ser ut bland annat baseras på möten med andra människor och tidigare erfarenheter. En omedveten världsbild skapas hos människan allteftersom hon kommer i kontakt med andra människor och deras erfarenheter. Von Platen (2006) menar att det vid användandet av Weicks och andra forskares teorier om hur människor skapar mening är viktigt att vara medveten om att en del kritik har riktats mot den här typen av teorier. Detta eftersom att meningsskapande handlar om mänskliga tankeprocesser, vilka är svåra att studera och därmed också att uttala sig om. Vidare menar hon att det kan vara svårt att avbilda de mänskliga tankestrukturerna och att frågor, ramar och mentala scheman istället kan användas som ett verktyg för att förstå och förklara människors uppfattning av en viss situation.

### ***2.2.2 Mellanchefens funktion i den meningsskapande processen***

Von Platen (2006) har genomfört en studie av internkommunikationen och meningsskapandet i samband med en förändring vid Sveriges Television (SVT). I sin slutsats belyser hon vikten av en fungerande internkommunikation och förståelsen för medarbetarnas tidigare erfarenheter och referensramar. Brister i dessa faktorer kan nämligen försvåra medarbetarnas meningsskapande processer. Von Platen menar att mellanchefens funktion i att kommunicera och skapa mening blir extra viktig vid en strategisk förändring och att det då är av vikt att information och kommunikation inte förväxlas med varandra. Denna förväxling har dock gjorts på SVT och mellancheferna har således inte kunnat arbeta kommunikativt gentemot sina medarbetare. Johansson (2008) beskriver hur mellanchefen har en viktig funktion i medarbetarnas meningsskapande process och ska vara det strategiska verktyg som tolkar den förändring som ledningen beslutat om. Mellanchefens tolkning får med andra ord konsekvenser för hur dennes medarbetare i sin tur uppfattar förändringen. Simonsson (2005) menar

vidare att chefen har i uppdrag att *sälla och sortera* ut den information som anses vara viktig och sända denna vidare till sina medarbetare.

Enligt von Platen (2006) finns det mycket forskning som visar på hur den högsta ledningen bär det yttersta ansvaret för att kommunicera neråt kring en förändring. Simonsson (2008) menar att chefen vid en förändring har en kommunikativ funktion i att stå bakom beslutet som ledningen har tagit och att vidare aktivt kommunicera med sina medarbetare, bland annat genom att föra en *dialog* med medarbetarna. I likhet med detta anser Klein (1996) att mellancheferna kan och bör fungera som *opinionsledare* i en förändring, då kan de nämligen förändra attityder och uppfattningar som är negativa kring förändringen. Samtidigt menar Johansson (2008) att medarbetarna oftast har en önskan om att kommunicera med sin närmsta chef i samband med en förändring.

### ***2.2.3 Delaktighet genom dialog***

Svensson, Aronsson och Höglund (1990) har genomfört ett forskningsprojekt i Örebro kommun kring hur demokratiska förändringsprocesser kan skapas och upprätthållas. I sina slutsatser konstaterar forskarna bland annat att medarbetarna måste ges möjlighet att vara delaktiga i förändringsprocessen för att det ska anses vara en demokratisk förändringsprocess. Vidare menar de att det är svårt att få medarbetare aktiva och engagerade i en förändring/utveckling som initieras och kontrolleras av någon annan. För att ett engagemang ska uppstå måste medarbetarna känna att de får något ut av förändringen och att de har möjlighet att påverka den. Smidts m.fl. (2001) beskriver hur medarbetarnas identifikation med organisationen påverkar vad som presteras i den. En medarbetare som identifierar sig med organisationen får således en högre grad av självuppfyllelse i sitt arbete. Utöver att informera sin personal och uppmärksamma det rådande klimatet kring internkommunikationen har mellanchefer till uppgift ge sina medarbetare möjligheten att aktivt delta, bli involverade och hörda. Information och delaktighet kan med andra ord bidra till en ökad identifikation med organisationen, vilket i sin tur kan påverka medarbetarnas engagemang.

Angelöw (1991) anser att så många medarbetare som möjligt bör engageras i en organisationsförändring. Alla de som på något sätt påverkas av förändringen bör involveras redan i ett inledningsskede, eftersom att en avsaknad av delaktighet kan resultera i ett förändringsmotstånd och bristande engagemang. Genom att låta

medarbetarna vara delaktiga i förändringsarbetet ökar känslan av kontroll vilket i sin tur minskar stressfaktorn och ökar välbefinnandet. Men hur skapas delaktighet? Simonsson (2002) menar att det i organisationer ofta talas om att skapa dialog. Vidare beskriver hon att dialogen är tätt förknippad med begreppet delaktighet och att de båda är en typ av kommunikation som skiljer sig från den traditionella tvåvägskommunikationen. Tvåvägskommunikationen utgår i grunden från en sändare – mottagare modell men innefattar även en möjlighet att komma med respons på det utsända budskapet, vilket minskar risken för missförstånd (Dimbleby & Burton, 2007). Gustavsen (1990) skriver att *den demokratiska dialogen* bör vara utgångspunkten för förändringar inom arbetslivet. Med det menar han att alla som berörs av ett förändringsinitiativ ska ges möjlighet att vara delaktiga, vilket kan göras genom att det öppnas upp för dialog. Detta innebär att medarbetarna ska tillåtas delta i dialogen kring förändringen och att det som diskuteras ska vara begripligt. I dialogen rör sig olika synsätt och argument mellan deltagarna och alla deltar på samma villkor.

Sandberg och Targama (1998) beskriver hur en ledare som är medveten om sin uppgift att påverka och utveckla medarbetarnas förståelse, även måste vara medveten om sitt eget beteende. I dialog med andra kan chefen upptäcka sig själv, bli ifrågasatt och prövad samt få feedback. I dialogen kan chefen dessutom utnyttja sitt försprång och kunskapen om något för att sprida detta vidare, och på så sätt få förståelse för en förändring hos medarbetarna.

### **2.3 Motivationsteorier**

Det finns flera olika teorier kring vad som motiverar människan. Jacobsen och Thorsvik (2002) beskriver några av dessa i sin bok *Hur moderna organisationer fungerar*. Författarna tar bland annat upp Herzbergs motivationsteori från 1966 som bygger på en uppdelning i motivations- och hygienfaktorer. Enligt Herzbergs teori är det motivations- och inte hygienfaktorerna som leder till en ökad prestation. Jacobsen och Thorsvik (2002) presenterar vidare Hackman och Oldhams motivationsteori från 1975, vilken beskriver hur en höjd prestation kan uppnås hos en organisations medarbetare. Denna teori menar författarna kan användas för att mäta medarbetarnas trivsel och motivation men även som vägledning för att förbättra situationer som inte är tillfredsställande.

De teorier vi valt att ta vår utgångspunkt i är Maslows (1970) motivationsteori och Angelöws (1991) motivationsmodell. Wahba och Bridwell (1976) riktar kritik mot Maslows teori då den inte vilar på någon empirisk grund och mot den hierarkiska ordningsföljd han presenterar, vilken det enligt deras undersökning inte finns något stöd för. Jacobsen och Thorsvik (2002) skriver dock att Maslow själv menar att behoven inte alltid behöver följa den specifika ordningen och att ett behov inte behöver vara uppfyllt fullt ut innan nästa behov uppkommer. Författarna menar vidare att Maslows motivationsteori är en av de mest inflytelserika och med detta som bakgrund har vi valt att ta utgångspunkt i denna teori. Vidare har vi valt att komplettera med Angelöws (1991) motivationsmodell då den är nyare och inriktar sig på motivation i samband med förändring. Modellen berör sex områden och är relativt omfattande. Den kan uppfattas som tids- och resurskrävande då organisationen dessutom ska hinna med sina vardagliga sysslor. Förändringar kan dock vara svåra att genomföra och en modell som denna kan då vara fördelaktig att använda för att lyckas med förändringsarbetet.

### ***2.3.1 Motivation enligt Maslow och Angelöw***

Upplevelsen av att känna sig motiverad är motorn i förändringsarbetet. (Angelöw, 1991 s. 89).

Angelöw (1991) hävdar att motivationen är drivkraften bakom det mänskliga handlandet. Den grundar sig med andra ord i våra behov och förväntningar och utgörs således av vår strävan efter att förverkliga dessa. I likhet med detta skriver Maslow (1970) att människan motiveras av två saker; tillfredsställelse och/eller berövandet av något av våra mänskliga behov. Han anser med andra ord att människan drivs av otillfredsställda behov och begär. Men vilka behov har då människan? Maslow delar upp de mänskliga behoven i fem olika kategorier. Den första kategorin utgörs av de *kroppsliga behoven*, dessa innefattar saker såsom hunger och sex. Vidare beskriver Maslow människans *trygghetsbehov* vilket innebär frihet från rädsla, ångest och kaos. Detta behov kommer till uttryck genom saker som att ha ett fast jobb, ett sparkonto och försäkringar. Människan har även ett *behov av gemenskap och kärlek*. Med detta menar Maslow att människan behöver känna ömhet och ha relationer med andra människor för att känna sig tillfredsställd. Det fjärde behovet utgörs av människans *självuppfattning*

vilken består av två delar: uppfattningen av sig själv och andra människors uppfattning av en. Det sista behovet är *självförverkligandet*. Maslow (1970) skriver ”*What a man can be, he must be*” (s. 46). Det här behovet handlar alltså om att utvecklas och att växa som människa.

Angelöw (1991) beskriver hur delaktighet, tilltro, självförtroende, information och trygghet är förutsättningar för ett lyckat förändringsarbete då de här faktorerna påverkar människans förändringsvilja. För att förtydliga sitt resonemang har han utvecklat en motivationsmodell.

Förutsättningar för motivation	Värden som skapas
Vilja	En önskan om och insikt om behov av förändringar. Viljan är motorn i själva förändringsarbetet.
Delaktighet	Makt och möjlighet att genomdriva förändringar.
Tilltro	Omgivningens positiva attityder stärker den enskildes förmåga att genomföra förändringar.
Självförtroende	Tro på ens egen förmåga att förändra.
Information och kunskap	Ger en realistisk och tydlig bild av möjliga förändringar.
Trygghet	En känsla av trygghet är nödvändig för att man ska vilja förändra.

Tabell 1: Egen konstruktion av Angelöws motivationsmodell (Angelöw 1991, s. 89).

För att ett förändringsinitiativ ska kunna genomföras krävs det enligt Angelöw (1991) en *förändringsvilja*. Angelöw anser i likhet med Maslow (1970) att människan måste känna ett behov av förändring. Det är således viktigt att kommunicera syftet med förändringen, varför och hur den ska genomföras samt vad detta kommer att innebära för den enskilda personens situation i organisationen (Angelöw, 1991; Simonsson, 2008). Angelöw (1991) menar att organisationsmedlemmarnas förändringsvilja kan påverkas i positiv riktning om de tillåts vara *delaktiga* i förändringen. Om medarbetarna stängs ute och inte tillåts ha något inflytande minskar deras motivation att bidra. Då begreppet delaktighet har presenterats tidigare i detta teorikapitel kommer det inte att utvecklas närmare här.

I samband med en förändring är det viktigt att medarbetarna känner att cheferna och arbetskamraterna har en *tilltro* och ett förtroende för dem och deras förmåga att bidra till förändringen. Detta menar Angelöw (1991) uppnås genom att organisationsmedlemmarna ger varandra feedback, är positiva gentemot



varandra och riktar fokus på sina medmänniskors positiva sidor. Det krävs dock att denna tilltro är ömsesidig mellan ledning och medarbetare för att förändringsviljan ska påverkas i positiv riktning. Vidare menar Cepaite (2008) att relationen mellan chef och medarbetare påverkar hur trovärdig medarbetaren anser att förändringskommunikationen är.

Angelöw (1991) beskriver hur ett gott *självförtroende* leder till en viss trygghet i samband med en förändring. En bristande självkänsla kan nämligen försvåra delaktigheten då en person med dålig självkänsla kan ha problem med att uttrycka sina åsikter och att tala in för en stor grupp. Cepaite (2008) menar att ett gott organisationsklimat kan påverka förändringsarbetet i en positiv riktning. I ett klimat där medarbetarna uppmuntras i sitt förändringsarbete ökar måttet av förändringsbenägenhet. Angelöw (1991) menar vidare att för att självförtroendet och motivationen ska öka krävs det att medarbetarna får känna att de lyckas med det de gör. Misslyckade förändringar kan skapa en förändringströtthet i organisationen vilket i sin tur kan leda till att de förändringsinitiativ som initieras blir verkningslösa (Balogun, 2006). Enligt Angelöw (1991) kan detta undvikas genom att ledningen är tydlig i sin *information* kring förändringens förutsättningar och resurser samt genom att de sätter upp konkreta och kortsiktiga mål. På så sätt skapas inga falska förhoppningar på förändringen. Cheney, Christensen, Zorn och Ganesh (2004) beskriver hur osäkerheten kan minskas genom att ta hjälp av kommunikationen som verktyg. Enligt dem reduceras osäkerhet, oklarheter och eventuell ryktesspridning hos medarbetarna om informationen är tillräcklig och korrekt. Detta kan även leda till att ett förtroende kan byggas upp och bibehållas. Angelöw (1991) skriver att alla förändringar innebär någon typ av otrygghet. Det viktiga i samband med en förändring är således att skapa en *trygghet* i själva förändringen. Det kan göras genom att öka medarbetarnas delaktighet och inflytande över förändringsprocessen men också genom att ständigt hålla dem informerade.

## 3. Metod

---

Vår studie har en kvalitativ ansats som vilar på teorier om en tolkande världssyn. Enligt Daymon och Holloway (2011) ser forskare inom det hermeneutiska perspektivet på verkligheten som subjektiv, socialt konstruerad och beroende av betraktaren. Genom detta angreppssätt vill forskaren förstå människors handlande och dess bakomliggande faktorer. Vårt val av den kvalitativa metoden grundar vi främst på syftet med studien, att nå en djupare förståelse för mellanchefer syn på sin kommunikativa funktion i samband med en organisationsförändring samt för hur de kan motiveras att bidra. Vidare ser vi på världen som subjektiv och socialt konstruerad vilket gör den kvalitativa metoden bäst lämpad. Vårt val går i linje med vad Ekström och Larsson (2010) skriver, de menar att kommunikationsvetenskapen i stor utsträckning påverkas av tolkande vetenskaper såsom hermeneutiken som undersöker meningen bakom det sociala handlandet.

Alvesson och Sköldbberg (2008) menar att den kvalitativa forskningen kan ställas i dålig dager i förhållande till den kvantitativa då det kommer till resultatens generaliserbarhet. Eftersom att vi ser på världen som subjektiv har vi inte för avsikt att uppnå ett mätbart och objektiva resultat. Vidare menar vi, i likhet med Ekström och Larsson (2010), att även om en studie i sig inte kan bidra till generaliserbara resultat så kan denna användas tillsammans med andra, liknande studier och på så sätt kan nya generaliserbara teorier utvecklas.

### 3.1 Fallorganisation

Vår undersökning utgår från den kommunala verksamheten i Helsingborgs stad. Organisationen består av tio förvaltningar med cirka 7500 anställda. Det kommunala uppdraget består i att stå för och upprätthålla samhällsservicen i form av exempelvis skolverksamhet, socialtjänst och äldreomsorg (Kommun och politik, 2012). Förvaltningarna har som uppgift att verkställa de politiska nämndernas beslut och varje förvaltning lyder under en förvaltningschef, vilka är samordnade av stadsdirektören (Förvaltningar och nämnder, 2012). Under

förvaltningscheferna arbetar 64 chefer med ansvarsområde B, de är mellanchefer/avdelningschefer med verksamhets-, ekonomi- och personalansvar. Vårt val av organisation grundas i det faktum att Helsingborgs stad just nu står inför en övergripande förändring i form av införandet av en långsiktig vision som ska genomsyra hela stadens arbete. Detta innebär att samtliga mellanchefer inom en snar framtid ska arbeta med en organisationsförändring. Då en av uppsatsens författare är anställd i den valda organisationen tillfrågades vi tidigt i processen av en projektledare i Helsingborgs stad om vi var intresserade av att utgå från dem som fallorganisation. Med anledning av att vi anser Helsingborgs stad som en passande och lättillgänglig organisation för vår studie kan valet av fallorganisation ses som ett bekvämlighetsurval eller tillfälligt urval (Ruane, 2006).

## **3.2 Insamlingsmetod**

Då vi undersöker mellancheferens syn på sin kommunikativa funktion i samband med en förändring och vad som motiverar dem, anser vi att kvalitativa intervjuer är en väl lämpad metod för att besvara våra frågeställningar. Kvale och Brinkmann (2009) menar att intervjuer är ett fördelaktigt redskap i undersökningar som syftar till att studera människors självuppfattning samt att klargöra och utveckla personers perspektiv och livsvärldar. Genom kvalitativa intervjuer vill vi därmed få en förståelse för det mänskliga handlandet och dess bakomliggande faktorer.

### ***3.2.1 Urval av intervjupersoner***

Vi har valt att göra ett strategiskt urval av intervjupersoner. De forskare som är mer intresserade av kvalitativ information än av representativitet kan använda sig av denna typ av urval. Detta urval kan även föredras om antalet intervjuer är relativt litet och urvalsmetoden bör då snarare grundas i vilka personer som verkar mest intressanta för undersökningen (Halvorsen, 1992). Vi har utifrån en lista över chefer med ansvarsområde B inom Helsingborgs stad valt en person från varje förvaltning. Cheferna inom stadsledningsförvaltningen har dock valts bort då de är direktörer med en ansvarsroll som ser något annorlunda ut då de har ett stadsövergripande ansvar i sina sakfrågor. Istället har två intervjuer gjorts på stadens största förvaltning. Våra respondenter består av 7 kvinnor och 3 män som

har sina arbetsplatser utspridda på respektive förvaltning i Helsingborgs stad. Vi har valt att anonymisera respondenterna då vi inte anser att det är av relevans att ange vem de är eller vilken förvaltning de tillhör. Vi är nämligen intresserade av mellanchefer i sin roll som chef och inte i sin roll som anställd på en viss förvaltning. Vidare vill vi inte begränsa våra respondenter i deras uttalande, genom anonymitet har vi en förhoppning om att få ärligare svar och anser att det ökar svarens tillförlitlighet. Intervjupersonerna kommer i uppsatsen att benämnas som respondent A-J. Samtliga respondenter kommer dessutom att omnämnas som ”hon” då genusaspekten inte är av relevans för vår studie.

### ***3.2.2 Genomförande***

Riktlinjerna för hur en intervjuguide ska utformas är relativt flexibla. Det viktiga är att frågorna som ställs ger information om respondentens världsbild och bidrar till besvarandet av undersökningens frågeställningar (Bryman, 2002). I ett inledningsskede har vi valt att genomföra en intervju med en elfte mellanchefer i organisationen, vilken har bidragit till utformandet av intervjuguiden. Utifrån studiens syfte och frågeställningar har intervjuguiden strukturerats efter följande teman: personlig information, ledarskap, kommunikation – ledning och mellanchefer, kommunikation – mellanchefer och medarbetare, förändring – generellt och slutligen förändring – Hållbart Helsingborg 2035. Intervjuguiden finns bifogad i sin helhet som Bilaga 1. Validitet är ett mått som används för att mäta huruvida det som sagts ska studeras verkligen har undersökts (Bryman, 2002). Då intervjuguiden har utformats efter studiens syfte och frågeställningar och intervjuer har genomförts med tio av Helsingborgs stads 64 mellanchefer anser vi att denna förväntan på studien har uppfyllts.

Våra intervjuer är av semi-strukturerad karaktär vilket innebär att intervjuaren har en uppsättning av frågor och teman som inte behöver följa en specifik ordning. Vid denna typ av intervju kan intervjuaren dessutom ställa uppföljningsfrågor (Bryman, 2002). Då vi har en tydlig bild av vad vi vill undersöka anser vi att det är viktigt att ha en intervjuguide som är förankrad i studiens syfte. Vi har dock valt den kvalitativa metoden då den är mer flexibel än den kvantitativa och vi vill därför inte riskera att bli låsta vid vår intervjuguide. Då vi ser på omvärlden som subjektiv och beroende av betraktaren anser vi att det

är viktigt att vi får möjlighet att följa upp intervjupersonernas svar med följdfrågor för att kunna se världen genom deras ögon. Under intervjuerna, som genomförts på respondenternas arbetsplatser, har uppsatsens båda författare närvarat. Den ena har agerat intervjuare och den andra har antecknat samt ställt följdfrågor. Anledningen till att vi båda valt att närvara grundas i en förhoppning om att likartade tolkningar av intervju svaren på så sätt ska göras.

För att underlätta bearbetningen av intervjumaterialet har vi valt att spela in intervjuerna, något som respondenterna lämnat sitt samtycke för. Intervjumaterialet har sedan transkriberats in extenso. Transkriberingen ska representera det som spelats in under intervjuerna. Den ska dessutom ge läsaren en så lik bild av interaktionen som möjligt (Moberg, 2010). Även då transkriberingen av intervjumaterialet är en tidsödande process överväger fördelarna med att få intervjupersonernas egna ord och sätt att uttrycka sig nackdelarna (Bryman, 2002). Med tanke på att vi tar en kvalitativ ansats i vår studie och utgår från människors uppfattningar och tolkningar om något, är materialet som transkriberingen ger oss viktigt för vår analys.

### **3.3 Analyismetod**

Vid genomförandet av intervjuerna har vi gjort kopplingar till valda teorier, dessa kopplingar har skrivits ner och tagits fram i analysstadiet av vårt uppsatsskrivande. Analysarbetet har med andra ord påbörjats redan i samband med att vi gjorde vår första intervju även om det mer omfattande arbetet gjorts då allt material samlats in. Larsson (2010) lyfter fram ett antal råd för hur intervjumaterial bör analyseras. I enlighet med dessa råd har vi inlett analysstadiet med att skriva ut samtliga transkriberingar och tolkat svaren utifrån valda teorier. I nästa steg av analysen har vi sett över materialet och försökt hitta återkommande mönster, vilka format de teman vår analys bygger på, vidare har vi funderat kring vad mönstren kan ses som exempel på. Vi har även försökt att förstå vad som påverkar mellanchefernas synsätt. Vi har med andra ord sökt efter kopplingar mellan olika faktorer vilka kan tänkas påverka varandra. Vårt tillvägagångssätt i analysstadiet har lett till att såväl empirin som teorin har format analysavsnittet. Teorin har skapat ramar inom vilka insamlad data har tolkats, medan empirin bidragit till strukturen och innehållet i analysen.

## 4. Analys

---

Med utgångspunkt i vad forskningen säger om mellancheferns funktion i att kommunicera kring en förändring kommer vi nedan analysera hur mellanchefer i en kommunal verksamhet själva ser på sin funktion. Vi har valt att disponera vår analys enligt följande teman: Kommunikationskanaler, meningsskapande, delaktighet samt motivation. Vi analyserar även hur mellanchefernas olika referensramar och tidigare erfarenheter både medvetet och omedvetet präglar hur de handlar i olika situationer som exempelvis vid en förändring.

### 4.1 Kommunikationskanaler

Den kommunikationskanal som anses vara rikast, då den kan bidra till en gemensam förståelse även då det finns olika referensramar och erfarenheter hos medarbetarna, menar Daft och Lengel (1986) är den så kallade ansikte mot ansikte-kanalen. Klein (1996) beskriver i likhet med detta att ansikte mot ansikte-kommunikation är mest fördelaktig för att skapa förståelse, ge feedback och undvika direkta missförstånd. Vidare menar Sandberg och Targama (1998) att förståelse för någonting skapas och utvecklas i interaktionen med andra. Utöver den sociala biten kring kommunikationen beskriver dessutom von Platen (2006) att det krävs en fungerande infrastruktur för att kommunikationen ska fungera och för att informationen kring en förändring ska kunna spridas. Genom våra intervjuer har vi kunnat urskilja två kommunikationskanaler som främst används av mellancheferna, dessa är ansikte mot ansikte och e-post. Hur valet av kanal görs och vad valet grundas i kommer att presenteras närmare nedan.

#### *4.1.1 Ansikte mot ansikte-kommunikation*

Daft och Lengels (1986) teori om ansikte mot ansikte-kommunikation innebär att denna både kan ske informellt, såsom i interaktionen med medarbetarna på fikarasten, och formellt genom gruppmöten. Samtliga mellanchefer i den undersökta organisationen deltar i, och håller i möten på sina arbetsplatser.

Gemensamt för dem alla är de obligatoriska arbetsplatsträffarna, härifrån kallat APT, som har en formell struktur vilken är gemensam för hela Helsingborgs stad. Strukturen bygger på information och dialog. Utöver APT genomför många av mellancheferna andra gruppmöten för att informera sina medarbetare.

*Utdrag (1): Respondent C*

Vi ses ju här i interna möten, också mer ärendemöten. Där kan jag också informera men är det något speciellt så samlas vi ju så jag kan informera. Sen kan det ju vara så att alla inte är berörda och då kan jag ju samla de som faktiskt är berörda eller gå till den som är berörd, så det sker ju dagligen.

I utdraget ovan ges ett exempel på hur respondent C, både formellt och informellt, arbetar med ansikte mot ansikte-kommunikation med sina medarbetare. Hon anser i likhet med flera av de intervjuade mellancheferna att det är i den direkta kontakten med medarbetarna som en gemensam förståelse för förändringsarbetet kan uppnås. Detta faktum gäller såväl de obligatoriska APT-mötena som de mer informella. Resonemanget kan ställas i likhet med Daft och Lengels (1986) teori om att kommunikation ansikte mot ansikte är den kanal som är mest användbar för att ett budskap med största sannolikhet ska uppfattas rätt och på samma sätt av alla. Kanalen ger dessutom möjlighet till en direkt återkoppling och feedback. Respondent B menar att de formella mötena finns och genomförs men att den informella biten är minst lika viktig. Hon har under sin tid som mellanchef haft som mål att alltid låta sin dörr stå öppen och vid frågor tar hon upp dem direkt för att undvika missförstånd. Hon tror att det positiva resultat som visat sig i förvaltningens interna medarbetarenkät kan bero på detta. Respondent A menar att det ska hållas formella möten men i och med den direkta kontakt och geografiska närhet som hon har till sina medarbetare, finns det inte samma behov av möten.

*Utdrag (2): Respondent A*

Vi ska ha möte varannan vecka, det har vi inte men... sen sitter vi ju bara i tre rum här så... Det är ju ingen konst. Vi går och pratar med varandra om det är någonting.

Respondent A:s resonemang pekar på att hon föredrar den informella formen av ansikte mot ansikte-kommunikation. Många av de intervjuade cheferna beskriver hur kommunikation och information ansikte mot ansikte är den kanal som är vanligt förekommande och som de anser fungerar bäst, även då det inte handlar om möten i formell mening. Det är inte direkt uttalat från mellancheferna att det är på grund av att ansikte mot ansikte kommunikation har visat sig vara den

rikaste kommunikationskanalen såsom Daft och Lengel (1986) beskriver den. I respondenternas svar har det istället visat sig att kommunikation ansikte mot ansikte ofta faller sig naturligt då flera av cheferna sitter nära sina medarbetare och då direkt kan gå och prata med dem. I intervjuerna har det dessutom visat sig att det inte finns någon uttalad uppmaning om att kommunicera eller skapa dialog med sina medarbetare utöver APT, detta är nämligen något som mellancheferna anser förutsätts och är en del av chefsuppdraget.

#### **4.1.2 E-post**

Till skillnad från kommunikation ansikte mot ansikte anses digitala medier inte vara speciellt rika kommunikationskanaler utifrån Daft och Lengels (1986) ”media richness”-teori. Men i senare forskning presenterar Heide (2002) hur e-post har andra egenskaper som kan ha en positiv effekt beroende på budskapet, nämligen att informationen kan sändas till många samtidigt, att den kan lagras och att medarbetaren kan gå tillbaka och titta på informationen igen.

I vår undersökning har vi som ovan nämnt upptäckt att de intervjuade mellancheferna anser att den formella och informella ansikte mot ansikte-kommunikationen är lämplig för att kommunicera med medarbetarna. De menar även att valet av kommunikationskanal grundas i den enkelhet det är att gå och prata med medarbetarna som sitter i närheten. Mellancheferna säger dock att de även använder sig av e-post som kommunikationskanal.

##### *Utdrag (3): Respondent H*

(...) men är det viktiga saker som kommer upp så skickar jag ut mejl till alla för att försäkra mig om att alla får reda på samma sak på samma gång.

##### *Utdrag (4): Respondent J*

Det tycker jag är rätt så positivt så när det är den typen av frågor som man lyfter med alla och man behöver, lyfta med alla så är det viktigt att man gör det, via mejl. För det är svårt med tanke på hur de sitter, att gå runt och prata med var och en. Sen skulle jag aldrig få för mig att skicka iväg ett mejl om det handlar om personliga saker, då går jag runt och pratar med dem.

##### *Utdrag (5): Respondent I*

Sen kan det vara att jag mejlar till hela min avdelning om det är något som behöver informeras om. För även om vi sitter i samma korridor så är det extremt sällsynt att alla är inne samtidigt. Ofta är minst hälften ute på någonting. Så då kan de ju vara ändå att jag mejlar ut det.



Utdragen visar på att mellancheferna använder sig av e-post för att sända information som de menar är viktig och som behöver nå samtliga medarbetare på en och samma gång. Det även har framkommit i intervjuerna att många av mellancheferna genom e-post till sina medarbetare sänder större dokument, uppdrag och information om gemensamma rutiner för att vara säkra på att alla får det. Detta kan jämföras med Heides (2002) resonemang om att de digitala kommunikationskanalerna inte är bundna i tid och rum samt att de kan redigeras och lagras och att medarbetarna själv kan söka upp det.

Kommunikationen är enligt Kotter och Schlesinger (1979) lösningen på missförstånd i organisationer, men det förutsätter att kommunikationen fungerar och att rätt forum för budskapet används. När von Platen (2006) beskriver hur det krävs en fungerande infrastruktur för att kunna sända information kan exempelvis en sådan typ av infrastruktur vara ett system för intern e-post och intranät på en av kommunens förvaltningar eller i organisationen som helhet. Respondent E berättar om när hon insåg att inte alla medarbetare tog till sig information som kom via e-post.

*Utdrag (6): Respondent E*

Vilket gjorde mig ganska ställd för här har jag skickat ut en hel del material och länkar och vet man då inte hur man öppnar en länk eller hur man sparar ner det som ligger på den länken så blir det ju... ja det finns ju inte någon mening med det.

Utdraget ovan visar på hur en bristande förståelse för ett kommunikationsverktyg kan bidra till ett informationsunderskott. Enligt Weick (1995) kan såväl ett underskott som ett överflöd av information försvåra människans meningsskapande process. Om informationen inte kan tas in av medarbetarna på den undersökta förvaltningen då det finns brister i kunskapen kring kommunikationskanalen blir det således svårt för medarbetaren att skapa mening kring vad som kommuniceras. Mellancheferns val av kommunikationskanal har med andra ord en påverkan på medarbetarnas meningsskapande processer.

## **4.2 Meningsskapande**

Även om en mellanchefer kan kommunicera via ”fungerande” medier i organisationen så återstår fler utmaningar för att förändringskommunikationen ska bli lyckad. Weick (1995) menar att meningsskapandet inte upplevs som så tydligt i det vardagliga arbetet som det gör då det handlar om en förändring. Vi har

kunnat urskilja två teman kring hur mellancheferna i den undersökta organisationen arbetar med meningsskapande och förståelse i såväl det vardagliga arbetet som vid en förändring: genom att *sälla och sortera* information och genom att agera *opinionsledare*. Vidare har det visat sig att mellanchefernas tidigare erfarenheter och referensramar påverkar hur de ser på sin kommunikativa funktion i samband med en förändring.

#### ***4.2.1 Mellancheferns syn på sin kommunikativa funktion***

Barrett (2002) beskriver kommunikationen som ett av de viktigaste redskapen för en lyckad förändring. Vidare för Simonsson (2008) ett resonemang om hur mellancheferna har en central funktion i att kommunicera med och vägleda sina medarbetare så att de ska finna mening i en förändring som ska implementeras. Smidts m.fl. (2001) menar dessutom att det är från mellancheferna som en medarbetare helst vill få sin information. I likhet med vad forskningen säger om vilken funktion mellancheferna har i att kommunicera kring en förändring kommer vi i detta avsnitt diskutera hur mellancheferna själv ser på sin funktion.

Då det kommer till att kommunicera kring en stadsövergripande förändring menar mellancheferna att de har ett ansvar men synen på vad som ingår i detta ansvar varierar. Några av mellancheferna menar att det är stadens övergripande mål som ska genomsyra arbetet i deras verksamhet. De menar att målen både hjälper dem att leda sin personal och att sätta egna mål för sin verksamhet. Detta kan exempelvis vara genom att mellancheferna skapar rutiner för att implementera en förändring som sedan ska genomsyra hela organisationen gällande medarbetarfrågor. En annan funktion som några av intervjupersonerna anser att de har i och med en förändring är den handledande funktionen.

##### *Utdrag (7): Respondent J*

Alltså jag måste ju först och främst övertyga mig själv om det är nu det jag vill, för att det är faktiskt mitt ansvar som mellancheferna att förklara det för personalen om det nu är någon förändring som vi ska genomföra.

Utdraget ovan visar på att respondent J anser att hon styrs av att få sina medarbetare att förstå förändringen. En tredje mellancheferna menar att hennes funktion vid implementeringen av en förändring "beror på" vad det är för typ av förändring och beroende på grad av involvering hos medarbetarna, men överlag så består hennes kommunikativa funktion i att informera medarbetarna.

*Utdrag (8): Respondent G*

Det beror ju också väldigt mycket på vad det handlar om, vissa bitar är de själva involverade i (...) Men den information som jag får, den delger jag till dem och det gör jag oftast på de här måndagsmötena.

Som presenterats ovan anser sig mellancheferna alltså *ha en funktion* i förändringsarbeten. Vad denna funktion innebär och vad mellanchefen lägger vikt vid varierar dock. Då en mellanchef menar att funktionen främst grundas i att representera arbetsgivaren och att bidra till att staden uppnår sina mål, tycker en annan att hon som chef i första hand ska handleda sina medarbetare genom att förklara förändringens innebörd och en tredje lägger vikt vid att hon ska informera. Det är med andra ord flera olika faktorer som spelar in i hur mellanchefen ser på sin funktion att kommunicera i samband med en förändring.

#### ***4.2.2 Mellancheferns referensramar och tidigare erfarenheter***

Weick (1995) menar att mening skapas då nya händelser kopplas till våra tidigare referensramar. Han menar att olika människor har olika referensramar och en förändrings budskap kan då tolkas på olika sätt av medarbetarna. Ur ett mellanchefsperspektiv i samband med en förändring kan Weicks modell innebära att en organisationsförändring som händelse kopplas till de tidigare erfarenheter som mellanchefen har av förändringar. Den meningsskapande processen utgår således från dessa två element och påverkar i sin tur hur mellancheferna därefter kommunicerar förändringens budskap till medarbetarna.

Det finns de mellanchefer i Helsingborgs stad som anser sig ha en positiv syn på förändringar överlag och menar att detta i sin tur påverkar hur de arbetat med att kommunicera kring förändringar. Då det kommer till tidigare erfarenheter av förändringar beskriver exempelvis flera av mellancheferna hur de har insett att en förändring kräver tid. De gånger som de anser att organisationsförändringar varit mindre lyckade är då det inte har getts tillräckligt med tid till att låta förändringen implementeras. Ett exempel på detta är den förändring som respondent F berättar om. Det skulle göras en sammanslagning, men denna hade enligt henne behövt längre tid för att kunna "sätta sig". Mellanchefen menar dock att med en positiv inställning så kunde hon se tillbaka på förändringen som något som alla kunde lära sig av. En annan mellanchef som även hon anser sig ha en positiv syn på förändringar menar att hennes tidigare erfarenheter från näringslivet skiljer sig

från den offentliga sektorn. Hon menar att i näringslivet är ett beslut ett beslut, och inget som kan diskuteras.

*Utdrag (9): Respondent G*

Men de allra flesta förändringarna är inte av den arten utan det är någonting som man kan ta ner i arbetsgruppen och vända och vrida på och sen tar arbetsgivarrepresentanten beslutet så att de har fått förankringen och lyssnat in.

Enligt mellancheferna i ovan nämnda citat är det inom kommunen mer vanligt att medarbetarna får vara med i processen om ”hur:et”, något som kan bidra till medarbetarnas meningsskapande. Detta kan liknas vid Johanssons (2008) resonemang om att delaktighet genom dialog kan underlätta medarbetarnas meningsskapande. Genom att involvera medarbetarna i processen kan en förståelse och ett engagemang utvecklas vilket i sin tur kan påverka förändringen i positiv riktning (Angelöw, 1991).

Under intervjuerna med mellancheferna i Helsingborgs stad har det visat sig att flera av dem har med sig en positiv bild från tidigare chefer som bidragit till hur de själva arbetar med kommunikation och sitt ledarskap idag.

*Utdrag (10): Respondent J*

Jag har en chef där jag har jobbat för många herrans år sen där jag kände någonstans att det som var viktigt för mig var det här att han betedde sig så som han gjorde i de lägen när det verkligen krisade. Och det har jag tagit med mig, har upplevt att det har hjälpt mig i min kommunikation med mina medarbetare. Att finnas där, att ställa upp, att prata med varandra helt enkelt.

I utdraget ovan menar respondent J att hon tagit med sig att ställa upp och finnas där för sina medarbetare, något som även visar sig i hennes övriga intervjusvar och tycks präglade hennes syn överlag på sin handledande ledarroll. Vidare menar många av mellancheferna att det fungerar och är positivt att ta med sig sina tidigare erfarenheter från sitt eget ledarskap, in i en ny förändring. Detta kan ställas i likhet med Weicks (1995) teori om hur människans identitet och roll som chef kan kopplas till en tidigare referensram om en förändring och på så sätt skapar mellancheferna mening. Detta kan även kopplas till då Sandberg och Targama (1998) beskriver hur mellancheferna i möten med andra människor kan skapa en förståelse, som i sin tur bidrar till att kunna skapa mening hos medarbetarna. I vår studie har det även visat sig att somliga mellanchefer stött på

problem då liknande erfarenheter och referensramar inte finns förankrade hos medarbetarna.

*Utdrag (11): Respondent D*

Här kommer jag in med näringslivet och den strukturen som behövdes där och det har fungerat jättebra. Sen i andra fall är det ju så att jag kanske ligger före i tanken och så berättar jag om något jag vill göra. Men så plötsligt möts man av fyra kryss som undrar 'vad är det nu han funderat på?'. Så det är ju det här med att försöka prata hela tiden om var man vill någonstans.

Med hjälp av kommunikation har ovan citerade mellanchefer kunnat förklara och förankra sina idéer som först inte förstods av medarbetarna. Detta kan sättas i samband med teorin kring att den bästa förståelsen av ett fenomen eller en situation uppnås i samtalet med andra, genom gruppkommunikation (Daft & Lengel, 1986; Weick, 1995). Vidare har respondent D i enlighet med vad Sandberg och Targama (1998) skriver, utnyttjat dialogen för att upptäcka och förankra sitt mentala försprång och på så sätt skapat en förståelse hos medarbetarna.

Chefernas tidigare erfarenheter av, och syn på ledarskapet kan alltså påverka hur de arbetar med kommunikationen i samband med en förändring. Utöver det kan även deras tidigare erfarenheter av förändringsarbete påverka. Likt vi tidigare beskrivit Weicks (1995) teorier om hur tidigare referensramar spelar roll för meningsskapandet menar respondent B att förändringar som hon varit med om tidigare kan kännas tyngre att implementera hos sina medarbetare.

*Utdrag (12): Respondent B*

Sen kan det vara förändringar som man vet av erfarenhet, att har man varit med i trettio år har man sett en del förändringar som kommer tillbaka så att säga. Det finns en viss cykel i förändringar och då kanske man inte kastar sig in i den lika positivt. Men man vet att... vi går... och så finns det alltid någon som inte varit med om det här, som är ny, så får man försöka haka på den entusiasmen.

Om mellanchefer tvingas implementera en förändring som denna tidigare varit med om och som kanske inte heller bidragit till en förbättring menar respondent B att hon håller engagemanget vid liv genom att hålla fast vid dem som förhåller sig positivt. Vad som utöver detta kan tänkas motivera chefer att bidra till förändringar som de anser är av negativ karaktär kommer att diskuteras närmare under rubriken Motivation.

### **4.2.3 Sälla och sortera**

Weick (1995) menar att en av anledningarna till att vi söker mening kan vara på grund av det informationsöverflöd som ofta förekommer i organisationer. Denna tanke kan kopplas till Johansson och Heides (2008) resonemang om att mellancheferna har en funktion i att sälla och sortera ut den information som anses vara viktig för medarbetarna och att förmedla denna vidare. I intervjuerna med mellancheferna i Helsingborgs stad har vi många gånger stött på en insikt om att det skickas för mycket e-post, i vissa fall så pass mycket både chefer och medarbetare anser att de inte har tid att läsa allt och att de ”gamla hederliga” nyhetsbrev efterfrågas på vissa förvaltningar. Utifrån mellanchefernas svar kring e-post kan vi urskilja ett problem med informationsöverflöd. Detta är ett problem som de är medvetna om men hur de arbetar med och tillvaratar denna medvetenhet i kommunikationen med medarbetarna varierar.

#### *Utdrag (13): Respondent I*

Det är viktigt att jag håller mig uppdaterad om vad som kommer och får filtrera lite grann hur mycket som ska informeras ut till medarbetarna. Jag får ju väldigt mycket dokument och uppgifter till mig som jag bara inte massmejl ut. För de ska producera det vi ska göra så säga, så jag får se till att det som kommer, att det genomsyrar vår övergripande planering.

Utdraget ovan visar hur en av mellancheferna ser på ansvaret i att sälla ut den information som är viktig i det flöde av dokument och uppgifter som skickas till henne. Men det finns även fall då mellancheferna själv kan tänkas bidra till informationsöverflödet och på så sätt försvåra den meningsskapande processen vid en förändring.

#### *Utdrag (14): Respondent E*

Vi går också ut med mejl, naturligtvis, när det är viktiga saker. Men vi försöker undvika det, att skicka ut i tid och otid. Utan hellre då lägga ut, vi säger att det har kommit en viktig artikel eller nyhet. Då lägger vi ut det på vår hemsida och skickar ut ett mejl där det står: 'Gå ut och titta här'.

#### *Utdrag (15): Respondent F*

(...) information är jättesvårt. För det första så har vi alldeles för mycket mejl. Man blir ju mejltrött man orkar inte läsa allt man får. Samtidigt som man eftersträvar, man vill ha information. Det är det här att hitta balansen, att informera de som är berörda med rätt saker. Och det är inte lätt. På ett sätt blir det ibland att man sänder ut allt till alla och då orkar ingen läsa det, ingen bry sig.

Citaten ovan visar på en medvetenhet om det informationsöverflöd som råder. Alla mellanchefer vet dock inte hur de ska hantera problemet och försätter därför att skicka e-post. Intressant i sammanhanget är att respondent E inte anser att hon, genom att skicka e-post, bidrar till informationsöverflödet då hon sänder ett meddelande om att det finns information på hemsidan/intranätet som medarbetarna bör läsa. Hon har då använt två kommunikationskanaler för att sända sitt budskap och möjligen ”brett på” informationsöverflödet ännu mer. I likhet med vad Weick (1995) skriver om informationsöverflöd och meningsskapande, kan ovanstående mellanchefers hantering av information tänkas försvåra och försämra medarbetarnas förståelse av en förändring vilket i sin tur kan resultera i ett förändringsmotstånd. Den syn som flera av mellancheferna har på att använda sig av e-post kan riskera att bidra till det informationsöverflöd som florerar i medarbetarnas inkorgar. Vilket vidare kan resultera i att mellancheferna måste arbeta mer med meningsskapande i form av att sälla och sortera information till sina medarbetare. Problematiken med informationsöverflöd kan dras längre och ifrågasätta hur mellancheferna ser på medarbetarnas ansvar i att hålla sig uppdaterade kring hemsidan och nyheter. En medarbetare som är medveten om sitt ansvar i att hålla sig uppdaterad om information från hemsidan behöver inte få e-post om vad som är nytt där.

#### ***4.2.4 Mellanchefer som opinionsledare***

Rollen som mellanchefer och hur denna arbetar med sina medarbetare präglas alltså av de referensramar som de olika intervjupersonerna har med sig från sitt tidigare yrkesliv. Utöver att leda har de i funktionen som chef även ett uppdrag att arbeta i riktning mot de mål som deras chefer satt upp. Von Platen (2006) menar att det finns flera teorier kring den högsta ledningens funktion i att kommunicera neråt kring en förändring. Simonsson (2008) beskriver även hur mellancheferna ska stå bakom de beslut som kommer uppifrån och sedan kommunicera dessa neråt. Klein (1996) menar även att mellanchefer bör vara opinionsledare vid en förändring för att få med sig sina medarbetare. I likhet med dessa teorier beskriver respondenterna hur de ser på sin funktion och sitt ansvar som opinionsledare.

##### *Utdrag (16): Respondent C*

Jag har en jättestor roll i ett förändringsarbete. Jag är ju en representant för arbetsgivaren så är det en stor förändring inom förvaltningen som påverkar hela förvaltningen så är det klart att jag

som avdelningschef måste ta mitt ansvar för att driva den förändringen. Är det ett förändringsarbete på avdelningen som vi håller på med nu, som är större, så är det ju i allra högsta grad mitt ansvar att se till så att uppdraget uppfylls.

*Utdrag (17): Respondent F*

Det tycker jag är min skyldighet att förmedla till mina medarbetare om det nu är en förändring, för det kan vara en förändring som man kanske inte tycker är så positiv. Men man får försöka att hitta det som är positivt och peka på det.

Ovan nämnda citat visar på vilken funktion mellancheferna anser att de har i arbetet som opinionsledare för en förändring även om de inte tycker att det är ett bra beslut. Beslutet om en förändring kan liknas vid Sandberg och Targamas (1998) metafor för byggstenar, men då mellancheferna inte har kopplat de tydligt utformade byggstenarna till ett meningsskapande har de istället arbetat med den meningsskapande processen genom att finna mening och förståelse i en acceptans. Denna acceptans består i att ett beslut är taget av den högre ledningen och på så sätt har mellancheferna funnit meningen i vad deras arbetsuppgift består i.

*Utdrag (18): Respondent J*

Jag måste ju lära mig att det finns de besluten som du måste acceptera fastän du inte tycker om dem. Jag har gjort klart för att jag tycker inte om det men jag accepterar det. Och det är jätteviktigt att implementera det sen vidare ut i organisationen om man måste göra en sån förändring och det är ju en utmaning.

*Utdrag (19): Respondent H*

(...) vi är ju här för att jobba liksom, vi får betalt för att vi ska utföra olika uppgifter. Och det är ju så att vi är en politikerstyrd organisation och då får man ju liksom följa de direktiv som man får.

Utdragen ovan visar på mellanchefernas syn om att acceptera ett beslut som kommer uppifrån, exempelvis en förändring. De menar att de i sitt ansvar att implementera förändringen måste se till organisationens mål, och för att få med sig medarbetarna måste de således gå först som opinionsledare.

### **4.3 Delaktighet**

Smidts m.fl. (2001) menar att mellancheferna har ett ansvar att ge sina medarbetare möjlighet att delta vid en organisationsförändring. Mellancheferna ska ge medarbetarna den information de behöver, involvera dem i processen och låta dem göra sin röst hörd. Nedan kommer de intervjuade mellanchefernas syn på delaktighetsbegreppet att diskuteras, detta eftersom att deras syn på begreppet



troligen påverkar hur de arbetar med delaktighet gentemot sina medarbetare. Vidare kommer detta synsätt ställas i förhållande till hur de menar att de arbetar med delaktighet i sin verksamhet.

#### ***4.3.1 Mellancheferns syn på delaktighet***

Enligt Angelöw (1991) bör så många medarbetare som möjligt engageras i en organisationsförändring. Då medarbetarna ges inflytande över processen ökar känslan av kontroll och stressen minskar. Genom delaktighet minskar därför risken för att förändringsmotstånd uppstår och att engagemanget sjunker. I likhet med detta menar Gustavsen (1990) att alla som berörs av ett förändringsinitiativ bör involveras och ges möjlighet att delta. Delaktighet skapas enligt Gustavsen genom att det öppnas upp för dialog och att det som ska diskuteras är tydligt och förstås av alla. Då mellancheferna i vår undersökning tillfrågats vad delaktighet är för dem har det visat sig att samtliga respondenter ser på delaktighet som något viktigt, men att bilden av vad begreppet faktiskt står för och innebär varierar. Den vanligast förekommande bilden av delaktighet är att få information om förändringen, ges möjlighet att uttrycka sin åsikt och att denna blir hörd.

##### *Utdrag (20): Respondent A*

När man får säga och tycka och så va, får lämna sina synpunkter och få dem hörda.

##### *Utdrag (21): Respondent B*

Delaktighet är att alla har möjlighet att lämna sina synpunkter, och att man kan ta tillvara på dem i den utsträckning som bara är möjligt. Där man inte kan ta tillvara på dem eller där man har delade meningar ska man åtminstone ha fått säga vad man vill och därefter får man motivera varför man inte kan göra så i så fall.

##### *Utdrag (22): Respondent F*

Att jag får lov och säga vad jag tycker och hur jag skulle vilja ha det. Sen kanske jag inte alltid får det som jag vill ha det men man ska ha möjlighet att få ventilera det och sen får man gilla beslutet när det är taget, även om det inte är precis såsom jag vill ha det. Men det tycker jag är delaktighet. Att alla ska få lov att säga det.

Enligt ovanstående utdrag ses delaktighet som en möjlighet att ventilera sina åsikter men huruvida dessa tillvaratas eller ej, har enligt respondenterna inget med saken att göra. Delaktighet handlar enligt dem inte om att komma överens, utan det är chefen som fattar det slutgiltiga beslutet och detta kan mycket väl gå emot medarbetarnas åsikter. Flera respondenter menar dock att ett beslut som går emot

medarbetarnas åsikter måste motiveras. Enligt Simonsson (2002) är delaktighet intimt förknippat med dialogbegreppet vilket skiljer sig från den traditionella tvåvägskommunikationen. Syftet med dialogen är att nå en ny och fördjupad förståelse (Simonsson, 2005). Det som de citerade mellancheferna ovan berättar om i samband med delaktighet tycks mer vara en typ av tvåvägskommunikation där den ena parten sänder ut ett budskap och den andra får bemöta detta med respons. Enligt respondent I är det dock endast delaktighet om det faktiskt finns en möjlighet att påverka.

*Utdrag (23): Respondent I*

(...) Men det kan ju ändå vara i vissa sammanhang att folk upplever att det är förbestämt, det är ingen idé att vi säger någonting. Därför är det viktigt för mig att delaktighet... säger man att det finns delaktighet då ska det också vara öppet och att man kan komma med nya infallsvinklar och att man utvärderar det.

Det som respondent I beskriver kan kopplas till vad Simonsson (2005) menar är syftet med dialogen. Delaktigheten i det här fallet blir en möjlighet att se fler sidor av samma mynt innan det faktiska beslutet fattas. Det kan med andra ord sägas finnas ett genuint intresse från ledningens sida att dra nytta av den kompetens som finns i organisationen snarare än att använda delaktighet och dialog som en charad för att undvika motstånd.

#### **4.3.2 Att skapa delaktighet**

Hur arbetar då mellancheferna med delaktighet gentemot sina medarbetare? Majoriteten av de intervjuade mellancheferna påstår att deras definition av delaktighet går hand i hand med hur de faktiskt arbetar med det. Respondent C menar att delaktighet för henne är att *“man har högt till tak utan att fläkten hänger lågt”* och att hon arbetar med att skapa delaktighet genom att medarbetarna får komma med idéer och tillåts testa dessa, att inte bara hennes idéer testas. Respondent I menar i sin tur att hon delvis skapar delaktighet genom delegering av ansvar.

*Utdrag (24): Respondent I*

Jag tycker att medarbetarna verkligen har stort ansvar och mandat i sina frågor som de är ansvariga för. Jag är alltså övergripande ansvarig för vår verksamhet men jag ser det lite grann som att jag ska inte vara bäst på någonting utan jag ska ju helst ha någon som är bättre än mig på alla frågor, alltså någon expert inom varje område. Och det hoppas jag att medarbetarna

känner, att de har mandatet och möjligheten att påverka det och att jag liksom har förtroendet för dem och de kan styra sina frågor.

Det är rimligt att anta att respondent I:s syn på sina medarbetare underlättar arbetet med att skapa delaktighet i olika frågor. Om medarbetarna ses som experter inom sina områden blir det naturligt att engagera dem i olika frågor. Även om de flesta chefer ser på delaktighet både för sin egen del och för sina medarbetares del på samma sätt gäller detta faktum inte för samtliga chefer. Respondent G menar att delaktighet för henne *”är att få vara med. Eller att leda det.”* vidare säger hon att hon gärna intar en roll som ordförande eller processledare. Intressant i sammanhanget är det faktum att då respondenten tillfrågas hur hon arbetar med delaktighet handlar det snarare om informationsspridning: *”Delaktighet här, jag jobbar ju mycket med att förmedla den information jag har.”* Att det råder en diskrepans mellan vad delaktighet är för respondenten och hur denna arbetar med det blir här tydligt.

Mellancheferna tycks överlag ha en något varierad syn på delaktighetsbegreppet även om den mest återkommande bilden berör delaktighet i form av en möjlighet och ett ansvar att säga vad man tycker. Skillnader i definitionen av begreppet kan kopplas till Weicks (1995) teorier om meningsskapande. Som vi diskuterat tidigare påverkar människors tidigare erfarenheter och referensramar hur de tolkar nya företeelser och händelser. Att mellancheferna har olika utbildningsbakgrund och arbetslivserfarenhet kan således ses som en av anledningarna till den rådande diskrepansen. Enligt Simonsson (2008) är det i samband med en förändring av vikt att ramarna för dialogen och medarbetarnas delaktighet är tydliga. Vad är bestämt och vad går att påverka? Vad är syftet med dialogen? Om detta inte är tydligt finns risken att medarbetarna uppfattar dialogen och delaktigheten *”som ett spel för gallerierna”* (s. 189). Det är därför viktigt att alla mellancheferna i organisationen har en likartad syn på vad delaktighet är och hur det skapas. Såväl Daft och Lengel (1986) som Weick (1995) menar att den bästa och mest enhetliga bilden av ett fenomen nås i samspelet mellan människor. Genom gruppmöten skulle således skillnaderna i synen på delaktighetsbegreppet kunna minskas i organisationen, vilket i sin tur skulle kunna underlätta mellancheferns kommunikativa uppdrag.

## 4.4 Motivation

Enligt Maslow (1970) kan människan motiveras av två saker; tillfredsställelse och/eller berövandet av något av våra mänskliga behov. I likhet med detta menar Angelöw (1991) att motivationen utgörs av vår strävan efter att förverkliga våra behov och förväntningar. Applicerat på vår studie innebär detta resonemang att det krävs att mellanchefer ser ett behov av förändringen eller ser att den kan leda till någon typ av förbättring för att hon ska känna sig motiverade att bidra. Nedan kommer vi att diskutera vilka faktorer som motiverar studiens respondenter att bidra till en organisationsförändrings implementering. Dessa faktorer kommer att analyseras utifrån några av de behov och förutsättningar som Maslow och Angelöw anger för motivation.

### 4.4.1 Förändringsvilja

För att en förändring ska kunna genomföras krävs det, enligt Angelöw (1991), att det finns en förändringsvilja. En sådan vilja föds ur en önskan om, eller förståelse för behovet av, förändring. Viljan utgör på så sätt motorn i förändringen. Då Helsingborgs stads mellanchefer tillfrågats hur de ser på förändring i stort har det visat sig att många är positivt inställda till detta. De ser på förändring som en utveckling och ett steg framåt. Enligt respondenterna som har arbetat många år i organisationen har förändringarna varit många och återkommande. En av de intervjuade mellancheferna menar att om man ska arbeta för Helsingborgs stad krävs det att man uppskattar förändring.

*Utdrag (25): Respondent D*

Vi måste utvecklas och så är det. Vi växer och blir större. Så att för mig är det väldigt naturligt.

*Utdrag (26): Respondent I*

Jag tycker det är jätteviktigt, det är det som utvecklar vår verksamhet. Allting annat i samhället förändras ju så då måste det ju, alltså jag tycker det är naturligt med förändring.

*Utdrag (27): Respondent C*

Jag är inte alls rädd för förändring. Jag uppmanar förändring om det är till det bättre, om vi kan hitta bättre lösningar.

Att döma av utdragen tycks det inte råda några tvivel om att förändring ses som något spännande och utvecklande. Det tycks med andra ord generellt sett finnas en stark förändringsvilja i organisationen. För att medarbetarna ska känna sig motiverade att bidra till en förändring krävs det dock enligt Angelöw (1991) att

förändringen resulterar i en förbättring av den egna situationen. Frågan vi ställer oss är då: kan det vara så enkelt att alla chefer faktiskt tycker att all förändring är positiv, och att de alltid känner sig motiverade att bidra? Att döma av respondenternas svar är det troligen inte fallet. Ett exempel som visar på det är det redovisade citatet från respondent C ovan. Hon menar i likhet med många andra chefer att förändring är positivt ”om det är till det bättre”, men vem avgör om förändringen är till det bättre? Och vad händer om mellanchefer får i uppgift att implementera en förändring som denna anser påverkar den egna situationen negativt?

*Utdrag (28): Respondent A*

Helsingborgs stad är ju känd för sina förändringar. Vad sa jag, jag har varit anställd här i 26 år. Jag tror jag har sökt min tjänst fem gånger och fått den med samma chef. Den typen av förändringar där man liksom vänder upp och ner på allting och skakar om alla är inte av godo.

Utifrån ovanstående utdrag kan det konstateras att alla mellanchefer i vår studie inte har samma positiva syn på förändring utan en viss förändringströtthet tycks råda på en del förvaltningar. Angelöw (1991) menar att ett tydligt syfte med förändringen är nödvändigt för att medarbetarna ska känna sig motiverade att bidra. Om den egna situationen inte påverkas i positiv riktning av förändringen krävs det med andra ord att medarbetarna förstår behovet av förändringen. Enligt Cheney m.fl. (2004) kan god kommunikation och information även reducera osäkerhet och ryktesspridning. Respondent H:s resonemang nedan kan ses som ett exempel på det Angelöw (1991) diskuterar och behovet av ett klart syfte för chefens motivation i samband med en förändring blir tydligt.

*Utdrag (29): Respondent H*

Om det är en situation om man säger att skatteinkomsterna sjunker bara så, så handlar det ju om att man ska få en känsla av att det här, nu är det allvar. Alltså nu måste vi göra prioriteringar och så vidare. Och då handlar det om att rama in det från mina chefer håll. Att man får säga att nu måste vi göra det här och verkligen jobba med motivering till det. Det tycker jag är viktigt att det ska finnas argument för det man gör.

Då förändringen inte leder till en förbättring av den egna situationen menar såväl Angelöw (1991) som respondenten i utdraget att det är av vikt att ledningen poängterar behovet av förändringen. I en sådan situation tar alltså förändringsviljan och motivationen sin utgångspunkt i andra faktorer än i den

positiva utvecklingen av organisationen och den egna situationen. Några av dessa faktorer kommer att diskuteras närmare nedan.

#### **4.4.2 Trygghet som motivationsfaktor**

Enligt Maslow (1970) är ett av människans mest grundläggande behov trygghetsbehovet, vilket utgörs av en frihet från rädsla, ångest och kaos. I en förändring går organisationen från en bekant situation till något nytt och osäkert och det är därför viktigt att vara medveten om detta mänskliga behov. Maslow (1970) menar att barn har ett större och tydligare behov av trygghet än vad vuxna människor har. Hos den vuxna människan utgörs strävan efter trygghet av saker såsom att ha ett fast jobb, ett sparande och försäkringar. I de intervjuade mellanchefernas svar finns det ett samband mellan en positiv syn på förändring och synen på trygghet. Många av de mellanchefer som ser på förändring som något positivt och utvecklande ser inte någon trygghet i att organisationer stagnerar i sin utveckling och att allting är som det alltid varit.

##### *Utdrag (30): Respondent F*

(...) jag tycker att det är roligt med förändringar. Det är något som triggas igång mig. (...) Jag tror att jag är rätt trygg i mig själv så jag tror att det gör att jag är nyfiken på annat. Ingen trygghetsnarkoman precis.

##### *Utdrag (31): Respondent C*

Jag har aldrig sett tryggheten i att allting är som det alltid har varit. Jag är lite nyfiken i min person och försöker alltid att hitta förbättringar och förändringar.

Gemensamt i de två respondenternas svar är att det finns en nyfikenhet och en vilja att förbättra den befintliga situationen. Att dessa chefer kan känna trygghet i en förändring kan också tänkas hänga samman med det faktum att de anser att det alltid går att "backa bandet". De menar att det måste råda en prestigelöshet i förändring, det är viktigt att våga erkänna sina misstag och att göra om och göra rätt. Maslow (1970) menar som tidigare nämnt att människan motiveras av tillfredsställelse eller berövandet av något av våra behov. Om mellancheferna anser att förändringen leder till en otrygg situation kommer denna alltså att motiveras att söka trygghet. Detta sökande kan resultera i ett förändringsmotstånd om de inte anser att förändringen leder till en ökad trygghet (Angelöw, 1991). Enligt respondenterna kan en trygghet i en sådan situation nås genom att ledningen är tydlig i sin kommunikation och förklarar att om detta inte blir bra så

provar vi något annat. Ett sådant resonemang möter troligen en större acceptans i ett organisationsklimat som uppmuntrar mindre förändringar av medarbetarna själv. Om de tillåts testa sig fram och genomföra mindre förändringar menar Angelöw (1991) att acceptansen gentemot att andra personers förändringsinitiativ ökar.

Som tidigare nämnt i analysen anser de intervjuade mellancheferna att de har en funktion att fylla i organisationsövergripande förändringar. Oavsett om de gillar ett förändringsinitiativ eller ej så har de i uppgift att implementera det i sin verksamhet. Mellancheferna menar att de i en sådan situation får opponera sig uppåt mot ledningen men att de alltid måste hålla god min gentemot sina medarbetare då de är en representant för arbetsgivaren. Respondenterna menar att det inte alltid finns någon motivation att genomföra ett förändringsinitiativ men att de ändå gör det eftersom att det ingår i deras uppdrag.

*Utdrag (32): Respondent E*

Jag har nog jättestark plikt-känsla och skulle nog göra det mesta min chef säger till mig att göra.

*Utdrag (33): Respondent A*

Ibland är det ju inte någon motivering om man nu pratar det här negativa perspektivet va. Då är ju motiveringen att man får ett uppdrag och vi är ju här för att jobba liksom, vi får betalt för att vi ska utföra olika uppgifter. Och det är ju så att vi är en politikerstyrd organisation och då får man ju liksom följa de direktiv som man får. Så att då är ju motiveringen det uppdraget man får.

Mellancheferna menar alltså att det inte alltid finns någon motivation men att de trots det genomför förändringsinitiativet. Här kan kopplingar göras till Maslows (1970) behovs- och motivationsteori. Att ha ett fast jobb utgör som nämnt en trygghet för den vuxna människan. Med ett fast jobb följer dock uppgifter som ska utföras och om dessa inte utförs riskerar medarbetaren att förlora sitt arbete. Det är därför rimligt att anta att det finns en motivationsfaktor bakom mellancheferns handlande nämligen risken att berövas den trygghet som följer med ett fast jobb.

#### **4.4.3 Delaktighet som motivationsfaktor**

Angelöw (1991) menar att delaktighet kan skapa trygghet och öka förändringsviljan i samband med en förändring. Om medarbetarna får kontinuerlig information och ges inflytande över förändringsprocessen får de en känsla av att de kan kontrollera sitt öde, och stressen som kan resultera i ett

förändringsmotstånd minskar. Mellancheferna i Helsingborgs stad menar att det i samband med förändringar i organisationen ofta ges utrymme för delaktighet. Även om beslutet står fast finns det normalt sett en flexibilitet och möjlighet till delaktighet kring "hur:et" vilket de menar är motiverande.

*Utdrag (34): Respondent J*

Finns det en viss typ av förändring som man ska genomföra som till och med har utgått från något som vi på enheten själv tyckt något om och vi har bidragit till initiativet till förändringen så sporrar det ju ännu mer.

*Utdrag (35): Respondent G*

Ja, alltså att vara delaktig, att vara drivande. Många utav förändringsarbetena är vi med och driver, så det motiverar tycker jag.

Motivationen i ovanstående citat ligger i att själv få komma med initiativet till förändringen samt att påverka dess utformning. Detta kan liknas vid det resonemang som Svensson m.fl. (1990) för om att det är svårt att få medarbetarna aktiva och engagerade i en organisationsförändring som initieras och kontrolleras av någon annan. Detta kan omvänt sägas innebära att det är lättare att få medarbetarna engagerade om de tillåts vara delaktiga. Vi har tidigare diskuterat vad delaktighet är för de intervjuade mellancheferna. Det vi kommit fram till är att delaktighet ses som en möjlighet att göra sin röst hörd men det ses också som ett ansvar. Mellancheferna är dock noga med att understryka att delaktighet inte har något att göra med att komma överens utan i slutänden måste någon fatta beslutet. Här kan kopplingar också göras till det faktum att mellancheferna ser det som sin plikt att införliva ett förändringsinitiativ vare sig de tycker att det är bra eller ej. Mellancheferna menar som tidigare nämnt att de i samband med en förändring som de finner mindre bra får opponera sig uppåt men efter det måste de genomföra förändringen. Utifrån deras definition av delaktighetsbegreppet, kan man ställa sig frågan om de då inte har fått vara delaktiga.

#### ***4.4.4 Uppdraget och självförverkligande som motivationsfaktorer***

Smidts m.fl. (2001) menar att medarbetarnas identifikation med en organisation påverkar vad som presteras i den. Genom att kommunicera med medarbetarna, i vårt fall mellancheferna, samt genom att låta dem aktivt delta, bli involverade och hörda, kan identifikationen med organisationen öka. Detta kan i sin tur resultera i ett ökat engagemang. Maslow (1970) menar att människan har ett behov av



självförverkligande, ett behov av att utvecklas och växa som människa. Om mellancheferna identifierar sig med organisationen får de med andra ord en högre grad av självförverkligande i sitt arbete vilket kan påverka förändringsviljan. Då mellancheferna i Helsingborgs stad tillfrågats vad som motiverar dem i deras arbete överlag har det framgått att flera av cheferna motiveras av sina specifika sakfrågor och möjligheten att utveckla och påverka dessa.

*Utdrag (36): Respondent I*

Vissa personer, chefer kanske de vill bli just chef, det kanske inte spelar någon roll i vilken verksamhet. Jag kommer lite från tvärtom, jag vill arbeta med precis de här frågorna och göra något bättre inom de här frågorna och det har jag ju möjlighet att påverka och förbättra ännu mer genom att vara chef.

*Utdrag (37): Respondent H*

(...) jag är ju här också i egenskap av att jag har en utbildning och är väldigt intresserad av det jag jobbar med och då är det ju motivationen. (...) För det är jåkligt skoj att arbeta med såna här saker. Det är ju få förunnat, det är ju en privilegierad ställning.

*Utdrag (38): Respondent B*

(...) jag kände att det här var verkligen något som jag ville jobba med, att jag ville att de skulle ha en dräglig värld att leva vidare i och det har följt mig hela tiden och nu har jag barnbarn så det är lika viktigt att de får en bra värld att leva vidare i, att det här är ett nödvändigt arbete. Så det är väl en sån fråga som gör att jag brinner fortfarande.

Det blir tydligt i ovanstående tre utdrag att sakfrågan och uppdraget är viktiga motivationsfaktorer i arbetet. Ytterligare en respondent menar att målet med hennes arbete är att bidra till verksamhetens utveckling samtidigt som medarbetarna får utvecklas och brinner för sitt arbete. Respondenten menar dock att det primära målet är att skapa bästa möjliga vardag för förvaltningens målgrupp och i det ögonblick man inte förstår det har man inte där att göra. Att mellancheferna brinner för sina sakfrågor och sitt uppdrag kan tänkas innebära att de känner ett mått av självförverkligande i sitt arbete. Då ”kundnöjdheten” är hög hos verksamhetens målgrupp är det rimligt att anta att mellancheferna känner att de lyckats. Detta resonemang kan även kopplas till den plikttrogenhet som vi diskuterat tidigare. Om mellancheferna får i uppgift att genomdriva en förändring som påverkar den egna situationen i negativ riktning kan de ändå känna sig motiverade att bidra till implementeringen om förändringen leder till en förbättring av målgruppens situation.

## 5. Diskussion och slutsatser

---

Syftet med vår studie är att förstå och problematisera hur mellanchefer ser på sin kommunikativa funktion i samband med en organisationsförändring. Mellanchefernas syn på denna funktion har i analysen jämförts med den funktion som forskningen beskriver att de *bör* ha i förändringar. För att uppfylla studiens syfte har vi utgått från tre frågeställningar: *Genom vilka kanaler kommunicerar mellancheferna med sina medarbetare? Hur ser mellancheferna på sin meningsskapande funktion i samband med en organisationsförändring? Vad motiverar mellancheferna att bidra till en förändrings implementering?* I slutdiskussionen behandlas de två första frågeställningarna tillsammans under rubriken ”Mellancheferns kommunikativa funktion” och den sista frågeställningen behandlas under rubriken ”Motivationsfaktorer”. Avslutningsvis presenteras även förslag på vidare forskning.

### 5.1 Mellancheferns kommunikativa funktion

Studiens respondenter menar att de som mellanchefer har en viktig kommunikativ funktion i samband med en förändring. Vilka uppgifter som ingår i denna funktion råder det dock ingen enad bild av. Enligt forskningen ska mellancheferna bidra till medarbetarnas meningsskapande genom att sälla och sortera information, agera opinionsledare för förändringen samt genom att skapa delaktighet och dialog. Hur mellancheferna i vår studie ser på sitt ansvar tycks ta sin utgångspunkt i de tidigare erfarenheter och referensramar de har kring ledarskap och förändring.

Klein (1996) menar att mellancheferna har ett ansvar i att agera opinionsledare för en förändring. De intervjuade mellancheferna menar att de är representanter för arbetsgivaren och att de måste bidra till en förändrings implementering oavsett vad de tycker om den. Då en förändring av negativ karaktär ska genomföras menar de att de får opponera sig och lämna sina synpunkter till ledningen men att de inte har någon rätt att visa de här känslorna för sina medarbetare. Gentemot medarbetarna måste de förhålla sig positiva och föra ut ledningens beslut i

verksamheten. I arbetet med vår analys har vi flera gånger slagits av tanken om att den opinionsbildande mellancheferna kan ses som *mellancheferna som ett storasyskon*. Vi menar att politikerna och deras styrande funktion kan liknas vid föräldrar och mellancheferna kan liknas vid storasyskon med ett ansvar att vara en förebild mot sina småsyskon: medarbetarna.

Enligt forskningen har mellancheferna även ett ansvar att sälla och sortera information och sedan förmedla denna till sina medarbetare (Johansson & Heide, 2008). I likhet med detta anser mellancheferna i vår studie att det ingår i deras chefsuppdrag. Trots det har det visat sig att flera av mellancheferna bidrar till det informationsöverflöd som råder. Hos respondenterna återfinns två relativt motsägelsefulla uppfattningar av användandet av e-post. Mellancheferna anser nämligen att det skickas för mycket e-post samtidigt som de anser att det är den kanal de med fördel använder då de vill sända viktig information till många på samma gång. Vi menar att detta riskerar att resultera i att viktiga budskap försvinner i ett överflöd av information. Överlag anser mellancheferna dock att det är mest fördelaktigt att kommunicera ansikte mot ansikte då de i den direkta interaktionen kan besvara frågor och undvika missförstånd. Detta går i linje med Daft och Lengels (1986) samt Kleins (1996) forskning om kommunikationen ansikte mot ansikte. Det har dessutom visat sig att mellanchefernas val att kommunicera ansikte mot ansikte med sina medarbetare grundar sig i det faktum att det faller sig naturligt då det finns en geografisk närhet till dem på många förvaltningar. Vi har i uppsatsen även diskuterat hur mellancheferna, enligt bland annat Smidts m.fl. (2001), har ett ansvar att skapa delaktighet genom dialog i samband med en förändring. Studiens respondenter ser på delaktighet som något viktigt och menar att de arbetar med det både i vardagen och i samband med förändring. Vad delaktighet faktiskt är råder det dock ingen enad bild av.

De skillnader som finns i hur mellancheferna ser på sin kommunikativa funktion och vilka uppgifter som ingår i denna anser vi kan vara problematiska. Den varierande synen på delaktighet hos mellancheferna kan exempelvis resultera i att medarbetarna ges olika stort inflytande över förändringsprocessen beroende på vilken chef de har. Det kan även resultera i att kunskapen om, och förståelsen för förändringen blir olika hög i organisationen. Detta eftersom att en del mellanchefer skickar viktig information via e-post till sina medarbetare medan andra kommunicerar med sina medarbetare ansikte mot ansikte. Då mellancheferna

har en central funktion i att bidra till en organisationsförändring anser vi att ledningen, som enligt von Platen (2006) bär det huvudsakliga ansvaret för kommunikationen kring en förändring, är tydlig i sin kommunikation och skapar forum för mellanchefernas meningsskapande. Utöver att skapa mening kring förändringen i stort bör ledningen arbeta med att skapa mening och gemensamma referensramar kring den kommunikativa funktion mellancheferna ska inta. För att mellancheferna ska kunna sköta sitt uppdrag menar vi att det är av vikt att ledningen vägleder dem.

## **5.2 Motivationsfaktorer**

Enligt teorin är motivationen motorn i förändringsarbetet och för att en förändring ska kunna genomföras krävs det att det finns en förändringsvilja i organisationen (Angelöw, 1991). Vi har i vår studie sett att mellancheferns förändringsvilja kan grunda sig i ett antal olika motivationsfaktorer vilka inte följer i någon specifik ordning utan snarare är kopplade till dennes intressen och syn på sin ledarskapsroll. En av de främsta anledningarna till att mellancheferna i vår studie känner sig motiverade att bidra till en förändrings implementering tycks vara det faktum att de ser på förändring som något positivt och utvecklande. Då mellancheferna ser att förändringen kommer att leda till en förbättring av den egna och målgruppens situation tycks det med andra ord inte krävas några större insatser för att motivera dem. Vidare har vi kunnat konstatera att delaktighet motiverar. Även om det inte finns möjlighet för mellancheferna att påverka beslutet är ”hur:et” kring förändringen ofta öppet för diskussion, något de finner motiverande.

Vad som motiverar mellancheferna att bidra till en förändring som de inte anser leder till en förbättring är dock inte lika enkelt. Respondenterna menar att det ingår i deras uppdrag och plikt att bidra till implementeringen av olika förändringar och att de därför gör det. Vi menar dock att det inte kan vara fullt så enkelt utan anser att det är rimligt att anta att detta ställningstagande i sin tur grundar sig i människans trygghetsbehov. Genom en fast anställning kan den vuxna människan känna trygghet, med denna anställning följer dock arbetsuppgifter.

### **5.3 Förslag på vidare forskning**

En intressant insikt vi kommit till genom studien är det faktum att mellancheferna anser att uppdraget överväger den egna viljan och situationen. Om en förändring leder till en förbättring av målgruppens situation men en försämring av den egna, kan medarbetarna trots det känna sig motiverade att bidra. Detta tror vi delvis hänger samman med att organisationen vi undersökt är en politiskt styrd organisation som ska upprätthålla samhällsservicen. Vi anser därför att det hade varit intressant att undersöka hur detta samband förhåller sig i privata företag och organisationer i förhållande till offentliga sådana. Ytterligare en intressant aspekt att studera närmare är hur mellanchefer kan arbeta med meningsskapande hos sina medarbetare i en organisation som är fysiskt utspridd, där ansikte mot ansikte-kommunikationen inte faller sig lika naturlig.

# Referenser

---

- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2008). Konkretiseringar. M. Alvesson & K. Sköldbberg. *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (s. 47-66). Lund: Studentlitteratur.
- Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet. Om individ och organisation vid förändring*. Studentlitteratur: Lund.
- Balogun, J. (2006). Managing Change: Stegning a course between intended strategies and unanticipated outcomes. *Long Range Planning*, 39 (1), 29-49.
- Barrett, D. J. (2002). Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), 219-231.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Cepaite, A. (2008) Kommunikationsklimatets roll vid förändringar. M. Heide & C. Johansson. (s. 55-78) *Kommunikation i förändringsprocesser*. Malmö: Liber.
- Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn, T. E. & Garnesh, S. (2004). *Organizational communication in an age of globalisation: Issues, reflections, practices*. Prospect Heights, IL: Waveland Press.
- Daft, R.L. & Lengel, R.H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554-571.
- Daymon, C. & Holloway, I. (2011). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. London: Taylor & Francis.
- Dimbleby, R. & Burton, G. (2007) *More than words: an introduction to communication*. London: Routledge.
- Ekström, M. & Larsson, L. (2010). Inledning. M. Ekström & L. Larsson (Red). *Metoder i kommunikationsvetenskap* (s. 13-24). Lund: Studentlitteratur.
- Gustavsen, B. (1990). *Vägen till bättre arbetsliv: strategier och arbetsformer i ett utvecklingsarbete*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

- Gärdenfors, P. (2006). *Den meningssökande människan*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Heide, M. (2002). *Intranät – en ny arena för kommunikation och lärande*. Avhandling. Lunds Universitet: Sociologiska institutionen.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, C. (2008) Kommunikationen mellan chefer och medarbetare. C. Johansson, & M. Heide (Red). *Kommunikation i förändringsprocesser*. (s. 79-110). Malmö: Liber.
- Johansson, C. & Heide, M. (2008) Kommunikation om förändring. C. Johansson, & M. Heide (Red), *Kommunikation i förändringsprocesser*. (s. 23-41) Malmö: Liber.
- Klein, S. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, 9, 32–46.
- Kotter, J.P. & Schlesinger, L.A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106-115.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, L. (2010). Intervjuer. M. Ekström & L. Larsson. *Metoder i kommunikationsvetenskap* (s. 53-85). Lund: Studentlitteratur.
- Maslow, A.H. (1970). *Motivation and personality*. Harper & Row: New York.
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Moberg, U. (2010). Analys av samtal. M. Ekström & L. Larsson. *Metoder i kommunikationsvetenskap* (s. 193-214). Lund: Studentlitteratur.
- von Platen, S. (2006). *Internkommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring: En studie av Sveriges Television*. Doktorsavhandling Örebro Universitet: Humanistiska institutionen.
- Ruane, J.M. (2006). *A och O i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.

- Sandberg, J. & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse: Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen: en studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation..* Doktorsavhandling. Lunds Universitet: Sociologiska institutionen.
- Simonsson, C. (2005). Ledarskap och kommunikation. M. Heide, C. Johansson & C. Simonsson (Red.), *Kommunikation och organisation*. (s. 97-115). Malmö: Liber.
- Simonsson, C. (2008) En modell för lyckad förändringskommunikation. C. Johansson. & M. Heide (Red.), *Kommunikation i förändringsprocesser*. (s. 181-202). Malmö: Liber.
- Smidts, A., Pruyn, AD.Th.H. & van Riel, C.B.M. (2001). The Impact of Employee Communication and Percieved External Prestige on Organizational Identification. *The Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.
- Svensson, L., Aronsson, C. & Höglund, S. (1990). *Kan byråkratin förändras?* Stockholm: Ordfronts förlag.
- Wahba, M. A. & Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational behavior and human performance*, 8 (2), s 212-240.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand oaks, CA: Sage.

### ***Elektroniska källor***

- Förvaltningar och nämnder (2012). Hämtad 4 april, 2012, från Helsingborgs stad:  
<http://www.helsingborg.se/Medborgare/Kommun-och-politik/Kommunens-organisation/Forvaltningar-och-namnder/>
- Kommun och politik (2012). Hämtad 9 maj, 2012, från Helsingborgs stad:  
<http://www.helsingborg.se/Medborgare/Kommun-och-politik/Kommunens-organisation/>
- Medarbetarundersökning. (2011). Hämtad 3 maj, 2012, från  
[http://www.helsingborg.se/ImageVaultFiles/id\\_22234/cf\\_2/Helsingborgs\\_stad\\_medarbetarundersokning\\_2011.PDF](http://www.helsingborg.se/ImageVaultFiles/id_22234/cf_2/Helsingborgs_stad_medarbetarundersokning_2011.PDF)



# Bilaga 1: Intervjuguide

---

## ***Personlig information***

Ålder

Utbildning

Befattning och antal år i organisationen

Tidigare arbetslivserfarenhet

## ***Ledarskap***

Hur ser du på ledarskapet?

Hur du några tidigare erfarenheter som kan ha påverkat din syn på ledarskapet?

Vad har du för mål i ditt ledarskapsarbete?

Vilka egenskaper tror du krävs för att vara en framgångsrik ledare?

Hur ser du på organisationens övergripande mål och visioner?

## ***Kommunikation - ledning och mellanchef***

Hur får du information från din chef? Vilka kanaler används?

Vilka möten deltar du i? Hur ser formen för dessa ut?

På vilket sätt uppmanas du av din chef att informera dina medarbetare och skapa förutsättningar för kommunikation?

Vilket ansvar tycker du att din chef har att informera dig om saker som kan beröra din verksamhet? Vilket ansvar anser du att du har i att hålla dig informerad?

När tycker du att kommunikationen mellan dig och din chef fungerar som bäst?

## ***Kommunikation – mellanchef och medarbetare***

Hur kommunicerar du med dina medarbetare?

Vilka kanaler används?

Arbetar du med feedback gentemot dina medarbetare?

Vilka möten håller du i?

Hur ser formen för dessa ut?

### ***Förändring – generellt***

Hur ser du på förändring?

Har du tidigare erfarenhet av förändringsarbete?

Anser du att du som chef har en roll i övergripande organisationsförändringar?

Vad motiverar dig som chef att bidra till ett förändringsarbete?

Kan du nämna tre saker som du anser är viktiga att kommunicera i samband med en förändring?

Vad är delaktighet för dig?

Kan du ge ett konkret exempel på hur du arbetar med delaktighet i din verksamhet?

### ***Förändring – Hållbart Helsingborg 2035***

*Helsingborgs stad arbetar just nu med att ta fram en långsiktig vision som ska ge riktning för stadens utveckling.*

Känner du till den här visionen?

När och hur fick du för första gången information om den?

Har du förmedlat vidare denna information till dina medarbetare, när och på vilket sätt?

Anser du att den information som getts varit tillräcklig och kontinuerlig sedan dess?

*I den information vi tagit del av kring informationsarbetet om visionen uppmuntras både medarbetare och medborgare att bidra med tankar och åsikter kring visionen.*

Är detta något som du kommer att arbeta med i din verksamhet?

Vad tror du krävs av dig som chef för att visionsarbetet ska bli framgångsrikt?