



Fakulteten för ekonomi, kommunikation och IT

Daniel Eckhardt

Information och kommunikation vid förändring

- en studie av Pliktverkets
förändringskommunikation

Information and Communication during change

- a study of the communication during an organizational change at The
National Service Administration

Medie- och kommunikationsvetenskap
C-uppsats

Datum/Termin: VT2007

Handledare: Jan-Ove Eriksson

Examinator: Malin Sveningsson

Abstract

During year 2006 The National Service Administration made a big change in order to save 100 million Swedish crowns. The result was that 131 employees were under notice and two regional offices were shut down. The purpose of this essay is to study the reason behind negative opinions about the internal communication during the change in 2006 and to propose solutions so the internal communication may be developed.

Communication during a change is a large subject so I chose to focus on four subjects that were earlier discovered as problematic areas during the change process.

I have been working with these four subjects:

Reliability – Has the reliability towards the process and information been affected by communication problems?

Expectations – Have the employees achieved expectations to be involved in the preparations for the change through an education?

Involvement – Why does the involvement get such a low grade and how have the employees been involved?

Dialogue – Why does the dialogue during the process get a low grade?

Private interviews with employees at The National Service Administration Departments remaining offices have been used as method.

Among other things I found out that:

- The change has been driven from the top administration without involving the employees.
- Involvement has been bad for the employees even before the change started.
- Low accessibility by responsible persons has made the dialogue unsatisfactory
- The change's purpose is not well established in the organisation because of bad dialogue.
- There has been monologue instead of dialogue, which has led to low reliability.
- An education has given the employees expectations to be involved during a change.

Sammanfattning

Pliktverket genomförde under 2006 en stor förändring för att spara 100 miljoner kronor. Resultatet blev att 131 medarbetare sades upp och två regionkontor lades ner. Syftet med denna uppsats är att undersöka anledningarna till negativa omdömen om Pliktverkets interna kommunikation under förändringsprocessen 2006 och komma fram till lösningsförslag på de bakomliggande problemen så att den interna kommunikationen kan utvecklas.

Kommunikation under förändring är ett stort område och därför har jag valt att begränsa mig till fyra områden som Pliktverket i en enkätundersökning funnit att det varit problem med.

Jag har arbetat utifrån följande problemområden:

Tillförlitlighet – Har tillförlitligheten till processen och informationen påverkats av problemen med kommunikationen?

Förväntningar – Har Pliktverket skapat orimliga förväntningar på förändringsarbetet via medarbetarutbildning?

Delaktighet – Varför får delaktigheten lågt betyg och hur har medarbetarna varit delaktiga?

Dialog – Varför får dialogen under processen dåligt betyg?

Samtalsintervjuer med medarbetare vid Pliktverkets kvarvarande regionkontor och huvudkontoret har använts som metod.

Jag har bland annat kunnat dra följande slutsatser:

- Förändringen har varit toppstyrd utan delaktighet för medarbetarna
- Monolog har förekommit istället för dialog, vilket har lett till att tillförlitligheten och förtroendet för processen har blivit lågt.
- Delaktigheten inom organisationen har av allt att döma varit dålig redan innan förändringsprocessen.
- Medarbetarutbildningen som genomförts tidigare har gett medarbetarna förväntningar på att få vara delaktiga under en förändringsprocess.
- Dålig tillgänglighet till ansvariga och chefer har gjort att dialogen blivit dålig.
- Förändringens syfte är dåligt förankrad i organisationen på grund av dålig dialog.

1. INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte	1
1.3 Problemformulering	2
1.4 Avgränsning	2
1.5 Disposition	3
2. PLIKTVERKETS ORGANISATION I FÖRÄNDRING	4
2.1 Pliktverkets organisation nu och då	4
2.2 Vad förändringen handlade om	5
2.3 Kommunikationskanaler	5
2.4 Schema för förändringen	6
2.5 Enkät om förändringskommunikationen	8
2.6 Medarbetarutbildning	9
3. TEORI	10
3.1 Kommunikation	10
3.1.1 Kommunikationskanaler	10
3.1.2 Förändringskommunikation	12
3.2 Motivationsklyftan	12
3.3 Olika förändringsstrategier	13
3.4 Dialog och påverkan	15
3.5 Risker med förändringskommunikation	17
4 METOD	19
4.1 Metodval	19
4.2 Urval	19
4.3 Tillvägagångssätt	20
4.4 Reliabilitet	21
4.5 Validitet	21
4.6 Vinkling (Bias)	22
5 RESULTAT	23
5.1 Frågor om delaktighet	23
5.2 Frågor om dialog	25
5.3 Frågor om tillförlitlighet och förtroende	28
5.4 Frågor om utbildning och informationen generellt.	31
6 ANALYS	34
6.1 Delaktighet och motivation	34
6.2 Diskussion kring dialogen	35
6.3 Tillgängligheten	37
6.4 Generell diskussion	38
7 SLUTDISKUSSION OCH RÅD TILL PLIKTVERKET	39
7.1 Slutdiskussion över analysen	39
7.2 Arbeta med kompetensutbyte	40
7.3 Dialog istället för monolog	40
7.4 Tillgänglighet är nyckeln	41
7.5 Använd tekniken på rätt sätt	42
7.6 Avslutande kommentar	42
7.7 Reflektion kring arbetet	43
KÄLLFÖRTECKNING	45

1. Inledning

”pánta rhei, allt flyter”

(Herakleitos)

1.1 Bakgrund

Allt i vår omvärld förändras och det är en ständigt pågående process, vare sig man vill det eller inte. Förändringar kan ske utan att man tänker på det som en del av livet eller så kan de vara påtvingade som ett resultat av ekonomiska nedskärningar eller förändrade förutsättningar. Som Herakleitos berättade 500 före vår tideräkning, allt flyter. Precis som att när vi stiger ner i en flod för andra gången är det inte längre samma flod, och liksom vattnet så glider allt annat i livet förbi oss. Förändringen är den enda sanna verkligheten och allt befinner sig i ständig förändring (Angelöw 1991).

Det sker alltid en förändring oavsett vi vill det eller inte, samtidigt som några förändringar sker på initiativ av något. Under 2003 gjordes av Försvarsdepartementet en översyn över Försvarsmakten och Pliktverket. Efter den gjordes en utredning om effektivare försvarsorganisation. Våren 2006 kom så ett beslut från Försvarsdepartementet om besparingar inom försvaret. Pliktverket fick då en del av dessa besparingar, närmare bestämt 100 miljoner kronor, det kravet ligger bakom den förändringsprocess som Pliktverket direkt började genomgå. Kravet som låg på Pliktverket var att kostnaderna skulle ha sjunkit med de tidigare nämnda 100 miljonerna senast den 1 januari 2008. På grund av uppsägningstider på upp till ett år var beslut om förändringen tvungna att vara gjorda innan utgången av 2006.

Förändringen på Pliktverket resulterade i att 131 medarbetare blev uppsagda och två regionkontor lades ner. Förutom detta skedde en omorganisation till en plattare processorienterad organisation. Jag går igenom mer om Pliktverkets förändring under kapitel 2.

1.2 Syfte

Det övergripande syftet med min uppsats är att undersöka hur förändringskommunikationen fungerade på Pliktverket under förändringsprocessen år 2006.

En översiktlig undersökning har redan gjorts internt på Pliktverket genom enkäter under februari 2007. Genom denna undersökning framkom det tecken på att det förekommit kommunikationsproblem under förändringsprocessen, speciellt inom vissa områden. Syftet med min uppsats är att studera dessa områden djupare för att hitta det bakomliggande problemet. Uppsatsens syfte är därför såväl deskriptivt som normativt. Jag ska kartlägga och analysera vad som ligger bakom de negativa åsikterna om kommunikationen och komma med lösningsförslag på dessa så att samma problem inte uppstår igen vid en senare kommunikationsinsats eller under det dagliga kommunikationsarbetet.

1.3 Problemformulering

För att kunna göra en undersökning som stämmer överens med uppsatsens syfte har jag valt att koncentrera mig på fyra frågeområden. De områden som jag har valt att inrikta mig på kom jag fram till genom samtal med Britt-Mari Fahlgren, Informatör på Pliktverkets Informationsavdelning, och de resultat som framkom i nämnda enkätundersökning.

Jag har arbetat utifrån följande problemområden:

- Tillförlitlighet:** Vad ligger bakom det låga betyget för tillförlitligheten i informationen och kommunikationen? Hur har det påverkat processen som helhet och vad kunde ha gjorts annorlunda?
- Förväntningar:** Har Pliktverket genom medarbetarutbildning skapat förväntningar som inte går att leva upp till?
- Delaktighet:** Varför får hela kommunikationen lågt betyg med tanke på delaktigheten och hur har medarbetarna varit delaktiga?
- Dialog:** Varför får dialogen under processen så lågt betyg?

Genom de här frågeområdena hoppas jag få fram ett bra material för att utreda anledningarna till de negativa omdömen som informations- och kommunikationsarbetet under förändringen fått och även komma fram till lösningsförslag på dessa.

1.4 Avgränsning

Då det handlar om en omfattande förändringsprocess som studeras och förändringskommunikation är ett stort område behöver en avgränsning göras. I samtal med Pliktverket kom jag fram till att avgränsa mig till de frågor i Pliktverkets interna enkät som

hade negativa svar. Min undersökning ska hjälpa Pliktverket att förbättra sin kommunikation i framtiden och eftersom det finns bra material om de uppsagdas åsikter representerat i enkäten begränsar jag mig till att intervjua personer som idag arbetar kvar i organisationen. Många som idag arbetar kvar i organisationen gav tillförlitligheten och informationen generellt negativa betyg i enkäten och då blir detta en relevant begränsning.

1.5 Disposition

I kapitel två kommer jag att presentera Pliktverkets organisation och vad förändringen som de genomförde handlade om. I kapitel tre går jag igenom de teoretiska grundstenar som jag använt i utformandet av min studie och intervjuguide. Där går jag till viss del även igenom tidigare forskning. Kapitel fyra beskriver den metod jag använt av för min studie. I kapitel fem redovisar jag resultaten av mina intervjuer. I kapitel sex analyseras resultaten och jag försöker se om det finns samband mellan de olika områden jag valt att studera. Här kopplar jag även resultaten till teorierna. I kapitel sju redovisar jag de slutsatser som jag dragit av mitt arbete och ger också råd och förslag till Pliktverket. Förslagen ska förhoppningsvis hjälpa Pliktverket att utveckla sin interna kommunikation.

2. Pliktverkets organisation i förändring

I det här kapitlet kommer jag att presentera vad den organisationsförändring som skedde på Pliktverket handlade om och beskriva bakgrunden mer ingående. Jag kommer också att beskriva hur informationsavdelningen har arbetat för att kommunicera ut dessa förändringar mot de anställda. Det var i samtal med Britt-Mari Fahlgren, informatör på Pliktverket, som jag fick material till detta och jag har använt det för att utforma frågeställning och frågor till min undersökning.

2.1 Pliktverkets organisation nu och då

Idag finns Pliktverket på fyra orter. Huvudkontoret ligger i Karlstad och tre regionkontor finns i Stockholm, Göteborg och Kristianstad. Huvudkontoret består av verksledning, Stab och administration med ekonomiavdelning, personalavdelning, informationsavdelning och rättsavdelning, avdelningen för processledning och kvalitetssäkring och avdelningen för verksgemensam produktion. Tidigare fanns det regionkontor för mönstring även i Karlstad och Östersund, men det var dessa två som lades ner hösten 2006.

Pliktverkets uppgifter är att informera om totalförsvarsplikten och totalförsvaret, mönstra män och antagningspröva kvinnor samt att skriva in de bäst lämpade för en befattning i totalförsvaret. Man ska också ge stöd och service i frågor som rör bemanning, tjänstgöring och personalredovisning inom svenska försvaret. Man har också ansvar att sköta registret över totalförsvarets bemanning och krigsorganisation. Dessutom medverkar Pliktverket bland annat i urvalet av aspiranter till polisutbildningen och vid rekrytering av chefer och specialister till andra myndigheter (Britt-Mari Fahlgren 2007-04-04).

Under omorganisationen ändrades strukturen på organisationen på så sätt att de enheter som tidigare fanns omvandlades till avdelningar, vilket också gjorde enhetscheferna till avdelningschefer. En avdelning blev därefter indelad i två nya enheter med en ny enhetschef på varje. På varje kontor arbetar man numera i team där olika yrkesgrupper är samlade och har ett gemensamt ansvar för en process. Antalet chefer minskades efter omorganisationen. Från tio enhetschefer med ett flertal avdelningschefer under sig i den gamla organisationen blev det nio avdelningschefer och två enhetschefer kvar med den nya organisationen och

chefsordningen. Dessutom blev det tre till fyra teamchefer på varje regionkontor (Britt-Mari Fahlgren, 2007-04-18).

2.2 Vad förändringen handlade om

Det mest dramatiska i förändringen som Pliktverket genomförde var att två regionkontor lades ner och antalet anställda minskades från 355 till 224 stycken. De 131 som sades upp fick uppsägningsbeslut den sista oktober 2006. Förändringen berodde på ett regeringsbeslut om att effektivisera myndigheten. De ekonomiska anslagen från regeringen var 250 miljoner kronor innan och 150 miljoner kronor efter förändringen. Resultatet innebar en kraftig minskning av de ekonomiska anslagen som myndigheten får från staten, en minskning på ca 40 procent..

För att möta de nya kraven från politiskt håll på en effektivare organisation har Pliktverket genomfört två förändringsprocesser, en avvecklingsprocess och en utvecklingsprocess. Avvecklingsprocessen handlade som jag redan har nämnt om att minska kostnaderna med 100 miljoner kronor, lägga ner två regionkontor, säga upp 131 anställda och omorganisera hela myndigheten. Utvecklingsprocessen handlade om att införa ett nytt system för urval till mönstring, effektivisera mönstringen och göra myndigheten processororienterad. Det innebär bland annat att införa ett system där alla svenska män i 17 års ålder svarar på frågor via webben innan de kallas till mönstring. Anledningen är att endast de som är lämpade och motiverade att göra värnplikten ska kallas till mönstring (Internt material Ann Elgemark, 2006).

2.3 Kommunikationskanaler

Under förändringsarbetet har ett flertal olika kanaler använts för att kommunicera ut budskapen. Bland annat har intranätet använts flitigt med en egen sida om förändringen, *Pliktverket i förändring*. På den sidan samlades all information om förändringsprocessen. Själva förändringssidan kom medarbetarna till från en länk på intranätets förstasida. Innehållet på den sidan var exempelvis trygghetsavtal, pensionsavtal, kontaktuppgifter till personalhandläggare och naturligtvis all information om vad som hände i förändringsprocessen tillsammans med information från verksledningen (PM 2006-03-31).

För de medarbetare som var tjänstlediga eller sjukskrivna och inte kom åt det interna nätet skickades veckobrev ut. Informationsstaben sammanställde informationen som publicerats på intranätet i ett kort nyhetsbrev i pdf-format och skickade till ansvariga chefer som sedan vidarebefordrade det till berörda medarbetare (Britt-Mari Fahlgren, 2007-04-04).

Det fanns också ett förslag på en E-postgrupp med personalstabens handläggare personalhandläggarna på de regionala enheterna. Genom den skulle man ha kunnat ställa frågor, diskutera processen och utbyta erfarenheter. Detta förslag genomfördes dock aldrig (Britt-Mari Fahlgren, 2007-04-18).

Efter varje chefsmöte gjorde man en videosändning med generaldirektören för Pliktverket i en fråga-svar-modell. Det gick till så att intervjuaren ställde en fråga och generaldirektören svarade. Samtliga frågor berörde de senaste ledningsbesluten och vad som var aktuellt i förändringsprocessen. Denna sändning spelades in i förväg och sändes internt vid ett bestämt klockslag till samtliga anställda (Internt material Ann Elgemark, 2006).

2.4 Schema för förändringen

Den rena förändringsprocessen varade under en kort period, ungefär ett halvår, men arbetet med kommunikationen varade längre. Jag redovisar nedan de viktigaste datum som informationsavdelningen gjort insatser på eller när händelser som påverkat förändringsprocessen har skett.

Augusti-november 2002: Analys av Pliktverkets interna kommunikationssystem.

November 2002: Regeringsbeslut om översyn av Pliktverket.

December 2002: Handlingsplan för hur kommunikationssystemet ska utvecklas redovisas för ledning och chefsgrupp.

Januari 2004: Regeringens översyn klar.

- Våren 2004: Pliktverkets intranät utvecklas med ny teknik, struktur, namn och utseende. Första videosändningen med frågor och svar till generaldirektören.
- December 2004: Regeringen beslutar om en utredning för effektivare styrning av Pliktverket.
- Juni 2005: Konkret modell för information från verkets ledning introduceras.
- September 2005: Utvecklingsarbete för nytt system för mönstring med lämplighetsundersökning via post/Internet.
- November 2005: Videosändning där generaldirektören ger lugnande besked. Förslag till regeringen om hur verket ska ändras.
- Mars 2006: Regeringens beslut om att Pliktverket ska spara 100 miljoner kronor tillkännages. Informationsavdelningen tar initiativ till samarbete med personalavdelningen för att arbeta effektivt kring förändringen. ”VL-info”, alltså verksledningens information, startas på intranätet. Generaldirektör beslutar om inriktning för verket. Videosändning med generaldirektören.
- April 2006: Pliktverket i förändring publiceras, den särskilda sidan om förändringen med länk från intranätets startsida. Videosändning. Nya systemet med lämplighetsundersökning via post testas.
- Maj-juni 2006: Organisationsbeslut av generaldirektören. Videosändning.
- September 2006: Kompetensbeslut och videosändning med generaldirektören.
- 30 oktober 2006: 131 medarbetare får besked om uppsägning.
- 1 november 2006: Det extra nätet publiceras på Pliktverkets webbplats. Det är avsett för de medarbetare som är uppsagda och inte har tillgång till intranätet.

(Internt material Ann Elgemark 2007-01-31).

2.5 Enkät om förändringskommunikationen

I februari 2007 genomförde informationsavdelningen en enkätundersökning om hur den interna kommunikationen om förändringen uppfattats av medarbetarna. Det är resultatet av denna som ligger till grund för min undersökning.

Syftet med enkätundersökningen var att få underlag för att kunna utveckla den interna kommunikationen i olika sammanhang. Informationsavdelningen ville veta hur värdefull informationen har varit för personalen och om den varit tillräckligt täckande och kommit genom rätt kanaler vid rätt tidpunkt. Man ville också undersöka om den varit tydlig och lätt att förstå och om den varit pålitlig. Enkäten skulle också kartlägga hur medarbetarna värderade de olika källorna som gav information. Det rörde sig till exempel om generaldirektörens videosändningar, verksledningens och personalstabens information på intranätet samt enhetschefernas, avdelningschefernas och omställarnas personliga information (Britt-Mari Fahlgren, 2007-04-18).

I enkäten framkom det resultat som informationsavdelningen önskade studera anledningen till djupare. Nedan preciserar jag de frågor som ligger till grund för min undersökning och som jag studerar djupare.

- På frågan om generaldirektörens videoinformation var värdefull svarade 53,5 procent att den inte alls var värdefull.
- Endast 43 procent ansåg att verksledningens information var tydlig och lätt att förstå, jämfört med 75 procent för personalstabens information.
- 55 procent ansåg att informationen hade hög tillförlitlighet men nästan 42 procent ansåg att informationen hade låg eller mycket låg tillförlitlighet.
- Flera frågor har resultat där kommunikationen och informationen får bra betyg. På frågan om informationen generellt ger däremot 43 procent betyget mindre bra, dålig eller mycket dålig.

Genom att korsreferera frågan om tillförlitligheten i informationen med bakgrundsfrågorna fann man att majoriteten av dem som gett ett negativt omdöme arbetar kvar i organisationen idag (Britt-Mari Fahlgren, 2007-04-18).

2.6 Medarbetarutbildning

Pliktverket har genomfört flera medarbetarutbildningar, den senaste under 2004 vilken är aktuell för min studie.

Det bärande temat i den utbildningen var att det är hos individen som nyckeln till ett gott och framgångsrikt medarbetarskap och därmed till en god arbetsplats finns. ”Det goda medarbetarskapet” är ett bra sammanfattande uttryck. Kortfattat ska Pliktverkets medarbetarskap handla om:

- Engagemang - Bidrar till att utveckla arbetsuppgifterna och underlättar förändringsförståelse
- Helhetssyn – Medarbetaren förstår Pliktverkets mål och uppgifter och dennes egna betydelse
- Samverkan – Förståelsen för Pliktverkets behov av alla medarbetare i organisationen
- Dialog – Betyder att alla lyssnar på varandra och är en förutsättning för ett gott arbetsklimat
- Delaktighet – Som medarbetare är man delaktig genom att påverka och engagera sig
- Lojalitet – Genom en öppen och ärlig kommunikation följs fattade beslut

(Medarbetarskap, Internt material Pliktverket).

Dessa punkter berördes genom olika kapitel om till exempel självinsikt, ansvar, effektivitet, demokrati och initiativ. Utbildningen syftade till att skapa bra samarbete inom de arbetsgrupper som fanns men även inom Pliktverket som helhet.

3. Teori

I det här kapitlet beskriver jag de kommunikationsteorier som jag använt under mitt uppsatsarbete.

3.1 Kommunikation

I samband med mina teorier är en beskrivning av kommunikation och information på sin plats. Kommunikation är en förbindelse eller kontakt mellan människor och överföring av information mellan olika parter. Information är kort beskrivet ett meddelande med upplysningar, alltså själva innehållet i det som kommuniceras (SAOL, 2006).

3.1.1 Kommunikationskanaler

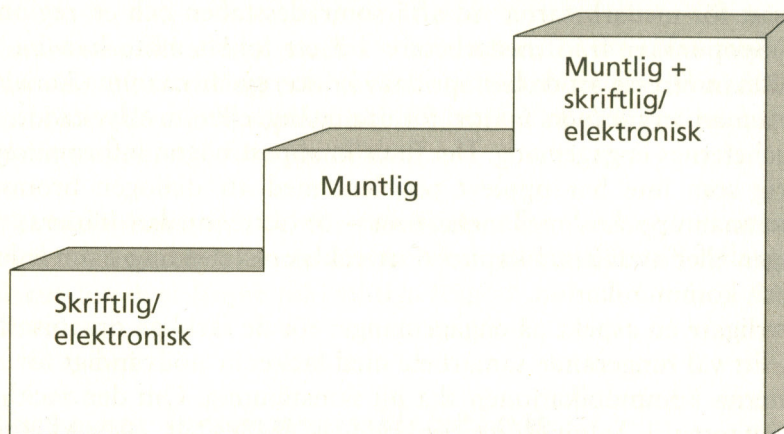
I en kommunikationssituation finns det olika sätt att kommunicera på, olika kanaler som kommunikationen sker genom. När det gäller att kommunicera är en av grundstenarna att använda sig av rätt kanal vid rätt tillfälle. I princip går det att urskilja tre kanaltyper.

För det första skriftliga kanaler som är tryckt information på papper eller liknande som personaltidningar, trycksaker, nyhetsbrev och PM. Fördelen med en skriftlig kanal är att risken för feltolkning är liten om informationen är skriven på ett korrekt och lättförståeligt sätt och den kan konsumeras när läsaren själv väljer det. Nackdelen med de är att möjligheten till dialog om innehållet är liten. Därför är de skriftliga kanalerna lämpade till att presentera och dokumentera ren fakta, en typ av monolog då den presenteras (Erikson, 2005:70).

Elektroniska kanaler ersätter idag mer och mer de skriftliga och räknas som den andra kanaltypen. Exempel på elektroniska källor är e-post, intranät, videokonferens, bloggar, radio och tv. Fördelen med en elektronisk kanal är att den har god möjlighet till dialog och snabb uppföljning. Den kan levandegöra fakta betydligt bättre än en skriftlig. Snabbheten är också en stor fördel, speciellt när det gäller e-post och intranät (Erikson, 2005:70f). En nackdel med elektroniska kanaler är att de reducerar den muntliga dialogen, det gör att samhörigheten och gemenskapen med organisationen minskar. Wikström (2003) har undersökt olika företag där intranät precis har introducerats och funnit att arbetskamrater kan e-posta och fråga om man ska gå på lunch istället för att gå och fråga personligen.

Den tredje kanalen som kan användas är den muntliga. Det är samtal mellan personer, antingen mellan två på ett kontor eller mellan flera på ett möte, konferenser, utbildningar, seminarier eller telefonväkteri. Fördelar med de muntliga kanalerna är ömsesidigt utbyte av tankar och möjlighet till att ställa frågor och få förtydliganden är stora. Möten är en chans för alla att få sina frågor besvarade och sina egna åsikter framförda. Den muntliga dialogen tillgodoser också en av människans viktigaste psykologiska behov, nämligen den sociala samhörigheten. Nackdelen med den muntliga kanalen är att den tar upp mer tid än skriftliga eller elektroniska kanaler (Erikson 2005: 71f).

I en förändringsprocess, och speciellt en snabb sådan, är det av stor vikt att kommunikationen sker effektivt. En sammanlänkning av olika interna kanaler är ett bra steg för att få hög effektivitet. En kombination av muntliga, skriftliga och elektroniska kanaler som då kompletterar varandra leder till störst effekt. Det gäller ledningens möjlighet att höja medarbetarnas motivation och kunskap om förändringen såväl som medarbetarnas möjlighet att få svar på sina frågor och ge sin syn på processen (Erikson 2005:76f).



Figur 1: Trappa för olika kanaler och dess effektivitet (Erikson 2005)

Det hela kan symboliseras som en trappa där den muntliga informationen kompletteras med skriftlig och/eller elektronisk. Det kan även vara tvärtom att skriftlig information kompletteras med muntlig. Summan är att man får en högre och bättre effektivitet än om bara en av kanalerna använts. En gammal klyscha som också är relevant i sammanhanget är att summan blir större än de ingående delarna om man slår ihop dem, vilket stämmer bra med denna modell.

3.1.2 Förändringskommunikation

Att förändra en organisation kan liknas vid att behandla en patient inom psykiatri eller psykoterapi. Man måste ha ett långsiktigt strategiskt tänkande med delmål som patienten själv aktivt ska delta i under behandlingen. ”I en organisation gäller det alltså att medarbetarna ska vara fullt delaktiga i processen utan att vara hjärndöda nickedockor eller jönsiga ja-sägare” (Ahrenfelt, 2001: 21).

En bra definition på just kommunikationsbegreppet är att medarbetarna måste vara delaktiga i beslut som tas och vara med och utforma förändringen samt ge sina synpunkter för att det ska bli en förändringskommunikation. Om medarbetarna är nickedockor, som Ahrenfelt (2001:21) säger, blir det förändringsinformation och inte kommunikation. Man kan säga att det sker en monolog istället för en dialog.

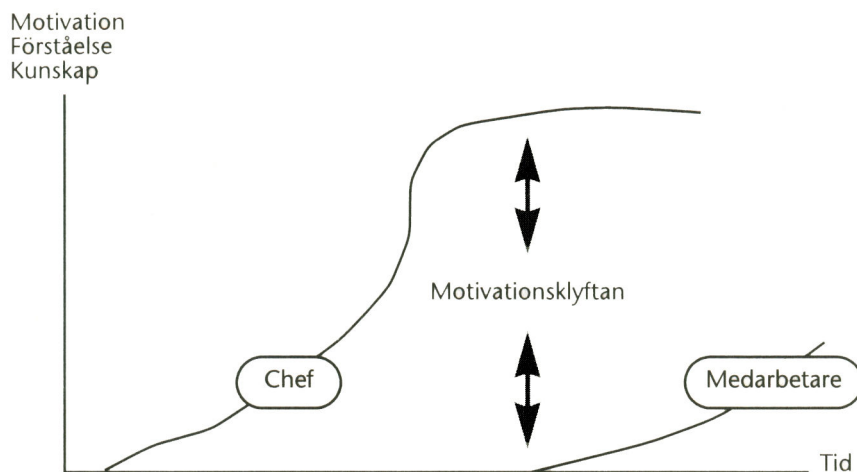
Just dialog är en viktig aspekt i förändringsarbete. För att en förändring ska upplevas som positiv krävs det att den svarar mot medarbetarnas behov. I vissa fall är en förändring redan utformad på det sättet och den är efterlängtdad men ofta är den istället dåligt förankrad i organisationen. Ett positivt förändringsklimat förutsätter en öppen dialog mellan ledning och de som är berörda (Granér, 1994:140).

3.2 Motivationsklyftan

Allt går att genomföra bara man har motivationen för att göra det. Ett fotbollslag som spelar i division två kan besegra ett allsvenskt lag om det har motivationen att vinna matchen medan det allsvenska saknar motivation att besegra sina motståndare. Alltså med rätt motivation inför något kan man genomföra det. Ett liknande men omvänt förhållande finns när det handlar om organisationsförändringar. Om förändringsledarna är starkt motiverade till förändringen medan medarbetarna som ska vara med om förändringen inte är motiverade, kan hela förändringen utebli eller leda till bestående missnöje (Angelöw, 1991).

Ett vanligt förekommande problem vid förändringar är just motivationsklyftan. Det handlar om att en chef eller förändringsledare under lång tid förberett sig på förändringsarbetet och ökat på sin egen kunskap om bakgrunden till förändringen. Denne har då lagt sin egen tveksamhet och förändringsmotstånd bakom sig eftersom han har förståelse för förändringens anledning. Felet som görs är att ledaren projicerar sin egen kunskap om förändringen på de

medarbetare han ska leda i förändringsarbetet, så att han ser sig själv i medarbetarna. Om ledaren är omedveten om denna projicering så upplever han att medarbetarnas motstånd och låga motivation är ett uttryck för elakhet, lathet eller i värsta fall ett personligt angrepp. En ledare som råkat ut för motivationsklyftan inser inte att medarbetarna kommer att behöva minst lika lång tid som ledaren själv för att förbereda sig för förändringen (Ahrenfelt, 2001:289).



Figur 2: Motivationsklyftan (Ahrenfelt 2001)

Motorn i en förändringsprocess är motivationen att en förändring är nödvändig. Motivationen kan vara olika behov, önskemål eller förväntningar som gör att man gör vissa saker för att nå ett visst mål. Utan motivation fungerar inte motorn och förändringen uteblir. Motivation och mål är nära sammankopplade med varandra. För att få motivation till en förändring behöver man skapa förståelse för varför en förändring är behövlig, vad det är för mål som man vill uppnå genom förändringen (Angelöw, 1991:87ff).

3.3 Olika förändringsstrategier

Kopplat till motivationsklyftan ligger typen av förändring det handlar om. Enligt Angelöw (1991:93ff) finns det tre olika förändringsstrategier, den toppstyrda, den representativa respektive den delaktiga förändringsstrategin. Dessa kan sedan var och en delas in i två typer av förändring, uppifrån-och-ner respektive nerifrån-och-upp (Granér 1994:139).

Den toppstyrda förändringsstrategin bygger på att det är så få aktörer som möjligt som försöker finna en lösning på ett problem så snabbt som möjligt. Den initieras och drivs helt av

organisationsledningen, utgångspunkten är att ledningen har de objektivt bästa lösningarna på kort sikt. Det viktiga med den toppstyrda strategin är att informera om konkreta åtgärder så de anställda inte anser att åtgärderna är ogenomtänkta, vilket kan ge upphov till motstånd.

Motstånd mot förändringar som är toppstyrda är vanligt förekommande och beror på att de berörda medarbetarna inte kan vara med och utforma förändringen. Förändringsviljan och beredskapen på en förändring är låg. Andra anledningar till motstånd mot förändringar av denna typ är att personalen upplever det som att deras personliga erfarenheter och kunskaper inte tas till vara och att det är dålig uppföljning (Angelöw, 1991:93).

Den representativa strategin bygger på att företrädare för alla berörda grupper samlas i en projektgrupp som utvecklar och genomför förändringen. Man kan alltså likna den med ett projektarbete. De anställda får oftast löpande information om projektets utveckling.

Medarbetarna har i början oftast en intresserad attityd till vad projektet ska göra men representanternas arbete kan leda till missnöje om det upplevs som att de inte tar tillvara alla åsikter ute i organisationen. Det genom att en arbetskamrat kanske är med i gruppen och inte hinner göra sitt vanliga arbete, vilket leder till mer arbete för övriga medarbetare. Resultatet av projektgruppens arbete kan antingen accepteras och förändringen blir till, eller så rinner allt ut i sanden (Angelöw, 1991:95).

Den delaktiga strategin bygger istället på att samtliga som är berörda av en förändring ska vara med och utveckla och driva förändringsarbetet. Det här sättet att arbeta är tidskrävande men i gengäld finns en förändringsvilja och engagemang hos de inblandade. Alla delaktiga tar ansvar för att de behövliga åtgärderna sker och det gör att förändringsarbetet kan bli en naturlig del av det vardagliga arbetet (Angelöw, 1991:96).

Oavsett vilken av dessa tre strategier som används i en förändringsprocess kan förändringen delas in ytterligare. Uppifrån-och-ner förändringar är förändringar som kommer från riksdag och regering, kommunfullmäktige eller organisationsledningen. Den ligger alltså nära besläktad med den toppstyrda förändringsstrategin. Skillnaden är att uppifrån-och-ner förändringar kan genomföras genom representation eller delaktighet. Det som är typiskt för denna typ av förändring är att det är ledningen för organisationen som har tagit initiativet till förändringen, härav också det faktum att förändringar av denna typ ofta genomförs toppstyrt. Det gör också att motivationen till förändringen är låg och medarbetarna blir misstänksamma mot vad syftet med förändringen är. Nerifrån-och-upp förändringar initieras regionalt i

enheter eller grupper, oftast beroende på att det finns ett problem som medarbetarna i enheterna ser och själva vill ändra på. Jämfört med förändringar initierade uppifrån har dessa förändringar bättre förankring hos dem som är berörda av förändringen. Problemet är ofta att sådana förändringar stoppas högre upp i organisationen eftersom de inte tagit de formella beslutsvägarna (Granér, 1994:139f).

3.4 Dialog och påverkan

Precis som vi inte kan leva en enda dag utan att på något sätt kommunicera med några andra så kan inte en förändring genomföras utan kommunikation. I det ingår också att skilja på monolog och dialog. En monolog är en enda persons tal för sig själv eller inför andra medan dialog är samtal mellan personer, två eller flera (SAOL, 2006). En monolog kan även ske om det är en person som pratar inför flera andra människor som inte har möjlighet att ställa frågor eller ge feedback.

En allmän uppfattning om förändringar är att de är linjära där varje fas i förändringen är beroende av föregående fas. Ledningen i en organisation kan i förhand tänka ut, planera och genomföra alla planer genom att styra medarbetarna mot ett önskat resultat, alltså genom att ge medarbetarna information genom monolog. Problemet med den här uppfattningen är att människor inte förändras enbart utifrån, utan en människa förändras mest inom sig själv utan större påverkan utifrån. En provocerande tanke för ledare och föräldrar men som finns hos tankarna hos stora filosofer som Sokrates och Rousseau (Haslebo & Nielsen, 1998:22). Den här tanken kan kopplas till en av de mest förekommande anledningarna till att medarbetare blir negativa till en förändring, nämligen att de blir presenterade för ett färdigt förändringspaket som de inte har möjlighet att påverka (Angelöw, 1991:19).

För en ledare kan det vara en användbar tanke. Förvirring och obeslutsamhet är kombinerat med reflektion förändringsledarens starkaste vapen. Det beror på att om man tidigt i en förändringsprocess bestämt sig för en åtgärd finns endast den vägen att gå. Är man istället obeslutsam och väntar med besluten finns det flera vägar att ta. Det här leder oftast till oro hos medarbetarna men genom att informera och kommunicera anledningen till att besluten dröjer kan detta undvikas (Ahrenfelt, 2001:56ff).

Naturligtvis kan denna obeslutsamhet hos förändringsledarna användas till dialog med dem som berörs av förändringen och på så sätt skapa den bästa lösningen för det som ska förändras och förståelse för förändringens syfte. Ahrenfelts och Angelöws teorier om dialog går lite hand i hand.

Att använda mycket dialog under en förändringsprocess hör samman med den delaktiga och representativa förändringsstrategin som jag tar upp i avsnitt 3.3, men i en toppstyrd strategi finns nästan ingen dialog. Där råder istället monolog från ledning till medarbetare.

Denna strategi hör samman med den gamla sändare-mottagare-modellen, som även kallas överföringsmetaforen. Tyngdpunkten i informationshanteringen läggs på överföringen av informationen och det finns en avsändare och en mottagare och aldrig mötas de två. Modellen innebär att sändaren reducerar mottagarna till passiva individer som direkt tar till sig informationen och handlar därefter. Man bortser helt från den mänskliga faktorn som gör att mottagaren tolkar det sända budskapet efter egna referenser och sin relation till avsändaren. Använder en organisation sändare-mottagaremodellen är risken stor att det råder övertro på den egna kommunikationseffektiviteten och att sändaren tror att det sända meddelandet överensstämmer med det mottagna. I modellen används inte heller tillräckligt med återkoppling för att säkerställa att det sända överensstämmer med det mottagna. Det leder i sin tur då till att mottagarna skapar rykten för att skapa förståelse för informationen och att trovärdigheten och förtroendet för avsändaren minskar (Heide, Johansson, Simonsson 2005:159).

En dialog används för att byta erfarenheter och att lära sig av varandra och även för att påverka attityder. För att en dialog ska kunna leda till att attityder förändras, t.ex. attityden till en förändring, behöver några grundförutsättningar vara uppfyllda. Man kan också säga att följande förutsättningar måste vara uppfyllda för en god dialog.

- Att få tala om olika uppfattningar.
- Att människor ska känna sig bekräftade, alltså möter respekt för sina åsikter och rätten att ha sina värderingar. Däremot behöver man inte samtidigt hålla med om åsikterna.
- Dialogen och reglerna kring den tillåter nyanserat informationsutbyte och alltså inkludera åsikter som talar för som mot en viss ståndpunkt.

- Även den som i första hand vill påverka någons åsikt eller attityd ska vara beredd på att ändra eller utveckla sina egna.

(Engquist, 1994).

3.5 Risker med förändringskommunikation

Vid alla sorters förändringar uppstår rykten, elaka eller goda men för det mesta berör de dåliga besked. Rykten är allt som oftast ett resultat av berättigad oro hos medarbetarna. Ofta är rykten ett tecken på att dialogen inför en förändring har varit bristfällig (Erikson 2005:251). Här kan teorin att obeslutsamhet är ledarnas bästa vapen kullkastas, men om denna obeslutsamhet kommuniceras på rätt sätt kan rykten undvikas. Därför hör tidigare nämnda teori om obeslutsamhet ihop med dialogen. Genom dialog kan obeslutsamhet upprätthållas utan att rykten uppstår.

Rykten i förändringsprocesser uppkommer av osäkerhet och oro beroende på att förändringen är möten med det okända. Det är inte förändringen i sig som skapar denna osäkerhet utan informationen och dialogen kring den (Heide et al, 2005).

Mängden information är inte bakgrunden till ryktens uppkomst utan det är istället informationens mångtydighet som ligger bakom. Frågor som ”Vad betyder det här?” får inte sina svar i mer information. Människor söker mening och sammanhang i alla situationer dem är med om. Därför sprids rykten om informationen och kommunikationen är dåligt skött av ledningen, för att man ska få en mening åt tvetydiga händelser. Problemet är att rykten fokuseras ofta på negativa aspekter och ökar på oron. Genom att ledningen genom bra dialog informerar hela tiden, även när det inte finns information att ge, kan rykten undvikas (Heide et al, 2005).

En anledning till att rykten uppstår för att skapa en mening åt tvetydiga budskap är att det finns ett semantiskt brus i kommunikationen, alltså en mångtydighet i det som sägs. ”Brus” är olika störningskällor i kommunikationen och behöver alltså inte vara något hörbart brus som knaster i telefonen utan kan vara helt vanliga företeelser. Det finns även psykologiskt brus när fördomar eller misstänksamhet stör. Det semantiska och psykologiska bruset kan kombineras och göra bruset större och risken för elaka rykten ökar. Till exempel kan en stor mångtydighet i informationen leda till mer misstänksamhet och minskat förtroende för ledningen eller den

som ger informationen. Vilket leder till att bruset bara blir större och kommande information har mer brus, en ond cirkel har startats (Nilsson & Waldemarsson, 1994).

En annan risk som på ett sätt hör samman med dialog och delaktighet är SUNN, ”Skit under naglarna nivå”. Det är alla medarbetare i en organisation som jobbar längst ner med de resultatskapande processerna och som inte presenteras i tidningar eller annat när organisationen kommer på tal i medierna. För en ledare är medarbetarna på denna nivå de bästa lärare han eller hon kan få. Det är dem som har kunskap om den dagliga verksamheten och vet vad som ger resultat eller ej. Risken är att en ledare inte ser sina medarbetare som människor utan som maskiner som kan programmeras och därför struntar i åsikter på ”Skit under naglarna nivå”. Endast genom en kontinuerlig och direkt dialog med medarbetarna kan en ledare fullt ut förstå verksamhetens problem och hur de ska lösas. Då ser ledaren även sina medarbetare som medmänniskor (Ahrenfelt, 2001:142ff). Denna maskinprogrammering kan kopplas till sändare-mottagaremodellen och även det som Haslebo och Nielsen pratar om när det gäller dialog och påverkan.

4 Metod

4.1 Metodval

Från början hade jag tänkt genomföra min studie i form av en kvantitativ enkätstudie. När det stod klart att Pliktverket redan hade genomfört en enkätundersökning internt om förändringen fann jag det självklart att göra en kvalitativ djupstudie i form av personliga intervjuer.

Denna typ av kvalitativ metod lämpar sig bra exempelvis när man ska undersöka medarbetares syn på intern kommunikation i en organisation och för en händelse som redan inträffat. En sådan undersökning har som mål att man ska få grepp om personliga uppfattningar. En personlig intervju ger möjlighet till mer utvecklade och i viss mån mer personliga svar än vad en telefonintervju skulle ge. Till skillnad från gruppintervjuer/fokusgrupper blir den intervjuades svar enskilda och inte påverkade av de andra deltagarna i gruppen. Intervjupersonen har också möjlighet att utveckla sina svar (Ekström & Larsson, 2000).

4.2 Urval

Efter min avgränsning att vilja intervjua dem som idag arbetar kvar i Pliktverket delade jag in min population i två grupper: en grupp med personer som arbetade som mellanchefer (chefsgruppen) innan omorganisationen och den andra med medarbetarna (medarbetargruppen), framöver kommer dessa grupper att kallas chefsgruppen respektive medarbetargruppen.

För att säkerställa att jag fick respondenter från alla regionkontor delade jag, innan urvalet gjordes, in medarbetarna i fyra grupper, en för varje kontor dvs. Göteborg, Karlstad, Kristianstad och Stockholm. Därefter gjorde jag ett obundet slumpmässigt urval (OSU) från varje kontorsgrupp så att jag fick två respondenter från varje regionkontor och tre från huvudkontoret i Karlstad. Anledningen till att jag valde fler i Karlstad beror på att antalet anställda i Karlstad var flest och jag ville få en rättvis fördelning med tanke på antalet medarbetare.

Jag bestämde mig för att intervjua nio personer och efter urvalet blev resultatet att jag intervjuade sex män och tre kvinnor. Mina två grupper som respondenterna är indelade i består av tre respondenter i chefsgruppen och sex i medarbetargruppen. I chefsgruppen finns tre män medan det i medarbetargruppen finns tre män och tre kvinnor. Anledningen till att det inte blev jämnare fördelat med tanke på kön och heller ingen kvinna i chefsgruppen är att de som jag kontaktade inte ville ställa upp på en intervju. Anledningen till deras val var att de inte ville röra upp känslorna från förändringsprocessen, vilket jag som intervjuare respekterar.

I chefsgruppen återfinns medarbetare som hade en chefsposition innan omorganisationen, som till exempel avdelningschefer. I medarbetargruppen återfinns medarbetare som sjuksköterskor, IT-tekniker och mönstringshandläggare. Intervjupersonerna har arbetat mellan två och 30 år inom Pliktverket.

Under resultatkapitlet kommer mina intervjupersoner att benämnas som IP1 till IP9 då jag använder mig av ett citat. Jag använder kodsystelet för att garantera intervjupersonernas anonymitet. IP1 till IP3 återfinns i chefsgruppen och IP4 till IP9 i medarbetargruppen.

4.3 Tillvägagångssätt

Efter att jag tillsammans med en representant för Pliktverket diskuterat Pliktverkets kvantitativa undersökning och utarbetat min intervjuguide gjorde jag en testintervju med samma representant. Därefter kontaktade jag mina intervjupersoner för att boka möte. Jag bokade tid för samtal med intervjupersonerna på deras arbetsplats. Det för att ha en bra miljö där intervjupersonerna känner sig avslappnade och bekväma. Intervjuguidens frågor var startpunkter och längre diskussioner fördes under varje fråga beroende av vad intervjupersonen hade att berätta. Under intervjuerna antecknade jag vad som sades för att lättare kunna ställa följdfrågor. Jag spelade även in intervjuerna för att kunna bearbeta materialet och kontrollera i efterhand vad en särskild person sagt om en viss fråga. Varje intervju tog mellan 45 och 90 minuter beroende av hur mycket varje intervjuperson hade att säga.

Anteckningarna gjordes så pass omfattande att jag skulle kunna bearbeta materialet utan att skriva ut inspelningarna. Jag använde dem istället och lyssnade igenom alla intervjuer en gång till och kompletterade anteckningarna. Därefter satte jag mig och gick igenom vad som sagts

och analyserade hur svaren hängde ihop och kopplade till den teoretiska bakgrunden. Jag ansåg att detta var ett bra sätt att bearbeta mitt material och analysera resultatet.

Under analysarbetet märkte jag efter bara några få intervjuer att svaren på en del frågor var väldigt samstämmiga. Ända fram till sista intervjun framkom det dock nya åsikter.

4.4 Reliabilitet

Reliabilitet, eller tillförlitlighet, är kvaliteten i insamling, bearbetning och analys av data i studien, kort sagt handlar det om mätinstrumentets kvalitet. Det handlar också om att studiens resultat skulle bli detsamma om en annan forskare skulle göra samma undersökning eller om man gör om undersökningen själv (Østbye m.fl. 2003:40).

När det gäller min undersökning med samtalsintervjuer är det svårt att få en exakt likadan studie igen då intervjuerna handlar om interaktion mellan två personer, men det går att undvika fallgropar så att en så lik studie som möjligt kan fås. Jag har arbetat aktivt för att få hög reliabilitet. Bland annat genom att använda mig av ett ganska strikt intervjuformulär där jag avbröt intervjupersonen om diskussionen kom allt för långt bort från det som jag ville undersöka. Intervjuguidens frågor gjorde däremot att det blev mycket diskussion under varje fråga. Jag använde också en kombination av sätt att dokumentera intervjuerna. Genom att anteckna vissa delar kunde jag lätt ställa följdfrågor och hade redan en liten sammanfattande utskrift av vad som sagts. Genom inspelningarna har jag kunnat gå tillbaka till varje enskild intervju under analysarbetet för att hitta samband och tolka om det som framkommit.

4.5 Validitet

Validitet, eller giltighet, avser hur pass relevant data man samlat in i förhållande till problemformuleringen. Kort sagt att man verkligen undersökt det som det var tänkt att undersöka (Østbye m.fl. 2003:40)

I mitt fall handlar det om förändringskommunikationen vid Pliktverket. Eftersom jag skulle undersöka bakgrunden till de negativa åsikter som framkom i enkäten utarbetade jag de områden jag skulle undersöka tillsammans med Pliktverket. Utgångspunkten var den interna enkätundersökning som gjorts. Innan mitt arbete började genomförde jag en ”förintervju” med

en representant för Pliktverket för att jag skulle vara säker på att de områden de ville studera djupare fanns med i min intervjuguide. Förintervjun syftade även till att säkerställa att det inte var mångtydighet i frågorna.

4.6 Vinkling (Bias)

I all forskning finns en risk att forskaren påverkar resultatet, genom egna tolkningar eller påverkan av intervjupersoner. Det sker en sorts skevhet eller bias. I mitt arbete med kvalitativa djupintervjuer finns en risk för att jag genom ordval eller ledande frågor påverkar mina intervjupersoner att säga en viss sak. Det finns också risk att vinkla frågeställningar, syfteformulering, intervjuguide och resultatredovisning (Svensson, Wirdegård 2005). Jag har varit medveten om det under hela processen och arbetat aktivt för att undvika detta fenomen för att få en så objektiv studie som möjligt.

5 Resultat

I det här kapitlet redovisar jag resultatet av mina intervjuer. Jag skriver sammanfattande om vad som framkommit under intervjuerna. Upplägget på det här kapitlet är efter min intervjuguide (se bilaga 1).

5.1 Frågor om delaktighet

Vad karakteriserar delaktighet?

På den här frågan kom det flera svar som var liknande. Att ha en möjlighet att kunna uttrycka sina åsikter, att få tycka till och få återkoppling på dem uppges de flesta som karakteriserande för delaktighet. Flera av respondenterna anger att dialog är en förutsättning för att de ska känna sig delaktiga i en process inom organisationen. Det viktiga är att man får tycka till och efter det får en förklaring till vad som händer med åsikten. Ingen räknade med att deras åsikter absolut ska ge effekt men huvudsaken är att man får vara med och diskutera till exempel en förändring. Hos både chefsgruppen och medarbetargruppen förekommer svar om att en förutsättning för delaktighet är att förankra förändringen i organisationen och att det i sin tur är en förutsättning för att förändringen ska kunna genomföras.

”Delaktighet är att man får information om vad som händer och har möjlighet att vara med och tycka till om det och även få respons på det man sagt... en öppen dialog är en förutsättning för det” (IP3)

Vilka förväntningar har du på att få vara delaktig?

Samtliga intervjupersoner svarade här att de förväntar sig att få vara med och ge sin åsikt om det handlar om eller berör deras arbete. När det gäller frågor som inte direkt eller indirekt påverkar den egna eller gruppens situation var det bara enstaka som förväntade sig att få lufta sina åsikter. Flera uttryckte att det borde vara en självklarhet att hämta information från dem som berörs när en förändring ska genomföras för att förändringen ska bli bra.

”Förändring handlar om anpassning efter nya förutsättningar, för att kunna applicera de förutsättningarna i organisationen måste den kompetens som finns i organisationen tas om hand. Alla medarbetare

sitter på enskilda spetskompetenser och använder man dem så blir det delaktighet.” (IP5)

Hur tyckte du att medarbetarnas delaktighet var under förändringsprocessen?

Samtliga intervjupersoner svarade här att de tyckte delaktigheten och möjligheten för delaktighet varit mycket dålig. Två intervjupersoner har dock varit med vid förhandlingar om turordningslistor och liknande i Karlstad men utöver det inte känt av någon större delaktighet när det gällde utformningen av omorganisationen.

”Allt kändes bestämt i förväg, vi blev tillsagda att nu är det så här. Det var bara att rätta sig i ledet, jag kände mig överkörd på ett sätt” (IP4).

Samma åsikt kommer hos flera personer i medarbetargruppen. Det mest framträdande var också åsikten att informationen som kom var enkelriktad. IP8 anser i samband med det att informationen om uppsägningar och ärenden däromkring var bra skött trots monologen men att informationen om syfte och omorganisationen var dålig. Flera ansåg också att ledningen låstes in från medarbetarna.

”Vi blev inte tillfrågade hur vi anser att vi kan jobba på bästa sätt utan vi blev delgivna hur vi skulle jobba.” (IP8)

Samtidigt kom det fram att det förekommit workshops på vissa kontor om förändringen men att åsikterna som kom fram under dem ignorerades.

”Vi fick sitta och diskutera hur vi tyckte att vi skulle göra men när åsikterna lades fram så sa man: Nej så här ska vi göra eller GD har bestämt så här.” (IP7)

Det framkom också att det funnits representativa möten. Åsikten bland intervjupersonerna var att de som representerade olika yrkesgrupper var chefer som inte hade samma kunskap om det dagliga arbetet som medarbetare på golvet har. Därför ansåg de att det inte varit optimalt och att dessa representativa möten inte gav något större resultat.

Hur skulle delaktighet i en omorganisation kunna ske?

Svaren liknade varandra här men skiljde sig åt något. Två förslag kan urskiljas som dominerande. Det första är att samla teamen eller avdelningarna i grupper där de tillsammans diskuterar fram sin gemensamma åsikt som sedan lämnas till högre instans som tar åsikterna i beaktande. Det andra förslaget var att medarbetarna får diskutera informationen enskilt tillsammans med sina närmaste chefer som sedan tar upp detta på chefsmöten. En sammankoppling mellan de båda alternativen förekom även som förslag. Ingen ansåg det som krav att deras åsikter ska ge resultat men de ska vara med i utvecklingen av en förändring oavsett vad den gäller och få ge sina synpunkter.

”Det är en omöjlighet att alla enskilt ska få lämna sina synpunkter, det tar alldeles för mycket tid... men att ha diskussioner i teamen och att det sedan sker en återkoppling på diskussionerna från ledningen vore bra. Det viktiga är inte att åsikterna får genomslag, bara det kommer anledningar till varför de inte genomförs” (IP3)

5.2 Frågor om dialog

Vad kännetecknar en god dialog för dig?

Det mest förekommande svaret på denna fråga var att alla ska få komma till tals och att informationen ska vara dubbelriktad. Öppenhet är ett ord som återkommer ofta under diskussionerna, att det ska finnas respekt för enskildas synpunkter.

”Det handlar om att ge och ta. Den som skickar information måste vara beredd på att ändra sig beroende av vad han får för synpunkter tillbaka och den som ger synpunkter måste vara beredd på att alla synpunkter inte kan tas med.” (IP1)

Även tillgänglighet kom ofta upp i samband med öppenhet, att avdelnings- och enhetschefer ska finnas tillgängliga för att diskutera aktuella frågor med sina medarbetare. De flesta intervjupersoner nämner personliga möten som en viktig del i en dialog. Det förekom paralleller mellan personliga möten med sina chefer och mellan mönstringsförrättare och mönstrande.

”Det är lättare att ljuga om att man är sängvätare via ett elektroniskt formulär än om man sitter öga mot öga med en psykolog, samma förhållande gäller information internt mellan chefer och medarbetare”
(IP8)

Vad har du för förväntningar på en dialog med högsta ledningen?

Här skiljer sig svaren åt beroende på var intervjupersonen jobbade. Ute på regionkontoren var förväntningarna på att föra dialog med ledningen låga, om en dialog med ledningen skulle ske så ansåg man att den lättast och även bör ske genom regioncheferna alternativt i grupper som ledningen träffar. På huvudkontoret i Karlstad var förväntningarna större eftersom ledningen sitter i samma byggnad men även här förekom åsikten att det kan bli en omöjlighet att föra dialogen ensam. Medarbetare i chefsgruppen har alla, oavsett arbetsplats, större förväntningar på att föra en direkt dialog med högsta ledningen eller chefsgruppen.

Vad anser du om dialogen under förändringsprocessen och varför?

Dialogen med högre instanser får av alla mycket dåligt omdöme, alla intervjupersoner har upplevt att det varit monolog från de högre instanserna i organisationen. På regionalt plan varierar åsikten. På ett regionkontor ansåg man att det varit ytterst dålig dialog med de närmaste cheferna.

”För att kunna föra en muntlig dialog måste man vara närvarande. Våra chefer var ofta i Karlstad för möten under processen och under en till en och en halv månad såg vi inga chefer på kontoret alls.” (IP4)

Samtidigt ansågs dialogen med regioncheferna vara bra på ett av de andra regionkontoren.

”Vår närmaste chef fanns i närheten och man kunde prata under kafferasten eller i korridoren, det var mycket skönt att veta att han fanns om man ville fråga om något, men jag anar att det inte såg ut på samma sätt ute på regionkontoren” (IP8)

Kontakten med de närmaste cheferna i Karlstad ansågs vara okej eftersom de för det mesta fanns till hand. Att det inte gjordes några kontroller om hur verksamheten fungerar ute på kontoren anges som en anledning till att dialogen får dåligt betyg.

”Man inhämtade inga kunskaper om organisationens kärnverksamhet från oss som utför den och har kompetensen, utan man bestämde utan att ha koll på vår situation... Det fanns mycket åsikter och förhoppningar om att få en bra förändring nu när besparingskravet kom, vi räknade med att bli tillfrågade om vad som kan göras, eftersom medarbetarna varit motiverade att göra en förändring under lång tid... tyvärr blev vi besvikna eftersom våra åsikter helt gömdes undan” (IP 7)

I både chefsgruppen och medarbetargruppen finns åsikterna att allt hölls hemligt och borta från medarbetarna. Besök ska ha gjorts av ledning eller generaldirektören ute på regionkontoren men då endast med begränsad tid för medarbetarna, den mesta av tiden under besöket lades på möten med kontorschefer.

Generaldirektörens videoinformation får mycket lågt betyg, vad anser du är anledningen till det?

Det första och mest återkommande under diskussionerna om videoinformationen från generaldirektören var att det var en monolog och ingen dialog. Flera intervjupersoner saknade möjligheten att ställa följdfrågor på informationen och de hade mer frågor än svar efter sändningarna. Själva sändningen upplevdes av flera som opersonlig och tillrättalagd efter manus. Faktumet att den var inspelad i förväg gjorde att själva syftet med den var oklar och ökade på den opersonliga känslan. IP7 tyckte det var konstigt med en förinspelad video när tekniken för en videokonferens live finns, vilket hade möjliggjort att man kunnat ställa följdfrågor under ordnade former.

Angående informationen som framkom under sändningarna råder det delade meningar. I båda grupperna finns åsikten att det som framkom redan låg ute på intranätet och därför onödigt att ta upp tid med sändningen. Samtidigt tycker ungefär lika många att det var ett bra sätt att informera alla anställda på en och samma gång genom sändningarna. Det fanns en

överensstämmande åsikt om att man tyckte informationen var korrekt men att den i vissa fall var svår att förstå.

”Under videointervjuerna upplevde jag det som att GD såg ner i golvet som om han ville dölja något eller skämdes... samtidigt använde han sig av många svävande uttryck... Jag tror att hälften av personalen inte förstod vad han menade” (IP6)

Hur skulle en dialog inom Pliktverket kunna ske?

Ofta behövde inte denna fråga ställas, de flesta hade redan besvarat den under frågan om deras förväntningar på dialog med ledningen. Ute på de regionala kontoren ansåg de flesta att det fanns bra möjligheter för att ha en dialog med cheferna. Undantaget är förändringsprocessen då det upplevdes som att cheferna ofta var på möten i Karlstad. För dialogen uppåt i organisationen anser alla i medarbetargruppen att den bör ske genom de regionala cheferna eller att ledningen kommer på besök och sitter och samtalar med medarbetarna i grupp.

5.3 Frågor om tillförlitlighet och förtroende

Vad kännetecknar tillförlitlig information och kommunikation för dig?

Det mest förekommande svaret var respekt. Att man visar respekt för varandra och olika åsikter. Pålitlighet anses också vara viktigt för tillförlitligheten och respekten för sina chefer men även respekten från cheferna för medarbetarna.

”Delaktighet är tillförlitlighet, då visar ledningen att de litar på sina medarbetare och behandlar dem med respekt” (IP1)

40 procent ansåg att tillförlitligheten till informationen var låg eller mycket låg, varför tror du att det var så?

Flera av intervjupersonerna återkom här till tidigare frågor. En knypunkt var videoinformationen innan beslutet om besparingar kom. Generaldirektören har, enligt flera intervjupersoner, under tiden fram till beslutet sagt att det inte blir så stora förändringar. Flera nämner också att de kände att en förändring var behövlig långt innan departementets beslut kom. En anledning till låg tillförlitlighet anses vara att generaldirektören lät sig överraskas av

att nedskärningen blev så omfattande medan det ute i organisationen fanns en önskan om förändring. Det fanns ute i organisationen en insikt om att man inte kunde arbeta på i samma spår som organisationen gjort sedan 80- och 90-talet eftersom försvarets behov av värnpliktiga inte är samma idag.

Diskussionerna kommer här tillbaka till delaktighet och dialog. Alla intervjupersoner anser att om det hade varit mer dialog och utbyte av åsikter inom organisationen så hade förändringen kunnat börja tidigare. Därmed hade ledningen sluppit bli tagna på sängen när regeringsbeslutet kom.

”Delaktighet skapar förtroende och det leder till hög tillförlitlighet till informationen... eftersom all information var på ledningens villkor så upplevdes den som mindre tillförlitlig... Jag tror att alla här på kontoret hade en bra uppfattning om vad som behövde göras, men ledningen lyssnade inte på de åsikterna utan gjorde på sitt eget sätt, det leder enligt mig till låg tillförlitlighet” (IP1)

Den uteblivna dialogen och delaktigheten i utarbetandet av förändringen återkommer här som en anledning till att tillförlitligheten var låg. IP4 nämner att det förekom vag information och tolkade det som att man försökte dölja något och menar att tillförlitligheten därför blir låg. Det är flera som uppger att informationen som sändes ut kunde tolkas på flera sätt.

I en del fall upplevdes det som att medarbetarna behandlades som att de inte klarade av vissa saker på egen hand. En annan åsikt som kommer fram är att så som cheferna och ledningen tilltalade sina medarbetare gav en känsla av underlägsenhet, ungefär som det militära rangsystemet.

Har förtroendet för processen och ledningen påverkats av den låga tillförlitligheten?

Här kan ingen ge ett rakt svar men känner att förtroendet har fått en törn och tror att deras kollegor känner likadant.

Flera anser att de inte ser syftet med att det efter alla uppsägningar anställs nya medarbetare eftersom syftet med förändringen varit att spara pengar och att det påverkar förtroendet för

förändringen. IP4 och IP6 ger liknande information och tycker att själva meningen med förändringen inte kan förstås när det sägs upp medarbetare på regionkontoren som är kvar men anställs nya på huvudkontoret. Det finns en känsla av onödig centralisering hos samtliga regionkontor, samtidigt anser man att vissa funktioner passar bättre på ett ställe istället för utspritt.

”De flyttar funktioner från oss till Karlstad, precis som att vi inte skulle klara av dem här. Vilket jag med facit i hand vet att vi gjorde på ett bättre sätt och det påverkar förtroendet negativt” (IP8).

Informationsarbetet inom organisationen kommenteras av IP2 och IP8 under denna fråga. De anser att informationsavdelningen är till stor del ledningens verktyg att nå ut till regionkontoren men vill gärna se fler användningsområden. Bland annat vill de ha mer hjälp med sina informationsbehov mot de mönstrande. De tycker att den funktionen idag saknas och de själva får ordna allt trots att de inte har kompetensen för alla program eller kontakter. Här ser de att informationsfunktionen är centraliserad men fungerar dåligt för dem på regional nivå.

”Vi visar material för de mönstrande vilket vi måste hämta ut som personligt lån på förbandslagret, eller göra själva. Ett samlat material för alla mönstringskontor är ett bra sätt att marknadsföra de utbildningar försvarsmakten erbjuder och vi ska göra de mönstrande intresserade av... Här kan informationsavdelningen göra ett stort och bra arbete för oss från sin centrala position.” (IP8).

Det finns också en åsikt att om det hade förekommit en bättre dialog innan departementsbeslutet så hade en förändring kunnat startas tidigare och på eget initiativ. Eftersom det inte visades något intresse för det från huvudkontoret påverkades tillförlitligheten till förändringen som sedan gjordes.

”Hade man lyssnat på medarbetarna redan 2003 till 2004 så hade en förändring kunnat påbörjas redan då, det hade kanske inte minskat beloppet som skulle sparas men genom att visa en god vilja hade vi kanske fått mer tid på oss... Hade vi själva börjat tidigare hade det i

alla fall inte blivit så mycket på en gång som det blev nu och det hade troligtvis blivit bättre gjort och förankrat... att inget gjordes när det fanns en vilja för det ute i organisationen tror jag påverkar den process som nu var negativt i flera bemärkelser.” (IP2)

5.4 Frågor om förväntningar och informationen generell.

Kände du under förändringsprocessen igen det som medarbetarutbildningen lärde ut?

På denna fråga har jag ett internt bortfall då en av intervjupersonerna anställts efter att utbildningen ägt rum.

Ingen av intervjupersonerna kände igen ledorden från medarbetarutbildningen under förändringsprocessen. Flera angav att utbildningen handlade om att genom delaktighet påverka och engagera sig i organisationen och genom dialog skapa ett gott arbetsklimat. Eftersom de inte kände av något av detta under processen och kommunikationen kring den så upplevde de det som att riktlinjerna för medarbetarskap som finns i Pliktverket sattes åt sidan. Syftet med utbildningen var svår att förstå när det den handlade om inte användes under förändringen.

”Jag känner det som att den var ett spel för gallerierna. Nu i efterhand känns det som att tiden som lades ner på utbildningen kunde ha använts på något bättre sätt eftersom nu när det var en situation där utbildningens ämnen mycket väl kan användas så skulle plötsligt inte ledorden från utbildningen gälla.” (IP4)

Har du märkt av mycket rykten under processen?

Här skiljer sig svaren åt mellan de olika kontoren och grupperna. I chefsgruppen uppger intervjupersonerna att dem inte märkt av mer rykten än vanligt. I medarbetargruppen varierar åsikterna om rykten beroende av regionkontor. IP8 anger att det förekom rykten men att avdelningschefen dementerade de som hon kunde så fort hon fick höra dem. IP4 säger att det förekom rykten och anser att bristen på närvarande chefer som kunde svara på frågor är den största anledningen till det. Ingen anser att det förekommit så pass allvarliga rykten att någon tagit skada av dem.

”Visst har det förekommit rykten, det gör det alltid, men jag har inte märkt av några elaka rykten. Det var mest rykten som oftast visade sig stämma, ungefär som att informationen läckte ut i förväg” (IP9).

Användes rätt kanaler för kommunikationen under processen anser du?

Överlag är alla intervjupersoner nöjda med de kanaler som informationen sänts ut. Det som de flesta klagar över är videosändningarna med generaldirektören och att tekniken kunde ha utnyttjats bättre och därigenom fått möjlighet till direkt dialog i samband med dem. Både i chefsgruppen och medarbetargruppen tycker man att det borde ha varit bättre möjligheter för dialog överlag men att kanalerna för att skicka information fungerade med beröm. Trots att videosändningarna får kritik är man överens om att det var en bra kanal för att informera om något till samtliga i organisationen samtidigt men att den skulle ha använts bättre.

”Videosändningarna var bra eftersom alla fick samma information samtidigt, det gjorde att onödiga rykten inte spreds... men den hade kunnat användas mer effektivt för att få till en dialog” (IP3)

Har du några mer åsikter om informationen och kommunikationen?

Några intervjupersoner hade en del att tillägga som inte framkom under de övriga frågorna. Hela situationen upplevdes som rörig och det var oklart vem som hade ansvar för vilka frågor. Ett tips som framkom var att ha haft några kontaktpersoner som svarade på alla frågor som kunde uppstå hos medarbetarna, ungefär som en helpdesk.

”Om man ville fråga något så kunde man skickas mellan olika ansvariga eftersom ingen visste vem som kunde svara, till slut tröttnar man på det och struntar i det hela. Då får inte frågorna svar och oro eller rykten kan spridas och förtroendet för det som orsakat frågorna minskar.” (IP5)

Några upplevde det som att regioncheferna inte fick information uppifrån och därför inte kunde svara på alla frågor. Samtidigt finns det en förståelse för att det finns lagar som styr vad som kan sägas eftersom det handlade om uppsägningar. Däremot kommunicerades det dåligt om att de omfattande regelverk som styr Pliktverket hindrade viss information från att komma ut.

”Det var säkert mycket lagar som styrde men man måste tänka med både hjärtat och hjärnan, i vissa fall måste man frångå reglerna för att lugna sina medarbetare i en ansträngd situation som det här var.”
(IP8)

En åsikt som också kommer fram är att man tycker det är konstigt att det i den nya organisationen ska arbetas lika på alla kontor.

”Enligt nya direktiv ska vi arbeta likadant i Stockholm som i Göteborg och Kristianstad... I verkligheten är det en omöjlighet eftersom alla kontor har olika förutsättningar och det går inte att arbeta efter en mall när det är människor som man har att göra med. Mallar går säkert bra när man arbetar med maskiner i tillverkning men inte med levande och tänkande varelser.” (IP1)

Under denna sista diskussionsfråga kom det även fram tips från medarbetarna hur uppföljningsarbetet och kommunikationen kring det kan ske. Jag tar upp dem under kapitel sju, *slutdiskussion och råd till Pliktverket*.

6 Analys

Efter mina intervjuer och genomgång av material från Pliktverket står det klart att den förändring som genomförts har varit toppstyrd och kommit uppifrån. Precis som Angelöw (1991) tar upp uppstår det oftast problem med en sådan förändring och som jag kan se finns problemen här hos Pliktverket. Eftersom jag under analysarbetet såg att mina problemområden hör ihop går underrubrikerna in i varandra men jag har försökt att sortera så gott jag kunnat.

6.1 Delaktighet och motivation

Flera av mina intervjupersoner har nämnt att det redan innan departementsbeslutet kom fanns en insikt om att en förändring var behövlig bland medarbetarna. Flera har också förklarat att det fanns en önskan bland personalen att förändra arbetsmetoder då man såg den förändrade omvärlden runt Pliktverket. En genomgång har också gjorts under 2003 som har fastslagit samma sak utan att något har hänt förrän beslutet om besparingar kom från regeringshåll. Av det kan jag göra den analysen att det funnits en sorts motivationsklyfta innan förändringen kom på tal, fast omvänt. Medarbetarna var motiverade till en förändring och ville göra något åt situationen och såg en möjlighet att göra något bra av den. Ledningen har enligt vad som framkommit i denna studie inte lyssnat på detta och därför inte genomfört något. Det kan mycket väl bero på att denna förändringsvilja var initierad underifrån som Granér (1994) pratar om.

Denna motivationsklyfta verkar sedan ha ändrats efter regeringsbeslutet om nedskärningar i de ekonomiska anslagen. Ledningen verkar ha varit motiverad att genomföra en förändring för att uppfylla krav från högre beslutsinstans. Medarbetarna har tidigare insett att en förändring är behövlig men har tappat motivation då förändringen kom först efter krav från departementshåll trots att insikt om förändringsbehov hos medarbetarna och förslag på hur arbetsmetoder kunde ändras fanns innan det.

Som jag redan nämnt har förändringen varit toppstyrd och kommit uppifrån. I en sådan förändring är det vanligt med motstånd mot förändringen. Som jag kan se har det inte förekommit något direkt motstånd mot förändringen, det beror av allt att döma på att medarbetarna hade insikt om att en förändring var behövlig. Därför är egentligen

motivationsklyftan som uppstod när förändringsprocessen startade inte så stor, det är däremot små detaljer i processen som gör den större.

Det mest kritiska som ökar motivationsklyftan under själva processen är det faktum att medarbetarna inte får vara med och utarbeta hur organisationen och arbetssätten ska förändras. I organisationen fanns inställningen att det skapas en god arbetsmiljö genom engagemang och delaktighet. Därför förväntade sig medarbetarna att få vara delaktiga i utformandet av förändringen. När det inte skedde minskade medarbetarnas motivation för en förändring.

Dessa båda motivationsklyftor har som synes sin grund i delaktigheten och dialogen inom organisationen. Det mest klara i studien är att delaktigheten varit mycket dålig eller rent av obefintlig hos medarbetarna under förändringen. Att döma av den första motivationsklyftan har delaktigheten varit dålig under lång tid innan förändringsprocessen startade. Som framkom under intervjuerna upplevdes situationen som hierarkisk, Pliktverkets historia som en del av försvarsmakten hänger samman med det och verkar ha spelat in i dålig delaktighet redan innan den studerade förändringsprocessen. Det mesta tyder på att en anledning till dålig delaktighet har varit den bristande dialogen. Som medarbetarna verkar ha känt det så har deras åsikter inte nått fram till något, ungefär som att beslutsfattare inom organisationen struntat i dem.

6.2 Diskussion kring dialogen

Det faktumet att mest tid under besöken på regionkontoren lagts på möten med chefer bidrar till detta problem. Genom att dölja sig för sina medarbetare signalerar chefer och ledare att man inte är intresserad av deras åsikter. Som flera har berättat under studien upplevde de ingen delaktighet alls och dialog saknades i många fall och istället fanns det monolog.

Här ser jag spår av sändare-mottagaremodellen, och den kan kopplas till valen av kanalerna men det återkommer jag till. Jag har redan nämnt att det handlar om en toppstyrd förändringsprocess, vilket i sig är bra i sammanhanget eftersom förändringen var tvungen att vara klar på ungefär ett halvår. För den toppstyrda förändringsmodellen är delaktigheten för SUNN-medarbetarna låg eller obefintlig eftersom, det normalt, anses att ledningen har mest kunskaper för att genomdriva förändringen så snabbt som möjligt (Ahrenfelt, 2001). Enligt

vad min studie har visat upplever inte medarbetarna det som att ledningen haft tillräcklig kunskap om organisationens grundprocesser för att skapa en bra förändring. En koppling till den motivationsklyfta som fanns innan förändringen startade, eftersom ledningen inte tog till sig åsikter då påverkar det inställningen till den förändring som genomdrivs av ledningen.

Studien visar också att rykten inte varit något stort problem utan de rykten som förekom mest visar istället på att information har läckt ut i förväg. Däremot så har det på enstaka regionkontor förekommit mer rykten beroende på chefernas frånvaro. Här syns ett bevis på att tillgänglighet och dialog är viktiga i en förändringsprocess. Med andra ord kan det sägas att informationen som skickades ut varit korrekt och informativ. Den bristande möjligheten att ställa följdfrågor på informationen eller diskutera informationen muntligt har däremot bidragit till missnöjet med processen som helhet.

Här kommer generaldirektörens videoinformation in. Själva momentet med den har varit ett försök att öka den muntliga informationen till medarbetarna. Eftersom den var inspelad i förväg och det inte fanns möjlighet till direkt dialog går den istället under kategorin elektroniska kanaler. Tillsammans med informationen på intranätet har det mesta av informationen sänts ut via skriftliga eller elektroniska kanaler. Det här har självklart påverkat på så sätt att den muntliga dialogen har minskats kraftigt vilket medarbetarna uppfattar som negativt.

De negativa tankarna om den muntliga dialogen kommer även till viss del från medarbetarutbildningen. Då min tolkning av materialet om utbildningen och intervjupersonernas berättelser är lika står det klart att under utbildningen lärde sig medarbetarna att genom engagemang, dialog och demokrati skapas en god arbetsmiljö inom Pliktverket. Som mina intervjupersoner säger så har dialogen och demokratin kring förändringen varit mycket låg på medarbetarnivå, alltså inte så som medarbetarutbildningen gav förhoppningar om att det ska fungera.

Mycket av problemen som medarbetarna har upplevt hänger samman med dialogen eller den uteblivna dialogen. Om vi tänker på Ahrenfelts (2001) diskussion om SUNN tillsammans med Heide et als (2005) sändare-mottagaremodell ser vi klara samband på Pliktverket. Enligt vad intervjupersonerna säger så förekom inget kompetensutbyte från ledningens sida, som inte hämtade någon information från medarbetarna om situationen på de olika kontoren. Samtidigt

har den mesta informationen som berörde förändringen skett enkelriktat i en monolog uppifrån och ner. Det har varit en förändringsmonolog istället för en förändringskommunikation. I en förändringssituation, även om den är toppstyrd, fungerar inte sändare-mottagare modellen. I Pliktverkets fall har denna modell använts, medvetet eller omedvetet, vilket är en stor anledning till utebliven dialog och det låga betyg som kommunikationen får.

6.3 Tillgängligheten

Samtidigt enligt intervjupersonerna ska det i den nya organisationen vara lika på varje regionkontor, vilket intervjupersonerna tycker är fel. De menar att i en organisation där huvudprocessen är kontakt med människor så går det inte att tänka linjärt, utan det är varje situation som måste styra. Kort sagt att varje regionkontor måste anpassa sina arbetsmetoder efter sina förutsättningar, vilket idag efter omorganisationen inte sker. Genom en dialog med medarbetarna kunde de bästa arbetssätten för varje kontor ha skapats.

Centralisering är ett begrepp som flera intervjupersoner har tagit upp i både positiv som negativ mening. En åsikt är att det är bra att centralisera vissa funktioner som kan arbeta för alla kontor från ett ställe, informationsavdelningen är en som nämns som skulle kunna utarbeta gemensamt material för marknadsföring av utbildningar till mönstringskontoren. Men det finns också andra funktioner såsom IT där åsikten är att den passar bättre regionalt. En anledning som togs upp var kommunikationen inom IT-avdelningen. Sammantaget är ändå intrycket att viss centralisering är bra men att de avdelningar som ligger centraliserat måste utvecklas för att kunna utnyttjas av regionkontoren. Samtidigt framkom det att syftet med centraliseringen är oklar. Bland annat finns ingen förståelse med att ha huvudkontoret i en egen stad, Karlstad, när det inte finns någon mönstring där.

Det här är en synpunkt som är värd att diskutera. Medarbetarna upplever den uppdelade organisationen med huvudkontoret i en egen stad som att organisationsledningen inte har närhet till den egentliga organisationen och göms undan från medarbetarna.

Det upplevs som att ledningsfunktioner flyttas bort från medarbetarna. Detta faktum är en trolig ytterligare anledning till att delaktigheten får dåligt betyg. Medarbetarna anser att avståndet till ledningen försvårar dialog och delaktighet. Ett förslag som kom från en av

intervjupersonerna är att huvudkontoret ligger där det ligger för att det en gång i tiden flyttades dit från Stockholm och därför inte kan flyttas igen. Däremot är syftet med att inte ha huvudkontoret i närheten av ett mönstringskontor oklar. Här är återigen en koppling till dialogen och en miss i kommunikationen runt förändringen. Syftet med huvudkontorets placering är inte grundlagd i organisationen. En av intervjupersonerna uttalade en viss oro för att organisationen skulle centraliseras ännu mer och det är ett tecken på att syftet är dåligt kommunicerat.

6.4 Generell diskussion

När det gäller förväntningar på delaktighet och dialog så var de höga på att man skulle få vara delaktig och ha en god dialog men inte direkt med högsta ledningen. Förväntningarna på att få vara delaktig är självklart en mänsklig önskan att styra sin egen situation men kommer även av den medarbetarutbildning som funnits. Sammankopplat med den motivation om en förändring som fanns tidigare så kände medarbetarna att nu kan de göra något bra och få en effektiv organisation tillsammans, utarbetad med gemensamma kompetenser. När delaktigheten och dialogen kring processen föll bort dog på ett sätt entusiasmen inför förändringen och påverkar hela synen på den och även kommunikationen kring den.

Något som framkom under intervjuerna var att informationen kring uppsägningar har varit bra men att omorganisationsinformationen har fungerat mindre bra. Här har vi anledningen till att de som jobbar kvar ger kommunikationen generellt dåligt betyg. De som sades upp har upplevt informationen som användbar medan de som arbetar kvar upplevt omorganisationen som dålig då de inte varit med och utarbetat den.

Sammanfattningsvis så hänger mycket ihop. Delaktigheten har varit dålig som en effekt av utebliven dialog. Att det inte funnits dialog har sedan påverkat tillförlitligheten till informationen. Samtidigt har det funnits mångtydighet i informationen som inte har kunnat redas ut eftersom det inte funnit möjlighet att föra en dialog om det. Eftersom delaktigheten varit låg ur medarbetarperspektiv känner medarbetarna sig överkörda och upplever att deras kompetens inte utnyttjas, vilket i sin tur påverkar i sin tur tillförlitligheten och förtroendet.

7 Slutdiskussion och råd till Pliktverket

7.1 Slutdiskussion över analysen

Som jag nämnt i min analys har Pliktverket genomfört en toppstyrd förändring med viss hjälp av en konsultfirma. Flera av de vanliga problemen som uppstår under en sådan förändring har jag sett hos Pliktverket.

Det vanliga med en toppstyrd förändring är att förändringsviljan och beredskapen är låg hos dem som berörs. I Pliktverkets fall var viljan och beredskapen stor innan förändringen startade men när processen sattes igång sänktes den kraftigt, en viktig skillnad mot de vanligaste toppstyrda förändringarna där motivationen är låg innan, under och efter förändringen. Sammantaget är det små kommunikationsmissar som sänker medarbetarnas syn på kommunikationen och informationen, enkla misstag som hade kunnat undvikas eller åtminstone minskats.

Enligt teorier och tidigare forskning är problemen med de toppstyrda förändringarna att engagemanget hos medarbetarna är lågt. De klara anledningarna är att dialog och delaktighet saknas. I Pliktverkets fall har delaktigheten och dialogen i det närmaste saknats helt. Genom att ha större möjligheter för dialog om förändringen kunde flera negativa omdömen ha undvikits. I min studie svarade intervjupersonerna att de ansåg att de matades med information som de upplevde inte hade något samband med deras situation. Förändringen och informationen var dåligt förankrad i organisationen, genom dialog hade det kunnat undvikas. Då hade medarbetarna och chefer kunnat diskutera fram en gemensam syn på förändringen, även om den styrts och utarbetats av ledningen.

Som jag nämnde i analysen kan man säga att det förekommit en omvänd motivationsklyfta innan förändringen blev verklighet. Medarbetarna har insett och varit motiverade till en förändring medan ledningen uppvisade en viss överraskning när beslutet om besparingar kom från försvarsdepartementet. Det visar sig genom att de intervjupersoner jag pratade med menade att de nästan räknade med en stor nedskärning. Om det funnits en god dialog och delaktighet inom organisationen redan innan hade ett initiativ till förändring kunnat tas tidigare och mindre förändringar hade kunnat genomföras successivt istället för allt på en gång.

Efter min studie har jag kommit fram till ett antal råd och tips som förhoppningsvis ska utveckla informations- och kommunikationsarbetet inom Pliktverket.

7.2 Arbeta med kompetensutbyte

Genom att lyssna mer på medarbetarna och använda deras erfarenheter och kompetenser kan organisationen göras mer effektiv. Det är medarbetarna på SUNN som gör det dagliga arbetet som genererar verkets resultat. Det är de som har kunskaperna om vad som kan göras med den egna arbetssituationen. Erfarenheterna från medarbetarna är det viktigaste kapitalet en organisation har. Genom att använda det kapitalet kommer också tillförlitligheten och förtroendet att öka.

Medarbetarna ”längst ner” är chefernas och ledningens bästa lärare. Det är de som sitter på expertkunskapen, inte cheferna. Cheferna leder arbetet men saknar oftast den sakkunskap som de enskilda medarbetarna har. En bra ledare känner däremot till vilka styrkor de enskilda medarbetarna har. Som jag nämnde tidigare är medarbetarnas erfarenheter ett större mått på en organisations kapital än rena pengar. Genom att använda dessa erfarenheter och kunskaper blir organisationen effektiv. Som det ser ut i Pliktverkets fall kunde en förändring ha startats tidigare och blivit mer förankrad ute i organisationen. För framtida utveckling av verksamheten och det dagliga arbetet är detta ett viktigt verktyg.

7.3 Dialog istället för monolog

För att få ett kunskaps- och kompetensutbyte behöver det finnas en klar dialog mellan huvudkontor och regionkontorets medarbetare liksom mellan kontorens medarbetare och deras chefer. Under förändringskommunikationen var det monolog och sändning av budskap från ledningshåll. Genom en dialog förankras även informationen i organisationen. Utan en dialog fungerar inte människor. Om vi inte vet hur vi ska göra en viss sak måste vi föra en dialog med någon som vet för att vi ska kunna lyckas. Descartes uttryckte sig på följande sätt: ”Jag tänker, alltså finns jag.”. Människor är tänkande varelser och kan inte påverkas av enbart information om man inte genomför hjärntvätt. Enbart genom dialog kan en förändring komma till stånd. Får vi information tolkas den olika från person till person genom att vi har olika erfarenhet och kunskaper som gör att vi tänker annorlunda i vissa situationer. En öppen dialog gör att tolkningarna kan bli så lika som möjligt om man genom dialogen möts på halva vägen.

Genom en dialog undviker man också att missförstånd uppstår i de fall det finns mångtydighet i informationen. Det kommer att göra att risken för rykten minskar vilket då även kommer att öka tillförlitligheten i informationen. Även om det i Pliktverkets fall inte förekom så mycket rykten så har det förekommit. Rykten i en förändringsprocess är oundvikligt men att arbeta aktivt för att minimera ryktena måste vara varje organisations mål. På Pliktverket har det i de flesta fall varit rykten som visat sig stämma, det tyder på att informationen läckt ut i förväg, om det varit en medveten taktik vet jag inte, men om det inte var det måste säkerheten kring informationen stärkas.

7.4 Tillgänglighet är nyckeln

Som studien har visat upplevde många medarbetare att tillgängligheten hos chefer och ansvariga var dålig. Genom att cheferna är synliga och finns till hands kan onödiga rykten, oro och missuppfattningar undvikas. Som jag lärde mig under värnplikten och som Vildvittorna i Ronja Rövardotter så klokt säger, ”Det som inte syns, finns inte”. Genom att ledning eller chefer inte syns för medarbetarna, ja då finns de inte för dem.

En förändring sker inte av sig självt eller genom att bara tillhandahålla information. Informationen kan tolkas på många olika sätt, som jag redan nämnt, och genom att ha någon att samtala med om informationen kan en gemensam tolkning skapas. Dialog och tillgänglighet hör ihop, på regionkontoren är det därför av vikt att cheferna finns tillgängliga för sina medarbetare och för en kontinuerlig dialog med dem. Om cheferna måste vara i Karlstad för möten är det därför viktigt att några chefer är kvar för att kunna svara på frågor eller diskutera med medarbetarna. I en förändringsprocess är det särskilt viktigt men även under det dagliga arbetet. Genom att det alltid finns chefer tillgängliga minskar risken för missförstånd i informationen och risken för mångtydighet som leder till rykten.

Genom att göra ledningsfunktioner vid huvudkontoret mer tillgängliga för de regionala enheterna/teamen kan effektiviteten i arbetet ökas. Det kan även ge en större sammankoppling mellan de olika regionkontoren som också det kan öka effektiviteten.

7.5 Använd tekniken på rätt sätt

Teknik i all ära men det är muntlig dialog som ger bäst resultat om man använder en enda kanal för att sprida information. Precis som Erikson (2005) tar upp ger en kombination av muntlig och elektronisk/skriftlig information bäst resultat. Att mata med information ger en känsla av dataprogrammering, vilket inte passar i en organisation där man dagligen arbetar med andra människor. Där måste man vara beredd att anpassa metoder och arbetssätt efter dagliga behov. Genom att kombinera elektronisk information med muntlig dialog uppnås högst effektivitet. Det ger också högre tillförlitlighet samtidigt som mångtydigheten i informationen minskar.

Enligt uppgift finns tekniken i Pliktverket för en direkt videokonferens. Använd eller utveckla den för att informera och kommunicera med samtliga medarbetare samtidigt istället för att spela in i förväg. Det ger en direkt möjlighet till dialog och ger en möjlighet till ordnade frågor. Genom den ökade dialogen ökar tillförlitligheten till informationen. Annars är videoinformation en bra kanal då alla medarbetare får samma information samtidigt. Men att koppla samman denna information med diskussion ger högre effektivitet och tillförlitlighet.

7.6 Avslutande kommentar

Som jag nämnde under resultatredovisningen kom några av intervjupersonerna med förslag. Ett av dessa var att satsa ordentligt på den utvärdering av den nya organisationen som ska göras under hösten. Tipsen som framkom från medarbetarna under mina intervjuer var att göra utvärderingen på rätt sätt. Kortfattat gäller det att prata med medarbetarna och inte enbart deras chefer om hur det fungerar och verkligen lyssna på det som framkommer. Det gäller också att ta tillfället i akt och utforma varje kontors arbetssätt efter deras behov och inte en gemensam för alla kontor. Att göra det genom att medarbetarna får vara med är en förutsättning för att utvärderingens syfte ska ge resultat.

Under förutsättningarna som Pliktverket hade med att förändringen var tvungen att vara klar i början av 2008 och storleken på den, så kan den toppstyrda förändring som Pliktverket har genomfört varit rätt. Däremot så har den varit dåligt utförd. För det mest effektiva och bästa förändringsarbetet är en delaktig förändring att föredra. Men eftersom tiden var knapp var kanske strategin med toppstyrd förändring rätt eftersom det inte förekommit kompetens- och åsiktsutbyte innan förändringen startade. Det skulle ha tagit lång tid att göra denna insamling

efter departementsbeslutet i februari vilket kunde ha lett till att förändringen inte hade blivit klar enligt de tidsramar som gällde.

Ur medarbetarsynpunkt är en toppstyrd förändring oftast fel. En ledning kan däremot motivera att förändringen är toppstyrd om den sköts på rätt sätt. Genom dialog, så att det inte finns mångtydighet i informationen, och genom tillgänglighet på chefer och ansvariga så kan en toppstyrd förändring genomföras om det är befogat utan att det uppstår motstånd eller långtgående missnöje. Som det har visat sig i Pliktverkets fall så var medarbetarna beredda på en förändring men förväntade sig också att få vara med och utarbeta den. Här har Pliktverket misslyckats eftersom det inte funnits dialog och tillgängligheten var dålig. Det har gjort att missnöje med förändringen finns kvar och att det egentliga syftet inte varit klarlagt. Där måste Pliktverket arbeta mycket bättre om en ny toppstyrd förändring ska genomföras igen. Mitt slutliga råd är däremot att en delaktig förändring genomförs.

7.7 Reflektion kring arbetet

Det här är en studie av medarbetarnas syn på kommunikationen under förändringsprocessen på Pliktverket. En annan vinkling hade kunnat vara att undersöka ledningens och högre chefers syn på kommunikationen och förändringen, en tänkbar vidare forskning. Jag har använt mig av personliga intervjuer och diskussionsfrågor. Något som hade kunnat göras ytterligare med studien hade varit att intervjua ledningen och undersökt bakgrunden till de beslut som togs. Med bakgrund av denna undersökning går det att göra en sådan studie mer specificerat.

Under mina intervjuer har jag, som jag nämnt i kapitel 4.6, arbetat för att få en så objektiv studie som möjligt. Eftersom jag spelat in intervjuerna kan respondenterna ha påverkats av att bandspelaren fanns, jämfört med om den inte funnits. Några av mina intervjupersoner har under några frågor tvekat och jag har då ställt frågan igen eller ställt frågan på annat sätt. Det här kan ha påverkat så att den nya frågan blev mer ledande än vad som var tänkt, vilket inte är bra. Själva analysarbetet har fungerat bra för mig och jag känner att jag fick ut mer genom att ha inspelningarna att gå tillbaka till. Jag hade kunnat skriva ut varje intervju, vilket är det vanligaste när man spelar in intervjuer, och analyserat på det sättet.

Så här i efterhand kunde jag ha haft med mig specifikt material som sänts ut och frågat om det för att se ifall det är specifika delar av informationen som är dålig. När det gäller studien av generaldirektörens videoinformation, kunde jag ha använt mig av en fokusgrupp istället för personliga intervjuer. Då skulle jag ha kunnat få direkta kommentarer från respondenterna om vad de tycker var dåligt.

Min studie har helt utgått från medarbetarnas åsikter som jag kopplat till teorier om förändringskommunikation. För att studera kommunikationen och informationen hade jag också kunnat använda mig av innehållsanalys och studerat materialet som Pliktverket har skickat ut och kopplat till teorierna. För framtida studier är det här en tänkbar ingång.

Källförteckning

Tryckta källor

Ahrenfelt, Bo (2001).*Förändring som tillstånd*. 2 rev. uppl. Lund: Studentlitteratur

Angelöw, Bosse (1991).*Det goda förändringsarbetet*. Lund: Studentlitteratur

Ekström, Mats & Larsson, Larsåke (2000).*Metoder i kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur

Engquist, Anders (1994).*Kommunikation på arbetsplatsen*. 2 uppl. Stockholm: Rabén Prisma

Erikson, Peter (2005).*Planerad kommunikation*. 4 uppl. Malmö: Liber

Granér, Rolf (1994).*Personalgruppens psykologi*. Lund: Studentlitteratur

Haslebo, Gitte & Nielsen, Kit Sanne (1998).*Organisationsförändring*. Lund: Studentlitteratur

Heide, Mats, Johansson, Catrin & Charlotte Simonsson (2005).*Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber

Nilsson, Björn & Waldemarson, Anna-Karin (1994).*Kommunikation – samspel mellan människor* 2 uppl. Lund: Studentlitteratur

Svensson, Sara & Wirdegård, Hanna (2005).*Kommunikation vid förändringsarbete – en studie av kommunikationen vid omorganisationen av Karlstads universitet* Karlstads universitet

Wikström, Per-Arne (2003).*Fångad av det nya: en berättelse om organisationsförändring*. Gävle: Meyer

Østbye, Helge m.fl. (2003).*Metodbok för medievetenskap* Malmö: Liber

Muntliga källor

Fahlgren, Britt-Mari, Informatör på Pliktverket. 2007-04-04 och 2007-04-18

Internt material från Pliktverket

PM Fahlgren, Britt-Mari *Kommunikationskanaler i förändringsarbetet* 2006-03-31

Arbetsmaterial för medarbetarutbildning *Medarbetarskap – Det personliga engagemanget*

Elgemark, Ann *Presentationsmaterial om förändringen* 2007-01-31

Övriga källor

Svenska akademiens ordlista över svenska språket (2006).Stockholm: Svenska akademien

Intervjuguide

Bakgrundsfrågor

Kön:

Befattning:

Hur länge har du jobbat i organisationen?

Blev du omplacerad under omorganisationen?

Svarade du på enkäten om förändringskommunikationen?

Frågor om Delaktighet

Vad karakteriserar delaktighet anser du?

Vilka förväntningar har du på att få vara delaktig i beslut etc.?

Hur tyckte du att medarbetarnas delaktighet i förändringsprocessen var?

Varför känner du så?

Hur skulle delaktighet i beslut kunna ske?

Frågor om Dialog

Vad kännetecknar en god dialog för dig?

Hur ser dina förväntningar på dialog med ledningen ut?

Vad anser du om dialogen mellan ledning och medarbetare under förändringsprocessen (och generellt)?

Varför då?

Generaldirektörens videoinformation får mycket lågt betyg, vad anser du är anledningen till det?

Hur skulle en dialog med t.ex. verksledningen kunna ske? Exempel?

Frågor om Tillförlitlighet/Trovärdighet

Vad kännetecknar tillförlitlig information och kommunikation anser du?

40 procent ansåg att tillförlitligheten i informationen var låg eller mycket låg. Varför tror du att det är så?/Varför ansåg du att den var låg?

Hur tror du att ett lågt betyg för tillförlitligheten påverkat förtroendet för ledningen och Pliktverket? Och för förändringsprocessen som helhet?

Frågor om förväntningar och informationen generellt

Uppfylldes det som lärdes ut under medarbetarutbildningen under förändringsprocessen?
Varför/varför inte?

I enkäten framkom det att en del information spreds via informella kanaler och rykten. Hur mycket av det märkte du av? Vad tror du är anledningen till att dessa rykten uppkom?

Användes rätt kanaler under förändringsprocessen? Vad och hur kan göras annorlunda?

Har du några mer åsikter om informationen och kommunikationen?