

Handelshögskolan i Stockholm
Examensuppsats, 10 p
1100 Företagande, ledning och organisering
Våren 2006

FÖRÄNDRINGEN SOM KOM AV SIG

**En fallstudie av kommunikationens roll
i en förändringsprocess**

Författare: Amanda Gyllenswärd & Julia Töringe

Handledare: Niklas Källberg

Examinator: Professor Mats Lundeberg

Framläggning: 9 juni, 2006 kl. 10:15-12:00 i Sal Johan, Saltmätargatan plan 4

Opponent: Caroline Pettersson & Karin Andersson

ABSTRACT

Problem

This study takes place within a publicly owned art producing organization and dwells on the problems of a change process that the organization was, and still is, involved in. Both leaders and staff were disappointed by the way the change process had developed; a disappointment that concerned both content and final result. The management team explained the outcome by referring to the uniqueness of working with artists who constantly put their own personal objectives before the benefit of the whole.

Purpose

The aim of this study was to find a complementary explanation to the one the management team provided us with; an explanation that could help in the understanding of the dynamics of a change process. Could perhaps theories on information, communication and change processes give an alternative explanation to the why the change process faltered?

Method

We have used a qualitative single case study in which we have made 14 semi-structured interviews. We have also been using the organization's own documentation of the process such as information handouts and discussion outcomes. The empirical findings have been described and analyzed in a chronological order.

Theory

The theories on information and communication that we have used have in common that they stress the importance of the context by implying that to understand communication between human beings you have to understand the context in which the communication process takes place. The theories on change processes handle the content and the different phases within a change process, and what this brings about to the persons involved.

Conclusion

We conclude that applying a communication perspective to the change process in this particular organization provides us with an alternative explanation to why the change process faltered. As a consequence of the management's transmission view on information and communication and their way of handling the dynamics of change, the faltering of the change process was unavoidable; irrespective of the organization's uniqueness or the difficulties of working with artists.

Key words

Organizational change, information, communication, vision, management, art producing organization.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

| | |
|---|-----------|
| INLEDNING | 1 |
| SYFTE | 1 |
| FRÅGESTÄLLNING | 1 |
| AVGRÄNSNINGAR | 2 |
| METOD | 3 |
| SYNEN PÅ VETENSKAP OCH FORSKNINGSPROCESSER | 3 |
| VAL AV UNDERSÖKNINGSMETOD | 3 |
| GENOMFÖRANDET AV STUDIEN | 4 |
| STUDIENS KVALITET | 5 |
| <i>Validitet och reliabilitet</i> | 5 |
| <i>Generaliserbarhet</i> | 5 |
| TEORI | 6 |
| FÖRÄNDRINGSPROCESSER | 6 |
| INFORMATION OCH KOMMUNIKATION | 7 |
| <i>Information</i> | 7 |
| <i>Kommunikation</i> | 8 |
| KOMMUNIKATION I FÖRÄNDRINGSPROCESSER | 9 |
| ATT KOMMUNICERA EN VISION | 10 |
| EMPIRI | 12 |
| DEN STUDERADE ORGANISATIONEN | 12 |
| FÖRÄNDRINGSPROCESSEN | 13 |
| <i>En offert skickas till organisationens ägare</i> | 13 |
| <i>Offertens innehåll tillkännages i organisationen</i> | 14 |
| <i>Personaldag den 10 maj 2004</i> | 15 |
| <i>Personaldagar den 26-27 augusti 2004</i> | 16 |
| <i>Höstens arbete med coachträffar</i> | 16 |
| <i>Personaldag den 31 januari 2005</i> | 18 |
| <i>Visionsarbetets efterdyningar</i> | 18 |
| ANALYS | 20 |
| FÖRÄNDRINGSPROCESSEN INLEDS | 20 |
| <i>Vad ska vi göra och varför</i> | 20 |
| <i>Starka reaktioner</i> | 21 |
| <i>Ledningsgruppen retirerar</i> | 21 |
| FÖRÄNDRINGSPROCESSEN INLEDS IGEN | 22 |
| <i>En krok eller en stor fet mask</i> | 22 |
| FÖRÄNDRINGSPROCESSEN INLEDS PÅ RIKTIGT | 23 |
| <i>Förväntan och förvirring i luften</i> | 23 |
| <i>Coacherna tar plats på scen</i> | 24 |
| FÖRÄNDRINGSPROCESSEN KOMMER AV SIG | 26 |
| <i>Sen gick vi och dog</i> | 26 |
| AVSLUTANDE DISKUSSION | 28 |
| EN ALTERNATIV FÖRKLARING | 28 |
| <i>Vidare forskning</i> | 29 |
| <i>Tack</i> | 30 |
| KÄLLFÖRTECKNING | 31 |
| BILAGA | 32 |
| INTERVJUGUIDE | 32 |

INLEDNING

Under en kurs i förändringsledning våren 2005 samarbetade vi med en kulturproducerande organisation, ägd och till största delen finansierad av staten. Genom detta samarbete fick vi inblick i en omfattande förändringsprocess som organisationen drivit sedan början av 2004. Förändringsprocessen var framförallt ett resultat av organisationens allt bistrare ekonomiska situation och syftet var att ta fram en vision. Visionen var tänkt att mynna ut i en handlingsplan vilken skulle ligga till grund för rad förändringar, såväl strukturella som kulturella. Känslan hos många i organisationen var att vare sig framtagandet av visionen eller innehållet i den hade blivit vad de hade tänkt sig. Arbetet hade heller inte utmynnat i någon handlingsplan och några förändringar hade således inte genomförts. Ledningens övergripande förklaring till denna situation var att kulturproducerande organisationer är unika och att det finns stora svårigheter i att jobba med konstnärer...

”... för i den här organisationen är egna värderingar och egna mål överordnade belbeten.”(Avdelningschef)

Baserat på våra egna erfarenheter av förändringsarbete och utifrån den litteratur vi kom i kontakt med under kursen i förändringsledning (Lundeberg, 1993; Engquist, 1996), ställde vi oss undrande till denna förklaring. Är inte alla organisationer i viss mån unika? Och medför inte allt förändringsarbete svårigheter, oavsett om man är en kulturproducerande organisation eller inte? Fanns det kanske någon annan orsak till besvikelsen över visionen och att förändringsprocessen kom av sig?

För att framgångsrikt kunna leda en förändringsprocess, det vill säga uppnå önskade förändringar, tror vi att det behövs en genomtänkt kommunikationsstrategi. Forskning har visat att en av de främsta anledningarna till att förändringsinitiativ inte kommer till stånd är att det finns brister i den interna kommunikationen (Barett, 2002; Lewis, 2000 refererad i Heide et al, 2005, Coulson-Thomas, 1997 refererad i Goodman & Truss, 2004). Skulle detta kunna vara en giltig förklaring även i vår organisation? Paul Watzlawick (1967) menar att *”man kan inte inte kommunicera”*. Aktivitet och inaktivitet, ord och tystnad, allt har ett kommunikativt värde. Eller med andra ord: kommunikationsprocessen är alltid närvarande. I detta axiom tar uppsatsen sitt avstamp.

SYFTE

Syftet med denna uppsats är att presentera en kompletterande förklaring till att förändringsprocessen i vår fallorganisation kom av sig. En förklaring som inte bygger på att kulturproducerande organisationer är unika och att konstnärer är svårare än andra att leda genom förändringsprocesser. Genom att anlägga ett kommunikationsperspektiv hoppas vi också kunna bidra till en fördjupad förståelse kring kommunikationens roll i förändringsprocesser i allmänhet och kring den studerade organisationens förändringsprocess i synnerhet.

FRÅGESTÄLLNING

För att uppfylla vårt syfte frågar vi oss således om det med hjälp av teorier om information, kommunikation och förändringsprocesser är möjligt att hitta en godtagbar förklaring till att förändringsprocessen i vår fallorganisation kom av sig.

AVGRÄNSNINGAR

Förändringsprocesser är ofta långdragna processer. Inom ramarna för denna studie anser vi oss inte ha utrymme att studera hela det förändringsarbete som vår fallorganisation varit, och fortfarande är, inbegripen i. Vi har därför valt att närmare studera förändringsprocessen under en begränsad period från årsskiftet 2003/2004 fram till januari 2005. Under denna inledande period tar organisationens ledning det första initiativet till förändring och en vision utarbetas som ska vara redo att implementeras vid periodens slut.

Vi vill också poängtera att vi endast behandlar den interna kommunikation som rör förändringsprocessen. Den externa kommunikationen liksom organisationens interna kommunikationshantering rörande annat än förändringen lämnar vi därhän. Viktigt att tillägga är också att vi studerar kommunikationen utifrån ett ledningsperspektiv. Till ledningen väljer vi att räkna en internkonsult och två externa konsulter som medverkat i den studerade processen.

METOD

SYNEN PÅ VETENSKAP OCH FORSKNINGSPROCESSER

Forskning är i våra ögon någonting personligt. Personliga värderingar, preferenser och förmågor influerar valet av såväl forskningsområde som forskningsmetod (Mårtensson, 2001). Forskaren är en del av sitt forskningsprojekt och kommer därför att influera resultaten, oavsett val av metod. Detta innebär att vår studie på sätt och vis kommer att vara unik; den kan inte upprepas och om någon annan skulle ha gripit sig an samma studie skulle den förmodligen ha genomförts på ett annat sätt (jfr Mårtensson, 2001). Vi skapar som forskande individer personligt färgade tolkningar och vi inkluderar våra perspektiv. Som en följd av detta är det således omöjligt att upprätthålla ett värdeneutralt förhållningssätt och därmed oundvikligt att studiens genomförande till viss del styrs av de egna värderingar, föreställningar och intressen som forskaren bär med sig (Orlikowski & Baroudi, 1991 refererad i Mårtensson, 2001).

Burell & Morgan (1997, refererad i Mårtensson 2001) menar att alla forskare inom den sociologiska forskningen närmar sig sitt område med ett antal uttalade eller outtalade antaganden om den sociala världen och det sätt på vilket den kan utforskas. Vårt uttalade antagande om ontologi, det vill säga om hur verkligheten ser ut, är att verkligheten är socialt konstruerad (jfr Sjöstrand et al, 1999). Detta innebär att vi ansluter oss till dem som ser verkligheten som konstruerad genom människors subjektiva erfarenheter vilka uttrycks i ord, symboler och handlingar (Heide et al, 2005). Verkligheten är alltså inte given utan är föremål för olika tolkningar (Mårtensson, 2001).

När det gäller vår epistemologiska utgångspunkt, det vill säga vår syn på hur vi kan skaffa oss kunskap om världen, så antar vi ett tolkande (hermeneutiskt) perspektiv (Wärneryd, 1985 refererad i Mårtensson, 2001). Därmed anser vi att forskningens övergripande syfte är att skapa en holistisk bild av ett fenomen för att sedan ta med sig denna förståelse in i nya sammanhang (jfr Mårtensson, 2001). Det tolkande perspektivet innebär mer konkret, för vår metod, att vi söker efter människors olika tolkningar av situationer för att försöka ge egna och annorlunda tolkningar av dessa utsagor.

VAL AV UNDERSÖKNINGSMETOD

Som en följd av ovanstående antaganden är vår metodologiska utgångspunkt att den sociala världen endast kan förstås genom att inhämta förstahandskunskap om det område som studeras. Det är därför viktigt att verkligen *komma innanför* situationer eller fenomen (Burell & Morgan, 1979, refererad i Mårtensson, 2001). För att kunna studera både ord, handlingar och symboler, för att skaffa oss en holistisk bild av fenomenet och för att verkligen komma innanför har vi valt att genomföra en kvalitativ fallstudie. Det som fallstudien tillför, utöver det kvalitativa angreppssättet, är en möjlighet att gå på djupet i ett samtida fenomen i dess verkliga kontext där gränsen mellan fenomenet och denna kontext inte är helt uppenbar (Yin, 2003). Vidare tillåter oss fallstudien att använda flera olika källor vilket fördjupar förståelsen, möjliggör triangulering (Yin, 2003 s 14) och därmed ökar trovärdigheten i våra resultat.

GENOMFÖRANDET AV STUDIEN

Ju mer inblick vi fick i den studerade organisationens förändringsprocess under våren 2005, desto mer funderade vi över vad det var som gav upphov till den allmänna känslan av besvikelse över förändringsprocessens innehåll, upplägg och resultat. Vad var det som gjorde att parterna i denna process inte verkade förstå varandra? Kunde en tänkbar förklaring gå att finna med hjälp av teorier om information, kommunikation och förändringsprocesser? Utifrån ett antal teorier samt utifrån en första intervju med två personer i ledningsgruppen satte vi ihop en intervjuguide (se bilaga) som fungerat just guidande, inte styrande. Intervjuerna har varit semistrukturerade (Andersen, 1998 s 162) i så måtto att frågorna inte alltid ställts i den ordning de står. Vissa frågor har dessutom helt eller delvis utelämnats om vi upplevt att de redan besvarats på annat sätt.

Mellan den 24 oktober och den 1 december 2005 genomfördes intervjuer med samtliga fem personer i ledningsgruppen (verksamhetschefen samt fyra avdelningschefer), med en extern och en intern konsult, samt med sex medarbetare från olika avdelningar i organisationen. Av de sistnämnda hade fem agerat coacher under hösten 2004 (deras roll beskrivs vidare i empirin). Vi valde att främst intervjua coacher eftersom dessa i sin tur var utvalda av ledningen för att de antingen innehade förtroendeposter, agerade representanter och/eller varit tongivande på andra sätt. Coacherna agerade språkrör under förändringsprocessen och har därmed varit ett viktigt kommunikationsled under förändringsprocessens gång. Den intervjuperson som inte agerade vare sig coach, språkrör eller representant intervjuades i syfte att täcka upp ytterligare ett perspektiv av processen. Intervjuernas antal och vilka som skulle intervjuas bestämdes efterhand. Efter 14 intervjuer ansåg vi att vi hade uppnått en slags mättnad; bidraget i varje ny intervju blev mindre och mindre och vi började få en känsla för hur processen hade sett ut (jfr Södergren, 1992). Utöver intervjuerna har vi även haft tillgång till organisationens egen dokumentation. Denna har utgjorts av interna informationsblad, underlag för gruppdiskussioner, sammanställningar av gruppdiskussioner, mail mellan ledning och konsulter etc.

Vi har båda två deltagit i samtliga intervjuer. Under intervjuerna har en av oss varit ansvarig för att ställa frågor, medan den andra har antecknat. Samtliga intervjuer har dessutom spelats in. Efter varje intervju har anteckningarna renskrivits. När vi har bearbetat intervjuerna har vi först var och en för sig läst igenom anteckningarna från varje intervju. Sedan har vi tillsammans lyssnat igenom ljudupptagningen och har på så sätt kunnat fånga upp intressanta citat samt kontrollera eventuella missuppfattningar i det antecknade materialet. Vi har även använt oss av organisationens egen dokumentation för att stämma av de uppgifter vi fått under intervjuerna. När vi upplevde att vi började få en överblick över vårt empiriska material gick vi tillbaka till de teorier vi inledningsvis valt ut, valde bort några och kompletterade med andra, för att så småningom landa i de teorier som redogörs för i teoriavsnittet.

Redan under den första intervjun framstod det att förändringsprocessen under den studerade perioden kunde delas upp i ett antal tydliga moment, vilka kännetecknades av att de hade haft avgörande betydelse för processens utveckling. För tydlighetens skull (läsbarhet och förståelse) har vi valt att redogöra för empirin utifrån dessa moment och analysen följer i sin tur samma ordning. Slutligen har vi gått igenom uppsatsen och anonymiserat såväl organisationen som respondenter så långt det är möjligt, utan att förlora precisionen i redogörelsen.

STUDIENS KVALITET

Validitet och reliabilitet

Validitet handlar kort sagt om studiens överensstämmelse med verkligheten, medan reliabilitet innebär att om två forskare genomför samma studie så kommer resultatet att bli detsamma (Mårtensson, 2001). I vårt fall, där det handlar om en kvalitativ fallstudie som bygger på respondenternas upplevelser, blir dock både validiteten och reliabiliteten svårbedömda. Trots detta tycker vi att några rader om detta är nödvändigt eftersom dessa frågor berör studiens trovärdighet.

Vi tror att vår goda förkännedom om organisationen har bidragit positivt till validiteten. Vi har också haft ett förtroendekapital med oss in i forskningsprocessen som har bidragit till att respondenterna har kunnat känna sig relativt bekväma i intervjusituationen. Vi upplever att de intervjuade ärligt och frikostigt har delat med sig av sina tankar och känslor kring förändringsprocessen och att de enligt vår bedömning inte har givit oss en fernissad bild av sina upplevelser. I empiriavsnittet har vi också valt att vara rundhänta i användandet av citat med avsikten att levandegöra empirin och göra respondenternas egna röster hörda. Således anser vi oss ha återgivit en förhållandevis rättvis bild av verkligheten (så som den upplevdes av respondenterna).

Kvalitativa studier ställer som sagt även till det när det gäller reliabiliteten. I kvalitativ forskning påverkar samspelet mellan forskaren och dem som studeras i stor utsträckning resultaten. Därmed vore det på sätt och vis anmärkningsvärt om två olika forskare skulle komma fram till samma sak; forskning är, som tidigare hävdats, någonting personligt. Vi har för att öka studiens reliabilitet försökt vara noggranna med att redogöra för vårt tillvägagångssätt samt bifogat vilka frågor vi har ställt till respondenterna så att en liknande studie, åtminstone i teorin, skulle kunna genomföras. Vidare har vi båda två varit närvarande vid, samt spelat in, samtliga intervjuer, och dessutom gått igenom allt grundmaterial gemensamt. Detta torde ha minskat risken för systematiska fel och höjer därmed studiens reliabilitet.

Generaliserbarhet

Vid tal om generaliserbarhet verkar det ofta finnas ett underliggande antagande om en objektiv verklighet. Det yttersta syftet med forskningen blir därmed att hitta "sanningen" (Mårtensson, 2001). När man som forskare använder sig av ett tolkande förhållningssätt blir detta problematiskt. Walsham (1995a, refererad i Mårtensson, 2001 s 319) delar upp generaliserbarheten i fyra olika typer: utvecklande av koncept, utvecklande av teorier, framtagande av specifika implikationer samt bidragande till djup insikt. I vår studie handlar det närmast om de två senare. Vår förhoppning är att lärdomarna från denna studie kan appliceras i andra sammanhang och förhoppningsvis vara till hjälp vid förståelsen av andra situationer. Vidare hoppas vi även att studien bidrar till en fördjupad insikt om förändringsprocesser, kommunikation och kulturella verksamheter på ett sådant sätt att det kommer andra intresserade till gagn. Med tanke på studiens omfattning får vi nog anse oss nöjda med denna grad av generaliserbarhet.

TEORI

För att undersöka huruvida man med hjälp av teorier om information, kommunikation och förändringsprocesser kan hitta en godtagbar förklaring till att förändringsprocessen i vår fallorganisation kom av sig, har vi följaktligen behövt välja ut ett antal teorier. När det gäller förändringsteorier har vi valt sådana som berör den strategiska processens innehåll, dess olika faser samt vad detta innebär för organisationens medlemmar. Våra informations- och kommunikationsteorier har det gemensamt att de alla tar hänsyn till kontexten; för att förstå människors kommunikation måste man se till det sammanhang inom vilket människor kommunicerar med varandra. Våra utvalda teorier är naturligtvis inte de enda tänkbara. Det finns alltid en mängd olika sätt att se på ett fenomen; detta är några av dem.

FÖRÄNDRINGSPROCESSER

Forskningen kring förändringsprocesser är inget entydigt forskningsområde och termen förändring används ofta på ett övergripande sätt (Dalfelt, 2005). Olika typer av förändringar innebär emellertid olika typer av kontexter (Cheney, Christensen, Zorn & Garnesh, 2004, refererad i Dalfelt, 2005). Om man som vi tillmäter kontexten en stor betydelse blir det därför extra viktigt att definiera vilken sorts förändring det i ett visst sammanhang är frågan om, och vad som kan sägas känneteckna just den typen av förändring.

Ett vanligt sätt att se på organisationsförändring tar sin utgångspunkt i Kurt Lewins teori (1951, refererad i Weick & Quinn 1999) om förändringens tre faser (*unfreeze*, *change* och *refreeze*) som formulerades redan i början av 1950-talet. Förändring enligt detta synsätt har en tydlig början och ett tydligt slut och den bygger vanligtvis på att ledningen ser ett behov av att anpassa organisationen till dess omvärld. Detta är vad William Bridges (1986) kallar en förändring som är strukturell, ekonomisk, teknologisk eller demografisk och som kan planeras och styras utifrån mer eller mindre rationella modeller. Men alla förändringar ser inte ut på det sättet, menar Bridges. Dalfelt (2005) menar i likhet med Bridges att man kan skilja mellan operativa förändringar å ena sidan och kulturella och värdebaserade förändringar å den andra. De operativa förändringarna för med sig nya strukturer och nya sätt att arbeta medan de kulturella och värdebaserade förändringarna innebär att nya värden och nya synsätt skapas i organisationen (Petersen, 2000 refererad i Dalfelt, 2005 s 154). En kulturell och värdebaserad förändring är vad Bridges kallar för en transformation (Bridges, 1986 ss 25-26), vilket är en psykologisk process som pågår över en längre tid och som inte kan styras eller planeras på samma sätt som en operativ förändring. En transformation kan även den delas in i tre olika faser:

Den avslutande fasen

En organisatorisk övergång från ett tillstånd till ett annat måste börja med ett slut och sluta med en början, menar Bridges. I denna fas gör sig organisationens medlemmar av med gamla invanda handlingsmönster och gamla identiteter. En stor del av det som kallas förändringsmotstånd är oftast tecken på svårigheter att ta sig igenom denna fas. Bridges identifierar tre begrepp som tillsammans beskriver denna första fas: *Frigörelse* – en separation från den subjektiva värld som personen ifråga tog för given. Känslan, som i det närmaste är att jämföra med sorg, medför beteenden som förnekelse, ilska och förtvivlan. *Aidentifiering* – handlar om en separation från den tidigare identiteten; yrkesrollen är inte längre vad den har varit. *Besvikelse* – gamla referenser försvinner och nya tillkommer vilket medför att saker och ting framstår som obegripliga, de gamla invanda referensramarna finns inte längre. Känslan av att vara lurad eller ha blivit förd bakom ljuset infinner sig ofta. Det enda sättet att hantera detta är att tillåta att dessa tankar och

misstankar diskuteras. Rak och ärlig kommunikation mellan ledare och medarbetare, liksom snabba åtgärder, är det som krävs för att komma tillrätta med besvikelsen.

Den neutrala fasen

I denna fas befinner sig människor mitt emellan den gamla identiteten och den nya. Det är oftast en period av förlust och förvirring, en tid av hopp och förtvivlan om vartannat. Men den neutrala fasen är samtidigt den period när den verkliga omorienteringen äger rum. Även i denna fas identifierar Bridges tre begrepp som förklarar vad som sker i organisationen: *Desorientering* – en otydlig period där man inte längre kan förlita sig på tidigare förhållanden men ännu inte riktigt vet vart man är på väg. *Desintegrering* – de sammanfallande strukturerna skapar ett slags vakuum, ett lågtryck som kommer att dra till sig ”dåligt intra- och interpersonellt väder” från alla håll i organisationen. Gammalt groll bubblar gärna upp till ytan igen. *Upptäckande* – den neutrala fasen är också en plats för nyskapande. Det är först när vi släpper alla gamla övertygelser och konventioner som vi kan vara kreativa och nyskapande.

Begynnelsefasen

Den nya identitet som börjat ta form under den neutrala fasen byggs i begynnelsefasen upp och innebär en nystart som är betydligt mer komplex än den nya start som krävs vid en operativ förändring. Ett annat ord för den nya identiteten, den nya verkligheten, är *vision*. Organisationens vision – formulerad av ledningen – är det fundament på vilken framtiden byggs. Den nya verkligheten innebär ofta att man måste utveckla nya kompetenser, etablera nya relationer och lära sig tänka i enlighet med nya riktlinjer och prioriteringar. Ofta är det dock inte det nya i sig (den tredje fasen) som medför störst svårigheter utan snarare att man fortfarande inte tagit sig igenom den neutrala fasen (fas två) eller kanske inte ens den avslutande fasen (fas ett).

INFORMATION OCH KOMMUNIKATION

Kommunikation handlar enligt Svenska Akademiens ordlista om att *överföra information*; en i huvudsak enkelriktad process. En annan betydelse, som ligger mer i linje med vårt tolkande angreppssätt, härstammar från latinets *communicare* och står för *att göra gemensamt* eller *att ömsesidigt utbyta något* (Nationalencyklopedin; Heide et al., 2001 s 31). Tolkningen och förståelsen av information skapas framförallt i sociala sammanhang – i kommunikation och interaktion med andra (Dalfelt, 2005). Oavsett om man väljer att betrakta kommunikation enligt det enkelriktade synsättet eller om man istället anammar det meningsskapande förhållningssättet så är information och kommunikation enligt vår mening tätt sammanlänkade. Vi ser det därmed som naturligt att använda oss av både informations- och kommunikationsteori i denna studie.

Information

Ordet information kommer av latinets *informo*, att utbilda, undervisa eller kanske mer korrekt, att ge form åt något (Nationalencyklopedin). Genom åren har en rad teoretiker försökt hitta en tydligare definition, bland dem Börje Langefors. Langefors (1973, refererad i Mårtensson, 2001 s 73) har definierat information som *any kind of knowledge or message that can be used to improve, or make possible a decision or action*. Vårt val av denna definition följer av att den sätter informationen i ett sammanhang och fokuserar på dess användning. Langefors har utvecklat *den infologiska ekvationen* som ett sätt att se på information kopplat till användning och kontext. Enligt den infologiska ekvationen är $I=i(D,S,t)$, vilket innebär att information (I) är en funktion av hur en person tolkar (i) data (D) utifrån sin referensram (S) med tiden (t) tillgänglig (Langefors, 1995 s 17). Det är således personens tolkning som avgör vad information innebär och som ger den mening. För att få fram ett budskap handlar det därför sällan om tillgången på, eller mängden av, information;

snarare är det en fråga om att den ska kunna tolkas på ett godtagbart sätt (Weick 1995, refererad i Heide et al, 2005; Sandberg & Targama, 1998). Centrala aktörer i tolknings- och förståelseprocessen är de närmaste cheferna eller arbetsledarna, vars uppgifter är att skapa tolkningsramar och att vara behjälpliga i meningsskapandet (Gioia och Chittipeddi, 1991; Sandberg och Targama, 1998). Den infologiska ekvationen implicerar också att samma data kan tolkas på olika sätt och därmed är information ett relativt begrepp; information och verklighet är inte samma sak (jfr Lundeberg, 2001). När ord och handling inte stämmer överens så litar vi ofta mer på handling. Ord är uttryckt information (tolkad och återgiven), handling är verklighet (Lundeberg, 2001). Men det är trots detta inte alla som förväntas leva som de lär. Beer et al (1990, i Weick & Quinn, 1999) kommer i sin forskning fram till att inkonsekvens mellan ord och handling på högsta ledningsnivå ofta är förväntad och accepterad, givet alla de motstridiga krav de högsta cheferna utsätts för, medan samma inkonsekvens på mellanchefernivå betraktas som ohederlig och som ett uttryck för hyckleri.

Kommunikation

Watzlawick et al (1967) använder begreppet kommunikation som en övergripande term för de olika delarna i mänsklig kommunikation: budskapet, interaktionen och interaktionsmönstret. Författarna menar att både budskapet i sig, hur utbytet mellan människor ser ut och går till, samt i vilken omgivning detta sker, är centrala aspekter av all kommunikation. Kommunikation måste vidare vara kontextspecifik för att vara effektiv; något som fungerar bra i ett specifikt sammanhang måste inte nödvändigtvis göra det i ett annat (Balogun & Hope-Hailey, 2003 refererad i Goodman & Truss, 2004). Kommunikationsteorierna av Watzlawick et al (1967) bygger på antagandet att ett fenomen förblir oförklarligt så länge observationerna inte inkluderar kontexten inom vilken fenomenet uppträder, det vill säga både budskapet och interaktionen är centrala delar i all kommunikation. Utifrån bland annat detta antagande formulerar Watzlawick et al (1967) fem kommunikationsaxiom:

1. *One cannot not communicate* (Watzlawick et al, 1967 s 51). Såväl aktivitet som inaktivitet (ord eller tystnad) har ett kommunikativt värde, kommunikationsprocessen är alltid närvarande. I organisationer används oftast olika former av planerad kommunikation (möten, personaltidningar och intranät) för att nå ut till medarbetarna (Dalfelt, 2005). Vad som däremot ofta förbises är att medarbetare, genom att iaktta och reflektera, också skapar egna förklaringar till det som sker i organisationen och dess omgivning (Gioia och Sims, 1986 refererad i Dalfelt, 2005 s 163). Vad andra medarbetare och då i synnerhet cheferna gör och inte gör, det vill säga både deras handlingar och deras icke-handlingar, har därmed stor betydelse, särskilt vid organisationsförändringar. Händelser, föremål och handlingar kan få innebörder som går utöver själva företeelsen i sig (Frost och Morgan, 1983 refererad i Dalfelt, 2005).

2. *Every communication has a content and a relationship aspect such that the latter classifies the former and is therefore a metacommunication* (Watzlawick et al, 1967 s 54). Med detta menas att kommunikation sker både i form av ett budskap och i form av ett metabudskap (Bateson, 1972 ss 247-248), det vill säga kommunikation sker på olika nivåer. Intentionen i en kommunikativ handling kan tolkas både genom budskapet i sig och genom metabudskapet, det vill säga även utifrån själva sammanhanget inom vilken kommunikationen äger rum.

3. *The nature of the relationship is contingent upon the punctuation of the communicational sequences between the communicants* (Watzlawick et al, 1967 s 59). Dessa interpunktioner kan vara svåra för en

utomstående att se och det krävs således att man går på djupet för att förstå en kommunikationsprocess.¹

4. *Human beings communicate both digitally and analogically. Digital language has a highly complex and powerful logical syntax² but lacks adequate semantics³ in the field of relationship, while analogical language possesses the semantics but has no adequate syntax for the unambiguous definition of the nature of relationships* (Watzlawick et al, 1967 s 66). Ett digitalt budskap har högre komplexitet och abstraktion medan analog kommunikation kan ses mer som en icke-verbal kommunikation. Det talade språket är digitalt medan till exempel kroppsspråket, tonfallet och rytmen är analoga (Bateson, 1972, ss 372-374).

5. *All communicational interchanges are either symmetrical or complementary, depending on whether they are based on equality or difference* (Watzlawick et al, 1967 s 70). Det är viktigt att förstå förhållandet mellan de kommunicerande, vilka personer som är inblandade i kommunikationen samt om relationen bygger på likhet eller olikhet. Föreligger det olikheter tenderar människor att komplettera varandra, medan likhet bidrar till att människor snarare speglar varann i sin kommunikation. Johansson (2005a) för ett liknande resonemang och menar att kommunikationen är tätt sammanlänkad med organisationens struktur, såväl med den formella som med den informella. Kommunikationen mellan överordnade och underordnade skiljer sig från den mellan jämlikar. Det är lättare att kommunicera med någon på samma nivå eftersom man har gemensamma referensramar. Johansson menar också att även kulturen i en organisation påverkar kommunikationen. Organisationskultur kan definieras som *den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden* (Bang, 1999, refererad i Johansson, 2005a s 86).⁴ Organisationskulturen är sällan enhetlig utan kan oftast delas upp i så kallade subkulturer. Dessa kan till exempel uppstå i en vertikal eller en horisontell enhet, inom en division, på en hierarkisk nivå eller i en viss arbetsgrupp (Martin, 2002 refererad i Johansson, 2005a). Subkulturerna bidrar till att kommunikationen mellan olika enheter i organisationer fungerar dåligt eftersom vi identifierar oss med dem som tillhör vår grupp och därmed försvåras kommunikationen med icke-medlemmar (Johansson, 2005a).

KOMMUNIKATION I FÖRÄNDRINGSPROCESSER

Bridges (1986 s 25) skriver att *...executives have been wise about the mechanics of change and stupid about the dynamics of transition* och menar att när det handlar om transformationer så gäller det att som ledare skapa mening snarare än att förmedla information. Kommunikationen måste handla om de problem som organisationen möter, snarare än om den lösning som ledningen har tänkt ut. Vidare är det viktigt att erbjuda delaktighet i processen. Detta måste dock handla om en verklig delaktighet, inte en sista-minuten-lösning eller en inbjudan att bidra med idéer i stil med *let's-hope-they-don't-mess-up-our-plan* (Bridges, 1986 s 31). Som vi tolkar detta innebär det att syftet med kommunikationen under en förändringsprocess (transformationsprocess) är att uppnå en gemensam förståelse (jfr Heide et al, 2005). En förändring kan med andra ord inte äga rum utan de anställdas kunskap eller förståelse för densamma (Dalfelt, 2005) och kommunikationen blir därmed ett sätt att uppnå ett önskat resultat (Mårtensson, 2001 s 85).

¹ Vi kommer fortsättningsvis inte att använda oss av det tredje axiomet eftersom detta, så som vi tolkar det, förutsätter en studie av kommunikationen mellan parter i realtid vilket vi inte har gjort i vår studie.

² Träffsäkerheten i överföringen av ett budskap (Mårtensson, 2001).

³ Precisionen i det överförda budskapet, det vill säga huruvida alla läser in samma sak (Mårtensson, 2001).

⁴ Vi ser här begreppet samverkan som synonymt med kommunikation och interaktion.

Mårtensson (2001) tar upp tre andra centrala aspekter av kommunikation i förändringsprocesser; *kongruensaspekten*, *flexibilitetsaspekten* och *omformuleringsaspekten*. Den första syftar på att möta personen (på det mentala planet) där hon eller han befinner sig. Detta sammanfattas tydligast i kongruensmodellen (Lundeberg, 1993 ss 176-178) där en av huvudpoängerna är att för att etablera en kommunikation med en annan människa så bör man börja med att diskutera någonting som den andra människan är villig att diskutera. Den initiala kontakten lägger grunden för den fortsatta kommunikationen och underlättar eller försvårar därmed kommunikationsprocessen och i förlängningen själva förändringen (Mårtensson, 2001). Den andra aspekten, flexibilitetsaspekten, handlar om behovet av att vara flexibel i en kommunikationsprocess; att variera sig är nyckeln till framgångsrik kommunikation. En statisk kommunikationsstrategi som utarbetas i början av en förändringsprocess kommer med stor sannolikhet att efter ett tag få dålig passform (Balogun & Hope-Hailey, 2003 refererad i Goodman & Truss, 2004). Både innehållet i kommunikationen och vilka medier som används behöver ändras i takt med förändringsprocessen. Valet av kommunikationsmedium bör anpassas efter de specifika förutsättningarna för förändringen (vilken fas den är inne i) liksom efter komplexiteten i budskapet (Balogun & Hope-Hailey, 2003 refererad i Goodman & Truss, 2004). Omformuleringsaspekten slutligen handlar om vikten av att med kommunikationens hjälp omformulera sig kring den rådande situationen, för att på så vis kunna åstadkomma förändring. Omformulering (eller reframing) innebär att förändra en *conceptual and/or emotional setting or viewpoint in relation to which fits the 'facts' or the same concrete situation equally well or even better, and thereby changes its entire meaning* (Watzlawick et al, 1974 s 75).

ATT KOMMUNICERA EN VISION

Ett vanligt problem med nya visioner och kärnvärden är att de ligger alldeles för nära, alternativt för långt ifrån, den nuvarande identiteten (Johansson, 2005b). Följden blir att de uppfattas som svåra att ta till sig eller rent av meningslösa (Reger och Gustafsson, 1994 refererad i Dalfelt, 2005). Tanken med en vision är att alla i organisationen ska känna till den, förstå den och agera utifrån den. Men detta kräver att de mål och strategier som visionen medför är begripliga (Johansson, 2005b). *Visionen blir meningslös om den inte kombineras med konkreta och omedelbara åtgärder i syfte att förverkliga visionen* (Norman, 1975 refererad i Johansson, 2005b s 124). Vidare är det oftast så att visioner som utformas av chefer landar i olika verkligheter och i skilda förutsättningar hos övriga anställda i organisationen. Det som sker i och med ett sådant förfaringsätt är en så kallad *rekontextualisering* (Linell, 1995 refererad i Johansson, 2005b s 127). Rekontextualisering innebär att när budskapet flyttas till en ny kontext eller en ny värld följer inte betydelsen automatiskt med. Kelly (1999) uppmärksammar också denna problematik och menar att för att kommunicera effektivt så måste fokus ligga på mottagaren och dennes kontext: *... a primary reason for breakdowns in communication is that managers and supervisors are not receiver-oriented; they need to share more of the context of a message if a receiver is to successfully decode it* (Quirke, 1995 ss 92-95 refererad i Kelly, 1999 s 94). Chefer förlitar sig ofta på kommunikation uppifrån och ner när de vill förmedla en vision, medan återföringen är betydligt mindre utvecklad och inte alls lika formaliserad (Johansson, 2005b). Tomas Müllern och Johan Stein (1999) har studerat ledares retorik vid strategiska förändringsprocesser och konstaterar att många ledare har en så kallad transmissionssyn på kommunikation, vilket innebär att de tror att ett budskap går fram bäst om man trummar in det. Men det verkar inte som om upprepning är särskilt effektivt. Det som efterfrågas av medarbetarna är dialog. Återkopplingen till ledningen sker dock ofta i form av ledningsstyrda utvärderingar av personalens åsikter och attityder, vilket inte ger utrymme för personalen att fritt få framföra sina åsikter.

Men hur skapar man en gemensam kontext? Enligt Kelly (1999) är organisatoriska värderingar centrala när det gäller diskussionen om varifrån den gemensamma kontexten härstammar. Ytterst

så är det organisationens ledare som formulerar organisationens värderingar (Burns, 1978; Gardner, 1990; Senge, 1990; refererade i Kelly, 1999) och dessa värderingar kommer oftast till uttryck i en vision (Kelly, 1999). En vision kan ses som *a view of a realistic, credible, attractive future for the organisation, a condition that is better in some important ways than what now exists* (Bennis & Nanus 1985, refererad i Kelly 1999, s 95). Visioner skapar engagemang och uppmuntrar folk att sätta sig över egenintresset, de skapar en enhetskänsla och en känsla av tillhörighet (Kelly, 1999 s 95). Visionen måste dock vara kollektivt konstruerad och ägas av organisationens medlemmar på olika organisatoriska nivåer för att den ska bli effektiv, menar Deetz, Tracy & Simpson (2000, refererad i Johansson, 2005b). Ledningsretoriken är, menar Müllern och Stein (1999), oftast ganska abstrakt, i synnerhet den som är framtidsorienterad. Tanken med detta är att man inte vill ge de anställda en massa svar utan att de själva ska vara aktiva i att skapa sig en förståelse. Men resultatet av detta blir ibland det motsatta, de anställda blir istället ointresserade och man har svårt att förhålla sig till ledningens abstrakta förhoppningar. *Individens föreställningsramar ser olika ut beroende på vilken roll i företaget man har. 'Utkikspunkten' påverkar vad man uppfattar och betonar i ett budskap. Det är en av förklaringarna till att budskapen förändras när det kommuniceras* (Johansson, 2005b s 129; jfr Lundeberg, 1993).

Att skapa och kommunicera en vision kräver således en hel del av organisationens ledning. Bridges (1986) lyfter fram fem centrala aspekter av denna kommunikation. För det första så kan en ny vision endast slå rot när den gamla övergivits. För det andra så är inte visionen nödvändigtvis en tavla där alla pilar pekar åt samma håll utan snarare en kompass där de olika riktningarna (motsättningarna) definieras och ges ett inbördes förhållande. Det handlar således om att utforma ramarna för en ständig dialog. För det tredje så är en vision ofta något som tilltalar ledningen mer än medarbetarna. För att uppskatta en vision krävs ett intuitivt och framtidsorienterat förhållningssätt som visat sig vara vanligare på ledningsnivå än längre ner i organisationens hierarkier, där man är mer upptagen med nuet (jfr Müllern & Stein, 1999). Med andra ord bör därför en vision alltid åtföljas av en tydlig handlingsplan och den stora bilden bör kompletteras med många små och konkreta exempel om medarbetarna ska acceptera visionen. För det fjärde kan både visionen och handlingsplanen behöva förklaras på två olika sätt. Enligt psykologen Carl Jung (så som han tolkats av Bridges, 1986) kan man dela upp människor i *tänkande personer* och *kännande personer*. De förra vill gärna veta hur framtiden kommer att se ut och vilken logik som ligger bakom förändringen. De senare agerar snarare utifrån personliga värderingar och situationens interpersonella aspekter. De är mer intresserade av hur det kommer att kännas i framtiden och hur alla kommer att passa in. Frågor som "vad betyder detta för mig" är naturliga när den gamla identiteten hotas och behöver således inte vara ett uttryck för egenintresse eller en oförmåga att se saker i ett större perspektiv (Dalfelt, 2005). Slutligen kommer båda personlighetstyperna att känna sig överväldigade om visionen och den nya verklighet som målas upp är alltför olik den nuvarande. Enligt Bridges (1986 s 32) har studier av Karl Weick visat att organisationer oftast förändras snabbare om de följer *principen om små vinster* (Small Wins Principle). *In addition to the overall goal, the organizational leadership needs to identify a few 'concrete, complete, implemented outcome[s] of moderate importance... [that will] produce visible results' if people are not to lose their momentum when their early efforts at making the new beginning fall short of the vision.*

EMPIRI

Vi hoppas att vi vid det här laget har lyckats klargöra att vi lägger stor vikt vid betydelsen av ett fenomenens kontext för förståelsen av det specifika fenomenet. Kontexten definierar vi som det sammanhang inom vilken själva förändringsprocessen och kommunikationen äger rum. Detta sammanhang skulle i princip kunna utgöras av allt från den enskilda organisationen till dess omvärld i vid bemärkelse; den aktuella kulturdebatten, branschspecifika utmaningar, internationell konkurrens etc. Vi har emellertid valt att koncentrera oss på förändringsprocessens närmaste kontext, det vill säga den organisation inom vilken processen har ägt rum. För att förstå tillblivelse, utveckling och innehåll i den förändringsprocess vi valt att studera inleder vi således följande avsnitt med en redogörelse för vår fallorganisation.

DEN STUDERADE ORGANISATIONEN

Vår fallorganisation, med ca 160 anställda, är en kulturproducerande enhet inom ett statligt bolag. Trots att organisationen är en del av ett större bolag så drivs den relativt fristående och sköter sig själv till stora delar. Av den externa konsult vi intervjuat beskrivs ägaren som stark men samtidigt diffus. Ägaren inte är närvarande i den dagliga verksamheten och har enligt konsulten egentligen aldrig uttalat sig om huruvida den kulturproducerande organisationen i huvudsak ska rikta sig till en besökande publik och planera aktiviteterna därefter, eller om den i första hand har en kulturpolitisk uppgift att uppfylla och att det är det som ska få styra verksamhetens utformning. Att vara underställd och samtidigt fristående beskrivs som problematiskt av en av organisationens medarbetare, som ser problem med att ledningen tvingas växla mellan rollen av att driva en egen självständig verksamhet och ändå allt som oftast tvingas gå till ägaren med tiggargåvan i hand. I och med förändringsarbetet har denna tvetydighet aktualiserats. Ska organisationen närma sig sin ägare, eller ska den istället sträva efter en utvidgad frihet?

För att kunna driva den konstnärliga verksamheten krävs en omfattande administration⁵ som hanterar allt från planering av kommande produktioner till marknadsföring, personalarbete och ekonomiska frågor. Organisationen styrs av en verksamhetschef som har direkt rapporteringsansvar till ägarbolagets VD. Ledningsgruppen utgörs utöver verksamhetschefen av fyra avdelningschefer. Detta är den formella strukturen. Vilka som är de egentliga ledarna har emellertid de intervjuade delade meningar om. En av de konsulter vi har intervjuat menar att på sätt och vis så gör alla anspråk på att vara ledare, medan en av medarbetarna säger att den verkliga maktkärnan är verksamhetsrådet och att det egentligen är medlemmarna i detta råd (vilket inte sammanfaller med ledningsgruppen) som bestämmer hela verksamhetens riktning. Det finns, som vi upplever det, en underliggande rädsla för att ledarskapet ska bli allt för skilt ifrån kärnverksamheten, det vill säga den konstnärliga produktionen. Det upplevs inte sällan som problematiskt att någon som anses sakna konstnärlig utbildning och erfarenhet ska bestämma över verksamheten. Oavsett vem som styr så är det uppenbart att det finns olika ståndpunkter kring hur verksamheten ska drivas och av vem. Ledningsgruppen har ett ekonomiskt ansvar inför ägaren och måste på något sätt se till att verksamheten går ihop, medan vissa medarbetare tycker att den konstnärliga produkten måste stå i centrum i alla lägen, kosta vad det kosta vill.

Verksamheten finansieras till ungefär 80 procent av statliga medel; övrig finansiering sker genom intäkter från den egna verksamheten (biljettintäkter, uthyrning av lokalerna, turnéer m.m.).

⁵ Administrationen utgör ca en fjärdedel av den totala personalstyrkan.

Sponsring förekommer, men endast i begränsad omfattning. Den årliga omsättningen ligger på runt 100 miljoner kronor. Ungefär 90 procent av anslagen är uppbundna i fasta kostnader. Som en följd av generella kostnadsökningar stiger omkostnaderna med ca 3-4 procent per år medan anslaget från ägaren ökar enligt en fastlagd årlig procentsats om 2 procent, oavsett kostnadsläge. På sikt krävs med andra ord att organisationen gör någonting åt intäktsidan.

FÖRÄNDRINGSPROCESSEN

Mot bakgrund av det allt kärvare ekonomiska läget samlades ledningsgruppen under ett dygn i december 2003 för överläggningar. Syftet var att diskutera hur man skulle kunna förändra organisationen på ett sätt som inte bara främjade intäkterna utan också gynnade personalen, den konstnärliga kvaliteten och organisationen som helhet. Av ledningsgruppens fem medlemmar hade tre anställts under det senaste året, och under detta första möte beslöt man att inleda ett arbete med att utveckla ledningsgruppen samt att påbörja en förändringsprocess. Det beslutades också att man skulle ta in konsulthjälp för båda dessa syften.

En knapp månad senare hade ledningsgruppen en ny träff, denna gång under två dygn och med två konsulter närvarande. Under dessa dygn fick ledningsgruppen i uppdrag av konsulterna att skriva ihop varsin offert, en programförklaring för den framtida verksamheten samt en redogörelse för det egna bidraget i denna framtidsvision. Dessa offerter sattes sedan, under mödosamt kompromissande, ihop till en gemensam offert på vad organisationen kunde och ville med sin verksamhet. *Det handlade om att få ihop ledningsgruppen till att arbeta efter ett arbets sätt. Vi hade rätt mycket meningskälljaktigheter kring vad vi egentligen skulle syssla med. (Avdelningschef)* Verksamhetschefen uttryckte syftet på ett mer rättframt sätt: *Ta reda på vad fan vi skulle göra och varför. (Verksamhetschefen)* Det övergripande innehållet i offerten handlade enligt verksamhetschefen om att göra verksamheten mer publik tillvänd. *Och det är egentligen samma sak som att säga kommersialism. Men det säger man ju inte. (Verksamhetschefen)*

I denna fas var medarbetarna alltså inte inblandade i processen, men de förstod ändå att något var på gång. *Det märktes att några konsulter hade varit inne när ledningsgruppen började prata samma språk och hänvisade till varandra. Och det var bra, det är bra att det inte är konflikter där inne. (Medarbetare)* Men det var inte alla som uppskattade att ledningsgruppen och konsulterna hade påbörjat någonting utan allas insyn. *Ledningsgruppen blev ihopgaddade av konsulterna, innan hade vi ett helt annat samarbete som var mer öppet och byggde på att det är vi som sitter på kompetensen. (Medarbetare)* Även andra medarbetare betonade att konsulterna hade stor del i att ledningsgruppen slöt sig gentemot de övriga i organisationen. *De här konsulterna ville inte att ledningsgruppen skulle kommunicera med oss på det sätt som de hade gjort tidigare. De mer eller mindre beordrade ledningsgruppen att hålla sig inom sin grupp. (Medarbetare)*

En offert skickas till organisationens ägare

Ledningsgruppens offert blev färdig i mars 2004 och skickades till ägarbolagets VD och direktion. Det var ett gemensamt beslut i ledningsgruppen att offerten först skulle presenteras för VD:n innan innehållet diskuterades med medarbetarna, inga andra handlingsalternativ diskuterades. En i ledningsgruppen förklarade agerandet på följande vis: *Vi är ju, so far i alla fall, direkt underställda VD:n. Det är VD:n som är ytterst ansvarig för verksamheten. (Avdelningschef)* Verksamhetschefen och en av avdelningscheferna gjorde även en muntlig presentation av offerten inför VD:n och ägarbolagets direktion. Verksamhetschefen och avdelningschefen upplevde det som att offerten fick ett positivt mottagande, men de förslag till beslut som ledningsgruppen hade tagit fram behandlades aldrig. *VD:n sa att han tyckte att offerten var fantastiskt inspirerande och väldigt spännande. Han skulle återkomma med svar – men det kom aldrig något svar. Vi hade*

till och med förslag på beslut med oss, men det har inte hänt något med detta. Vi fick aldrig något beslut. Och det tyder väl på att man inte har tagit det här riktigt på allvar. (Verksamhetschefen)

Offertens innehåll tillkännages i organisationen

Efter detta började offertens innehåll förmedlas ut i organisationen. En del i ledningsgruppen beskrev det inträffade som en slump eller som något som hände utan att det fanns någon plan för tillvägagångssättet. Andra menade att det skedde helt enligt planerna. Någon sa att de olika kollektiven informerades gemensamt och en annan att det ägde rum vid två olika tillfällen. En av personerna i ledningsgruppen mindes det såhär: *Sen [efter mötet med VD:n och direktionen] presenterade vi offerten för administrationen och ensemblerna. För administrationen gjordes detta under ett möte där vi gick igenom grunddragen och sa att det här var vad vi såg framåt. Därefter presenterade verksamhetschefen offerten för ensemblerna genom ett mindre möte med några få representanter. (Avdelningschef)* Verksamhetschefen ville bestämt minnas att man verkligen försökte förmedla innehållet i offerten till övriga medlemmar i organisationen. *Det har vi försökt! Jag minns inte riktigt hur vi gjorde, men det hoppas jag att vi har gjort. Jag har talat miljontals timmar med exempelvis NN. Men jag kommer inte ihåg om vi hade några möten – det kanske vi hade. (Verksamhetschefen)* En tredje person i ledningsgruppen menade att det nog snarare gick till så att det fanns en gemensam plan i grunden men att alla chefer skulle ta det med sina respektive avdelningar. *Vi hade ett gemensamt förhållningssätt, det var viktigt att ta det till alla personalgrupper på samma gång, men alla skulle ta det med sina respektive medarbetare och alla fick frihet att ta det på sitt sätt. Och det kan nog ha gått upp till två veckor mellan att olika personalgrupper informerades. Det är svårt att få till möten så att alla får till det på samma gång. Inte så bra, det blir ju lätt snack. (Avdelningschef)*

En tydligare bild än så här av hur offerten och dess budskap spreds i organisationen lyckades vi inte få fram eftersom alla intervjupersoner, chefer som medarbetare, beskrev detta skede i processen på olika sätt. Men alla var ense om att reaktionerna på offerten blev starka. Det var inte bara dess innehåll som väckte upprörda känslor utan lika mycket ledningsgruppens tillvägagångssätt vid framtagandet av och informerandet om offerten. En av medarbetarna beskrev situationen som att det uppstod en förtroendekris. *Vi visste om att offerten fanns, det talade ledningsgruppen om. Detta förorsakade ju rykesspridning. Och man kan säga att det blev lite förtroendekris mellan ledningsgruppen och oss. (Medarbetare)* Även några personer i ledningsgruppen beskrev händelseförloppet som olyckligt och en person menade att det var en konsekvens av att man följde konsulternas instruktioner. *Vi har ju inte arbetat på det sättet tidigare att vi visar med hela handen att såhär ska vi göra. Konsulterna tyckte att vi skulle ta mer kommando och det är väl i och för sig rätt. Men det går inte att ändra över en natt att nu börjar vi arbeta på ett helt nytt sätt. Nu var det plötsligt en väldigt stor grej som vi inte hade diskuterat, det här var ju ett helt nytt sätt att arbeta. (Avdelningschef)* Medarbetarna upplevde det som att ledningsgruppen hade gått bakom ryggen på dem. En av medarbetarna menade att innan arbetet med offerten inleddes så hade ledningsgruppen och medarbetarna en bra kommunikation, men att detta förändrades i och med offerten. *Vi hade ett bra utbyte av strategiska idéer men också runt det praktiska. Det som hände nu var att ledningsgruppen läste in sig med konsulterna, skrev ihop den där offerten och lämnade upp den till VD. Det var väl en ganska olycklig start på det hela, att man först presenterade det färdiga dokumentet för ägarna och sen gick man till oss och frågade 'vad tycker ni?'. Från ledningens sida att sen försöka förankra det här hos oss som ska göra jobbet, det var ju en strategisk miss får man nog säga. (Medarbetare)* En person i ledningsgruppen uttryckte samma sak fast med andra ord: *Offerten försvårade förankringsprocessen i och med att folk tänkte att vi redan hade tänkt ut vad som skulle hända. (Avdelningschef)*

Tankarna kring medarbetarnas reaktioner såg olika ut hos ledningsgruppens medlemmar. En av dem menade att det var tydligt att folk reagerade utifrån olika perspektiv. *Administrationen reagerade med att säga 'hur ska vi orka med det här också' och konstnärerna sa 'varför har inte vi fått vara med?'*

(Avdelningschef) Verksamhetschefen menade att det handlade om makt. *Så tolkar jag det. Man är rädd att tappa mark. (Verksamhetschefen)*

Vad som sedan hände med själva offerten är även det oklart. En person i ledningsgruppen menade att *reaktionerna blev så starka så då sa vi att vi får backa tillbaka och börja om med allting. Offerten lades bort och har sedan dess aldrig tagits fram igen. (Avdelningschef)* En annan i ledningsgruppen uttryckte sig såhär: *Ja, vi insåg att det måste förankras så vi backade. (Avdelningschef)*

Ledningsgruppen bestämde sig för att börja om med processen från början. Det beslutades att konsulterna som hade arbetat med ledningsgruppens framtagande av offerten även skulle hålla i upplägget av det fortsatta arbetet med att involvera all personal. *Vi sa att vi gör om det här, vi gör det för hela verksamheten, med alla medarbetare. Men vän av ordning säger ju naturligtvis att det är ganska mycket som finns kvar från den här första offerten. Det finns mycket som har följt med hela vägen. Och det innebär att antingen har vi drivit samma process en gång till, eller så har vi tänkt någorlunda rätt redan från början. (Avdelningschef)* Konsulterna ville egentligen göra om samma procedur som ledningsgruppen fått gå igenom, det vill säga att alla medarbetare skulle få skriva varsin offert. Detta vände sig dock ledningen emot och det resulterade i en kompromisslösning med gruppdiskussioner som skulle genomföras under hösten. Gruppdiskussionerna skulle resultera i framtagandet av en för organisationen ny och gemensam vision. Visionen skulle sedan mynna ut i en handlingsplan vilken skulle ligga till grund för rad förändringar, såväl strukturella som kulturella. Implementeringen av dessa planerades vara färdig till årsskiftet 2006/2007.

Personaldag den 10 maj 2004

Den tionde maj, under en gemensam personaldag, var det meningen att medarbetarna skulle få information om det kommande upplägget av processen. En fjärdedel av personalen kunde av schematekniska skäl inte närvara men dragningen genomfördes ändå. Ledningsgruppens offert hade offentligen lagts till handlingarna och processen fick från och med nu namnet Vision 2007. Det sades att förändringsprocessen skulle handla om att gemensamt utarbeta en plan för hur man ska lyckas förändra organisationens verksamhet fram till årsskiftet 2006/2007. *Den ursprungliga tanken var att vi skulle presentera ledningsgruppens offert för alla den här dagen. Men nu blev den 10 maj istället ett avstamp för ett nytt visionsarbete. För ett visionsarbete som skulle beröra alla, inte bara ledningsgruppen. (Avdelningschef)*

Ledningsgruppen hade valt att inte låta konsulterna delta under denna dag. Flera av ledningsgruppens medlemmar minns inte riktigt vad som sades under dagen eller hur man resonerade kring dess upplägg och innehåll. Men en avdelningschef uttryckte det så här: *Vad man ville förmedla denna dag var en känsla av att det var detta eller inget alls som gällde för organisationen. Vinna eller försvinna. Innerst inne tror jag att vi ville få alla att inse att vi inte hade något val. Jag tror att vi lyckades förmedla det till tillräckligt många. Problemet var att lyckas förmedla det utan att det blev domedagsstämning, för det ville vi inte ha. Vi ville snarare kasta ut en krok med en stor fet mask och säga 'nappa nu, annars så...'. (Avdelningschef)* Verksamhetschefen mindes det på följande vis: *Vi försökte beskriva problemet. Verkligen konkret, 'vi har ett problem!'. Men jag vet inte om man förstod. Den här organisationen... man är väldigt van vid att det hotas med nedläggning, och de är lite kaxiga, de läggs ju aldrig ned! Men hur lång tid ska det gå innan man fattar något? Någonstans tycker de att de har hört många ledningsgrupper som har velat lägga ner dem. De vill kanske inte bry sig så mycket. Lite som att 'jag gör mitt och sen får ledningsgruppen sköta resten'. (Verksamhetschefen)*

Medarbetarnas minnen av denna dag var när vi frågade dem i det närmaste obefintliga. Ingen av dem mindes dagen förrän vi explicit frågade om den och berättade i vilken lokal de hade befunnit sig. Kommentarererna var vaga, något direkt budskap hade inte uppfattats.

Personaldagar den 26-27 augusti 2004

Efter sommarens semesterperioder drogs visionsarbetet igång igen med en tvådagarskonferens med middag, övernattnings och festligheter. Kring det här tillfället var minnena mer entydiga, dessa dagar mindes man som något utöver det vanliga. Samtliga medarbetare var på plats och det var solklart för alla att dessa dagar var en kick-off för det fortsatta arbetet. *Det var en dag av förväntan, det fanns förväntan i luften. (Konsult)* En av medarbetarna i administrationen framhöll det positiva i att möta alla andra i organisationen. *Det var jättepositivt eftersom vi fick möjlighet att träffas över arbetsgränserna. Alla sådana tillfällen är bra vad vi än gör. Det är intressant att höra vad konstnärerna tycker och de vet till exempel inte alltid vad vi [i administrationen] håller på med. (Medarbetare)*

I stort sett var alla alltså nöjda med att få träffas, umgås och diskutera. Men vad det däremot rörde delade meningar om var projektet som sådant och hur det presenterades. Ledningsgruppen visste inte riktigt själva vilket budskap de ville föra fram eller hur det skulle förmedlas. *In i det sista vacklade ledningsgruppen om vilket budskap de skulle ge, om de skulle lyfta fram det här som en möjlighet eller som ett problem. De bytte budskap beroende på vem det var som de pratade med. (Konsult)* De flesta i ledningsgruppen menade att det var delaktighet som var huvudmålet och att man i möjligaste mån skulle försöka undvika att använda sig av den ursprungliga offerten. Verksamhetschefen menade emellertid att projektet snarast handlade att *med kraft tala om vart vi skulle gå. (Verksamhetschefen)*

Medarbetarna uppfattade ledningsgruppens ambivalens kring syfte och avsikter med visionsarbetet. *Ja, vad ska jag säga utan att misskreditera. Det handlade väl om att förankra. De [ledningsgruppen] ville nog snarare förankra sina egna idéer än att diskutera framtida möjligheter, öppna upp och lyssna. De borde ha hållit tillbaka sina egna idéer. (Medarbetare)* En person i ledningsgruppen drog ungefär samma slutsats: *Det som var negativt var att det blev en sorts brainstorming runt idéer och det kom lite fritt. Så en del av det som kom upp fick vi lägga locket på. Förutsättningarna var kanske lite väl glada och vidlyftiga. I backspeglarna var det nog lite bak- och framvänt eftersom det var helt öppen dörr efter att vi faktiskt hade skickat iväg något till VD. Kanske hade det varit bättre om de hade fått kommentera det vi i ledningsgruppen hade kommit fram till. (Avdelningschef)*

Höstens arbete med coachträffar

Tvådagarskonferensen blev alltså startskottet för höstens fortsatta arbete. Ledningsgruppen hade tillsammans med konsulterna bestämt att arbetet fortsättningsvis skulle bedrivas i smågrupper som var och en skulle representeras av en coach. Coacherna var utvalda av ledningsgruppen och tillfrågades redan under sommaren om de ville delta som diskussionsledare. Samtliga tillfrågade coacher tackade ja. Coacherna valdes ut bland medarbetarna enligt kriteriet att de tillsammans skulle bilda en bra sammansättning av både förespråkare och motståndare till förändringsinitiativet, samt att de skulle vara tongivande personer som var bekväma med att tala inför andra. Tanken var att coacherna skulle fungera som kommunikationslänkar mellan ledningsgrupp och medarbetare. *Coacherna skulle ha en dialog med oss. (Avdelningschef)* En av medarbetarna tolkade syftet med coacherna på ett lite annorlunda vis: *Tanken med coacherna var att det var ett sätt att stämna av vad de själva har kommit fram till i ledningsgruppen och ett sätt att komma fram till om man har folk med sig eller inte. (Medarbetare)* Anledningen till att ledningsgruppen tillfrågade även motståndare till projektet var enligt en av avdelningscheferna att det var *ett sätt att bugga huvudet av ormen innan den buggar. (Avdelningschef)*

Från början var tre gruppmöten inplanerade under hösten. Vid det första mötet skulle man diskutera vision, vid det andra mål och vid det tredje skulle man diskutera strategi. Ett fjärde och

gemensamt möte var också inbokat. Då skulle alla samlas och formulera en gemensam handlingsplan för hela organisationen.

Som diskussionsunderlag för dessa arbetstillfällen fick grupperna så kallade dialogkort sammanställda av ledningsgruppen och konsulterna. Dialogkortorna var stora ark som placerades mitt på bordet och som alla kunde samlas kring för att besvara eller diskutera ett antal frågeställningar. Det var en metod som konsulterna använt tidigare och som hade fungerat bra. Från medarbetarnas sida var den övergripande inställningen att frågorna var bra, men att de var lite luddigt formulerade. Man tyckte att det var svårt att riktigt förstå vad som var syftet med dem. En medarbetare tyckte också att frågorna kändes tillrättalagda: *Frågornas formuleringar var lite provocerande, man kände ibland för att svara i en annan riktning bara på pin kiv. (Medarbetare)*

Upplevelserna av höstens arbete var varierande bland medarbetarna och ledningsgruppens medlemmar. En person i ledningsgruppen upplevde det som att det fanns en skepticism bland de anställda som det var svårt att få bukt med. *Besvikelsen från kollektiven låg kvar och pyrde. (Avdelningschef)* Flera medarbetare påpekade också att det blev mycket upprepningar under diskussionstillfällena och kände sig frustrerade över detta, några slutade till och med att närvara vid diskussionstillfällena. De tyckte att de fick äta samma frågeställningar om och om igen utan att de tilläts gå vidare i tankearbetet. En av avdelningscheferna menade därför att den negativa stämningen under höstens arbete hade mer med upplägget än med förankringen att göra och kommenterade detta på följande vis: *De [medarbetarna] ville egentligen gå direkt på lösningen redan den 26-27 augusti. Vi ville dra ut på processen, ta saker steg för steg, men de hade väldigt svårt att jobba på det sättet. De tyckte att det var för mycket upprepningar, men det är ju en ovana av att jobba i processer. (Avdelningschef)* En annan av medlemmarna i ledningsgruppen uttryckte sig såhär om frustrationen under hösten: *Vi i ledningsgruppen tyckte inte att det var upprepning – vi blev lite förvånade och lite trötta. Vi var så mycket längre fram i tanken. Vi var nog lite otåliga. Klart att man skulle vilja att alla bara anammade det hela. (Avdelningschef)*

Men det var inte bara upprepningarna som orsakade missnöje. Även hur ledningsgruppen hanterade de åsikter och idéer som framkom i grupperna var en källa till besvikelse och coacherna visste inte alltid hur de skulle hantera sin roll. *I grupperna framkom mycket som jag aldrig skulle framföra till ledningsgruppen. Man slätar över och försöker vara ledningsgruppens representant samtidigt som jag får gruppens förtroende. (Medarbetare)* Ledningsgruppens medlemmar var själva aldrig med på några coachmöten under hösten – de skulle istället förbereda diskussionsmaterialet och fungera som stöd åt coacherna. Men det var inte alla coacher som hade kontakt med sin mentor från ledningsgruppen, och engagemangsnivån hos ledningsgruppens medlemmar verkar ha varit ganska varierande. *Ja där var jag inte med så mycket. (Verksamhetschefen)* Hos verksamhetschefen fanns det också en tveksamhet till processens utformning: *Det var någon karta de skulle jobba med – det var det här jag tyckte blev tjatigt. Det löpte väl på, men lite grann kände man att luften gick ur. Man kan ju inte hålla på hela tiden och diskutera samma sak! (Verksamhetschefen)*

Eftersom ingen ur ledningsgruppen var med på coachmötena så sammanställde coacherna det som framkommit under diskussionerna i respektive grupp och överlämnade materialet till ledningsgruppen att sammanfatta detta. Inför varje nytt diskussionstillfälle fick gruppen en kopia av det sammanställda materialet från förevarande gång. Men alla kände inte igen sig i sammanfattningarna. *Efter varje vända med kortor gjorde ledningsgruppen en sammanställning av det vi skrivit, och det kändes som om de vinklade materialet, vi kände inte igen oss i sammanställningarna. Om man inte håller med om premisserna för själva arbetet är det svårt att fortsätta svara på frågor. Vissa frågor fick aldrig genomslag. (Medarbetare)* En annan medarbetare berättade om liknande upplevelser: *Efter den andra träffen gjordes sammanställningarna av ledningsgruppen enbart, och jag kände inte igen någonting. Har vi sagt de här sakerna? Och där blev det en förtroendeklyfta mellan oss. Det blev fler och fler som sa att de inte kände igen*

det som stod, hur kan ni ha skrivit på det här viset, och många rätt uppenbara ledningsfilosofier var inbakade i formuleringarna. Så jag såg ett maktmissbruk, en skendemokrati i visionsarbetet. Och varför inte ta med representanter i sammanställningsarbetet? Av ett ganska omfattande material kan man ju sammanfatta det lite grann som man vill. (Medarbetare)

Något som också framstod när grupperna fick ta del av det sammanställda materialet var att ledningen och medarbetarna fortfarande inte var helt överens om premisserna för diskussionerna. *Det ligger många varmt om hjärtat det här med att få kontakt med skolor, göra barnföreställningar, att värna om nästa generation. Det här fick ju inget genomslag för alls, och då insåg man ganska fort att nähä, det finns inga pengar i det. Är det det vi sitter här och gör, ska vi hitta sätt att dra in pengar? För det handlade mycket om ekonomi också, det vinklades åt det hållet. Det ska inte vi syssla med, det är ekonomiavdelningen som är proffs på det. De här tankarna framförde vi, och då sa de bara jaha, ser ni det så, ja så är det inte tänkt. (Medarbetare)*

Personaldag den 31 januari 2005

Så äntligen, efter en höst av gruppdiskussioner, var det meningen att alla skulle samlas till ett sista möte och utarbeta en handlingsplan för organisationen. Av de tre inplanerade diskussionstillfällena hade endast två blivit av – framförallt på grund av upplevd tidsbrist men också på grund av att så många tyckte att det blev för mycket upprepningar. Syftet med personaldagen var, som en av ledningsgruppens medlemmar uttryckte det, att *få fram en gemensam överenskommelse på att det var detta vi hade kommit fram till. (Avdelningschef)* Så uttryckte även en av medarbetarna det: *Då skulle det verkligen startas upp det här. Man ville visa att 'så här tycker vi som organisation, och nu ska vi dra upp riktlinjer för hur det här ska realiseras också'. (Medarbetare)* Men det fanns de som menade att detta snarare blev en avslutning. *Under den här dagen hände det i princip ingenting. Ingen reste sig och sa att det här är käpprätt... grupperna upplevde det som att de hade svarat på alla frågor, men att ledningsgruppen hade samma tankegångar som de hade haft från början i alla fall. Alla tyckte att det var jätteskönt att det här var över, hela den här processen. (Medarbetare)* En av konsulterna talade om dagen som att den på samma gång var en avslutning och en början på något nytt: *Det var både en målgång och en kick-off. (Konsult)* Den andra konsulten uttryckte samma sak: *Jag sa att det här är vår punkt och er början. (Konsult)*

Denna dag var även ägarbolagets VD närvarande och en av medarbetarna menade att det kändes viktigt att visa upp för honom att organisationen jobbade progressivt. Dessutom kändes det viktigt att visa att alla var överens. *Vi har alltid haft inställningen att vi ska hålla konflikter inom huset, så här valde vi att visa upp en enad front mot VD. (Medarbetare)* En annan medarbetare tolkade det något annorlunda och menade att *alla spelade med och försökte engagera sig för dagen. Det fanns en viss rädsla också, man ville inte säga nej när det finns en ledningsgrupp som är entusiastisk, ingen vill ha den rollen. (Medarbetare)* Men alla i ledningsgruppen var i själva verket inte så förtröstansfulla som medarbetarna trodde: *Vi i ledningsgruppen kände oss ofärdiga och nervösa inför den sista personaldagen. Vi var oroliga för om vi skulle ro det hela i land. Sen efteråt gick vi och dog. (Avdelningschef)*

Visionsarbetets efterdyningar

Någon realiserbar handlingsplan har, vad medarbetarna kan påminna sig om, inte presenterats och vissa menar att det kanske var lite synd. *Vi hade hållit på med det här hela hösten... Det hade varit bra att visa att det ledde fram till något. (Medarbetare)* En annan medarbetare menade å andra sidan att det kanske var lika bra att det faktiskt inte hände så mycket. *Det kändes som att vi avslutade något i och med den där dagen i januari, i alla fall från vår sida. Vår ambition har ju inte varit att gå vidare med visionsdokumentet. Vi ville jobba som tidigare och utveckla det konstnärliga, och det är så vi jobbar idag. Nu känns det som att det är tur att vi inte har kvar det där att hålla på med – nu kan vi jobba med viktiga grejer. (Medarbetare)*

Visionsdokumentet blev till slut 18 sidor långt. Det betraktades som färdigt efter några vändors omarbetningar, men har som vi har förstått det egentligen aldrig distribuerats till organisationens medlemmar i sin slutgiltiga form. En av medarbetarna menade att det idag inte finns någon som hänvisar till dokumentet. *Definitivt inte från oss och väldigt lite från ledningsgruppen. Och gör man det så är det i en fråga där vi inte har samma uppfattning och så blir vi osams. Dokumentet ligger där det ligger och sen jobbar vi på som vanligt.* (Medarbetare) En av avdelningscheferna förklarade det bristande engagemanget för dokumentet med att medarbetarna inte är så insatta i den ekonomiska verklighet som organisationen har att ta ställning till. *Vissa säger att vissa delar i visionsdokumentet är ointressanta eller irrelevanta. De menar att om konstnärerna blir bättre och bättre, duktigare och duktigare, då kommer publiken till slut. Så många tycker att det här är ett jobb för administrationen. Det blir jag inte förvånad över, där är det skyggglappar som gäller. Ni skulle bli förvånade över hur insnöade och asociala en del konstnärer är eftersom de är så specialiserade.* (Avdelningschef) En annan chef menar att misstron till visionen inte handlar så mycket om själva innehållet utan snarare om implementeringen. *Det finns en allmän inställning till visionsdokumentet att "ja, ja, tjusiga ord, men vem ska gör allt det här då?"*(Avdelningschef)

ANALYS

FÖRÄNDRINGSPROCESSEN INLEDS

Förändringsprocessen inleddes alltså i januari 2004 med att ledningsgruppen samlades för att komma fram till vad det egentligen var som verksamheten skulle syssla med. Detta arbete mynnade ut i en offert (en första vision) som sedermera kom till medarbetarnas kännedom. Medarbetarnas reaktioner mot offerten blev dock så starka att ledningsgruppen valde att dra tillbaka den.

Vad ska vi göra och varför

En förändring måste enligt Bridges börja med ett slut. För att kunna hitta en ny identitet måste man först frigöra sig från den tidigare. I vår fallorganisation blev detta problematiskt. Tre i ledningsgruppen var helt nya i verksamheten och det fanns klara meningsskiljaktigheter kring vad det var organisationen egentligen skulle syssla med. Verksamhetschefen menade dock att ytterst så handlade det om att bli mer publiktillvänd. Men även om detta var samma sak som att säga kommersialism så var det ingenting som varken verksamhetschefen eller resten av ledningen kände att de kunde säga rakt ut. Det fanns således redan från början en otydlighet i själva formuleringen av vad det var organisationen lämnade bakom sig. Genom att inte klart och tydligt formulera vad det nya innebar, blev det svårt att formulera vad det gamla egentligen bestod i och därmed blev det också svårt att lämna bakom sig.

I denna initiala fas var medarbetarna ännu inte inblandade i processen, men de förstod att något var på gång. De märkte plötsligt att ledningen hade ändrat sitt sätt att kommunicera, att de började talade ett annat språk och att de hänvisade till varandra på ett sätt som de inte hade gjort tidigare. Enligt det andra kommunikationsaxiomet av Watzlawick et al kommunicerar människor både digitalt och analogt, det vill säga både verbalt och icke-verbalt. Ledningsgruppen behövde således inte ens säga att något höll på att hända i organisationen – den icke-verbala kommunikationen räckte för att medarbetarna skulle uppfatta budskapet: något håller på att förändras. När sedan innehållet i offerten offentliggjordes på ett mer officiellt vis, skedde detta lite slumpartat och vid olika tillfällen. På det här viset smög sig processen igång och något tydligt avslut eller någon tydlig början blev det därmed aldrig tal om, i alla fall inte i detta initiala skede. Förändringsprocessen påbörjades – eller åtminstone förväntades påbörjas – på olika håll i organisationen och vid olika tillfällen, samtidigt som alla körde på i gamla invanda hjulspår, några mer, andra mindre.

Trots att det fanns en hel del meningsskiljaktigheter i ledningsgruppen angående verksamhetens syfte och mål, vad det var man lämnade och vad det var man skulle sträva mot, lyckades de ändå sätta ihop en gemensam offert (framtidsvision). Och offerten var, för att använda verksamhetschefens ord, ett sätt att förtydliga både för ledningsgruppen själv och för ägarbolagets VD *vad fan [man] skulle göra och varför*. Att detta sedan skulle förmedlas till medarbetarna verkar dock inte ha problematiserats av ledningsgruppen. Icke desto mindre hade ju som sagt medarbetarna redan uppfattat att något var i görningen och det fanns hos vissa en känsla av att ledningsgruppen hade blivit *ihopgaddad av konsulterna*. Det upplevdes som att ledningsgruppen stängde in sig, att de frångick det tidigare, öppna sättet att samarbeta. Särskilt jobbigt upplevdes detta eftersom många medarbetare som vi har förstått det tyckte att det var *de som satt på kompetensen*. Enligt Bridges är dock detta en vanlig reaktion. Under den inledande fasen

av en förändringsprocess sker en avidentifiering, vilket ofta medför osäkerhet kring den egna yrkesrollen. Att ledningen nu stängde in sig och inte gjorde medarbetarna delaktiga i processen upplevdes som att ledningen var inne och inkräktade på medarbetarnas kompetensområden. Istället för entusiasm och nyfikenhet möttes offerten av ilska, besvikelse och misstro. Medarbetarnas tidigare referenser kunde inte längre hjälpa dem att tolka vad som hände och ledningens agerande framstod som obegripligt. Känslan av att ha blivit lurad eller, att med Bridges ord, ha blivit förd bakom ljuset infann sig följdriktigt.

Starka reaktioner

En förklaring till medarbetarnas starka reaktioner går således att hitta i själva processen, hur denna inleddes och hur tillkännagivandet av offerten gick till. Ytterligare förklaringar ligger i offertens innehåll och hur denna var formulerad. Till att börja med låg de nya kärnvärden som offerten stod för långt ifrån organisationens rådande identitet. Även om det inte sades rakt ut förstod medarbetarna att det var en marknadsanpassning de var på väg mot, och innehållet i offerten bröt därmed mot djupgående organisatoriska och individuella värderingar. Detta resulterade, precis som Reger & Gustafsson förutspår, i att innehållet blev svårt att ta till sig. Besvikelsen och misstroendet spädades på. Balogun & Hope-Hailey, liksom Kelly, betonar också att kommunikation måste vara kontextspecifik för att vara effektiv. Något som fungerar bra i ett sammanhang måste inte nödvändigtvis göra det i ett annat. Fokus måste således ligga på mottagaren och dennes kontext för att kommunikationen ska bli effektiv. Ledningsgruppen började med att gå till ägarbolagets direktion och fick mycket positiv respons, även om det konkret sett inte hände så mycket. Deras respektive kontexter var i stora drag gemensamma och budskapet mottogs precis så som ledningen hade önskat. När ledningsgruppen sedan vände sig till medarbetarna väntade de sig motsvarande reaktioner från dem. Men offerten var skriven av chefer för chefer, och kontexten var med andra ord i allra högsta grad ledningsspecifik – reaktionerna blev de omvända. Som Johansson poängterar ser individers föreställningsramar olika ut beroende på vilken position man har i organisationen och detta påverkar vad man uppfattar och betonar i ett budskap. Ett budskap kan därmed förändras när det kommuniceras; en så kallad rekontextualisering sker. När det budskap som ledningsgruppen fört fram i direktionen hamnade i medarbetarnas kontext blev tolkningen av offertens innehåll en annan än vad ledningen räknat med. Framförallt var det kanske språkbruket i offerten som medarbetarna inte var vana vid. Till och med själva ordet offert är starkt förknippat med affärsmässiga sammanhang. Och fast det inte sades rakt ut tolkade medarbetarna budskapet som att här handlar det om att gå från att vara en bidragstagande organisation till bli ett affärsmässigt företag. Något i deras ögon nytt, främmande och kanske till och med skrämmande.

Ledningsgruppen retirerar

Enligt Bridges är det enda sättet att komma tillrätta med ilska och besvikelse i inledningen av en förändringsprocess att för det första tillåta dessa känslor och för det andra att diskutera dem. Rak och ärlig kommunikation mellan ledare och medarbetare liksom snabba åtgärder krävs. Ledningsgruppen blev, som vi tolkar det, lite tagna på sängen av medarbetarnas reaktioner på offerten. De hade, tyckte de, tänkt rätt både vad gällde innehåll och sättet att ta fram den. För som verksamhetschefen mycket riktigt påpekade, so far är de ju ändå underställda VD. Och rent krasst så hade de tänkt rätt. Ett av organisationens problem var, enligt både verksamhetschefen och avdelningscheferna, att det fanns för mycket motstridiga viljor i ledningsgruppen. Även medarbetarna höll med om detta; det låg något positivt i att ledningsgruppen försökte samla sina viljor kring något gemensamt. Att göra detta medelst en offert eller en slags vision är enligt teorin ett alldeles utmärkt tillvägagångssätt. Visioner skapar engagemang och uppmuntrar folk att sätta sig över egenintresset, de skapar en enhetskänsla och en känsla av tillhörighet menar bland andra

Kelly. Vidare så är det heller inget ovanligt att det är organisationens ledare som formulerar de gemensamma värderingarna. Om nu ledningen tänkt så rätt, kan man ju fråga sig varför det ändå inte fungerade. Som vi ser det så handlar det om att ledarskapet inte var tillräckligt definierat i organisationen. Det var med andra ord inte utrett huruvida det var ledningsgruppen, ägarbolaget eller verksamhetsrådet som satt på rättigheterna att formulera organisationens värderingar. Trots att ledningsgruppen alltså tänkte rätt så blev det fel, och som svar på medarbetarnas reaktioner valde de att dra tillbaka offerten. Visserligen var detta en snabb reaktion, men särskilt rak och ärlig kanske den inte tedde sig för medarbetarna. Offerten var ju redan offentliggjord och upplämnad till direktionen med förslag på beslut, hur skulle man då tolka att så stora planer plötsligt bara lades i byrålådan? Och ett försök att definiera ledarskapet hade ju faktiskt gjorts, detta kunde väl inte ledningsgruppen bara glömma? I vilket fall som helst blev resultatet att besvikelsen aldrig bemöttes, snarare undveks den.

FÖRÄNDRINGSPROCESSEN INLEDS IGEN

Som en följd av att reaktionerna på offerten blev så starka bestämde sig ledningsgruppen för att dra tillbaka offerten. Istället skulle processen inledas på nytt. Den här gången skulle det göras för hela verksamheten, med alla medarbetare involverade. Det hela började med en personaldag i maj vid vilken en fjärdedel av personalen inte kunde närvara. Några direkta reaktioner från medarbetarna blev det inte vid detta tillfälle.

En krok eller en stor fet mask

Om den inledande fasen i en förändringsprocess karaktäriseras av ilska, besvikelse och förnekelse så karaktäriseras den påföljande fasen, enligt Bridges, av desorientering och upptäckande. Man befinner sig mitt emellan den gamla identiteten och den nya. Det är en otydlig period där man inte längre kan förlita sig på tidigare förhållanden och ännu inte riktigt vet vart man är på väg. I vårt empiriska material tycker vi oss se att det framförallt var ledningen som nått till denna fas i processen. Inför personaldagen vacklade de i in i det sista om sitt budskap – skulle de *lyfta fram det här som en möjlighet eller som ett problem?* Medarbetarna däremot, som formellt sett påbörjade förändringsprocessen först nu, befann sig fortfarande i den första fasen. Även om den värsta ilskan och besvikelsen hade lagt sig för tillfället fanns där tydliga tecken på förnekelse. Det var som att där fanns en inställning hos medarbetarna att förändringen inte riktigt rörde dem. Till exempel så påpekade verksamhetschefen att medarbetarna var *lite kaxiga*. Verksamhetschefens tolkning var att det berodde på att de var vana vid nedläggningshot, men det kan alltså även ha handlat om förnekelse. För när vi frågade vad de mindes från den här dagen så kom de knappt ihåg att den hade ägt rum.

Men kaxigheten, eller att ledningsgruppen budskap om stundens allvar inte gick fram, behöver inte bara ha berott på förnekelse. Bridges menar att när det handlar om transformationer så gäller det att som ledare skapa mening snarare än att förmedla information. Kommunikationen måste, enligt Bridges, handla om de problem som organisationen möter, snarare än om den lösning som ledningen har tänkt ut. Information gällande en viss lösning blir meningslös om inte det underliggande problemet gjorts begripligt. I vårt fall verkar den 10 maj ha blivit lite av en blandning, halleluja och domedag på samma gång. Men man kan också betrakta den 10 maj utifrån ett informationsperspektiv. Det faktum att ledningen inte kunde bestämma sig för huruvida de skulle hantera den kommande förändringen som en stor fet mask, som en krok eller som både och medförde att informationen blev svårtolkad. Langefors infologiska ekvation implicerar att det är personens tolkning som avgör vad information innebär. För att få fram ett budskap är det således inte tillgången på, eller mängden av, information som avgör om budskapet

tolkas på ett godtagbart sätt. Det gäller att budskapet är välformulerat, men också att mottagaren ska kunna skapa någon slags mening i det hela. En av avdelningscheferna beskrev att det som ledningen ville förmedla den 10 maj var att organisationen hade problem, utan att för den skulle skapa domedagstämning. Det handlade att *kasta ut en krok med en stor fet mask och säga 'nappa nu, annars så...'*. Men hur ska man tolka den typen av information? Antingen bli fångad på kroken eller annars... halshuggen? Resultatet blev, oavsett hur man tolkar det, att budskapet helt enkelt inte gick fram. För detta talar ju också medarbetarnas minnesluckor.

En annan förklaring till att budskapet inte nått fram kan också ligga i att ledningens ord och handling inte var helt konsekventa. Som Lundeberg skriver så litar vi ofta mer på handling än på ord, när det finns en inkonsekvens dem emellan. När verksamhetschefen den 10 maj försökte förklara *verkligen konkret, 'vi har ett problem'* medan en fjärdedel av medarbetarna inte var närvarande, påverkades förmodligen budskapet. När ledningen inte såg till att alla medarbetare var närvarande när det informerades om organisationens problematiska situation kanske detta tog udden av det allvarliga i situationen. Vidare fanns det även en diskrepans mellan ledningens agerande och ord vad gällde själva förfarandet med offerten. Medarbetarna uppfattade det som att ledningen *stängde in sig och slöt sig inom sin egen grupp*, och när de var färdiga med den produkt som producerats bakom lyckta dörrar så vände de sig först till VD. Därefter gick de till medarbetarna och informerade om att det här var en process som alla skulle vara delaktiga i. Medarbetarna trodde dock inte på denna delaktighetsförklaring – de visste vad de hade sett. *Det var plötsligt en väldigt stor grej som [ledningsgruppen] inte hade diskuterat [med medarbetarna]*. Även det som inte diskuterades fick således betydelse. Men å andra sidan kan man enligt Beer et al förvänta sig och acceptera en viss inkonsekvens av den högsta ledningen. Problemet i vår organisation är dock att ledningsgruppen endast delvis är autonom. De är både högsta ledning och inte. I och med att de vände sig till VD först så befäste de både sin mellanchefsposition och kommunicerade att det var hos VD som deras yttersta lojalitet låg. Med andra ord hade de inte lika stort utrymme att skilja ord från handling och för att bli tagna på orden var det alltså viktigare än någonsin att under personaldagen den 10 maj agera och informera konsekvent.

FÖRÄNDRINGSPROCESSEN INLEDS PÅ RIKTIGT

Den 10 maj blev egentligen aldrig något riktigt startskott för den nya processen. Dagen blev en personaldag som alla andra. Vad det däremot inte rådde någon tvekan om var att personaldagarna i slutet av augusti var den verkliga kick-offen. Medarbetarnas reaktioner på dessa dagar var klart positiva och intresset inför de fortsatta grupparbetena var stort. Men sedan kom hösten. Ledningsgruppen retirerade återigen och coacherna gavs en betydande roll i processen. Reaktionerna från medarbetarna handlade framåt vintern allt mer om frustration.

Förväntan och förvirring i luften

Trots att förändringsprocessen hade puttrat igång med visst mankemann vilade ändå en känsla av förväntan över dagarna den 26-27 augusti. Dessa dagar mindes samtliga tillfrågade. Fortfarande fanns det dock en förvirring i ledningsgruppen kring vilket budskap som skulle förmedlas. Var det nu ett hot eller en möjlighet man stod inför? Desorienteringen under förändringsprocessens andra fas levde vidare eftersom det fortfarande var oklart åt vilket håll det hela barkade. Ledningsgruppen kunde ju inte, som en följd av att de dragit tillbaka offerten, börja skapa sig någon ny identitet. Den nya identiteten, förkroppsligad i en gemensam vision, skulle tas fram i samarbete med medarbetarna och inte förrän detta var någorlunda klart kunde egentligen någon direkt omorientering ske. En ytterligare anledning till detta, som också härrör sig till den neutrala fasen, har med upptäckandet att göra. Enligt Bridges möjliggör det tomrum som aidentifieringen

lämnar efter sig att utrymme ges för nyskapande, kreativitet och upptäckande. Detta kräver dock att man först släpper alla gamla övertygelser och konventioner. Vi har tidigare beskrivit att det egentligen aldrig gavs något utrymme för detta. Kreativiteten och nyskapandet hämmades av att medarbetarna kände att diskussionerna var tillrättalagda; *[ledningsgruppen] ville nog snarare förankra sina egna idéer än att diskutera framtida möjligheter, öppna upp och lyssna.* Och detta håller ju även en av avdelningscheferna med om: *en del av det som kom upp fick vi lägga locket på.* Medlemmarna i ledningsgruppen kände sig tvingade att kväva idéer och egna initiativ från medarbetarnas sida ifall de hamnade för långt utanför ramen. Medarbetarna kände av inkonsekvensen mellan delaktighetsmålet och peka-med-hela-handen-attityden och förstod inte riktigt vad som förväntades av dem. De kände också att delaktigheten kanske inte riktigt handlade om verklig delaktighet. Snarare infann sig just den känslan som Bridges beskriver som en sista-minuten-delaktighet. Skulle de komma fram till något nytt, eller skulle de komma fram till det som ledningen redan kommit fram till? Och som en av avdelningscheferna mycket riktigt påpekade så blev det nog *lite bak- och framvänt eftersom det var helt öppen dörr efter att [ledningen] faktiskt hade skickat iväg något till VD.*

Ett annat problem med att ha en allt för rigid hållning till vad som får och inte får diskuteras ligger i att det varken ges utrymme för kongruens eller flexibilitet. Kongruensmodellen säger att kommunikationen bör ta sin början i det som den andra parten är villig att diskutera och utifrån denna startpunkt kan man sedan ta sig vidare. Att lägga locket på är alltså ingen bra idé. Det är, menar Mårtensson, den initiala kontakten som lägger grunden för den fortsatta kommunikationen. Det är denna kommunikation som underlättar eller försvårar kommunikationsprocessen och därmed, i förlängningen, själva förändringen. Istället för att verkligen få diskutera de frågor som låg dem varmast om hjärtat, som exempelvis barnföreställningar, erbjöds medarbetarna att diskutera en marknadsanpassning och diskussionerna kom i och med detta aldrig vidare. Kommunikationen var också statisk på ett sätt som hindrade flexibilitet. Frågorna var uppgjorda på förhand enligt en modell som konsulterna brukade använda sig av.

Coacherna tar plats på scen

Under personaldagarna i augusti inleddes alltså visionsarbetet och det var tänkt att arbetet med detta skulle fortsätta vid ytterligare tre tillfällen under hösten. Av dessa tillfällen blev endast två av. I detta arbete valde dessutom ledningen att återigen ta ett steg tillbaka. Istället tillfrågades ett antal så kallade coacher om de kunde agera gruppleddare, hålla i diskussionerna och rapportera till ledningen vad gruppen kommit fram till. Även om intentionerna var goda så blev nog detta lite tokigt. Ledningen tycks ha agerat utifrån synsättet att kommunikation handlar om att överföra information, snarare än om att skapa gemensam förståelse kring något. En av avdelningscheferna uttryckte detta som att ledningsgruppen kanske helst skulle vilja att medarbetarna bara anammade det hela. Processen var med andra ord inte uppbyggd för tvåvägskommunikation. Coachidén var ytterligare ett tecken på ledningsgruppens transmissionssyn. Bland andra Gioia & Chittipeddi betonar hur viktig den närmaste chefen eller arbetsledaren är i den meningsskapande process som kommunikationen i en förändringsprocess utgör. Genom att sätta in coacherna istället för att själva närvara under gruppdiskussionerna missade ledningsgruppen således viktiga tillfällen att vara med och påverka meningsskapandet kring den nya visionen.

Men problemet med coacherna var inte bara att metoden indirekt uteslöt ledningsgruppen ur den meningsskapande processen. En del av problemet låg också i svårigheten att vara coach. Coacherna förväntades vara behjälpliga i den meningsskapande processen, men hade samtidigt inte fått någon möjlighet att skapa mening själva. Deras obligatoriska halvdagsutbildning handlade främst om att undervisas i hur dialogkartorna skulle användas. Och det stöd som de

respektive avdelningscheferna skulle utgöra verkar ha varierat. Coacherna var dessutom utvalda därför att de var tongivande, för att de var vana vid att tala inför andra och för att de förväntades vara antingen starkt för eller starkt emot processen. Det senare delvis i syfte att kunna *bugga buvudet av ormen innan den buggar*, som en av avdelningscheferna uttryckte det. Även om detta naturligtvis inte sades högt så innebar utnämmandet till coach även risken att bli halshuggen... Hur mycket coacherna verkligen upplevde detta låter vi vara osagt, men det säger ändå något om ledningsgruppens syn på kommunikation. Det var inte kommunikationen som stod i centrum, det viktiga var inte att skapa en gemensam förståelse utifrån en dialog. Snarare handlade det om att försöka överföra och trumma in ett budskap i medarbetarna. Dock inte genom att anta ett mottagarperspektiv utan genom att elda på förespråkarna och kväsa motståndarna, det vill säga genom att bereda en enkelriktad väg för ledningsgruppens egna åsikter. Det var tydligt att ledningen förlitade sig på kommunikation uppifrån och ned och att återföringen var betydligt mindre utvecklad.

Vidare upplever vi att en del av coachproblematiken låg i det faktum att coacherna hamnade på två stolar. Vissa coacher kände att de inte riktigt kunde föra vidare allt som framkommit under diskussionerna medan det fanns medarbetare som var misstänksamma kring var coachernas lojalitet låg och därför inte var öppenhjärtiga. Att coacherna hamnade mellan två olika intressen samt att gruppdiskussionerna varierade stort beroende på om det var en förespråkare eller en motståndare som ledde gruppen medförde svårigheter för ledningsgruppen att sammanställa materialet. Detta ledde i sin tur till att medarbetarna inte kände igen sig i sammanställningarna. En ytterligare anledning till att medarbetarna inte kände igen sig i sammanställningarna kan också ha legat i att det bara var ledningsgruppen som skrev ihop dem. Watzlawick et al poängterar till exempel i sitt femte axiom att all kommunikation är beroende av om den baseras på likhet eller olikhet. I kommunikationen kan vi antingen spegla eller komplettera varandra. Även Johansson betonar detta och menar att kommunikationen inom en avdelning eller en subkultur kan skilja sig stort från kommunikationen inom andra avdelningar eller subkulturer. Det är lättare att kommunicera med någon på samma nivå eftersom man har gemensamma referensramar, liksom det är lättare att kommunicera med någon inom samma subkultur eftersom vi identifierar oss med dem som tillhör vår grupp. Att representanter från ledningsgruppen saknades i diskussionerna och att medarbetarnas inte närvarade vid sammanställningarna gjorde att det ”inomgruppsliga” kommunicerandet inte kompletterades med andra perspektiv. Ledningsgruppen kände inte igen sig i medarbetarspråket och tvärtom. Medarbetarna upplevde att deras diskussioner om till exempel barnföreställningar inte fick något genomslag alls, medan ledningsgruppen upplevde att de inte fick gehör för sina ekonomiska argument. Och så fortsatte de att tala förbi varandra.

Höstens gruppdiskussioner, det som verkligen skulle ha blivit kärnan i hela visionsarbetet, det som skulle öppnat upp kommunikationen mellan ledningen och medarbetarna och läka sårerna efter offerthistorien, blev bland annat på grund av ovanstående inte riktigt vad ledningsgruppen och medarbetarna hade hoppats på. Visst var det precis som under personaldagarna i augusti intressant och givande att träffa andra i organisationen, att utbyta tankar och kunskap över avdelningsgränserna, men dialogkartorna snarare stälpte än hjälpte. De upplevdes som tillrättaläggande och bidrog inte till upptäckande och nytänkande. En medarbetare menar till exempel att vissa frågor inte fick något genomslag alls och att det egentligen handlade mest om ekonomi, eller åtminstone att det vinklades åt det hållet. Den besvikelse och ilska som blossat upp i samband med förändringsprocessens inledningsfas väcktes åter till liv. Dialogkartorna hotade på samma sätt som offerten djupt rotade värderingar och en frustration kring vad detta egentligen skulle innebära för yrkesidentiteten låg och bubblade under ytan. Och dessa frågor kunde inte dialogkartorna ge några svar på. Resultatet blev att vissa av frågorna upplevdes som rent av provocerande och en medarbetare menar att man *ibland [kände] för att svara i en annan*

riktning bara på pin kiv. Att det blir på det här viset med ledningsformulerade dokument är dock inte ovanligt enligt Müllern och Stein. Tanken med de abstrakta och framtidsorienterade formuleringarna är ofta, i all välmening, att inte ge de anställda en massa svar utan att de själva ska vara aktiva i att skapa sig en förståelse. Men resultatet blir ibland det motsatta – de anställda blir istället ointresserade och har svårt att förhålla sig till ledningens abstrakta förhoppningar. Vi tror att detta är ytterligare en förklaring till att gruppdiskussionerna gick i stå. Visserligen var det riktigt tänkt att medarbetarna skulle skapa sig en förståelse men detta måste ju, vilket tidigare poängterats, ske i samarbete och dialog med de närmaste cheferna. De frågor som dök upp i samband med dialogkartorna besvarades till exempel med ett *jaha, ser ni det så, ja så är det inte tänkt* från ledningens sida. Detta ledde så klart inte till någon ökad förståelse, snarare frustration och passivitet – några slutade till och med att närvara vid gruppdiskussionerna. Något som spädde på frustrationen över dialogkartorna var att det upplevdes som tjatiga. Det var samma sak som skulle diskuteras om och om igen. Ledningsgruppen, som befann sig flera steg framför medarbetarna i processen, blev i sin tur också frustrerade. Verksamhetschefen tyckte även han att det blev lite tjatigt och det visade sig att inte ens inom ledningsgruppen var man riktigt överens om metodens effektivitet. Kunde inte medarbetarna bara anamma alltihop? Mårtenssons flexibilitetsaspekt implicerar att variation är nyckeln till en framgångsrik kommunikation och Balogun & Hope-Hailey menar att en statisk kommunikationsstrategi med stor sannolikhet får dålig passform efter tag. För detta är vårt empiriska material ytterligare ett bevis. Att använda sig av ett enda kommunikationsverktyg, som dialogkartorna i detta fall, innebär också att det inte finns någon möjlighet att möta olika typer av kommunikationsbehov. Bridges menar ju till exempel att visioner ibland kan behöva förklaras på olika sätt. *Tänkande personer* vill gärna veta hur framtiden kommer att se ut och vilken logik som ligger bakom förändringen, medan *kännande personer* snarare agerar utifrån personliga värderingar och situationens interpersonella aspekter. På samma sätt resonerar Dalfelt och menar att frågor som ”vad betyder detta för mig?” är naturliga när den gamla identiteten hotas. De behöver med andra ord inte vara ett uttryck för att medarbetarnas *egna värderingar och egna mål [är] överordnade helheten.*

FÖRÄNDRINGSPROCESSEN KOMMER AV SIG

När höstens gruppdiskussioner var avslutade var det tänkt att det stora uppsamlingsheatet skulle gå av stapeln. Då skulle en handlingsplan formuleras och riktlinjer för den kommande implementeringen skulle fastställas. Nu var det dags att börja genomföra nödvändiga förändringar för att uppnå Vision 2007. Men av detta blev intet.

Sen gick vi och dog

Bridges menar att en förändring måste börja med ett slut och sluta med en början. För konsulterna framstod detta tydligt. De såg den 31 januari både som en målgång och en kick-off, det var deras punkt och organisationens början. För ledningsgruppen och medarbetarna var detta däremot inte lika lätt att se. Vissa medarbetare såg det som en slags början – nu skulle det äntligen hända något – medan andra såg det som ett avslut – nu kunde de äntligen fortsätta jobba vidare med viktiga saker igen. Någon gemensam syn fanns i vilket fall som helst inte och den begynnelsefas som enligt Bridges tar vid när de två inledande faserna klarats av var inte inom räckhåll. En av anledningarna till att den uteblev kan förklaras av att ledningen såg på förändringsprocessen som operativ – vi utformar en handlingsplan och sen implementerar vi den. Bridges menar dock att nystarten i en transformation är betydligt mer komplex; den kräver att den gamla identiteten lämnats under den avslutande fasen och att en ny identitet har byggts upp under den neutrala fasen. I vårt fall byggdes det aldrig upp någon ny identitet. Visionen var vare sig förankrad eller färdiggjuten. Det fundament på vilket organisationen skulle bygga upp något

nytt var inte färdigt och de nya riktlinjer och prioriteringar som ledning och medarbetare skulle arbeta utifrån var inte klargjorda. Ledningsgruppen kände sig ofärdiga och nervösa inför den 31 januari, de var oroliga för om de skulle ro det hela i land. En i ledningsgruppen uttrycker sig som att *sen efteråt gick vi och dog*. Vi tolkar detta som att organisationen helt enkelt inte var redo, det fanns för många olösta frågor och ledningsgruppen klarade inte av att hålla förändringsprocessen vid liv efter detta tillfälle. Ytterligare tecken på att alla inte hade tagit sig igenom förändringsprocessen två första faser till den 31 januari var att ilskan, besvikelsen och förnekelsen fortfarande var påtagliga. De frågor som ännu inte var lösta den 31 januari orsakar fortfarande osämja när de kommer upp på agendan. Vidare sågs visionsarbetet av en del som en parentes. Någon handlingsplan hade ju inte presenterats och således kunde man dra ett streck över alltihop och gå vidare. Gå vidare och jobba med viktiga grejer. Visionsdokumentet tillmättes ingen vidare betydelse. Vem ska göra allt det här då, frågar sig en av medarbetarna. Inte kan det väl röra mig i alla fall? *Dokumentet ligger där det ligger och sen jobbar vi på som vanligt*. En annan medarbetare menar å sin sida att parentesen runt visionsarbetet snarare berodde på att det aldrig resulterade i något åtgärds paket: *vi hade hållit på med det här hela hösten... Det hade varit bra att visa att det ledde fram till något*. Detta överensstämmer också med våra olika teoretikers syn på visionsarbete. Enligt Bridges, liksom även Norman, bör en vision alltid åtföljas av en tydlig handlingsplan och den stora bilden bör kompletteras med många små och konkreta exempel om medarbetarna ska acceptera visionen. Weick är inne på samma linje och menar att organisationer oftast förändras snabbare om de följer principen om små vinster. Risken är annars att medarbetarna tappar styrfarten. Under processen med att ta fram ett visionsdokument kopplades dock aldrig den stora bilden till denna lilla, inga konkreta exempel visades och inga små vinster gjordes. Konkretiserandet var tänkt att komma med buller och bång efter den 31 januari, men då hade medarbetarna, och faktiskt även ledningsgruppen själv, tappat det momentum som Weick beskriver. De hade gått och dött.

Men att skapa och kommunicera en vision kräver mer än en handlingsplan och några konkreta exempel på att det tas steg i rätt riktning. Visionen måste också gå att ta till sig. Detta behöver däremot inte betyda att alla ska vara eniga om allting. Visionen kan, enligt Bridges, lika gärna vara en kompass där de olika riktningarna (motsättningarna) definieras och ges ett inbördes förhållande. Vi får känslan av att visionen framförallt syftade till att få alla medarbetare att tänka på samma sätt som ledningsgruppen. Detta blir dock lite paradoxalt och en orimlig målsättning i en organisation som är uppbyggd kring starka motsättningar och skilda logiker och kanske framförallt, där ledarskapet inte är tydligt definierat. Vad visionen i en sådan organisation bör handla om är således hur dessa motsättningar ska hanteras – hur man ska kunna verka tillsammans. Denna inställning till visionen tycker vi oss framförallt se hos medarbetarna. Inblicken i varandras vardag och helhetsbilden var det som tilltalade, inte att alla skulle tänka likadant. Men för att verkligen kunna diskutera motsättningarna är det nog nödvändigt att våga lyfta fram dem. Att våga säga att det handlar om kommersialism till exempel. Eftersom visionen inte klargjorde motsättningarna och hur dessa skulle hanteras kände sig medarbetarna överkörda och talade i termer av skendemokrati; det var, trots allt tal om delaktighet, fortfarande ledningens dokument. Vidare måste en vision enligt Deetz, Tracy och Simpson vara kollektivt konstruerad och ägas av organisationens medlemmar på olika organisatoriska nivåer för att den ska bli effektiv. Och det var ju precis det som ledningen ville uppnå. Problemet i det här fallet var som vi ser det att det kollektiva ägandet blev en efterhandskonstruktion. Medarbetarna upplevde att det redan var bestämt på förhand vad visionen skulle innehålla. En av avdelningscheferna medgav ju mycket riktigt själv att *det är ganska mycket som finns kvar från den [där] första offerten. Det finns mycket som har följt med hela vägen. Och det innebär att antingen har vi drivit samma process en gång till, eller så har vi tänkt någorlunda rätt redan från början*. Att det är den förra förklaringen som medarbetarna ansluter sig till är kanske inte svårt att se i ljuset av ovanstående redogörelse.

AVSLUTANDE DISKUSSION

Vi inledde vår uppsats med ett avstamp i det första kommunikationsaxiomet av Watzlawick et al: *man kan inte inte kommunicera*. Aktivitet och inaktivitet, ord och tystnad, allt har ett kommunikativt värde och kommunikationsprocessen är därmed alltid närvarande. Med detta som utgångspunkt ville vi undersöka om det med hjälp av teorier om information, kommunikation och förändringsprocesser gick att hitta en godtagbar förklaring till att förändringsprocessen kom av sig. Syftet var att presentera en kompletterande förklaring till den som utgår från att kulturproducerande organisationer är unika och att konstnärer är svårare än andra att leda genom förändringsprocesser. Med andra ord var syftet aldrig att förkasta ledningens förklaring. Även vi tror nämligen att det ligger vissa specifika svårigheter i att arbeta med konstnärer. Samma svårigheter som det ligger i att arbeta med andra högt specialiserade och professionaliserade yrkesgrupper. Vad vi vänder oss emot när det gäller att använda detta som förklaringsmodell är att det inte leder vidare. Det tenderar i våra ögon att bli en förklaring att gömma sig bakom, den kräver ingen självrannsakelse och den är heller inte särskilt utvecklande. Enligt vad vi har kunnat se går det mycket väl att hitta en alternativ förklaring till varför förändringen kom av sig genom att använda teorier om information, kommunikation och förändring. Den förklaringen är lite jobbigare i och med att den lägger ett större ansvar på ledningsgruppen. Samtidigt är den också mer förlåtande eftersom den inte enbart utgår från individen, vare sig konstnären eller ledaren, utan från det sammanhang inom vilket dessa interagerar och kommunicerar.

EN ALTERNATIV FÖRKLARING

Bridges menar att många av de förändringsinitiativ som har gått i stå har gjort så på grund av att *executives have been wise about the mechanics of change and stupid about the dynamics of transition*. Vi tror att det är just detta som skett i vår fallorganisation. Förändringsprocessen sågs av ledningen som i första hand strukturell. Något förenklat skulle en vision skrivas ihop, en handlingsplan skulle tas fram och sen skulle handlingsplanen realiseras. Men enligt vad vi har kunnat se handlade svårigheterna i denna process inte om det strukturella. Det var inte i de praktiska bestyren som de största svårigheterna låg. Problemen låg framförallt i att förändringen var kulturell till sin karaktär. Den största utmaningen var således att få medarbetarna att tänka i nya banor utifrån en för många alldeles ny slags logik. Organisationen skulle, som ett led i att öka intäkterna, bli mer kommersiell. Men samtidigt som detta för de allra flesta säkert var helt uppenbart valde ledningen att inte öppet uttala orden kommersialism eller marknadsanpassning. I och med det så bakband de sig själva. De visste att det var en enorm omställning som medarbetarna stod inför och ändå kunde inte detta diskuteras öppet.

Vid sidan om att själva premisserna för förändringen inte klargjordes blev även processen i sig komplicerad. För det första var inte ledningsgruppen och medarbetarna i fas med varandra i ordets rätta bemärkelse. Förändringsprocessens smygande start skapade en otydlighet kring var i processen man befann sig och det blev i det närmaste omöjligt att i efterhand försöka reparera detta. Det blev lite bakvänt, som en av avdelningscheferna konstaterade. Avidentifieringen omöjliggjordes i och med att det gamla aldrig övergavs, besvikelse och ilska bemöttes inte när de dök upp, förtroendekrisen antogs bero på gamla konflikter, förnekelse tolkades som kaxighet och upptäckande och nyskapande tilläts inte fullt ut. Dessutom försvårades nyskapandet på grund av att avidentifieringen inte var helt genomförd. Förankring och delaktighet blev efterhandskonstruktioner och när så till sist den begynnande fasen skulle ta vid var de första fasernas strapatser långt ifrån avklarade.

När det gäller kommunikationen under en förändringsprocess, och även informationen som vi ser det, är syftet med dessa att uppnå en gemensam förståelse. Detta är centralt och Dalfelt menar till och med att en förändring inte kan äga rum utan de anställdas kunskap eller förståelse för densamma. En stor del av förklaringen till varför förändringen kom av sig går också att hitta i ledningens informations- och kommunikationshantering. För det första kan vi konstatera att även när det gällde informationen och kommunikationen så försvårades denna av att det aldrig fördes någon ärlig diskussion mellan ledning och medarbetare kring vad det var som skulle förändras. Själva informations- och kommunikationsunderlaget var med andra ord tvetydigt och därmed svårt att både tolka, ta till sig och föra vidare. Vidare hade ledningen en tydlig transmissionssyn på information och kommunikation; de utgick ifrån att det hela handlade om att *överföra* en förståelse, inte att skapa en gemensam sådan. Detta synsätt medförde att vare sig informationen eller kommunikationen utformades med fokus på mottagaren, på dennes referensramar och kontext. Allt krut lades istället på själva budskapet i sig, framförallt på hur det sades eller på hur många gånger det upprepades. Resultatet blev att budskapet inte gick fram till dem som inte delade ledningsgruppens referensramar eller kontext. Sist men inte minst hade ledningen behövt sätta i sig en portion kommunikationsaxiom innan de gav sig ut på denna resa. Det var ju nämligen inte bara vad som informerades och kommunicerades skriftligt eller verbalt som tolkades av medarbetarna, utan även allting runt omkring. Vem som gjorde vad, med vilka, var, när och hur tillmättes betydelse. Kommunikationsprocessen var ständigt närvarande.

Vi kan alltså konstatera att det, genom att anlägga ett kommunikationsperspektiv på den studerade förändringsprocessen, går att hitta en kompletterande och i våra ögon godtagbar förklaring till varför förändringsprocessen kom av sig. Som vi ser det så var förändringsprocessens tillkortakommanden i stort sett oundvikliga givet ledningens transmissionssyn på information och kommunikation samt deras sätt att hantera eller inte hantera förändringsprocessen och dess skiftande dynamik. Detta oberoende av organisationens i viss mån unika egenskaper eller eventuella svårigheter rörande konstnärers påstådda oförmåga att sätta helhetens bästa framför egna mål och värderingar.

Vidare forskning

Vi tror trots allt att det finns mycket i den studerade förändringsprocessen som faktiskt kan förklaras med ”teorin om den svårstyrda konstnären”. Detta kräver dock en alldeles egen uppsats och vi uppmanar hugade spekulanter att ta sig an detta område. Kanske vore det intressant att göra en jämförande studie av likheter och/eller skillnader mellan att leda förändringsprocesser i kulturproducerande verksamheter och i andra typer av organisationer. Vad finns det till exempel för likheter mellan konstnärer och andra högt professionaliserade yrkesgrupper när det gäller förändringsarbete? Krävs det en viss typ av ledarskap i dessa sammanhang? Kanske är det ännu viktigare med ett fokuserat ledarskap i verksamheter där de flesta är extremt fokuserade på just sin arbetsinsats? Och en annan, minst lika intressant fråga: vilken roll spelar känslorna i en förändringsprocess av det studerade slaget? Konstnärer betraktas enligt schablonen som extrema känslomänniskor – är detta sant? Vad får det i så fall för betydelse för förändringsarbetet?

Tack

Först och främst vill vi tacka vårt fallföretag och de personer vi har intervjuat, vilka frikostigt har ställt upp med sin tid och som har delgivit oss sina tankar kring vårt studerade ämne. Vidare vill vi rikta ett varmt tack till vår handledare Niklas Källberg, som med stor generositet och entusiasm har väglett oss på denna resa. Tack också till Pär Mårtensson, vars avhandling och utlånade litteratur har varit en källa till mycken kunskap och inspiration. Slutligen vill vi även tacka professor Mats Lundeberg för att du under kursen i förändringsledning introducerade oss i den mänskliga kommunikationens ständiga utmaningar.

KÄLLFÖRTECKNING

- Andersen, I. (1998), *Den uppenbara verkligheten: val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur
- Bateson, G. (1972), *Steps to an Ecology of Mind*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Bridges, W. (1986), "Managing Organizational Transitions". *Organizational Dynamics*, Vol. 15, Iss. 1; pg 24, 10 pgs.
- Dalfelt, S. (2005), "Förändring och Kommunikation", i Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (red.), *Kommunikation och organisation*. Malmö: Liber AB.
- Engquist, A. (1996), *Om konsten att samtala*. Stockholm: Rabén Prisma.
- Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991), "Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation". *Strategic Management Journal*, Vol. 12 pp 433-448.
- Goodman, J. & Truss, C. (2004), "The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative". *Journal of Change Management*, vol. 4, Iss. 3; pg. 217
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation och organisation*. Malmö: Liber AB.
- Johansson, C. (2005a), "Struktur, kultur och kommunikation", i Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C., *Kommunikation och organisation*. Malmö: Liber AB.
- Johansson, C. (2005b), "Kommunikation om mål och strategier", i Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C., *Kommunikation och organisation*. Malmö: Liber AB.
- Kelly, D. (2000), "Using vision to improve organisational communication". *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 21, No. 2, pp 92-101
- Langefors, B. (1995), *Essays on Infology*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundeberg, M. (1993), *Handling Change Processes. A Systems Approach*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundeberg, M. (2001), "Information och verklighet", i Gottschalk, P. och Welle-Strand, A. (red.), *Läring genom ökonomi, system og prosjekt*. Bekkestua: NKI-forlaget.
- Müllern, T. & Stein, J. (1999), *Övertygandets ledarskap: om retorik vid strategiska förändringar*. Lund: Studentlitteratur.
- Mårtensson, P. (2001), *Management Processes. An Information Perspective on Managerial Work*. Stockholm: The Economic Research Institute.
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998), *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Sjöstrand, S-E et al (red.). (1999), *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur
- Södergren, B. (1992), *Decentralisering. Förändring i företag och arbetsliv*. Stockholm: The Economic Research Institute.
- Watzlawick, P., Bavelas, J. B. & Jackson, D. D. (1967), *Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes*. New York: W.W. Norton & Company.
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999), "Organizational change and development". *Annual Review of Psychology*, 50:361-86
- Yin, R. K. (1989), *Case Study Research*. Newbury Park: SAGE Publications Inc.

BILAGA

INTERVJUGUIDE

(För att anonymisera den studerade organisationen har vi modifierat intervjuguiden och kallar organisationen för Alfa och det statliga ägarbolaget för Beta.)

Inledande frågor

- **Beskriv lite kort din roll här i Alfa**
 - Hur många år har du jobbat inom Beta?
 - Var i organisationen känner du störst tillhörighet?
 - Anser du att du arbetar i Alfa eller inom Beta?
- **Hur definierar du/vad innebär den förändring som Alfa genomgår just nu?**
 - Vad kommer det att innebära för verksamheten?
 - Vilka kommer påverkas?
 - Vad kommer det att innebära för dig?
 - Vad har förändringsarbetet i sig inneburit för dig? Arbetsbelastning m.m.?

Ledningsgruppen samlas

- **Hur och när inleddes denna förändring (som du precis beskrivit)?**
 - Vem var det som initierade det?
 - Av vem fick du först höra något?
 - Kommer du ihåg vad du tänkte då/hur du reagerade?
 - Hur lades arbetet upp i ledningsgruppen? Vad var planen?
 - Hur såg din roll ut i förändringsarbetets inledningsskede? Hur såg ditt arbete ut?
 - Vem/vilka var drivande? Samma personer hela tiden?

Offerten skickas till Betas VD i mars 2004

- **Vad kallar du det strategidokument som blev resultatet av ledningsgruppens arbete under januari och februari 2004?**
 - Vad var syftet med detta dokument?
 - Beskriv kort dokumentets innehåll?
 - Var du nöjd med dess utformning?
 - Vad ville ni förmedla? Känns det som att ni lyckades förmedla detta?
- **För vem presenterades detta dokument först? Betas VD?**
 - Var det ett gemensamt beslut i ledningsgruppen?
 - Diskuterades andra alternativ?
 - Vad blev responsen? Vad tyckte Betas VD?

Offerten sprids i organisationen under mars och april 2004

- **Hur spreds dokumentet vidare i organisationen efter att det presenterats för Betas VD?**
 - Hur blev medarbetarna informerade? Av vem?
 - Var det ett gemensamt beslut att gå ut med detta till medarbetarna på det sätt som det gjordes?
 - Vad blev reaktionen? Vem/vilka reagerade?
 - Hur svarade ni i ledningsgruppen på denna reaktion? Var ni eniga? Blev ni förvånade?
 - Hur upplevde du situationen? Hur tror du att de andra i ledningsgruppen upplevde situationen? Hur tror du att övriga medarbetare upplevde situationen?
 - Var det i samband med att dokumentet spreds i organisationen som medarbetarna fick reda på att förändringar skulle komma att ske? Tror du att de hört talas om detta på något sätt vid något tidigare tillfället?
 - Vad ville ni förmedla? Känns det som att ni lyckades förmedla detta?

 - Vad hände med dokumentet efter att det hade spridits i organisationen?
 - Vad blev Betas VD:s reaktion på händelseutvecklingen?
 - Hur bestämdes det hur arbetet skulle läggas upp?
 - Hur uppkom idén om att ha coacher? Hur beslutades det vilka dessa skulle vara? Hur delades arbetsgrupperna in?
 - Förändrades din roll på något sätt i denna fas? Stödfunktion till coacherna till exempel?
 - Vad ville ni förmedla? Känns det som att ni lyckades förmedla detta?

Personaldag den 10 maj 2004

- **10 maj, 2004 – vad hände då?**
 - Vad var syftet med denna dag? Vad kallades den?
 - Vad i bestod introduktionen? Vad sades?
 - Hur bestämdes det hur detta skulle gå till? Vad som skulle sägas? Vem som skulle säga detta? Användes skriftligt material?
 - Vad blev reaktionen?
 - Hur såg dina tankar ut efter den här dagen? Hur gick tankarna/pratet i ledningsgruppen?
 - Vad ville ni förmedla? Känns det som att ni lyckades förmedla detta?

Personaldagar 26-27 augusti 2004

- **Kan du beskriva heldagarna 26-27 augusti 2004?**
 - Vad var syftet med dessa dagar? Kallades de för något särskilt?
 - Upplägg? Nystart i någon mening?
 - Vad sades? Hur beslutades om detta? Vem sa vad?
 - Hur såg medarbetarnas respons (reaktioner) ut?
 - Vad blev resultatet av dessa dagar?
 - Vad ville ni förmedla? Känns det som att ni lyckades förmedla detta?

Grupparbete med coacher under hösten 2004

- **Hur såg arbetet ut under hösten 2004 (fram till 31 januari)?**
 - Hur såg din roll och dina arbetsuppgifter kopplade till förändringsarbetet ut under hösten? Hade de förändrats något efter heldagarna i augusti?
 - Hur såg ditt samarbete med coacherna ut? Fungerade samarbetet bra? Uppstod det några problem/något oväntat?
 - Var du med på coachträffen den 16 september? Vad handlade den träffen om?
 - Hur många coacher stöttade du?
 - Fanns det gemensamma riktlinjer för samarbetet med coacherna?
 - Var du delaktig i sammanställandet av det som framkom i grupperna?
 - Vad ville ni förmedla? Känns det som att ni lyckades förmedla detta?
 - Till coacherna: Vad har det inneburit för dig att vara coach? Vem har du fått råd och stöd av? Hur har din arbetsgrupp fungerat?

Personaldag den 31 januari 2005

- **31 januari, 2005 – vad hände?**
 - Vad kallas det slutgiltiga strategidokumentet? När blev det färdigt och vem sammanställde det?
 - Hur, när och i vilken form förmedlades dokumentet till medarbetarna? Vem stod som avsändare? Fick ni några omedelbara reaktioner?
 - Upplevs dokumentet som något viktigt i organisationen (utanför ledningsgruppen)? Talas det om dokumentet i positiva eller negativa ordalag?
 - Tror du att alla har läst dokumentet i sin helhet?
 - Vad tycker du själv om dokumentet? Är du nöjd med dess nuvarande form?
 - Tycker du att ledningens ursprungliga dokument och det slutgiltiga dokumentet skiljer sig åt?
 - Hur lades den här dagen upp? Vad kallades den? Vem planerade den?
 - Vad var syftet med den här dagen?
 - Vad sades? Vem sa vad? Hade du någon särskild uppgift?
 - Hur togs strategidokumentet emot av medarbetarna? Upplevde de att deras åsikter och synpunkter hörsammats/framkommit/fanns presenterade i dokumentet?
 - Vad ville ni förmedla? Känns det som att ni lyckades förmedla detta?

- **Kan du med några få ord beskriva hur du kände inför Vision 2007 efter den 31 januari 2005?**

- **Kan du med några få ord beskriva hur du känner inför detta idag?**