



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Camilla Klockars

Organisationens interna kommunikation

Case, Ab Närpes Trä & Metall

Företagsekonomi och turism
2015

ABSTRAKT

Författare	Camilla Klockars
Lärdomsprovets titel	Organisationens interna kommunikation, Case: Ab Närpes Trä & Metall
År	2015
Språk	svenska
Sidantal	82 + 1 bilaga
Handledare	Henrik Virtanen

Med anledning av mitt intresse för kommunikation och att jag sedan drygt ett år tillbaka arbetar på ett företag där det var möjligt att undersöka kommunikationen valde jag i samarbete med min arbetsgivare Ab Närpes & Trä Metall – NTM – att undersöka företagets interna kommunikation. Syftet med detta lärdomsprov var att ge NTM en uppfattning om hur anställda upplever den interna kommunikationen i företaget. Eftersom ingen dylik undersökning gjorts tidigare fanns det inget jämförelsematerial att utgå från.

I arbetets teoretiska del behandlar jag den interna kommunikationen i en organisation. Jag beaktar bl.a. den interna marknadsföringen, kommunikationsroller, kommunikationshinder, kommunikation vid förändring och kommunikation om mål och visioner samt organisationskulturen.

Den empiriska delen har utförts genom att tillämpa en kvalitativ undersökningsmetod. Totalt intervjuades 21 utvalda medarbetare med hjälp av strukturerade och djupgående intervjuer. Resultatet visar att det råder ett missnöje med kvaliteten på den interna kommunikationen och att det till en viss del kan bero på grupperingar och avsaknad av gemenskap. Genom att skapa en starkare känsla av gemenskap skulle de negativa grupperingarna minska och den interna kommunikationen förflöpa bättre. Kommunikationsklimatet skulle också gynnas av interna marknadsföringsåtgärder såsom uppmuntran, utbildningsmöjligheter och konstruktiv feedback.

Ämnesord	organisation, intern kommunikation, intern marknadsföring, gemenskap, uppmuntran
----------	--

ABSTRACT

Author	Camilla Klockars
Title	Internal communication in an organization, Case: Ltd NTM
Year	2015
Language	Swedish
Pages	82 + 1 Appendix
Name of Supervisor	Henrik Virtanen

Because of my interest in communications and the fact that I am working at a company where it was possibly to study the internal communication, I decided in cooperation with my employer Ltd NTM to study the company's internal communications. The aim of this thesis was to give Ltd NTM an idea of how employees perceive the internal communication in the company. Since no such study has been made previously, there was no comparative material to proceed from.

In the theoretical part the internal communication in an organization is examined. Among other things, the internal marketing, communication roles, barriers of communication, communication in change and how one can communicate about the organizational goals and vision, and organizational culture are discussed.

The material for the empirical part has been collected using a qualitative method. By using structured and in-depth interviews the opinions of 21 selected employees with regard to internal communications have been investigated. The result shows that there is dissatisfaction with the quality of internal communication and partly that depends on the groupings and the absence of community. By creating a stronger sense of community, the negative groupings would be reduced and the internal communication would proceed better. The communication atmosphere would be supported by internal marketing measures as encouragement, training opportunities and constructive feedback.

Keywords organization, internal communications, internal marketing,
community, encouragement

INNEHÅLL

ABSTRAKT

ABSTRACT

1	INLEDNING	6
1.1	Problemområde	7
1.2	Syfte	7
1.3	Avgränsning	8
1.4	Ab Närpes Trä & Metall; NTM	8
2	TEORIDEL.....	10
2.1	Kommunikation	10
2.2	Kommunikationsdialogen	13
2.3	Intern kommunikation i organisationen	13
2.4	Kommunikationstyper.....	16
2.5	Kommunikation – organisationskultur	16
2.6	Den interna marknadsföringen.....	20
2.7	Kommunikationsroller	22
2.7.1	Ledare.....	22
2.7.2	Medarbetare.....	24
2.7.3	Kommunikatör	25
2.8	Kommunikationshinder.....	27
2.9	Kommunikationsriktningar	29
2.10	Kommunikationskanaler	30
2.10.1	Skriftliga kanaler	31
2.10.2	Elektroniska kanaler.....	31
2.10.3	Muntliga kanaler	32
2.10.4	Informella kanaler	33
2.11	Kommunikation angående vision, strategi och mål	33
2.12	Kommunikation vid förändringar	36
2.13	Integritetsskydd i kommunikationen.....	37
2.14	Sammanfattning av teorin	38

3	DEN INTERNA KOMMUNIKATIONEN PÅ NTM.....	40
3.1	Kommunikationskanaler på NTM	40
3.2	Kanaler som ledningsrepresentanterna föredrar	41
3.3	Företagets vision och mål	41
4	VAL AV EMPIRISK METOD	43
4.1	Den kvalitativa metoden	44
4.1.1	Olika intervjuformer.....	45
4.1.2	Fördelar och nackdelar med den kvalitativa intervjun.....	46
4.2	Val av intervjuade	47
4.3	Intervjufrågor	47
5	RESULTATET AV UNDERSÖKNINGEN	53
6	DISKUSSION	69
6.1	Frågorna 1–5: kommunikation.....	69
6.2	Frågorna 6–8: intern marknadsföring	71
6.3	Frågorna 9–13: kommunikationsroller och kommunikationshinder.....	71
6.4	Frågorna 14–15: kommunikationstyper	72
6.5	Fråga 16: kommunikationsriktning.....	73
6.6	Frågorna 17–19: kommunikationskanaler	73
6.7	Frågorna 20–23: organisationskultur	74
6.8	Frågorna 24–25: vision, mål och strategier.....	75
6.9	Frågorna 26–28: förändringar	75
6.10	Slutsatser	76
6.11	Reliabilitet och validitet	77
6.12	Förslag till fortsatt forskning	79
7	AVSLUTNING	80
	KÄLLOR	81
	BILAGA	

FÖRTECKNING ÖVER FIGURER OCH TABELLER

Figur 1.	Shannons och Weavers kommunikationsmodell	s. 12
Figur 2.	Den enskilda medarbetarens utveckling genom förbättrad intern kommunikation	s. 16
Figur 3.	Organisationskulturens kretslopp gällande dialog, gemensamma mål och feedback.	s. 18
Figur 4.	Organisationskulturen jämte organisationens syfte	s. 20
Figur 5.	Fyra aspekter av tiden som begrepp	s. 29

FÖRTECKNING ÖVER BILAGOR

BILAGA 1. Intervjufrågor

1 INLEDNING

Jag har valt att skriva mitt lärdomsprov om den kommunikation som sker inom ett företag för att jag är fascinerad av hur olika kommunikationen kan upplevas av olika personer i inom samma företag, samtidigt som det trots goda föresatser väldigt ofta upplevs att kommunikationen inte fungerar så som berörda parter önskar. Kommunikationen blir inte heller enklare av dagens stressiga och snabba tempo samtidigt som utbudet av kommunikationskanaler växer vilket inte nödvändigtvis behöver betyda att kommunikationen förenklas. Den interna kommunikationen är viktig för företaget och dess anställda sett ur ett ekonomiskt hänseende eftersom den påverkar informationsflödets effektivitet, som i sin tur kan ha inverkan på t.ex. kundens inställning till företaget eller antalet gjorda misstag. Den interna kommunikationen spelar en viktig roll även gällande trivseln och arbetsmotivationen i företaget.

När jag nu har förmånen att arbeta på en arbetsplats – Ab Närpes Trä & Metall – där det finns möjligheter att få undersöka den interna kommunikationen, vill jag ta vara på denna möjlighet genom att i mitt lärdomsprov undersöka hur anställda upplever att kommunikationen fungerar i just denna organisation, vilka önskemål personalen har angående kommunikationen och huruvida kommunikationen påverkas av företagets organisationskultur.

I teoridelen behandlar jag organisationens interna kommunikation och hur den påverkas av kulturen i organisationen för att i den empiriska delen undersöka hur ifrågasättande kommunikation upplevs bland anställda hos NTM. En kort beskrivning av företagets kommunikationskanaler samt vision och mål presenteras därefter i kapitel 4. I kapitel 5 redogör jag utförligt för undersökningsresultatet, som jag analyserar och korrelerar till teorin i därpå följande diskussionskapitel. I avslutningen sammanfattar jag mitt lärdomsprov och beskriver kort hur jag upplevt arbetet med det.

1.1 Problemområde

Kommunikationen är en självklarhet i en organisation och utan den existerar ingen organisation, därför bör kommunikationen fungera bra för att organisationen ska må bra. Med en välfungerande intern kommunikation drar ledningen och anställda mot samma håll samtidigt som organisationen har utvecklingsmöjligheter. Motsatsen kan i värsta fall vara en organisation där ingen har insikt i dess skeenden vilket i förlängningen kan betyda en organisations undergång.

NTM har inte tidigare gjort en kvalitativ undersökning om sin interna kommunikation, varför de egentligen inte konkret vet medarbetarnas och förmännens åsikter om vilken form av kommunikation som upplevs som ändamålsenlig och vilken som fungerar mindre bra.

Jag ämnar i mitt lärdomsprov analysera NTM:s interna kommunikation. Mitt val av problemområde innebär en strävan till att klargöra och analysera hur den interna kommunikationsprocessen upplevs på NTM genom undersökningar gjorda med den kvalitativa metoden intervjuer.

1.2 Syfte

Syftet med mitt lärdomsprov är att ge NTM en inblick i hur kommunikationen upplevs av företagets personal: var det upplevs att de största problemen finns angående den interna kommunikationen, vilka kommunikationskanaler som fungerar och vilka som inte fungerar och vilken informationstillgång som personalen anser sig behöva för att kunna utföra ett bra arbete.

Genom intervjuvaren kan företaget få en överblick över hur den interna kommunikationen uppfattas och upplevs inom organisationen samtidigt som de även kan ge signaler om arbetstrivseln och arbetsmotivationen inom företaget. Resultatet kan eventuellt vara ett stöd och hjälpmedel i uppgörandet av en kommunikationsplan.

1.3 Avgränsning

Lärdomsprovet avgränsas till den interna kommunikationen, sett ur ett arbetstagarperspektiv, som kommuniceras i den i Närpes belägna fabriken. Jag kommer inte att beakta kommunikationen inom övriga bolag inom koncernen och inte heller kommunikationen mellan koncernens bolag. Koncernens externa kommunikationer lämnas likaså helt utanför detta lärdomsprov.

1.4 Ab Närpes Trä & Metall; NTM

Ab Närpes Trä & Metall grundades år 1950 av Lennart Nordin. NTM hade från starten två inriktningar; en för metallprodukter och en för träprodukter. Produktionen bestod till en början av bl.a. fönster, dörrar och möbler, men redan från början byggdes det också karosser till bussar och lastbilar. Det allra första karosseri-bygget som NTM gjorde var en brandbil åt dåvarande Övermark kommun och denna brandbil finns idag utställd på NTM.

NTM var under lång tid marknadsledande i Finland vad gällde kyl- och frys-bilar. 1958 tillverkades den första kylbilen och året därpå var det dags för den första frys-bilen. NTM:s skåpbyggnationer har utvecklats avsevärt under åren och vid ett flertal tillfällen har man varit banbrytare på den inhemska marknaden med sina innovationer, såsom exempelvis helöppningsbar sida och självbärande ramkonstruktion.

NTM:s första sopbil tillverkades 1975 och därefter har tillverkningen av renhållningsbilar ökat konstant och idag har NTM Europas bredaste sortiment av renhållningsbilar. Som en följd av detta delades företaget upp i två divisioner i slutet av 2001 och idag består företaget av två divisioner: trailerdivisionen och renhållningsdivisionen.

Produktgruppen släpvagn och bilpåbyggna-der utrustas och anpassas enligt varje kunds speciella krav och önskemål. Renhållningsfordonen består av många olika varianter, allt från den traditionella baklastaren till elhybridsopbilen. 2014 stod

sopbilsverksamheten för 72 % av omsättningen. Omsättningen har sedan 2010 ökat med 44 % och ifjol var den räknat för hela koncernen 59 miljoner euro.

Företaget har idag sju dotterbolag: i Estland, Storbritannien, Polen, Ryssland, Tyskland och två i Sverige. I Litauen har NTM en filial. Den ryska marknaden är för tillfället en prioriterad marknad där det förväntas framgångar för sopbilsverksamheten. Hela koncernen har drygt 450 anställda varav 100 är utomlands. 2014 byggdes fabriken i Närpes ut med 4 500 kvadratmeter vilket gör att den totala verkstadsytan i dagsläget uppgår till 25 000 kvadratmeter. I Storbritannien har NTM produktions- och monteringsutrymmen omfattande 7 500 kvadratmeter och i Estland 3 000 kvadratmeter. Exporten inleddes redan 1961 när den första släpvagnen såldes till Sverige. Idag uppgår företagets export till 76 % av den totala volymen och går till Sverige, Danmark, Norge, Island, Tyskland, Holland, Storbritannien, Polen, Österrike, Ryssland och de baltiska länderna. Företaget har flera samarbetspartners utomlands som de samarbetar med inom bl.a. försäljning och underhåll.

Idag drivs företaget som ett aktieägt familjeföretag av andra och tredje generationens Nordin. Visionen är att fortsätta växa och att den huvudsakliga verksamheten och tillväxten ska ske genom produktion i moderföretaget i Närpes.

NTM har certifikat för både kvalitetsledningssystem enligt ISO 9001 samt miljöledningssystem enligt ISO 14001.

(Lassfolk 2000; Thijssen 2015)

2 TEORIDEL

I detta kapitel kommer jag att behandla teorin som ligger till grund för min undersökning. I de första avsnitten redogör jag för kommunikation i allmänhet, vad kommunikationsdialog är och hur kommunikation fungerar internt i en organisation samt hur den påverkas av organisationskulturen och den interna marknadsföringen.

Därefter beskriver jag olika sorters kommunikationsroller och vilka kommunikationshinder som kan förekomma. I de därpå följande avsnitten behandlar jag först kort olika typer av kommunikationsinnehåll och kommunikationsriktningar, och därefter i vilka kanaler informationen kommuniceras internt.

Hur organisationen kommunicerar internt angående strategier och mål och vid förändringar beskrivs i de avslutande avsnitten i kapitlet. Avslutningsvis hänvisar jag kort till vad lagen säger om integritet och kommunikation.

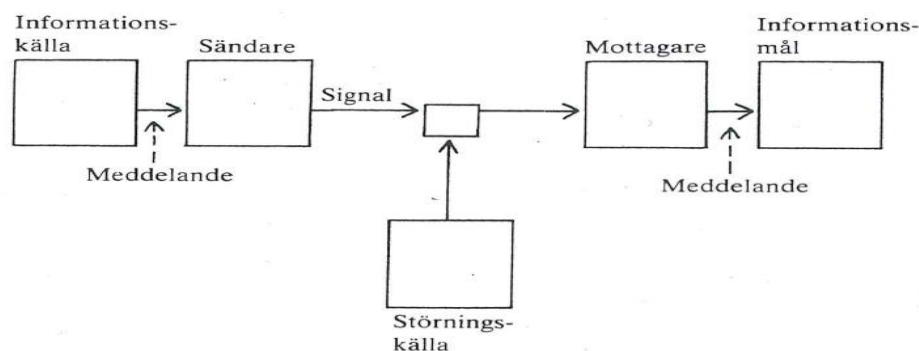
2.1 Kommunikation

Kommunikation härstammar från det latinska ordet *commu'nico* som betyder ”göra gemensamt” och innebär ett informationsutbyte mellan en sändare och en mottagare. Kommunikationen kan vara både verbal det vill säga såsom samtal eller böcker och ickeverbal exempelvis bilder. (Aha 2005, 221)

Kommunikation kan även beskrivas som en ”form där sociala processer kommer till uttryck”. Med hjälp av människans förmåga till interaktion och kommunikation kan man framkalla närhet och samhörighet genom sina sociala kontakter, men samtidigt kan nämnda förmåga även förorsaka avstånd till sin omgivning. Många känslor kan bara uttryckas genom kommunikation och samspelet som då uppstår skapar, bevarar och ändrar våra relationer. Om det uppstår gnissel i kommunikationen så fungerar också relationen bristfälligt. Därför kan man säga att kommunikationsförmågan kan både hjälpa och stjälpa en relation. (Nilsson & Waldemarson 1990, 9)

Kommunikationen kan indelas på två olika sätt beroende på hur informationen eller meddelandena överförs. Det ena sättet är en processinriktad form vilket innebär en koncentration på hur sändare och mottagare kodar och avkodar meddelandena och vilka kanaler sändaren använder sig av för att överföra ifrågavarande meddelande. I denna process beaktas det hur den ena parten kan påverka andra parter handlinssätt eller sinnesstämning. Om resultatet av kommunikationen är avvikande från det förväntade resultatet omnämns kommunikationen oftast som misslyckad varmed det eftersträvas att fastställa vad som var orsaken till misslyckandet. Det andra sättet benämns semiotik vilket betyder läran om tecken och betydelser. Semiotik innebär att kommunikationen är ett skapande och utbyte av betydelser det vill säga meddelandena och människorna samverkar med varandra varmed bl.a. kulturella skillnader och erfarenheter beaktas när meddelandet tolkas. I semiotiken innebär således en missuppfattning inte nödvändigtvis att kommunikationen misslyckats utan att mottagarna har haft olika sociala eller kulturella erfarenheter som påverkat mottagandet. (Fiske 2010, 11–15)

Kommunikation kan också beskrivas som Shannon och Weavers kommunikationssystem från 1949 som återges i figur 1. Kommunikationssystemet består av minst två anpassningsbara system som har en inbördes förbindelse där det är möjligt att utbyta information. Potentiella anpassningsbara system kan vara två kommunicerande människor eller sammansättningen människa-maskin, men även två maskiner kan anses vara anpassningsbara system bara de är sammanlänkade med varandra. Ifrågavarande kommunikationssystem består av en informationskälla som avger ett meddelande som förvandlas till en signal hos sändaren. Signalen i sin tur överförs via en kanal till en mottagare där den ombildas till ett meddelande. Meddelandet är således den information som når informationsmålet. Informationsmålet och informationskällan är följaktligen två anpassningsbara system där informationskällan försöker påverka informationsmålet. Yttre påverkan på signalen kan komma från störningskällan som förorsakar störning eller s.k. brus vilket kan leda till att meddelandet förvanskas. (Hård af Segerstad 1990, 151)



Figur 1. Shannons och Weavers kommunikationsmodell. (Hård af Segerstad 1990, 152)

Modellen är även ett exempel på en processinriktad kommunikationsform där man kan inläsa semiotik om man ser till meddelandets betydelse. Störningskällan kan vara av semantisk eller teknisk karaktär. Semantiskt brus innebär all förvrängning som källan inte avsiktligt menat skulle påverka mottagandet av meddelandet vid destinationen. Tekniskt brus kan vara t.ex. dålig internetförbindelse. Men även oljud i omgivningen, en obekväm arbetsstol eller mottagarens egna tankegångar kan betraktas som brus eftersom allt som förvanskar meddelandet oberoende av om det förorsakas av kanalen, omgivningen, avsändaren eller meddelandet i sig själv anses som brus så snart som det begränsar informationstillgången. (Fiske 2010, 17–20)

Shannon och Weaver använde sig inte av begreppet feedback men i samband med kommunikationsteoris utveckling från att ha sett på kommunikationen som en enkelriktad kommunikation till att se på hela kommunikationsprocessen har ifrågavarande begrepp stadfästs. Feedback kan beskrivas som en överföring av mottagarens reaktion tillbaka till sändaren. Detta innebär att man i processen tar i beaktande att mottagaren har olika möjligheter att ta emot informationen, vilket utgående från kommunikationsteoris utveckling medförde att synen på människan förändrades i och med att hon blev en aktiv sökare av information från att ha ansetts vara en passiv mottagare av order. (Fiske 2010, 36–37; Strid 2009, 11)

Feedback ger sändaren möjlighet att anpassa informationen enligt mottagarens krav och respons samtidigt som den ger mottagaren möjlighet att känna sig delaktig i kommunikationen. Denna möjlighet resulterar i att störningsbrus kan reduceras eller elimineras. Utan denna responsmöjlighet kan mottagaren uppleva en sådan frustration att själva informationen helt går förbi. (Fiske 2010, 37–38).

2.2 Kommunikationsdialogen

Tvåvägskommunikationen kan indelas i dialog, diskussion och debatt. Diskussion innebär att det fokuseras på detaljer och undvikande av konflikter vilket i slutändan innebär att diskussionsresultatet kan bli ytliga kompromisser. I debatten sätts fokus på att ens egna åsikter ska framhävas vilket innebär att den som har högst status eller det bästa argumentet vinner.

Dialogen däremot förutsätter att deltagarna känner en delaktighet i kommunikationen och att det på så sätt skapas en förståelse. Däremot innebär inte en dialog nödvändigtvis att det råder enighet och samförstånd. Dialogen grundar sig både på en egen viljeyttring att uttala sig, en öppenhet att lyssna och en ansträngning att vilja förstå. Som slutresultat fås en ny förståelse och att nya insikter skapats.

Denna teoretiska teori om dialogen är inte alltid så enkel i praktiken eftersom exempelvis möten mestadels följer en traditionell och hierarkisk form som innebär att ledaren är den som talar och styr upplägget och anser sig ha tolkningsrätten om vad som är korrekt eller inte. Även om det i slutet av mötet ges möjlighet till frågor och synpunkter uppstår det ingen dialog i dess rätta betydelse. (Heide, Johansson & Simonsson 2013, 133–136)

2.3 Intern kommunikation i organisationen

Definitionen av en organisation kan uttryckas som ”En organisation är ett socialt kollektiv där interaktion och kommunikation mellan organisationsmedlemmarna är grunden för verksamheten som vanligtvis innebär gemensamt och koordinerat arbete för att uppnå ett uttalat mål” (Heide m.fl. 2013, 38).

Med organisationer menas i detta sammanhang olika typer av institutioner såsom banker, fabriker, affärer, kontor, samfund etc. Gemensamt för organisationer är att de består av människor, är strukturerade på något sätt och har för avsikt att nå vissa bestämda mål (Strid 2009, 12). Kommunikation sker både mellan olika organisationer och inom själva organisationen, men det är kommunikationen inom organisationen – den interna – som här är i blickpunkten.

För att organisationen ska må bra och kunna uppfylla sina mål och strategier bör kommunikationen vara effektiv. För att uppnå denna effektivitet bör den interna kommunikationen fungera i alla led inte bara upp och ner utan även sidledes och diagonalt. (Dimbleby & Burton 1999, 143–147)

Robert Taylors påstående att ”Den som inte har information kan inte ta ansvar” innebär att organisationen bör inse att medarbetarna är en resurs i den interna kommunikationen. Utan den interna informationen blir resultatet att ingen vet något om hur situationen var, är eller ska bli vilket i förlängningen innebär att organisationen inte kan överleva, varför det är betydelsefullt för organisationen med en effektiv intern kommunikation. (Eriksson 2008, 70)

Följande skäl anges som motivering till behovet av en effektiv intern kommunikation:

- Den interna informationen ger medarbetarna en helhetssyn som blir allt viktigare i dagens organisationer vartefter unga anställda, som med kritiska ögon ser på sin arbetsplats, ersätter lojala trojänare.
- Intern information bidrar till att skapa en enighet bland medarbetarna vilket kan resultera i att man drar mot samma mål samtidigt som tillgång till korrekt information ger medarbetarna större kunskap och därmed bättre besluts- och ansvarsunderlag.
- En medarbetare med inblick i företagets målstrategier och tillgång till information har en ökad arbetsmotivation vilket kan vara en grund för ett bättre arbetsklimat.

- Effektiv kommunikation mellan de anställda underlättar även samarbetet och motverkar ryktesspridning.
- Beslutsdelegeringen underlättas om organisationens interna kommunikation fungerar effektivt samtidigt som personalomsättningen minskar om personalen får vara del i en konstruktiv intern dialog.
- Personalen blir bättre ambassadörer för sin arbetsplats om de har fått ta del av korrekt information eftersom de då besitter mer kunskap och på så sätt kan ge en riktig och förhoppningsvis fördelaktig bild av organisationen.
- Om personalen är ständigt uppdaterad om företagets situation skapas det en större förståelse vid oväntade och snabba förändringar samtidigt som organisationen i slutändan kan få bättre lönsamhet tack vare en effektiv intern information.
- Den interna kommunikationen bidrar till att utveckla personalen och öka dess kunskapsnivå, exempel figur 2. (Eriksson 2008, 70–74)



Figur 2. Den enskilde medarbetarens utveckling genom förbättrad intern kommunikation. (Eriksson 2008, 73)

Den interna kommunikationen och dialogen befrämjas av en reducerad mängd envägskommunikation och en intensifierad mängd personliga kontakter (Grönroos 2008, 378).

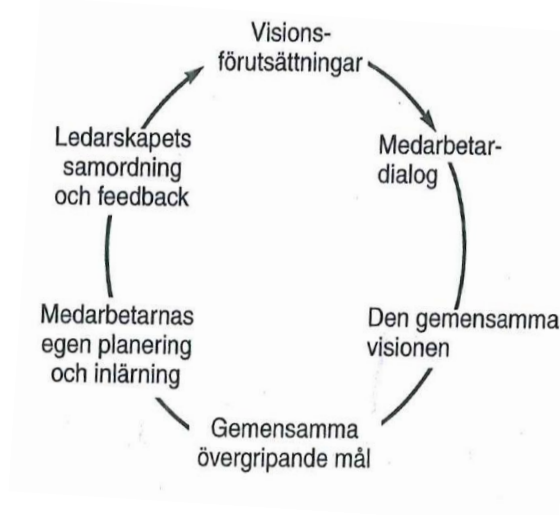
2.4 Kommunikationstyper

Beroende på vilken information som ska förmedlas internt inom organisationen särskiljer man på olika kommunikationstyper. Man talar om *operativ kommunikation* när det avses den information som är nödvändig dagligdags för medarbetarnas möjlighet att sköta arbetet. Med *nyhetskommunikation* menar man den information som berättar om vad som hänt den senast tiden i organisationen och som medarbetarna behöver få ta del av för att på sikt kunna sköta sina arbetsuppgifter. *Styrkommunikationen* är kortsiktiga åtgärdsscheman och långsiktiga planer vilka används i organisationens verksamhetsstyrning och -ledning. Information om speciella företeelser både inom och utanför organisationen benämns som *förändringskommunikation*. Organisationens interna *kulturkommunikation* är sällan dokumenterat utan framskymtar i form av värderingar, etik och människosyn. Den information som organisationen har svårast att styra är den som kommuniceras i *den informella kommunikationen* d.v.s. det som diskuteras på kaffepausen eller vid kopieringsapparaten. (Eriksson 2008, 75–76)

2.5 Kommunikation – organisationskultur

Organisationen och dess kommunikation påverkas i hög grad av företagets kultur. Inom begreppet organisationskultur ryms många olika tolkningar men Bruzelius och Skärvad (2011, 323) beskriver begreppet som det handlings- och tankesätt som råder i organisationen. Det kan gälla allt från hur man kommer till rätta med problem till hur man fattar beslut, men också hur man inom organisationen kommunicerar med varandra. En organisation med ett öppet system, som innebär att det är relativt enkelt att känna sig accepterad och hemma i organisationen, har ett öppet kommunikationsklimat, medan motsatsen – en slutet system – anses ha ett slutet kommunikationsklimat (Hofstede & Hofstede 2009, 313).

Dagens organisationskultur har sin historia i det som tidigare kallades uppfinnar-kultur där organisationen grundades av en person som var både eldsjäl och pionjär inom sitt område. Numera krävs det att hela företagshjulet fungerar för att företaget tillsammans med sin företagsidé och organisationskultur ska bli framgångsrikt. Organisationskulturen å sin sida bör inspirera medarbetarna så att de upplever att deras kvalifikationer och idéer respekteras och värdesätts. En organisationskultur som tillvaratar medarbetarnas visioner ger utrymme för både dialog med medarbetarna och feedback. Figur 3 visar hur organisationskulturen byggs upp genom ett kretslopp som omfattar dialog, gemensamma mål och feedback. (Magnusson & Forssblad 2000, 171)



Figur 3. Organisationskulturens kretslopp gällande dialog, gemensamma mål och feedback. (Magnusson & Forssblad 2000, 171)

En organisation som har en homogen kultur d.v.s. där berörda parter i stort delar samma åsikter kan sägas vara en stark kultur, medan en svag kultur kännetecknas av att stora åsiktskillnader det vill säga en heterogen kultur (Hofstede & Hofstede 2009, 311).

Organisationskulturen påverkar organisationens framgång varför man med en stark kultur kan utveckla bl.a. effektiviteten till det bättre. Däremot kan en stark

kultur vara till nackdel för organisationen om den inte stödjer verksamheten, varför det är angeläget att organisationens kultur, affärsidé, mål och strategier är integrerade i varandra. (Bruzelius & Skärvad 2011, 323)

Betydelsefulla element i en organisations kultur förutom mål och visioner är aktörerna som med hjälp av makt och påverkningsmöjligheter utövar inflytande på organisationens värderingar och idéer. Andra element är de normer och regler som anses gälla både formellt och icke formellt inom organisationen. Dessa normer och regler kan vara allt från klädstil och språkbruk till kundbemötande och sammanträdesprinciper. Dominerande idéer och värderingar är ytterligare ett väsentligt element i kulturen och innebär organisationens inställning till vad som anses bra eller dåligt gällande det mesta som anbelangar organisationen. De informella kommunikationskanalerna är betydelsefulla inte bara för organisationens information utan är även en viktig beståndsdel i organisationens kultur. (Bruzelius & Skärvad 2011, 326–328)

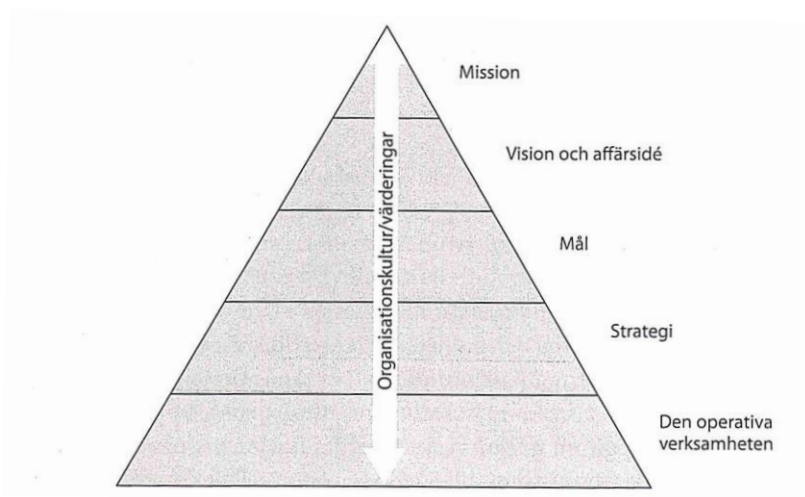
Om organisationens starka kultur är klart uttalad och omfattar ovanstående beståndsdelar så kan man konstatera att det i organisationen finns tydliga mål, kända värderingar som delas av medarbetarna, normer och regler som stöder målen, betydelsefulla aktörer och informella kommunikationskanaler som fungerar bra (Bruzelius & Skärvad 2011, 328).

Vid en strävan till förändring av en organisations kultur kan man vilseledas att tro att det åtgärdas genom att byta organisationsnamn, logo eller slogan. Dock representerar dylika symboler enbart organisationens yttligaste kulturdelar, för att få tillstånd bestående förändringar krävs betydligt radikalare åtgärder (Hofstede & Hofstede 2005, 333).

En organisationskultur kan förändras i den riktning ledningen anser är eftersträvanvärt bara ledningen inser att det är dess inflytande på medarbetarna som resulterar i hur organisationskulturen ser ut. Vissa organisationer är mer anpassningsbara än andra och ju närmare relationer och öppnare kommunikation mellan

ledning och medarbetare det finns, desto större är förändringskapaciteten. Ofta krävs det en kritisk situation för att få till stånd en större kulturförändring samtidigt som det är eftersträvansvärt att alltid upprätthålla, utveckla och förändra organisationskulturen åtminstone i en viss utsträckning. (Bruzelius & Skärvad 2011, 339–340, 345)

Organisationskulturen bör genomsyra hela organisationen allt från organisationens mission och vision till den operativa verksamheten enligt figur 4.



Figur 4. Organisationskulturen jämte organisationens syfte. (Bruzelius och Skärvad 2011, 136)

En organisation kan enligt teorin ha enbart en kultur, det vill säga ha en homogen kultur, dock visar forskning inom området att organisationens kultur alltmer kännetecknas av flera olika subkulturer som samverkar i harmoni eller i konflikt bredvid varandra. Subkulturerna kan förekomma på flera ställen i organisationen såsom inom en division, i en horisontell sektion eller i en arbetsgrupp. Funktionella eller yrkesmässiga subkulturer uppstår vanligtvis i arbetsgrupper och visar sig i hur arbetsgruppen tänker och uttalar sig. Geografiska subkulturer förekommer där organisationens enheter är utspridda på olika platser som kan vara inom samma lokaliseringsort men också på olika orter eller i olika länder. Dessa två subkulturer är synbara och därför enkla att uppmärksamma. Den tredje subkulturen,

den hierarkiska, är svårare att upptäcka och den uppstår inom olika organisationsnivåer såsom bland mellanchefer eller inom ledningsgrupper. Subkulturer kan också uppstå utifrån åldersgrupper, kön, socioekonomisk status eller etnisk bakgrund. (Heide m.fl. 2013, 49–51)

För att organisationens kommunikation ska ske effektivt bör den kunna överbygga de olika subkulturgränserna och kommuniceras på ett sådant språk att alla oberoende av subkulturstillhörighet kan ta till sig den. Subkulturerna tolkar informationen på olika sätt vilket har fått ledningen att masskommunicera viktiga budskap för att försöka förhindra att feltolkningar uppstår under informationsgången mellan hierarkiska subkulturer, det vill säga sträva efter att förhindra det semantiska bruset. (Heide m.fl. 2013, 51–52)

2.6 Den interna marknadsföringen

Den interna kommunikationen påverkas också av organisationens interna marknadsföring, det vill säga hur det mellan ledningen och anställda samt mellan olika interna företagsfunktioner skapas relationer för att stärka företagets kultur. Den interna marknadsföringen framhåller vilken viktig resurs personalen är för ett framgångsrikt företag, vilket förutsätter att alla inom organisationen är välinformerade om bland annat företagets affärsidé, förändringar och resultatutveckling för att kunna interagera framgångsrikt både utåt men även inom organisationen. (Gummesson 2008, 237–242)

Intern marknadsföring går ut på att organisationen ser den interna budskapsöverföringen som ett sätt att anlita medarbetarna i den externa marknadsföringen (Strid 2009, 17)

Begreppet intern marknadsföring används för att beskriva olika interna aktiviteter och skeenden med syftet att utveckla personalens serviceinriktade attityder och intresse för sina uppgifter som marknadsförare på deltid i organisationen. För att organisationen ska lyckas på den externa marknaden bör den kunna marknadsföra sig även till den egna personalen på ett trovärdigt och framgångsrikt sätt varför

grunden för den interna marknadsföringen är personalen. Utgående från den interna marknadsföringen har det uppkommit nya synvinklar på organisationens personalvård där man poängterar att personalen bör kunna tro på de löften organisationen ger till sina externa kunder för att kunna fungera som effektiva deltidsmarknadsförare för organisationen, därför bör organisationen först rikta in sig på den interna marknaden alltså personalen och övertyga den om sina ”erbjudanden” innan den riktar blickarna mot den externa marknaden. Därtill bör organisationen inse att personalvården inte bara är en intern fråga, eftersom personalpolitiken återspeglar sig i hur personalen agerar och presterar mot de externa kunderna varför personalvården i slutändan berör även organisationens externa prestationer. Slutligen bör organisationen inse att de interna kunderna i mångt och mycket har samma behov av snabba interna tjänster som de externa kunderna har, varför den interna servicen inte får ha lägre prioritet än den externa eftersom det i förlängningen kommer att påverka den externa kundservicen negativt. (Grönroos 2008, 364–365)

Personalen bör uppleva att de i sitt arbete inom organisationen får förutom sin lön också ett aktivt och kontinuerligt stöd i form av bland annat uppmuntran, möjligheter till utbildning och tillgång till information. Detta stöd ska komma från ledningen som bör inse att den interna marknadsföringen är en ledningsstrategi, utan denna insikt är det ingen idé med investeringar i den interna marknadsföringen. Utgående från den interna marknadsföringens strategi bör ledningen och anställda på alla nivåer inse och erfara att organisationen och dess alla aktiviteter arbetar för en miljö som ska gagna kundmedvetenheten, samtidigt som personalens motivation till kundservice ska främjas. (Grönroos 2008, 365–367)

Den interna marknadsföringens ledningsstrategi indelas i två processer: attitydstyrning och kommunikationsstyrning. Attitydstyrning innebär att ledningen bör styra personalens attityder mot en kundmedvetenhet och kommunikationsstyrning att personalen behöver nödvändig information från ledningen för att kunna utföra

sina arbetsuppgifter beroende på vilka roller de har i organisationen (Grönroos 2008, 369).

2.7 Kommunikationsroller

Man beter sig på olika sätt i olika situationer – man kan säga att man iklär sig olika roller enligt ett förväntat beteendemönster. Erfarenheten, utbildningen och anpassningen till det sociala samhället lär var och en vad som anses som ett passande beteende, eller passande kommunikation, i olika livssituationer beroende på hur gruppkonstellationen man befinner sig i ser ut. Detta rollspel utövas även i organisationens arbetslag. (Dimbleby & Burton 1999, 119–123)

I organisationen finns det utformade och fastslagna arbets- och ansvarsfördelningar som föranleder till att medarbetarna tilldelas olika roller. Rollerna kan betecknas som ledningsrollen, tillverkarrollen, säljarrollen, administrativrollen m.m. Rollerna fastställer så att säga vilka uppgifter medarbetaren har ansvar för, men även vilken roll medarbetaren har i organisationens interna samspel och kommunikation. (Bruzelius & Skärvad 2011, 184)

2.7.1 Ledare

Organisationens kommunikation har under senare tid börjat tillskrivas större betydelse som konkurrensfaktor samtidigt som många ledare motsägelsefullt nog inte prioriterar frågor som berör kommunikationen speciellt högt. Denna prioritering kan ha att göra med att ledare överlag inte har någon omfattande kompetens eller utbildning inom kommunikation, varför det inom större organisationer finns ett uttalat behov av medarbetare med kompetens inom området. (Heide, Johansson & Simonsson 2013, 17–20)

Ett flertal undersökningar visar att ledare idag ägnar upp till 80 procent av sin arbetsdag med att kommunicera med andra människor och från att ha varit en kontrollant och övervakare ska en ledare numera framstå som framsynt och vara en inspirationskälla, vägledare och kollega. Ledaren ska uppmuntra till nya initiativ

och samarbete samtidigt som det ska ges möjligheter för utveckling. Detta medför att ledarens kommunikationsroll har förändrats till att handla om att sälla och sortera vilken information som ska prioriteras, förädla och förklara informationen så att den kan anknytas till medarbetarnas dagliga arbete samt se till att det finns förutsättningar för dialoger inom organisationen. (Heide m.fl. 2013, 119, 125–127)

För att ledarskapet ska bli en effektiv intern kommunikation bör ledaren ha god självinsikt gällande både sina svaga såväl som sina starka sidor samtidigt bör ledarskapet förenas med omvärlden så att ledaren engagerar personalen ifråga om organisationens visioner, strategier och mål. Ledaren bör likaså utforma kontakter med organisationen och medarbetarna för att skapa förutsättningar för interna dialoger och framförallt åstadkomma nyfikenhet i stället för motstånd gällande förändringar. Förutom bra dialoger inom vare område, bör dialogen även fungera komplikationsfritt mellan ifrågavarande områden för att man ska uppnå en god intern kommunikation som är integrerad i hela organisationen. (Eriksson 2008, 223)

Ledarens viktigaste kommunikationsegenskap sägs vara trovärdigheten och för att den ska vara övertygande bör den enligt Eriksson (2008, 224–225) innehålla följande element:

- Likhet i roller. Att ledaren arbetar och delar vardagen med sina medarbetare ger trovärdighet speciellt inför besvärliga förändringar.
- Auktoritet. En ledare ska leda sina medarbetare vilket även skapar trovärdighet i kommunikationen.
- Kompetens. En ledare med kompetens ger trovärdighet och större kommunikationsförmåga.
- Gott rykte. Ett gott rykte förstärker trovärdigheten.
- Idealism. En ledare som brinner för sitt ledarjobb och vill helhjärtat skapa en bra dialog inom organisationen får på detta vis en större trovärdighet.

- **Gemensamma nämnare.** Den ledare som känner sina medarbetare och vilka uppgifter de har inom organisationen har betydligt större förutsättningar att skapa trovärdighet än den frånvarande ledaren.
- **Karisma.** En övertygande ledare med karisma har större trovärdighet än en som saknar denna egenskap.

Utöver ovannämnda element påverkar ledarens etik och moral hur pass trovärdig en ledare upplevs. En ledare som i praktiken handlar tvärt emot de moraliska principer som ledaren förespråkar förlorar mycket av sin trovärdighet. (Eriksson 2008, 225)

Viktigt att notera angående ledare är att de flesta i en ledningsposition även är underordnad en annan ledare eller företagets styrelse varför ledaren också har kommunikationsrollen som en medarbetare (Heide m.fl. 2013, 137).

Sammanfattningsvis är en ledares kommunikationsuppgifter en tredelad process. Först ska ledaren skapa visioner och mål för en avgränsad tid, därefter via kommunikation på ett lättförståeligt sätt framföra både vilka visionerna och målen är samt hur man uppnår dem. Slutligen genom att vara med i det dagliga arbetet kunna utvärdera och belöna korrekta handlingar utförda i enlighet med nämnda visioner och mål. (Eriksson 2008, 227)

2.7.2 Medarbetare

Organisationens kommunikation berör alla inom företaget således även medarbetarna vilka kan ha tilldelats olika roller beroende på vilka arbetsuppgifterna är och därför behöver medarbetaren få tillgång till planerad kommunikation för att kunna utföra sina arbetsuppgifter och även kunna se till helheten beträffande företagets visioner och mål. (Eriksson 2008, 9, 193)

Vartefter tekniken utvecklas och organisationerna blir allt mer kunskapsintensiva skapas det ett tryck på den interna kommunikationen och på medarbetarnas förmåga att sporra varandra, fatta självständiga beslut och skapa dialoger. Exempel-

vis inom servicesektorn är medarbetarnas kommunikationsförmåga avgörande för kundens belåtenhetsgrad och inom industrisektorn blir medarbetarnas förmåga att tolka information allt viktigare vartefter tillverkningen automatiseras (Heide m.fl. 2013, 16).

Eftersom all kommunikation sker på mottagarens villkor strävar man efter att förstå hur mottagaren ämnar agera i relation till sändaren samtidigt som det bör strävas till att inte överösa mottagaren med icke relevant information. Mottagaren eller medarbetaren borde få möjlighet att själv söka relevant informationsfakta och därmed själv ha möjlighet att utvärdera och överväga informationen innan man skrider till verket. Risken är överhängande att medarbetarnas insatser inte blir speciellt effektiva om de i överflöd matas med både väsentlig och icke väsentlig information från ledningen. Människan tar till sig informationen genom att lyssna på olika sätt vilket både ledningen och medarbetarna kan ha nytta av att tänka på i sin kommunikation med varandra. Eriksson (2008, 60–61) listar åtta olika sätt att lyssna aktivt på såsom lyssna empatiskt, lyssna på kroppspråket, lyssna på det som sägs och det omedvetna lyssnandet. Utgående från dessa olika sätt att lyssna inser man att ett samtal är så mycket mer än enbart orden som sägs – på detta sätt skapas en djupare förståelse för dialogens betydelse samtidigt som det även blir uppenbart varför skriftliga och elektroniska informationskanaler har sina brister. Informationen inom organisationen bör således även beakta den emotionella sidan av en dialog annars riskerar man att underbygga den numera allt vanligare känslomässiga ohälsa som råder i dagens samhälle med en allt annan än effektiv kommunikation som följd. (Eriksson 2008, 51–61)

2.7.3 Kommunikatör

Ledare, men även medarbetare, bör få stöd och utveckling i sin kommunikation. Detta stöd kan ges av en kommunikator, även benämnd som informatör. En kommunikator har oftast en central roll inom organisationen och i tre av fyra fall är informationschefen medlem i organisationens ledningsgrupp (Eriksson 2008, 65–66; Heide m.fl. 2013, 19).

En kommunikatör bör besitta en hel del kompetens för att behärska sina komplexa arbetsuppgifter. Eriksson (2008, 195–196) redogör för sex olika önskvärda kompetensområden:

- Utbildning inom området
- Erfarenhet – både livs- och arbetserfarenhet
- Personliga egenskaper såsom intresse av samhällsfrågor och besittande av visioner, ärlighet och integritet. Därtill bör personkemin mellan kommunikatören och ledningsgruppen harmonisera.
- Genuint människointresse
- Hög arbetskapacitet med hög stresströskel och organisationsförmåga
- Planeringsförmåga

Ovannämnda kriterier kan verka utopiska men är enligt Eriksson (2008, 196–199) helt nödvändiga för en kommunikatör verksam i en större organisation med flera tusen anställda och även medlem i ledningsgruppen. I en mindre organisation där antalet medarbetare uppgår till ett par hundra, alla inte längre känner varandra och de olika avdelningarna har därmed inte längre insyn i varandras arbeten utvecklas behovet av en kommunikatörsfunktion oftast på initiativ från personalavdelningen och ifrågavarande kommunikatörs kompetensområden är följaktligen inte heller lika omfattande.

Av tradition har en kommunikatör mest inriktat sig på att sprida och tillgängliggöra informationen genom att producera texter och skapa informationskanaler för att nå ut med informationen. Informationsriktningen har varit en nedåtgående vertikal kommunikation det vill säga från ledningen till personalen. För att kunna lösa en del av flaskhalsarna i kommunikationen bör de ansvariga inse att större insatser bör sättas på att skapa förutsättningar för kommunikationsdialoger inom organisationen med en mera horisontell och diagonal informationsriktning där det förekommer utbyte av information mellan olika avdelningar och mellan medarbetarna. (Heide m.fl. 2013, 17–19)

2.8 Kommunikationshinder

Kommunikationen är som tidigare nämnts mångfasetterad där det finns ypperliga förutsättningar för feltolkningar (Nilsson & Waldemarson 1990, 9). Eftersom språket är levande och individuellt är risken för störningar uppenbar. Störningar som är förorsakade av missförstånd, svikna löften, skillnader i engagemang och förhoppningar kan både försvåras men också förbättras av kommunikation (Nilsson & Waldemarson 1990, 62).

Störningskällorna bottnar ofta i sättet att kommunicera; de olika parterna kommunicerar inte på samma nivå. Andra störningskällor är bland annat för snabbt dragna slutsatser, brist på bekräftelse av motparten, för stor tilltro till motpartens förmåga att läsa ens tankar, oklara budskap såsom vaga och mångtydiga svar eller ofullständiga budskap där viktiga delar av budskapet utelämnas. (Nilsson & Waldemarson 1990, 63–69).

För att kunna underlätta hanteringen av störningskällorna bör det existera en öppenhet i samspelet som influerar kommunikationsrelationen vilket kan resultera i en fridfullare relation utan kommunikationsavbrott och höjda röster. (Nilsson & Waldemarson 1990, 76).

Dessa störningar finns överallt där relationer finns och kommunikation sker – så även inom organisationer. Inom de flesta organisationer förekommer kritik mot informationsgången och att kommunikation fungerar dåligt; medarbetarna anser att ingen lyssnar på dem, problem åtgärdas inte, fattade beslut offentliggörs inte och ledningen har åsikten att medarbetarna inte följer anvisningar och förhållningsorder och trots ett stort informationsflöde säger sig medarbetarna vara ovetande samtidigt som skvaller florerar i kafferummet. Såsom tidigare nämnts tenderar tilltron till informationens problemlösande effekt att vara teoretisk och utopisk om man inte samtidigt beaktar medarbetarnas individuella tolkningsegenskaper vilka i sig kan utgöra kommunikationshinder. (Heide m.fl. 2013, 16–17)

I dagens samhälle tenderar tiden bli ett allvarligt kommunikationshinder. Eriksson (2008, 56–57) påpekar den ökade benägenheten att glömma bort att kommunikation kräver tid, samtidigt som nutidsmänniskan hanterar tidsbristen och tiden överlag alltför likgiltigt. Eriksson indelar tidsbegreppet enligt figur 5.



Figur 5. Fyra aspekter av tiden som begrepp. (Eriksson 2008, 57)

Den ekonomiska och tekniska tiden har en benägenhet att styra allt fler av samhällets och organisationers aktiviteter på bekostnad av den psykiska och sociala tiden. En kombination av de fyra tidsbegreppen leder till kommunikationshindret tidsbrist som i sin tur kan resultera i en inre tomhet eller utbrändhet. Samhällets höga tempo beror till stor del på dagens informationsöverflöd, vilket individen på grund av tidsbrist inte hinner ta till sig och reflektera över, vilket kan få som följd att individen förlorar kontakten med sitt inre liv och detta kan i sin tur leda till arrogans och försämrade medkänsla. Dessa känslöstörningar påverkar dialogintresset och dialogförmågan vilket i slutändan påverkar den effektiva kommunikationen negativt. (Eriksson 2008, 56–58)

Tidsbrist kan även framträda om inte ledningen sällar vilken information som anses relevant för medarbetarna, eftersom medarbetarna själva förlitar sig på att deras ledare delger endast väsentlig information. Ingen informationssällning kan det i värsta fall innebära att väsentlig information blir onoterad. (Heide m.fl. 2013, 128).

Andra faktorer som kan utgöra hinder i kommunikationen är de hinder som finns i individens vardag såsom psykiska hinder i form av höga krav på sig själv, ångest eller dålig självkänsla, eller sociala hinder exempelvis relationsproblem, konflikter eller ensamhet. Fysiska hinder såsom sjukdom eller existentiella hinder i form av arbetslöshet och livskriser påverkar också kommunikationsdialogen (Eriksson 2008, 58).

Kommunikationshinder kan också bero på organisationens kultur där det eventuellt inte är acceptabelt att ta upp infekterade eller kontroversiella frågor på exempelvis möten eller att själva utformningen av mötena utgör ett kommunikations- och framförallt ett dialoghinder om medarbetarnas möjlighet att förbereda sig för mötet begränsas genom att ingen information ges angående mötesorsaken. (Heide m.fl. 2013, 136)

Effektiv kommunikation beaktar således de skillnader som finns mellan individer eller grupper. Dessa störningar kan finnas inom gruppen, mellan olika individer eller mellan flera grupper men kan även vara en konsekvens av spänningar inom organisationen. Spänningarna kanske inte försvinner trots åtgärder men organisationen och medarbetarna kan på sikt ha möjligheter att åtgärda problemen gemensamt. (Dimbleby & Burton 1999, 163)

2.9 Kommunikationsriktningar

Kommunikationen bör som tidigare nämnts helst fungera i alla riktningar inom organisationen – uppåt, nedåt, diagonalt och horisontellt – för att fungera effektivt (Dimbleby & Burton 1999, 145). Den nedåtgående informationen, som är betydligt vanligare, går ofta från ledningen via mellanchefer till medarbetare och är i

allmänhet relativt välplanerad. Däremot den motsatta riktningen har benägenhet att halta speciellt vid kommunikation av kritiska erfarenheter. Mestadels har den uppåtriktade kommunikationsgången en tendens att bli positivare till sin utformning desto högre upp i organisationen den kommer vilket i slutändan kan få stora konsekvenser för organisationen om problemet inte observeras i tid. (Heide m.fl. 2013, 44)

Orsaker till den uppåtgående kommunikationens dilemma kan sökas i medarbetarnas osäkerhet angående sin egen situation, det kan finnas farhågor för repri- mander eller dålig erfarenhet från tidigare försök till dylik kommunikation. Orsaker kan även bero på att organisationsklimatet inte upplevs vara öppet och liberalt eller erfarenhet av att negativ feedback medvetet eller omedvetet feltolkas av ledningen (Heide m.fl. 2013, 44).

Horisontell kommunikation bestående av samtal rörande privata åsikter och det egna arbetet sker vanligtvis mellan organisationsmedlemmar som anser sig ha samma status inom organisationen. Viss kommunikation sker även utanför statusförhållandena vilka i allmänhet då grundar sig på vänskapliga och sociala kontakter som knutits utanför organisationen men tas med in i organisationen. Denna diagonala kommunikation kan även figurera i organisationens kafferum om organisationen har gemensamma facilitetsutrymmen för alla statusgrupper. (Dimbleby & Burton 1999, 145–147)

2.10 Kommunikationskanaler

När information ska kommuniceras internt i organisationen är det av yttersta vikt att noggrant överväga vilka kanaler som är lämpliga för den interna dialogen. Till buds står det tre olika kanaler med både för- och nackdelar: skriftliga kanaler, elektroniska kanaler och muntliga kanaler (Eriksson 2008, 77). Dimbleby och Burton (1999, 153–154) kompletterar med den informella kommunikationskanalen som även benämns som djungeltelegraf.

2.10.1 Skriftliga kanaler

Via skriftliga kanaler kommuniceras information i tryckt format på papper eller annat lämpligt material. Företagspresentationer, personaltidningar, broschyrer, nyhetsbrev, rapporter och PM är alla exempel på skriftliga kanaler. Fördelen med denna kanaltyp är att man kan repetera och läsa texten flera gånger och att det enkelt kan bifogas skisser eller bilder som ytterligare klargör andemeningen med meddelandet. Så till vida att texten är korrekt skriven är risken för missförstånd relativt liten samtidigt som ifrågavarande kanal kan konsumeras när läsaren så själv önskar. Nackdelen med denna kanalform är att dialogen oftast blir enkelriktad eftersom det är svårt att få till stånd en tvåvägsdialog inom ett rimligt tidsperspektiv. Skriftliga kanaler används med fördel när det är aktuellt att förmedla fakta och speciellt vid förmedlande av nyhetskommunikation och styrkommunikation. (Eriksson 2008, 75–77)

När information kommuniceras via broschyrer och informationsblad blir medarbetarnas möjlighet till återkoppling d.v.s. feedback väldigt begränsad vilket medför att de inte är öppna för attitydförändringar eller blir särdeles motiverade varför den interna marknadsföringens syfte förbigås (Grönroos 2008, 369).

2.10.2 Elektroniska kanaler

Vartefter som de elektroniska hjälpmedlen har tagit över i organisationen har den skriftliga kanalen till en viss del fått ge vika för den elektroniska. Den elektroniska kanalen innehåller bland annat e-post, intranät, video- och telefonkonferenser, bloggar, hemsidor och intern-tv. Fördelen med denna kanaltyp är att den åskådliggör fakta på ett helt annat sätt än vad de övriga kanaltyperna klarar av. Därtill är många av de elektroniska kanalerna betydligt snabbare än exempelvis de skriftliga, samtidigt som det på ett enkelt sätt är möjligt att distribuera den elektroniska informationen direkt till berörda parter (Eriksson 2008, 78). Lättillgänglig information via de elektroniska kanalerna och känslan av att alla i organisationen har möjlighet att ta del av identisk information skapar dessutom en sam-

hörighetskänsla bland medarbetarna, varför den viktigaste informationen – nyckelinformationen – bör finnas tillgänglig på intranätet (Grönroos 2008, 377–378). Nackdelar med denna kanalform är att allt för långa texter via mail eller intranät är mödosamma att läsa och det är inte möjligt i alla arbetssituationer att ha tillgång till en elektronisk kanal, bland annat kan mobiltäckning saknas (Eriksson 2008, 78-79). De elektroniska kanalerna är delvis en orsak till det digra informationsflödet idag, eftersom det på ett enkelt och snabbt sätt är möjligt att vidareförmedla stora mängder information åt många på samma gång (Heide m.fl. 2013, 126). Intranät och epost kan därtill skapa ett avstånd mellan medarbetarna och därmed skada arbetsgemenskapen, är dessutom medarbetarna överösta med irrelevant information kan skadan förvärras (Grönroos 2008, 377–378).

2.10.3 Muntliga kanaler

Muntliga kommunikationskanaler är i första hand möten, konferenser, utbildningstillfällen och olika seminarier. En muntlig kanalform ger en naturlig förutsättning för en dubbelriktad dialog eftersom det oftast i någon mån ges utrymme för frågor och klarläggande svar. Möten kan vara både planerade och spontana och deltagarna kan vara allt från två stycken till hundratals konferensdeltagare. Denna kommunikationskanal kan anses som tidskrävande och -ödslande men för medarbetaren tillgodoser denna kommunikationsform ofta också ett själsligt behov av människokontakt (Eriksson 2008, 79).

Heide m.fl. (2013, 130) menar att möten är ”ett rikt forum” jämfört med andra kanalformer eftersom informationen kan broderas ut med hjälp av miner, gester och kroppsspråk varför det egentligen behövs mera möten främst vid behandlingen av komplexa ärenden. Dock bör den muntliga informationen i samband med möten enligt Grönroos (2008, 369) tillgodose medarbetarnas behov av tvåvägskommunikation för att uppnå sitt ändamål, annars finns risken att det inte är någon kommunikation utan enbart en mängd information som förmedlas. Därför bör det även ges tidsutrymme i mötesagendan för medarbetarnas åsikter för att denna kommunikationskanal ska ge optimala dialogmöjligheter (Heide m.fl. 2013, 137).

Vid förmedling av förändrings- och kulturkommunikation är denna kommunikationskanal att föredra framom de övriga, eventuellt i kombination med den skriftliga kanalen (Eriksson 2008, 75–76).

2.10.4 Informella kanaler

Den informella kommunikationskanalen baserar sig på rykten, prat och funderingar och denna kommunikationsform kan vara både snabb och avancerad. Informationen som sprids på detta sätt berör oftast andra personer, relationer, normer, synpunkter etc. och är även vanligtvis späckad med fördomar och missvisande påståenden. Denna s.k. djungeltelegraf sägs känna till beslutsresultat innan beslutet är fattat men kan enligt Eriksson (2008, 72) motverkas genom effektiv kommunikation. (Dimbleby & Burton 1999, 154).

Det kan tyckas att all information via denna kanalform är till nackdel för både medarbetare och organisation, men den kan också på ett smidigt sätt kommunicera goda nyheter samtidigt som den kan stärka medarbetarnas psykiska styrka. Den informella kommunikationen sköter sig själv via denna kommunikationskanal, som inte alltid behöver vara muntlig utan även kan vara skriftlig e-post. Tillfällen till denna kommunikation finns överallt inom organisationen; före/efter mötet, under lunchen/kaffepausen, under resan till/från jobbet eller t.o.m. på fritiden (Dimbleby & Burton 1999, 154). Organisationen rör inte på den informella kommunikationskanalen och har egentligen inget behov därav heller, däremot är det till fördel för de informationsansvariga om de kan ta del av budskapet för att på så sätt ha insikter i medarbetarnas funderingar (Eriksson 2008, 76). Forskning visar att 90 % av en organisations händelser är påverkad av information som kommer via denna kommunikationskanal, som anses vara ett viktigt element i organisationskulturen. (Bruzelius & Skärvad 2011, 328).

2.11 Kommunikation angående vision, strategi och mål

En organisations huvudsakliga syfte bör framgå av dess mission, visioner, strategier och mål. Missionen ger organisationen en identitet genom att berätta om vad

organisationen står för och ska generera motivation till medarbetarna, eftersom den inte bara ska presenteras utanför organisationen utan även inom den. En bra utformad mission är således en vägvisare för ledningen och medarbetarna, samtidigt som den ger mening och identitet åt de bägge parterna.

Visionen uttrycker den position som organisationen strävar till att uppnå i framtiden. Visionen utformas oftast av ledningen som då även bör agera i enlighet med den. Visionen bör även omfattas av medarbetarna samtidigt som de även bör känna en delaktighet med den. Denna delaktighet kan graderas från ett engagemang som omfattar ett aktivt arbete för visionen till olika stadier av acceptans som innebär ett accepterande men inte ett självklart aktivt agerande till förmån för visionen. De lägsta graderingarna ingen acceptans och likgiltighet innebär att medarbetarna inte känner någon delaktighet i organisationens vision och således varken bryr sig eller arbetar för att förverkliga den. (Bruzelius & Skärvad 2011, 135–140)

En handlingsplan eller annan dylik plan om hur man ska uppnå sina mål finns i de flesta organisationer. Handlingsplanens eller strategins funktion är att hjälpa ledningen att fördela resurser, klargöra vilka behov organisationen har och fungera som stöd och vägvisare vid förändringar. (Heide m.fl. 2013, 144)

Strategier innebär att förändra och vidareutveckla organisationens verksamhet vilket medför att berörda parter måste involveras och engageras i strategiarbetet för att det ska ha en chans att genomföras. Ofta misslyckas detta genomförande på grund av att strategin inte är tydlig nog. Strategin utformas i allmänhet av ledningen utan medarbetarnas kännedom och medverkan, varför medarbetarna enbart känner till vissa delar av strategin eller inget alls. Vanligtvis genomför medarbetarna inte aktivt något som de inte själva förstår eller fått en möjlighet att uttala sig om. Om denna strategi utformas av anlitad yttre expertis blir steget om möjligt ännu längre för medarbetarna att omfatta och ta till sig nämnda strategi. (Bruzelius & Skärvad 2011, 177–180)

Det krävs en noga övertänkt kommunikationsprocess inom organisationens alla avdelningar och nivåer för att strategin ska kunna genomföras i praktiken. Högsta ledningens välformulerade strategiplaner kan uppfattas som innehållslösa av medarbetarna om inte kommunikationen klarar av att åskådliggöra ifrågavarande planer (Heide m.fl. 2013, 146).

Målformuleringen och strategiarbetet är så pass sammankopplade att i praktiken innebär en strategipresentationen även en målpresentation (Bruzelius & Skärvad 2011, 161). Mål och strategier bör formuleras så att den interna kommunikationen förmår kommunicera ett begripligt och ändamålsenligt budskap åt medarbetarna. För att planerna ska kunna förverkligas visar erfarenheten att de bör genomföras relativt snabbt (Heide m.fl. 2013, 150).

Beroende på vilken roll man har i organisationen påverkar det hur man aktivt bearbetar mål och strategier i sitt dagliga arbete men även informationsatmosfären (kommunikationskulturen) inom organisationen spelar roll. Det finns ett nära samband mellan hur målen uppfattas och vilken arbets- och kommunikationstillfredsställelse organisationsmedlemmarna upplever (Heide m.fl. 2013, 151).

Undersökningar visar även att mål och strategier tolkas olika på olika organisationsnivåer och den bästa kommunikationskanalen, där det är bästa förutsättningar för att målen och strategierna ska tolkas mest lika, är den muntliga kanalen och då främst muntlig kommunikation på möten. Mötenas möjligheter till dialoger och interaktion underlättar för ledningen att betona och tydliggöra sina synpunkter och ge perspektiv åt medarbetarna för hur ifrågavarande mål och strategier ska tolkas. (Heide m.fl. 2013, 153–154)

Organisationens interna kommunikation blir betydligt effektivare om det finns en ständigt pågående intern dialog inom organisationen om vilka mål som alla inom organisationen stävar mot och samtidigt blir det även enklare att diskutera hur man ska nå nämnda mål (Eriksson 2008, 70). När medarbetaren har kunskaper om företagets mål och strategier förbättras så som tidigare nämnts inte bara effektiv-

teten utan i slutändan kan även motivationen och arbetsklimatet gynnas i positiv riktning (Eriksson 2008, 71).

2.12 Kommunikation vid förändringar

För att organisationen ska bevara sin effektivitet på lång sikt bör den kunna förändras, men förändringen ska givetvis vara till det bättre och inte för förändringens skull (Bruzelius & Skärvad 2011, 423). Förändringar kan också vara nedbrytande och motverkande mot uppställda mål (Heide m.fl. 2013, 181).

Kommunikationen anses enligt Heide m.fl. (2013, 181) ha en viktig roll i samband med organisationsförändringar men det är skäl att undvika de enligt Eriksson (2008, 265–266) karakteristiska fällorna vid större förändringar som kan vara exempelvis att medarbetare och chefer inte har blivit varse de faror inför framtiden som ledningen har eller att visionerna och målen inte är tydliga och alltför avlägsna från de nuvarande visionerna och målen. Andra fällor är att förändringsbudskapet framförs monotont eller oengagerat och att det saknas kunskap om medarbetarnas psykologiska hinder angående förändringar. Dialogen är således synnerligen viktig för att om möjligt minska olika variationsuppfattningar och förklara vad de olika förändringsförslagen betyder (Heide m.fl. 2013, 189).

Rykten uppstår ofta i samband med förändringar och kan sägas vara ett resultat av att den interna kommunikationen och dialogen inte varit tillräcklig inför förändringsprocessen. För att motverka rykten ska det kommuniceras i tid och kontinuerligt (även när det saknas ny information) samt endast verklig fakta. (Eriksson 2008, 267)

Trots ovannämnda åtgärder kan det komma att uppstå motstånd mot förändringar. Motstånd är ett psykologiskt naturligt sätt att reagera mot något som skapar osäkerhet, speciellt om förändringskravet kommer oväntat och påtvingat. Motståndet kan då ta sig uttryck enligt det som brukar beskrivas som kriskurvan där medarbetaren först förnekar förändringen, för att sedan göra motstånd innan insikten tar över där uppbyggande åtgärder kan utvecklas och medarbetaren kan se nya möj-

ligheter med förändringen. Slutligen kan kurvan uppnå acceptansnivån när medarbetaren i bästa fall kan uppleva sig få något positivt ur förändringen. Beroende på organisationskulturen hanterar medarbetarna förändringar på olika sätt och i vissa organisationer är medarbetarna vana vid ständiga förändringar. (Bruzelius & Skärvad 2011, 425–427).

Förändringsprocessen kan gynnas och motstånden kan dämpas genom en kommunikationsplan specifik för förändringsarbetet. Enligt planen är kommunikationen under själva förändringsprocessen inriktad på förändringskommunikation som främst berör projektet ifråga. Efterhand utvecklas den interna kommunikationen med stöd från förändringskommunikationen och först därefter utvecklas den externa kommunikationen till organisationens yttre intressenter. Överlag ska information om förändringar kommuniceras i snabba kanaler (Eriksson 2008, 85) och vid större genomgripande förändringar kan det skapas för ändamålet speciella sidor på intranätet, där det snabbt och enkelt är möjligt att uppdatera informationen. (Eriksson 2008, 271-273)

Förändringar ska således leda till något bättre och därför bör ledningen ha direkt kommunikation med berörda medarbetare så att de uppfattar att förändringen är betydelsefull och trängande. När medarbetarna kontinuerligt är informerad om organisationens utveckling och situation skapas som sagt en större förståelse för förändringar (Eriksson 2008, 74). Samtidigt bör man sträva till att när förändringarna är genomförda ska de snabbt leda till positiva resultat för att få ut den maximala effekten från förändringen. (Bruzelius & Skärvad 2011, 440)

Fungerande intern kommunikation skapar i stället för motstånd en nyfikenhet hos medarbetaren inför förändringar och samtidigt får medarbetaren en möjlighet att utveckla ny kompetens (Eriksson 2008, 223).

2.13 Integritetsskydd i kommunikationen

Integritetens betydelse får allt större betydelse i samhället vartefter kommunikation med hjälp av datatekniken ökar, eftersom risken för överträdelse av vår rätt till

personlig integritet samtidigt växer. Som en följd av detta har regleringen av den personliga integriteten skärpts och bl.a. så har vi rätt till anonymitet ifråga om att få ta del av offentliga handlingar eller att offentligt uttrycka våra åsikter. Vi har även kommunikationsintegritet som bland annat innebär rätt till hemlighet berörande brev- och telefonkommunikation samt andra konfidentiella kommunikationsmeddelanden. En central lag om ovannämnda är Lagen om dataskydd vid elektronisk kommunikation (516/2004). (Bärlund, Nybergh & Petrell 2013, 97–100)

I Lagen om integritetsskydd i arbetslivet (759/2004) har det lagsstiftats om grundläggande rättigheter som ska skydda den personliga integriteten även på arbetsplatsen. Endast med stöd av denna lag kan arbetsgivaren agera i frågor som berör arbetstagarens fysiska och psykiska integritet samt de anställdas kommunikation i organisationen. Bland annat omfattar lagen bestämmelser angående personuppgifter, hälsotillstånd och e-postmeddelanden. (Bärlund, Nybergh & Petrell 2013, 115)

2.14 Sammanfattning av teorin

Intern kommunikation bör vara effektiv för att säkerställa organisationens fortlevnad d.v.s. den bör gynna både företagets ekonomi och dess arbetsklimat. För att den interna kommunikationen ska fungera effektivt bör många aspekter uppfyllas. Det bör finnas utrymme för tvåvägskommunikation där dialogen prioriteras framom diskussion och debatt, vilket inte alltid är så enkelt att genomföra i praktiken. Därtill bör det vara klart och tydligt vilken kommunikationsroll varje anställd har för att respektive person ska kunna ta ansvar för sin uppgift som informationsförmedlare. Organisationen bör utöver detta tillhanda ha fungerande kommunikationskanaler för respektive kommunikationstyp. Kommunikationskanalerna uppdelas i skriftliga, muntliga, elektroniska och i den inofficiella kanalen. Samtliga kanaler har sin kommunikationsuppgift i organisationen beroenden på vilken kommunikationstyp som ska kommuniceras i dem t.ex. förändringskom-

munikation kommuniceras med fördel i den muntliga kanalen där ifrågavarande information kan förtydligas vid behov.

Organisationskulturen i företaget påverkar i allra högsta grad hur informationen kommuniceras beroende på om det är ett öppet kommunikationsklimat, där man enkelt känner sig hemma, eller inte. Organisationskulturen i företaget kan förstärkas genom att det ges utrymme för dialoger, gemensamma visioner och feedback i den interna kommunikationen. Den interna kommunikationen påverkas även i stor utsträckning av den interna marknadsföringen d.v.s. vilken relation ledningen har till sina anställda. Genom att visa uppskattning, ge utbildningsmöjligheter och ge utrymme för dialog kan ledningen skapa sådana relationer till personalen som stärker organisationens kultur och främjar den interna kommunikationen.

Den interna kommunikationen påverkar även hur medarbetarna uppfattar organisationens mål, vision och förändringar. Alla organisationer bör ha någon form av mål och vision, men för att nämnda mål och vision ska ha någon mission bör de kommuniceras effektivt till alla berörda parter inom organisationen. Medarbetarna känner ingen delaktighet i diffusa målbeskrivningar, vilket medför att de ej heller arbetar aktivt för att uppnå dem, vilket i slutändan drabbar organisationens effektivitet och lönsamhet. Likaså behövs det förändringar, för ingen organisation fortlever utan att någon gång behöva förändras. Dock bör ledningen vara medveten om att medarbetarnas inbyggda motstånd mot förändringar kan dämpas genom effektiv och planerad intern kommunikation där det informeras tydligt om orsakerna till förändringsbehovet samtidigt som medarbetarna ska spurras till att engagera sig i förändringen.

3 DEN INTERNA KOMMUNIKATIONEN PÅ NTM

I detta kapitel beskriver jag i korta ordalag företagets kommunikationskanaler och vilka kanaler tre ledningsrepresentanter använder sig av. Därtill presenterar jag kort företagets vision och mål.

3.1 Kommunikationskanaler på NTM

Företagets interna hemsida, NTM Intranät, har som mål att ge alla möjlighet att veta vad som är på gång, hur det går för företaget och vart företaget är på väg. Där hittar man företagets ledningssystem som beskriver bl.a. företagets vision och målsättningar och befattningsbeskrivningar. I intranätet finns även NTM Compass där man kan följa med orderstocken och viktiga nyckeltal om företagets produktivitet och lönsamhet. Därtill finns information om Personalkommittén och dess verksamhet. Utöver detta finns det länkar till viktiga hemsidor och blankettmallar och instruktioner för bl.a. reserapporter, reseräkningar och e-postens automatsvar. Veckans lunchmeny finns även publicerad på denna interna hemsida.

På företagets Extranet finns den interna telefonlistan och kalendern för mötesbokningar tillgängliga för alla. Därtill beroende på arbetsuppgifter har man tillträde till artikelregister, leveranser, orderstocksvärden, garantier samt de två divisionernas uppgifter rörande allt från arbetstagarnas inestående arbetstidsförkortningsdagar till uppgifter per levererad order. Under Extranet finns även alla orderspecifikationer tillgängliga i OrderNTM.

De anställda som har arbetsuppgifter som förutsätter e-postkommunikation har tillgång till en egen e-post inkorg. I e-postprogrammet finns alla anställdas e-postadresser tillgängliga så att man enkelt har tillgång till vederbörandes adress. Via företagets hemsida har man möjlighet att smidigt logga in sig till sin arbets-e-post vilket underlättar kommunikationen om man är på t.ex. arbetsresa.

Möten hålls ofta och det kan vara möten mellan olika arbetsgrupper, avdelningsmöten och ledningsgruppens möten. Internt sker också mycket kommunikation över telefon till de anställda som har tillgång till arbetstelefon.

Därtill finns det fysiska anslagstavlor för både officiell information och personaljippon samt intern-TV där det dagligen visas vilka besökare som väntas till företaget och vilka leveranser som ska avgå.

3.2 Kanaler som ledningsrepresentanterna föredrar

För att utröna hur organisationens ledning kommunicerar till sina medarbetare frågade jag tre stycken i ledande positioner inom företaget vilka kommunikationskanaler de använder för olika informationstyper.

Alla tre använder sig av de kommunikationskanaler som företaget har att erbjuda. E-posten används för den information som man vill kunna bekräfta i efterhand och när man vill nå många på samma gång. Telefonen används vid behov av snabba svar och när e-post känns som en för otydlig kommunikationskanal. E-posten ger en bestående information och telefonen en icke bestående information. Muntlig kommunikation genom informella personliga möten eller organiserade gruppmöten används när det är viktig information som ska kommuniceras. Fördelen med muntliga möten är att man effektivare kan diskutera sig fram till lösningar och att man får en personligare kontakt med övriga parter där bl.a. kroppsspråket kan avläsas. För dagliga arbetsuppgifter hämtas information även från företagets interna elektroniska kanaler. (Thijssen 2015; Nordin 2015; Winter 2015)

3.3 Företagets vision och mål

Företags vision och mål är följande:

- NTM skall vara ett ständigt växande företag med betydande årlig tillväxt.
- Huvudsaklig verksamhet och tillväxt skall ske genom produktion i vårt moderföretag.

- För möjliggörande av detta skall företaget ge behövligt resultat samt vara känt för kunnsighet, pålitlighet och redlighet.

Motto: ”Med kunden i tiden”

Betydande årlig tillväxt innebär tillväxttal på 10–15% som mäts utgående från bokslutet. Den huvudsakliga tillväxten ska ske genom produktion i Närpes där även den huvudsakliga produktionen ska försiggå. Produktionens vision är att med engagemang, kunskap och insatser hos varje anställd anskaffa, producera och leverera utrustning för tunga landsvägstransporter och renhållning. Genom aktiv medverkan och stort kunnande skall kundkrav uppfyllas och ständig förbättring förverkligas. Kunnande skall gälla på alla nivåer för optimering av produkter och tjänster. Redlighet innebär att alla skall behandlas rättvist, såväl kunder, samhälle som anställda och ägare.

4 VAL AV EMPIRISK METOD

Vid val av metod för lärdomsprovets undersökande del utgår man från vilket problem man valt att undersöka eller vilken typ av frågor man vill ha svar på. Det är problemet eller frågornas utformning som avgör vilken metod som lämpar sig bäst för ifrågavarande undersökning. (Nyberg & Tidström 2012, 116–117)

Idag är tendensen att vi förlitar oss starkt på kvantitativ data det vill säga att det insamlas stora mängder information inom företag och organisationer men att syftet med informationsinsamlandet är ofta höjt i dunkel och mängder med material lämnas outnyttjade. Det finns därför ett behov av tvärfunktionell samverkan mellan mätning och informationsinsamling eftersom den information som tidigare berörde enbart en viss avdelning eller funktion i företaget numera efterlyses även i andra delar av företaget. (Sörqvist 2000, 22–23, 27)

Undersökningsmetoderna i sig själva är varken kvalitativa eller kvantitativa men trots det kan metoderna indelas utgående från vilken typ av data som insamlas genom att jämföra undersökningens frågor, svar eller variabler (Nyberg & Tidström 2012, 122). Generellt sett kan det särskiljas på kvantitativa undersökningar och kvalitativa undersökningar där kvalitativa undersökningar innebär en strävan efter att utveckla en insikt om särskilda situationer. Dyliga kvalitativa undersökningar grundar sig på intervjupersonens verklighetstolkningar och genomförs oftast med ett litet urval men med ett större undersökningsdjup än den andra metoden som oftast genomförs på ett stort urval men med ett grunt undersökningsdjup vars insamlingsdata kan uttryckas som siffror och även analyseras statistiskt. Den kvantitativa undersökningens syfte är vanligtvis att presentera en utgående från statistiken säkert, generaliserbart och objektivt resultat (Sörqvist 2000, 51). Nyberg och Tidström(2012, 125) säger att avsikten med kvalitativa metoder är försöka förstå och tolka företeelser och att ifrågavarande undersökningsmetod fastslås genom de tidigare nämnda frågorna, svaren och variablerna.

Nyberg och Tidström (2012, 128) rekommenderar att man med omsorg ska välja undersökningsmetod och i god tid före man inleder datainsamlandet.

4.1 Den kvalitativa metoden

I samråd med min uppdragsgivare har jag valt att använda den kvalitativa undersökningsmetoden med personliga intervjuer. Motiveringen till valet av denna undersökningsmetod är att vi bedömde att denna metod skulle ge det mest tillförlitliga resultatet fastän svarsprocenten blir låg, eftersom denna metod ger möjligheter att undersöka och tolka personalens åsikter uttryckta både i ord och i tonfall. Dessutom kan man genom följdfrågor och omformulering av frågan säkerställa att respondenten uppfattat frågan korrekt. På grund av ämnets komplexa natur var den kvalitativa undersökningsmetoden närmast en förutsättning för att kunna uppfylla syftet med detta lärdomsprov, det vill säga att ge NTM en överblick av hur den interna kommunikationen uppfattas och upplevs inom organisationen inklusive arbetstaganas åsikter om arbetstrivseln och arbetsmotivationen.

När man väljer den kvalitativa metoden är man fokuserad på att utröna hur medmänniskorna uppfattar saker och ting med tonvikt mera på förståelse och kunskap än på statistiska utvärderingar. Detta utesluter dock inte att man inom den kvalitativa metoden inte skulle kunna använda sig av det kvantitativa arbetssättet (Bell 2000, 13).

Genom den kvalitativa metoden fås en djupare insikt av problemet man undersöker, samtidigt som man även får en mer omfattande överblick av problemsituationen. Närheten till intervjuobjekten är utmärkande för ifrågavarande metod vilket är exakt det som är den kvalitativa metodens syfte. (Holme & Solvang 1996, 14, 92)

Vid denna metod bör man således kunna sätta sig in hur forskningsobjektet uppfattar olika situationer för att utgående från den uppfattningen kunna förstå och förklara en företeelse. För att kunna återge undersökningen så trovärdigt och tillförlitligt som möjligt bör man följa fyra principer vid spørsmåluppbyggnaden. För-

utom närheten till undersökningsobjekten bör man återge en sanningsenlig bild av vad som sagts eller skett, om det för forskningsrapportens resultat är av avgörande betydelse bör den innehålla beskrivande framställningar av t.ex. människorna och handlingarna och därtill bör det i rapporten för optimal insikt ingå direkta citat för att på så sätt åskådliggöra objektens egna formuleringssätt. (Holme & Solvang 1996, 92–93)

4.1.1 Olika intervjuformer

När man ska välja intervjuform säger Holme och Solvang (1996, 107–108) att det är undersökningsämnet och vilken information vi har till vårt förfogande som avgör vilken intervjuform man väljer, men att det i det stora hela är samma planering oberoende av intervjuformat. Som ovan intervjuare säger Bell (2000, 120–122) att det kan vara enklare att genomföra en mer standardiserad intervju d.v.s. en strukturerad intervju som till sin uppbyggnad har likheter med en enkät dock med den skillnaden att det är intervjuaren som fyller i svaren inte respondenten. En erfaren intervjuare däremot kan få tillgång till mycket nyttig information genom en ostrukturerad temaintervju, däremot kräver analysen av en dylik intervjuform mycket tid.

En annan intervjuindelning är enligt Holme och Solvang (1996, 104–108) utgående från om man intervjuar personer som själva är delaktiga i undersökningsföreteelsen s.k. respondentintervju eller om de intervjuade personerna är observatörer till undersökningsföreteelsen d.v.s. informantintervju. En intervjuform som inte påminner om någon av de ovanstående formerna är gruppintervjun där även gruppens samspel kan komma att påverka slutresultatet.

I min intervju har jag använt mig av en strukturerad intervjuform med på förhand fastställda frågor, men jag har tagit tillvara den kvalitativa undersökningsformens fördelar genom att följa upp svaren med följd- och motfrågor. Personerna jag intervjuat är absolut själva delaktiga i det jag undersökte varför jag vill hävda att det är fråga om det som Holme och Solvang benämner som respondentintervjuer.

4.1.2 Fördelar och nackdelar med den kvalitativa intervjun

Flexibiliteten är den stora fördelen med den kvalitativa metodens intervjuer eftersom det är möjligt att följa upp svaren med följdfrågor vilka i sin tur kan ytterligare utvecklas och fördjupas så det uppstår ett samspel mellan intervjuaren och respondenten. Utöver vilka ord som sägs så kan man även utgående från tonfall, minspel och tystnad utläsa information som inte skulle framkomma vid skriftliga enkätsvar. (Bell, 2000, 119)

Problem med denna undersökningsmetod är bland annat att den är väldigt tidskrävande varför man är tvungen att begränsa respondenterna till betydligt färre än vid en kvantitativ undersökning, vilket innebär enligt Holme och Solvang (1996, 119) att risken för skevheter är stor och enligt Nyberg och Tidström (2000, 126) att det begränsade antalet svaranden gör att responsen blir svårare att generalisera. Utöver dessa problem kan det även vara svårt att analysera svaren samtidigt som det är minst lika tidskrävande att formulera frågorna i denna metod som till den kvantitativa metodens enkäter.

Det ställs stora krav på intervjuaren eftersom man hela tiden bör kunna ta snabba beslut om vilka frågor som ska frågas och vilka svar som ska följas upp därtill bör intervjuaren vara kunnig inom undersökningsområdet, behärska samtalskonsten och ha språköra. Viktiga kriterier för en intervjuare är: kunnig, strukturerande, tydlig, vänlig, känslig, öppen, styrande, kritisk, minnesgod och tolkande. (Kvale 1997, 136 och 138–139)

De etiska riktlinjerna gällande konfidentialitet, anonymitet, samtycke, konsekvenser och undersökningens egentliga syfte kan även leda till problem vilket bör tas i beaktande innan undersökningen inleds (Bell, 2000, 38–39; Kvale 1997, 142–143). Bell (2000, 38–44) poängterar också att man som intervjuare inte ska lova respondenten något som man inte kan hålla.

Ledande frågor är ett brännande problem i samband med intervjuer och Kvale säger att det är en välkänd realitet att ledande frågor i intervjuer kan påverka vilket

svar man får, men samtidigt kan också ledande frågor vara viktiga för att granska sanningshalten i respondenternas svar varför Kvale (1997, 145-146) påstår att ledande frågor i samband med kvalitativa undersökningar snarare används för sällan än för ofta. Bell (2000, 123) hävdar att man som intervjuare ska vara uppmärksam på om man har egna starka åsikter angående något intervjuområde så detta inte avspeglar sig frågeformuleringe eftersom målsättningen är total objektivitet.

4.2 Val av intervjuade

Eftersom jag sedan drygt ett år tillbaks är anställd på NTM och har arbetsuppgifter som innebär att jag på ett eller annat sätt har kontakt med så gott som alla anställda, hade jag på förhand vissa insikter i hur jag ska gå till väga vid valet av intervjupersoner.

Jag har först beaktat divisionsuppdelningen och enligt den valt ett antal medarbetare och mellanchefer därtill har jag valt medarbetare och mellanchefer från övriga avdelningar. Dessutom har jag tagit hänsyn till ålder, kön och anställningstid för att på så sätt sträva till att alla segment blir representerade i undersökningen.

Intervjuerna har skett under tiden 20.04–13.05.2015. Intervjupersonerna har före intervjutillfället gett sitt samtycke till intervjuerna samtidigt som jag har lovat respondenterna fullständig integritet och anonymitet, varför intervjusvaren presenteras i sådan form att de inte ska kunna sammankopplas med ifrågavarande respondent.

4.3 Intervjufrågor

Utgående från teorin i kapitel 2 har jag utöver bakgrundsfrågorna sammanställt totalt 28 frågor som jag ställt till intervjupersonerna. Jag har strävat till frågor som man inte ska besvara med ja eller nej, men i de fallen när svaren i alla fall avgett sitt svar som ett ja eller nej har jag bett om motiveringar eller förklaringar. Intervjuerna har genomförts som enskilda intervjuer under respondenternas ar-

betstid och har bandats in för att renskrivas i efterhand. Nedan följer en översikt av frågorna. Själva intervjustvaren presenteras i kommande kapitel.

INTERVJUFRÅGOR

Bakgrund:

Syftet med bakgrundfrågorna är att delvis få det bekräftat att alla segment är representerade och samtidigt få jämförelsematerial för den empiriska undersökningen.

Ålder: <36, 36-50, >50

Hur länge har du jobbat inom organisationen?

Verkstadsuppgifter? Kontorsuppgifter? Förmansuppgifter?

Kommunikation:

Kommunikationsfrågorna ska ge information om vad respondenterna har för åsikter och tankar om den interna kommunikationen både överlag och specifikt för företaget. Genom frågeupplägget får man jämförelsematerial om ideal och verklighet.

1. Vad tycker du är effektiv och bra intern kommunikation?
2. Hur är den interna kommunikationen här på NTM?
3. Varför tror du att den är så?
4. Vad tror du att dina arbetskamrater anser om den interna kommunikationen?

5. Vilka fördelar tror du att det finns med en effektiv intern kommunikation?

Intern marknadsföring:

Avsikten med dessa frågor är att utröna om det finns stöd för interna marknadsföringsåtgärder för att förstärka relationen mellan ledningen och anställda.

6. Vad anser du om relationer mellan ledningen och anställda?

7. Vad skulle kunna förbättra relationen ytterligare?

8. Vad skulle NTM kunna göra för att stöda dig i dina arbetsuppgifter?

Kommunikationsroller och kommunikationshinder:

Syftet med dessa frågor är att undersöka ledarens kontra medarbetarens roll i kommunikationsflödet samt vilka hinder som påverkar flödet.

9. Vad tycker du att en ledares viktigaste arbetsuppgifter är?

10. Hur tycker du att en trovärdig ledare ska vara?

11. Vem har ansvaret för den interna relationen?

12. Vad anser du om ditt och dina arbetskamraters ansvar för kommunikationsflödet? Vilken roll har du?

13. Är informationen du får från din förman väsentlig information eller kan det vara information som du tycker är irrelevant för dina arbetsuppgifter?

Kommunikationstyper:

Avsikten med dessa frågor är att utröna vilken sorts information som anses viktig och om hur feedback mottas av förmannen.

14. Vilken information behöver du för att göra ett bra arbete?

15. Hur upplever du att din förman mottar förslag, konstruktiv kritik och information från dig?

Kommunikationsriktningar:

Genom att fastställa kommunikationsriktningen kan man konstatera varifrån den viktigaste informationen kommer vilket undersöks i denna fråga.

16. Från vem tycker du att du får den för dig viktigaste informationen?

Kommunikationskanaler:

Avsikten med frågorna om kommunikationskanalerna är att undersöka vilka kanaler som används och om det finns behov av andra kanaler.

17. Vilka kanaler anser du är de effektivaste kanalerna på NTM för information/kommunikation?

18. Skulle du vilja använda andra sätt att ta emot och sända information?

19. Hur viktig är djungeltelegrafan?

Organisationskultur:

Organisationskulturfrågornas syfte är att undersöka företagets kultur och dess påverkan på den interna informationen.

20. Om du tänker på åsikter överlag inom företaget, tycker du att man har lika eller olika åsikter rent generellt?

21. Hurudan är en typisk NTM-anda?

22. Tycker du att det finns osynliga regler – i så fall vilka?

23. Tycker du att det finns olika grupperingar (subkulturer) inom NTM? I så fall vilka?

Vision, mål och strategier:

Dessa frågor undersöker respondenternas delaktighet i företagets mål och vision för att fastställa om företaget effektivt lyckats förmedla mål och vision till berörda parter.

24. Vad är NTM:s mål och vision?

25. Hur beaktar du företagets vision och mål i ditt arbete?

Förändringar:

Slutligen undersöks kommunikationen om förändringar för att utröna huruvida det finns optimalare sätt att kommunicera dem. Fråga nr 28 ställs för att både ge respondenten möjlighet att komma med någon helt ny åsikt och även möjlighet att lyfta fram någon tidigare nämnd åsikt som man ivrar för.

26. Hur får du veta om förändringar inom NTM?

27. Vilka bättre sätt finns det att få reda på förändringar?

28. Om du får föreslå en förändring gällande kommunikationen, vilken skulle den vara i så fall?

5 RESULTATET AV UNDERSÖKNINGEN

I detta kapitel redogör jag för respondenternas svar. Totalt har jag intervjuat 21 stycken anställda. Respondenternas ålder är klassificerad enligt tre åldersgrupper varav sju stycken hör till åldersgruppen <36 år, sju stycken till åldersgruppen 36-50 år och sju stycken till åldersgruppen >50 år. Angående hur länge respondenterna arbetat inom organisationen finns de inom spannet under ett år till flera tiotals år. Av respondenterna är det sex stycken som arbetar med kontorsuppgifter, nio stycken som i huvudsak har verkstadsuppgifter och sex stycken som har förmansuppgifter. Eftersom jag lovat respondenterna anonymitet är jag ytterst restriktiv med att ge exempel där ålder, arbetsuppgifter eller anställningsår på något sätt kan ge antydningar om respondentens identitet.

1. Vad tycker du är effektiv och bra intern kommunikation?

Kontorsanställda tycker att effektiv och bra intern kommunikation är raka besked och kortfattad information. Samtidigt poängteras att man först och främst behöver få nödvändig information utan att behöva fråga efter den. *Verkstadsanställda* tycker även de att kommunikationen ska vara rak och informativ men de understryker även behovet av att lyssna d.v.s. lyhörddhet. Därtill innebär kommunikation även att informationen kommer fram i tid och inte i efterskott när arbetet är färdigt utfört. *Förmännen* anser att effektiv och bra intern kommunikation innebär att alla ska bli informerade samtidigt som kommunikationen bör vara enkel och snabbt levererad. Betonas även öppen kommunikation utan hemligheter som berör personen/arbetsuppgiften ifråga. Förmännen bör därtill diskutera sinsemellan för att ifrågavarande kommunikation ska bli effektiv och bra.

2. Hur är den interna kommunikationen här på NTM?

Kontorsanställda anser att den interna kommunikationen är svag och bristfällig. Alla berörda parter blir inte informerade, mycket fakta kommer sent och det kan vara svårt att veta vilka anställda som hanterar vad vilket medför att man inte kon-

taktar rätt person för just det specifika ärendet. Ibland händer det att man hör det på byn innan man blir informerad på jobbet. Däremot är den informationen man faktiskt nås av rak och tydlig.

Verkstadsanställda tycker att organisationens interna kommunikation stundvis är allt annat än bra eftersom oftast ingen lyssnar (åtminstone inte utanför avdelningen) och det saknas feedback. En av respondenterna säger att ”inget funkar eftersom ingen pratar med varandra”. Exempel som framkommer av flera respondenter är avsaknaden av information om konstruktionsändringar som skapar frustration hos respondenterna.

Förmännen tycker att den interna kommunikationen i stort sett fungerar bra speciellt inom avdelningarna däremot kan det finnas utrymme för förbättringar mellan avdelningarna. Kommunikationen mellan avdelningarna kan störas av att viss information hemlighålls eller att informationen om uppdateringar av konstruktionsritningar är bristfälliga. Poängteras även här att feedback oftast saknas mellan avdelningarna eller så vidareförmedlas inte informationen vidare från chefen till förmännen. Den interna kommunikationen om vad som är på gång anses vara relativt bra och en respondent anser att ”de anställda vet det de behöver för att sköta sina arbetsuppgifter även om 99 % av de anställda anser att de får för lite information, men man kan ju inte informera bara för informerandets skull”.

3. Varför tror du att den är så?

Några respondenter från gruppen *kontorsanställda* tror att en förklaring till varför kommunikationen man nås av faktiskt är rak och tydlig kan bero på att arbetsplatsen domineras av män som oftast kommunicerar rakt och kort. Gruppen kontorsanställda tror att orsaken till den svaga kommunikationen kan sökas i avsaknaden av engagemang hos de informationsansvariga, samtidigt som även stress och tidsbrist påverkar den interna kommunikationen negativt. En annan sak kan vara att det inte informeras om vem som ansvarar för vad, varför kommunikationen blir

lidande, vilket skulle kunna åtgärdas genom att respektive avdelning har dokumenterat vem som ansvarar för vad.

Ett par av de *verkstadsanställda* anser att ingen lyssnar på dem p.g.a. ”den utpräglade skillnaden mellan kontors- och golvfolket” vilket en respondent benämner som klassamhälle. Avsaknaden av feedback beror på att ingen bryr sig. Informationsbristen kan bero på tendensen att ledande personer skjuter påtalade problem framför sig och hoppas att någon annan sköter om det, tills problemet blir så pass stort att den anställda inte orkar längre och först då åtgärdas ifrågavarande problem. En respondent föreslår som åtgärd på informationsbristen mera dokumentation på förhand för att på så sätt kunna eliminera mycket detektivarbete.

Förmännen tror att bristerna i den interna kommunikationen beror på mycket jobb och att man inte alltid inser hur viktigt det är att informera. Det som hindrar kommunikationen är också vanan med ”hysch-pysch” d.v.s. vissa saker får inte komma ut. Flera av förmännen anser att det skulle vara bra för arbetsklimatet och förståelsen för andras arbeten om kommunikationen mellan avdelningarna skulle vara intensivare och öppnare genom t.ex. möten. Kommunikationsproblemen angående ritningsändringarna tros beror på oklarheter om vem som behöver få ifrågavarande information.

4. Vad tror du att dina arbetskamrater anser om den interna kommunikationen?

Alla tre grupper tror att deras arbetskamrater har i stort sett samma uppfattning som de själva. En med verkstadsuppgifter säger ”den som prisar den interna kommunikationen skulle betraktas som underlig och troligen har den personen inte varit så länge i företaget”. En förman säger att ”de verkstadsanställda tycker att de får för lite information och att deras goda idéer inte beaktas från produktionen”.

5. Vilka fördelar tror du att det finns med en effektiv intern kommunikation?

Samtliga respondenter anser att en effektiv intern kommunikation skulle underlätta arbete. Det skulle bli mindre oklarheter, arbetet skulle löpa smidigare och bli snabbare klart vilket skulle gynna företaget och dess ekonomi. Effektiv intern kommunikation med fungerande feedback skulle samtidigt gynna kunderna eftersom kommunikationen till dem skulle bli smidigare och snabbare. Förmännen framhåller även att en effektiv intern kommunikation skulle öka förståelsen för andras arbetsuppgifter och minska uppdelningen i ditt och mitt samt att anställda skulle anstränga sig och bjuda till mera, vilket i slutändan skulle innebära större effektivitet i produktionen samtidigt som processen från konstruktionsritning till färdig produkt skulle bli snabbare. En kontorsrespondent framhåller att med effektivare kommunikation ökar samarbetet som leder till positivare stämning och bättre arbetsresultat.

6. Vad anser du om relationerna mellan ledningen och anställda?

Kontorsanställda anser att det finns en relation men att ”det finns läge för förbättringar”. En respondent säger ”det känns som om ledningen inte diskuterar med vanligt anställda”. Det som saknas är förtroende och positiv feedback. Feedback finns men endast när den är negativ. Ett par kontorsanställda säger sig inte ha kännedom om vem som sitter i ledningen och vad de gör. Till närmaste förman säger de flesta sig ha en fungerande relation men även här kan saknas uppskattning och positiv feedback.

Samtliga *verkstadsanställda* anser att ifrågavarande relation inte är så bra. Det upplevs att ”det finns en klyfta mellan kontor och verkstad”, ”att den högre ledningen är fjärrad från arbetarna på golvet” och ”endast kontorsanställdas åsikter gäller”. Till närmaste förman säger sig flera ha en rätt så bra och fungerande relation.

Förmännen anser att relationen är ”ganska okej” men en förman säger sig inte alls ha någon kommunikation till den högre ledningen samtidigt som han upplever att

närmaste chef informerar hellre för litet än för mycket. En förman säger att ”relationen mellan förman och högsta ledningen fungerar bra men relationen mellan produktion och konstruktion skulle behöva intensifieras för att undvika onödigt käbbel och påverka stämningen i positiv riktning”.

7. Vad skulle kunna förbättra relationen ytterligare?

Som förbättringsförslag från *kontorsanställda* lyfts det fram uppskattning, beröm när större projekt lyckats, möjligheter till utbildning, regelbundna mässbesök för inspiration och intresse för de anställdas välmående. En enkel fråga som ”Hur har helgen varit?” skulle bara det förbättra relationen. Flera av nämnda grupp framhåller vikten av att lyssna på de anställdas åsikter och visa ett intresse för de anställdas arbetsuppgifter eftersom det är enbart de anställda själva som sist och slutligen vet hur dessa uppgifter är. ”Positiv feedback sporrar oss i vårt arbete” är en kommentar.

Verkstadsanställda efterlyser någon form av uppskattning och beröm när man gjort något bra, vilket inte alls behöver betyda ekonomisk uppskattning utan redan att få beröm och ett tack räcker långt. ”Däremot om något blivit fel påpekas det gärna och ofta illvilligt” säger en respondent, vilket även påtalas från flera andra i denna grupp. Två respondenter framhåller möten där det finns utrymme för åsiktsutbyte vilket skulle resultera i en känsla att ledningen bryr sig om ens åsikter.

Förmännen anser att med mera kommunikation förbättras relationen ytterligare och en förman efterlyser ”öppnare och tydligare kommunikation angående ambitioner och målsättning”. En förman ger ett konstruktivt förslag om att konstruktionsritningarna skulle ha korta och enkla kommentarer angående avvikelser vilket enligt honom skulle förbättra relationen mellan avdelningarna och deras förman. En förman föreslår att anställda inom produktionen som jobbar effektivt skulle premieras enligt ett ackordsystem vilket skulle förbättra de allmänna relationerna eftersom den anställda då skulle se en mening i att arbeta produktivt.

8. Vad skulle NTM kunna göra för att stöda dig i dina arbetsuppgifter?

En av de *kontorsanställda* säger sig redan ha bra stöd från sin förman, medan övriga önskar sig mera stöd i form av att förmannen intresserar sig för deras arbetsuppgifter och frågar hur det går. Uppmuntran och uppskattning för utförda uppgifter skulle stöda och känslan av att någon bryr sig skulle underlätta när man står inför svåra arbetsuppgifter. Man kan känna sig ensam och utelämnad i sina arbetsuppgifter eftersom ett tydligt stöd från ledningen saknas, vilket kan förstärkas av att medarbetaren inte vet hur långt hans ansvar sträcker sig.

Verkstadsanställda vill ha klara spelregler och ”mera morot och mindre käpp” d.v.s. uppskattning när något gått bra. Vid nya arbetsuppgifter skulle det vara tacksamt med tydliga instruktioner och inte så som det är nu att man själv frågar sig till fram bland arbetskamraterna. En anställd berättar om sin frustration om att i årtal försökt påtala missförhållanden utan att ha fått någon respons utan först när han sade att han inte orkar längre åtgärdades problemet varför han rekommenderar att ”inte vänta för länge med att förbättra saker utan i stället regelbundet stämna av med arbetaren om det finns saker att förbättra”. Attityderna till de verkstadsanställda skulle behöva ändras så att ”vi skulle känna att vi och våra åsikter har ett värde”. En anställd ger ett konkret exempel på hur de anställda i årtal försökt påverka ett missförhållande utan att få något tillstånd men genast när ”en kontorsanställd påpekade problemet åtgärdades det”.

Förmännen lyfter fram behovet av feedback: genom att informera mera och få respons/feedback angående positivt/negativt produktionsresultat skulle man bidra till att höja humöret och förbättra stämningen eller finnas orsak och motivation till att begrunda orsaken till misslyckandet. Två förmän säger att det är bra som det är och att de upplever att det redan finns förståelse och tillit, dock säger en av dem att det finns förbättringsmån angående uppmuntran och personlig feedback från ledningen.

9. Vad tycker du att en ledares viktigaste arbetsuppgifter är?

Kontorsanställda betonar vikten av att upprätthålla en positiv stämning genom peptalk, stöd och engagemang samtidigt som ledaren bör se till att arbetsuppgifterna fördelas jämnt och att samma regler gäller för alla. Ledaren bör ”få gänget med sig så att alla arbetar åt samma håll”.

Verkstadsanställda anser att ledaren ska koordinera och styra upp arbetet på ett effektivt sätt samt se till att arbetaren har verktyg och förutsättningar för att göra ett bra arbete. Ledaren ska även lyssna på sina anställda och fungera som en länk mellan ledningen och arbetaren där informationen ska kommuniceras i bägge riktningarna. En respondent säger att en bra ledare ska vara humanitär och kunna behålla lugnet samt se konflikter som något som ska lösas. Samtidigt understryks det att ”ledaren inte behöver vara en kompis men man behöver veta var man har honom”.

Förmännen anser att viktiga ledaruppgifter är att lyssna, informera och leda arbetet så de anställda vet vad som ska utföras och i vilken ordning. Därtill bör ledaren vara rättvis och inte favorisera någon ifråga om arbetsuppgifter. Ledaren ska även ge mål och visioner samt ge resurser att verkställa målen.

10. Hur tycker du att en trovärdig ledare ska vara?

Alla grupper anser att en trovärdig ledare ska vara rättvis och inte se mellan fingrarna gällande vissa personer, hålla vad som sagts och kommits överens om, vara saklig och tydlig med sitt budskap och vara kunnig. En trovärdig ledare ska också ta ansvar för sina egna fel eller erkänna att han missat eller glömt något.

11. Vem har ansvaret för den interna relationen?

Fem stycken (varav fyra är verkstadsanställda) av respondenterna anser att alla har ett ansvar för den interna relationen medan övriga anser att ledningen har det största ansvaret. Förmännen anser att det är arbetsledarna och produktionschefen

som ansvarar för den interna relationen, därtill säger en förman att alla nog måste vara öppna och kommunicera – inte bara klaga. En kontorsanställd uttrycker det enligt följande: ”Alla i någon ledningsuppgift från högste ledningen till förmännen har ansvaret för den interna relationen – det är deras sak att se till att avdelningarna kommunicerar med varandra”.

12. Vad anser du om ditt och dina arbetskamraters ansvar för kommunikationsflödet? Vilken roll har du?

Alla respondenter utom en anser att de har ansvar för att informera sin förman om problem och saker som bör åtgärdas. Allmän feedback anses även viktig för utan den kan heller ingenting förbättras. Det betonas av flera respondenter att de anser att det är förmannens ansvar att föra informationen vidare till berörda parter om inte förmannen klart och tydligt gett personen ifråga det uppdraget – men trots det så är det förmannens sak att kolla upp om informationen gått fram.

13. Är informationen du får från din förman väsentlig information eller kan det vara information som du tycker är irrelevant för dina arbetsuppgifter?

Alla anser att den informationen de får är väsentligt utan i stället anses det att den är bristfällig och mera information behövs. Ibland kan det t.o.m. vara så att förmannen inte har den information man behöver utan man är tvungen att gå till förmannens förman för att få den information man för tillfället behöver.

14. Vilken information behöver du för att göra ett bra arbete?

Kontorsanställda anser att de behöver få uppdaterad information för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. Den informationen som kommer från försäljarna styr flera av de anställdas arbetsuppgifter varför den behöver vara korrekt och specificerad. Även information från ledningen om fattade beslut rörande planer och åtgärder är viktig. Information gällande generella saker som anbelangar företaget anses även behövas

Verkstadsanställda anser att de beroende på arbetsuppgifter behöver veta allt från dagens agenda till information om det gjorts ändringar i några produktionsmodeller eller om det kommit nya modeller. Därtill behövs det tillförlitliga uppgifter om hur produkten ska tillverkas enligt konstruktionsritningar och om det finns specifika kundönskemål.

Förmännen behöver information om orderstocken, leveranstider, produktionsändringar, produktnyheter och vad som allmänt är på gång inom företaget

15. Hur upplever du att din förman mottar förslag, konstruktiv kritik och information från dig?

Kontorsanställda upplever att förmannen nog tar emot förslag, konstruktiv kritik och information på ett sakligt sätt men fortsättningen av kommunikationsgången är ytterst oviss eftersom man inte vet om det förs vidare i hierarkin. En anställd säger sig tänka efter noga före nya försök att hjälpa någon utöver sina arbetsuppgifter eftersom personen i fråga har negativ erfarenhet från sin förman rörande dylikt agerande. Flera påpekar tendensen att ”en liten grej kan bli väldigt stor” och tvärtom varför man drar sig för att påpeka vissa saker.

Verkstadsanställda tycker att den egna förmannen i allmänhet tar emot förslag och kritik bra men flera har till en början upplevt en viss irritation från förmannens sida. Däremot saknas helt informationen om huruvida saken förs vidare uppåt. Eftersom ingenting har hänt så antas det att ingen riktigt orkat lyssna eller åtgärdat saken eller så har det inte alls förts vidare. Två anställda tycker att de förmän som är nyare i tjänst har enklare att ta emot dylik information än de som varit i huset länge.

Tre av *förmännen* tycker att information och åtgärdsförslag tas emot bra och att det förs vidare uppåt varmed de anser att de även får tillbaka respons. Orsaker till att saker inte åtgärdas motiveras ofta med att det är en kostnads sak. Tre förmän tycker att förslagen tas bra emot av närmaste förman men att det högre upp i ledet inte verkar tas emot, samtidigt som de säger att de aldrig blivit informerad när nå-

got förslag inte blir av och verkställs något förslag så märker de det i förbi farten utan någon desto större feedback.

16. Från vem tycker du att du får den för dig viktigaste informationen?

Kontorsanställda tycker att de i huvudsak får den viktigaste informationen från sin förman samtidigt som det även kommer mycket information från arbetskamrater och andra förmän. *Verkstadsanställda* säger sig få den viktigaste informationen från arbetskamrater och andra avdelningar, två personer från denna grupp säger sig få denna information från gruppledaren eller förmannen. Ibland kommer också informationen från kunderna. *Förmännen* tycker att de i huvudsak får den viktigaste informationen från sin förman. Informationen kan också komma från andra förmän på andra produktionsavdelningar och från konstruktions- eller försäljningsavdelningen.

17. Vilka kanaler anser du är de effektivaste kanalerna på NTM för information/kommunikation?

Kontorsanställda anser att telefon, e-post och kommunikation öga mot öga är de effektivaste kommunikationsformerna. Fördelen med telefon som kommunikationsform är dess snabbhet, men behöver man få informationen dokumenterad är e-post att föredra. Många gånger används telefonen och e-post i kombination på så sätt att man först förklarar ingående muntligt vad saken gäller och får det därefter dokumenterat i e-posten. Även möten har sin funktion bara de har en klar agenda och protokollförs, men i allmänhet vill man inte ha för många möten. Två kontorsanställda säger sig inte vara på möten så ofta. Anslagstavlan nämns av några, medan en berättar att han jobbade här i flera månader innan han observerade anslagstavlan. Både NTM Intranät och Extranet används som informationskanal och är ett viktigt arbetsredskap varje dag.

Verkstadsanställda som inte har arbetstelefon eller arbetsdatorer anser att den muntliga kommunikationen och anslagstavlor är de viktigaste kommunikationsformerna. Två stycken påtalar att de inte har möjlighet att få tillgång till ritningar

om de inte söker upp sin förman. Påtalas även att det brister i uppdateringen av vissa anslagstavlor. De med tillgång till arbetstelefon anser den vara bra när det är bråttom bara personen svarar som man ringer till. Möten är inte så allmänt förekommande.

Förmännen anser att telefonen, e-post och muntlig kommunikation är effektiva kommunikationskanaler. Telefonen för att den är snabb, e-posten för att t.ex. ta emot ritningar och muntlig kommunikation för att man då ser personen öga mot öga och får omedelbar respons. Företagets interna nätkanaler används dagligdags och där finns viktig daglig information. Möten fyller sin funktion som effektiv kommunikationskanal om de följer en agenda och protokollförs. Från anslagstavlor söks närmast information som berör personalärenden.

18. Skulle du vilja använda andra sätt att ta emot och sända information?

Alla grupper är i stort sett nöjda med nuvarande kommunikationskanaler utan tycker att man i stället ska satsa på att kanalerna ska fungera. Från produktionssidan skulle det finnas ett behov av skärmar där orden ska kunna läsas av. Manueller skulle även de underlätta arbetet. Fler interna tv-skärmar där dagens gäster, leveranser m.m. syns skulle även uppskattas för att öka känslan av delaktighet. Forum för diskussioner där flera kunde gå in och läsa vad som diskuterats föreslogs också.

19. Hur viktig är djungeltelegrafan?

Kontorsanställda anser att djungeltelegrafan spelar en viktig roll i att få reda på viktig information, även om de vet att mycket av det som sägs i den kanalen inte är sant, så finns det sådant som anbelangar ens arbetsuppgifter och bör kontrolleras med ens förman. *Verkstadsanställda* är delade angående denna kommunikationskanal: en del anser att det är bara rykten och skvaller där medan andra tycker att det är en mycket viktig kommunikationskanal gällande deras arbetsuppgifter även om de anser att allt som hörs från denna kanal ska kontrolleras för bekräftelse från förmannen. *Förmännen* tycker att det mesta som kommer via ifrågava-

rande kanal är helt oväsentliga saker gällande arbetet, men den bör få finnas och ibland finns det nog någon grund för dessa djungeltelegrafmeddelanden – men naturligtvis bör de bekräftas av officiella källor.

20. Om du tänker på åsikter överlag inom företaget, tycker du att man har lika eller olika åsikter rent generellt?

5 stycken i gruppen, varav 3 stycken har arbetat inom företaget i tiotalsår, tycker att man överlag har rätt så lika åsikter. Övriga anställda tycker att åsikterna går isär. Verkstadsanställd tycker att man inom sin egen avdelning tycker likadant och kontorsanställda tycker att man inom kontoret har lika åsikter medan det då finns olikheter i åsikterna mellan avdelningar i verkstaden och mellan kontor och verkstad. En förman säger att han upplever att ”åsikterna är väldigt olika beroende på nivå och placering i företaget” och en annan säger att ”det är svårt att få alla att dra åt samma håll när vissa arbetar för att få det att funka medan andra är väldigt likgiltiga och inte bryr sig”. Det framkom även åsikter om att många yngre anställda tänker annorlunda än de som arbetat i företaget i många år eftersom de yngre anser sig vara här endast tillfälligt tills de hittar ett bättre jobb med bättre betalt.

21. Hurudan är en typisk NTM-anda?

De flesta är rätt så överens om att det inte finns någon typisk NTM-anda – åtminstone inte i positiv bemärkelse. Verkstadsanställda tycker att det till en viss del finns en vi-anda inom kontoret vilket delvis bekräftas av kontorsanställda men överlag sägs det att dagens NTM-anda är negativ och att mycket går ut på att ”snacka skit om sin arbetsplats”. Denna trend har förstärkts det sista halvåret; tidigare kunde någon enskild gå och muttra för sig själv när de kände motvilja men idag är det ett utbrett problem inom hela verkstaden. Anställda från alla grupper tycker att vi-andan har försvagats avsevärt under de senaste åren och säger att numera gäller ”varför ska jag bry mig när ingen annan gör det”. Samtidigt vill många av respondenterna poängtera att de har trevliga arbetskompisar och ”vi

brukar nog få det att funka fastän det är kämpigt”. En förman säger att ”det finns en hög arbetsanda och att de flesta vill göra sitt bästa och vill att det ska gå bra för företaget men att det är mycket prat om att det där inte är min uppgift och varför blir det ingen ändring o.s.v. – trots detta så drar vi nog åt samma håll i alla fall”. Flera påtalar kaffeпаusernas viktiga funktion som skapare av en positiv vi-anda.

22. Tycker du att det finns osynliga regler – i så fall vilka?

Totalt 12 stycken av respondenterna tycker att det inte finns några osynliga regler. Resten av respondenterna utspridda i alla grupper anser att det finns någon form av osynliga regler och ger som exempel att det ska informeras så lite som möjligt (t.ex. om när förmannen tänker vara ledig) och man ska inte lägga sig i det som inte hör till ens egna arbetsuppgifter. Inom verkstaden finns den regeln att ”de som arbetat länge i huset har det vägande ordet gentemot en ny anställd”. Några förmän anser att det tycks vara en osynlig regel att ”idéer från verkstaden inte ska beaktas i första hand”.

23. Tycker du att det finns olika grupperingar (subkulturer) inom NTM? I så fall vilka?

Kontorsanställda anser inte att det finns grupperingar inom NTM, eventuellt skulle det då vara inom kontoret skillnad på ledningen och övriga anställda. Där- emot har många av de kontorsanställda förstått att det från verkstadssidan finns åsikter om att NTM har två grupperingar: kontors- och verkstadsanställda.

Verkstadsanställda anser att det finns många olika grupperingar men den största grupperingen finns mellan kontor och verkstad. Därtill nämns språkgrupperingar och grupperingar mellan avdelningarna. Divisionsuppdelningen upplevdes som större tidigare men numera tycker man att man samarbetar relativt bra även om det finns utrymme för förbättringar.

Förmännen överlag anser att det inte finns grupperingar förutom en som anser att det finns stor skillnad mellan produktion och konstruktion, mellan divisionerna och även mellan avdelningarna inom varje division.

24. Vad är NTM:s mål och vision?

Alla respondenter var lika osäkra på NTM:s mål och vision, men de som hade tillgång till NTM Intranät visste var de kunde hitta dylik information. Två stycken av respondenterna från verkstaden sa direkt att de inte vet. De övriga 19 stycken kom med förslag såsom ”öka produktionen, växa, sälja en bra produkt, få ett lönsamt företag med ett socialt ansvar”. Tre stycken kände till mottot: ”Med kunden i tiden”.

25. Hur beaktar du företagets vision och mål i ditt arbete?

De som inte visste vilka företagets mål och vision var ansåg att de inte kunde beakta något som de inte visste vad det är. Övriga ansåg att de försöker så gott det går fastän de ansåg att de inte har arbetsuppgifter som kan påverka målen och visionerna.

26. Hur får du veta om förändringar inom NTM?

Kontorsanställda och *verkstadsanställda* säger att de oftast får veta om förändringar först via djungeltelegrafan eller genom att själva se att något är på gång. Kommer den första informationen via djungeltelegrafan så bekräftas den inom sinom tid antingen muntligt av förmännen, på möten, genom officiella e-mail eller genom anslag på anslagstavlan.

Förmännen säger att oftast får de veta om förändringar via sina förmän eller officiella mail. Förändringar som anbelangar arbetsuppgifter kommuniceras först på möten för att sedan kommuniceras vidare nedåt i hierarkin. I allmänhet förlitar sig inte denna grupp på anslagstavlor utan i stället är det ofta någon ur denna grupp som har ansvar för att anslå information på nämnda tavlor.

27. Vilka bättre sätt finns det att få reda på förändringar?

Kontorsanställda ser att man helst skulle vara informerad före djungeltelegrafens vet om förändringen. Ett bra sätt skulle vara genom muntlig information på möten så att alla får samma information. För att minska motståndet mot förändringar skulle det underlätta om man motiverade och förklarade i god tid så alla hinner förbereda sig inför stora förändringar. Gärna skulle man även vilja bli informerad om bra saker också och inte bara negativa.

Hälften av de *verkstadsanställda* tycker att det är bra som det är och den andra hälften skulle vilja bli informerad före djungeltelegrafens speciellt om det är förändringar som berör en personligen. Förändringar som berör arbetsuppgifter och orderstocken skulle kunna kommuniceras bättre överlag så att man inte främst fick höra om dem via djungeltelegrafens.

Förmännen tycker att man ska informera om förändringar så öppet som möjligt och gärna motivera förändringarna, vilket kunde ske på t.ex. gruppmöten eller avdelningsmöten inom divisionen vilket samtidigt skulle stärka sammanhållningen och minska grupperingarna. På dylika möten bör även positiva saker lyftas fram och diskuteras inte bara negativa saker.

28. Om du får föreslå en förändring gällande kommunikationen, vilken skulle den i så fall vara?

- informera alla samtidigt och informera samma sak åt alla för att undvika feltolkningar.
- mera aktivt lyssnande och faktiskt sträva till att åtgärda problemen inom en rimlig tid
- mera öppenhet angående företaget. Statistiktavlor som uppdateras alltför sällan ger ingenting. Informera både om negativa (t.ex. förlorad order) och positiva saker för att vi ska förstå orsaken bakom förändringar.

- skapa en öppnare kommunikation mellan konstruktion och produktion gällande konstruktionsändringar genom att t.ex. skicka e-mail när en ändring gjorts.
- förmannen bör informera sina medarbetare i tid när han ämnar vara ledig så medarbetaren hinner stämma av arbetsrelaterade oklarheter.
- avdelningsmöten, avdelningsmöten som involverar flera avdelningar och gruppmöten.
 - o Arbetsledaren kan sammankalla veckovis och informera gruppen vad som ska tillverkas under den kommande veckan för att motarbeta leveransförseningar vilket även skulle gynna en vi-anda och skapa en bättre stämning. Skulle ta högst 5-10 minuter.
 - o Avdelningsmöten hållna med jämna intervaller skulle skapa en sammanhållning inom avdelningen.
 - o Gemensamma avdelningsmöten mellan flera avdelningar (t.ex. konstruktion-inköp-aftersale) som info- och diskussionsmöten för samordning.
- gemensamt info-blad med matnyttig information såsom t.ex. orderstocken för att alla anställda ska bli mera involverade i företaget.

6 DISKUSSION

Jag har i mitt lärdomsprov undersökt hur den interna kommunikationen fungerar inom NTM sett från medarbetarnas och förmännens synvinkel. I detta kapitel ämnar jag relatera respondenternas svar till teorin i kapitel 2 och undersöka huruvida det finns stöd och förklaringar till svaren utgående från nämnda teoridel.

6.1 Frågorna 1–5: kommunikation

Enligt undersökningen tycker alla tre grupper att effektiv och bra intern kommunikation ska vara rak och enkel, verkstadsanställda tycker även att ifrågavarande kommunikation ska innebära lyhördhet och bland förmännen anses det också att kommunikationen ska vara öppen och kommuniceras till alla samtidigt. Shannons och Weavers kommunikationsmodell (Fiske 2010, 18) beskriver en rak och enkel kommunikation där två system sändare och mottagare utbyter information sinsemellan. Kommunikationsmodellen har under tidens gång även kommit att omfatta begreppet feedback som innebär bland annat att sändaren ska ge utrymme för mottagarens reaktioner d.v.s. vara lyhörd (Fiske 2010, 37–38). När det ges utrymme för feedback skapas en dialog som grundar sig just på lyhördhet och en önskan att uttala sig vilket även kan anses vara en öppen kommunikation (Heide m.fl. 2013, 133–136).

Inledningsvis kan sägas angående respondenternas uttalanden gällande NTM:s interna kommunikation att ingen säger att den inte är rak och enkel men det som upplevs som problem är informationen som inte kommuniceras och avsaknaden av feedback, vilket enligt Dimpleby & Burton (1999, 143–147) kan leda till bekymmer eftersom en effektiv kommunikation bör fungera i alla led d.v.s. upp, ned, diagonalt och sidledes för att organisationen ska må bra och kunna uppfylla sina mål och strategier. Utan intern fungerande information blir organisationens välmående ansträngd och i förlängningen får organisationen överlevnadssvårigheter (Eriksson 2008, 70).

Tidsbrist kan enligt Eriksson (2008, 56–58) innebära att den interna kommunikationens effektivitet påverkas negativt vilket även respondenterna anger som en förklaring till den ineffektiva kommunikationen. En annan förklaring nämligen ansvarsoklarheter kan också försvaga kommunikationen och är respektive anställds roll inte ordentligt fastslagen vet inte medarbetaren vilken roll man har i kommunikationen (Bruzelius & Skärvad 2011, 184) och utan behövlig information får medarbetaren inte den kunskap och ansvarsunderlag som är nödvändig för en fungerande intern kommunikation (Eriksson 2008, 70–74). Många av respondenternas förklaringar såsom att ingen lyssnar, problem åtgärdas inte och brist på engagemang är symptom på störningskällor vilka dock inte alltid elimineras genom att informera mera om man inte samtidigt tar hänsyn till att varje medarbetare har sina egna tolkningar av informationen (Nilsson & Waldemarson 1990, 62–69 ; Heide m.fl. 2013, 16–17). Samtidigt påpekar Eriksson (2008, 60–61) att det finns åtta olika sätt att lyssna.

Genom fråga nummer fyra om vad respondenterna tror om sina arbetskamraters åsikter angående den interna relationen ville jag undersöka huruvida man anser att man delar åsikt med sina kollegier eller inte. Eftersom alla anser att man i stort har samma uppfattning gällande nämnda kommunikation så finns där en grogrund för en homogen kultur vilket innebär att man överlag delar samma åsikter i organisationen (Hofstede & Hofstede 2009, 311).

Respondenternas åsikter om att effektiv kommunikation bidrar till att bl.a. skapa gemenskap, bättre samarbete och lönsamhet i företaget stöds av Erikssons (2008, 70–74) motiveringar där det nämns att intern information skapar enighet, underlättar samarbetet och kan förbättra lönsamheten. Respondenterna anser också att kunderna skulle gynnas vilket korrelerar med Erikssons motivering att personalen blir bättre ambassadörer med korrekt information och med Grönroos teori (2008, 364–367) om att personalen bör vara uppdaterad med korrekt information för att kunna fungera som marknadsförare på deltid.

6.2 Frågorna 6–8: intern marknadsföring

Relationerna och kommunikationen är beroende av varandra (Nilsson & Walde-
marson 1990, 9). Respondenternas åsikter om relationerna mellan ledningen och
anställda sammanfaller med deras åsikter om kommunikationen: kontorsanställda
anser att det finns utrymme för förbättringar, verkstadsanställda tycker att varken
kommunikationen eller relationen är bra och förmännen anser att bägge två funge-
rar relativt bra. Som förbättringsförslag och förslag till stödåtgärder ges av grup-
perna uppskattning, beröm vid lyckade projekt, utbildningsmöjligheter, visat in-
tresse för de anställda och tydligare kommunikation angående mål och ambitioner.
Dessa föreslagna åtgärder korrelerar med Grönroos' principer (2008, 364–367)
om den interna marknadsföringens fördelar att bl.a. uppmuntran, stöd och utbild-
ningsmöjligheter är stödåtgärder som ledningen ansvarar för och vilka i slutändan
gagnar kunden om personalens motivation ökar. Genom nämnda stödåtgärder kan
ledningen styra personalen mot en ökad kundmedvetenhet (attitydstyrning).

6.3 Frågorna 9–13: kommunikationsroller och kommunikationshinder

Beroende på intervjugrupp anser respondenterna lite olika på ledarens viktigaste
arbetsuppgifter. Kontorsanställda betonar vikten av att skapa positiv stämning,
verkstadsanställda anser att ledaren ska lyssna, leda och ge mål och visioner.
Åsikterna sammanfaller med teorin att ledaren ska uppmuntra, skapa utrymme för
dialog och engagera personalen angående visioner och mål (Eriksson 2008, 223).
Respondenterna anser att ledarens trovärdighet ska synas genom rättvisa och kun-
nighet. Därtill ska ledaren hålla överenskommelser och ta ansvar för sina fel vilket
överensstämmer med vad Eriksson (2008, 224–225) säger att en trovärdig ledare
ska ha kompetens och idealism. Därtill säger Eriksson att en ledare bör ha god
självinsikt gällande båda sina goda och dåliga sidor (2008, 223).

Grupperna kontorsanställda och förmän anser att det är ledningen som bär ansva-
ret för den interna relationen medan majoriteten av gruppen verkstadsanställda
anser att alla tillsammans har ett ansvar. Däremot anser alla tre grupper av an-

ställda att de själva har ett ansvar att informera och ge feedback till ledningen för att kunna skapa förbättringar. Bruzelius & Skärvad (2011, 339–340) säger att ledningen bör inse att det är deras inflytande på medarbetarna som resulterar i hur organisationskulturen är i företaget och att den förändras i den riktning ledningen visar vägen för samtidigt som Grönroos (2008, 364–367) säger att ledningen ansvarar för den interna relationen och dess möjligheter att utvecklas till en intern marknadsföring.

Heide m.fl. (2013, 125–127) konstaterar att ledarens kommunikation numera innebär att bl.a. sortera information så att den anknyter till medarbetarens arbete samtidigt som Eriksson (2008, 51–61) poängterar risken med att medarbetarna överörs med både väsentlig och oväsentlig information. Undersökningen visar att ingendera av grupperna anser sig få oväsentlig information från förmannen vilket kan tolkas som att ledaren till den delen förstått sin kommunikationsroll. Därmed kan kommunikationshindret tidsbrist, som respondenterna relaterat till som orsak till bristfällig information, inte vara förorsakad av informationsöverflöd (Eriksson 2008, 56–58).

6.4 Frågorna 14–15: kommunikationstyper

Samtliga respondenter säger att de behöver uppdaterad information beroende på sina arbetsuppgifter för att göra ett bra arbete vilket utgående från den interna marknadsföringens ledningsstrategi benämns som kommunikationsstyrning d.v.s. beroende på personalens roller behöver de nödvändig information från ledningen för att kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett sådant sätt att det i slutändan gagnar företagets kunder och lönsamhet (Grönroos 2008, 369). Annan information som respondenterna säger sig behöva benämns som operativ kommunikation vilket innebär information som behövs dagligen, men även nyhetskommunikation (t.ex. ledningsplaner) och förändringskommunikation såsom speciella företeelser som är på gång i företaget (Eriksson 2008, 75–76) behövs.

Överlag tycker respondenterna att förslag, konstruktiv kritik och information tas väl emot av förmännen, vilket tyder på att organisationskulturen inte är sådan att besvärliga frågor är ett kommunikationshinder (Heide m.fl. 2013, 136). Men samtidigt säger respondenterna att de inte vet hur fortsatta kommunikationsgången uppåt är eftersom det saknas feedback, vilket korrelerar med teorin att kritiska synpunkter har en benägenhet att inte komma hela vägen fram när de ska kommuniceras uppåt i organisationen. En respondent vittnar också om sina negativa erfarenheter vilket understryker Heide m.fl:s teori (213, 44).

6.5 Fråga 16: kommunikationsriktning

Kontorsanställda och verkstadsanställda anser att informationsgången både är nedåt från ledningen, horisontell mellan arbetskamrater och diagonal mellan olika avdelningar. Förmännen har i huvudsak en informationsgång som kommer uppifrån men även en diagonal informationsgång mellan olika avdelningar existerar (Dimbleby & Burton 1999, 145–147).

6.6 Frågorna 17–19: kommunikationskanaler

Kontorsanställda och förmännen framhåller den elektroniska kommunikationskanalens fördelar d.v.s. att den är dokumenterande så att den kan läsas flera gånger och möjligheten att kunna sända ritningar och dylikt i den. Majoriteten av de verkstadsanställda har inte tillgång till den elektroniska kommunikationskanalen vilket innebär att de bör uppsöka en förman för att få tillgång till ritningar. I kontorsbyggnaden finns en intern-tv men fler intern-tver efterlyses för att på så sätt skapa en delaktighet i företaget, vilket korrelerar med Grönroos' teori (2008, 377–378) om att möjligheten att ta del av identisk information skapar en samhörighet.

Muntliga kommunikationskanaler används av alla respondenter och då främst öga mot öga, möten och telefon beroende på respektives arbetsuppgifter. Muntlig kommunikation ger möjligheter till att förklara ingående och få snabb respons vilket sammanfaller med Erikssons teori (2008, 79) att en muntlig kanalform ger utrymme för frågor och svar.

Skriftlig kommunikation på anslagstavlan används främst av verkstadsanställda och då närmast för nyhetskommunikation och styrkommunikation i enlighet med teorin (Eriksson 2008, 75–77).

Djungeltelegrafens – den informella kanalens – betydelse delar respondenterna men alla är överens om att man bör få kanalens information bekräftad innan man kan lita på den. Det anses även att den har sin mission och bör få finnas, såsom Eriksson (2008, 76) säger att organisationen egentligen inte har något behov av att påverka denna kanalform utan att man istället ska dra nytta av den för att på så sätt ha insikter i medarbetarnas åsikter.

6.7 Frågorna 20–23: organisationskultur

5 av 21 respondenter anser att man har lika åsikter inom organisationen rent generellt, medan de övriga tycker tvärtom. Samtidigt anses det att kontorsanställda sinsemellan har gemensamma åsikter. Utgående från dessa svar kan man anse att företagets kultur har drag av en svag kultur eftersom en dylik kultur kännetecknas av stora åsiktsskillnader (Hofstede & Hofstede 2009, 311). Kommentarer om att yngre anställda tänker annorlunda än de äldre bekräftar att det idag är allt viktigare att ge en effektiv intern information vartefter unga anställda med kritiska ögon ersätter lojala trotjänare (Eriksson 2008, 70–74).

Respondenterna är till stora delar ense om att det inte finns någon typisk NTM-anda även om det återigen anses att den till viss del finns på kontoret. Över hälften av respondenterna oberoende av anställningstid anser att det inte finns några verkligt utbredda osynliga regler vilket kan tolkas som att organisationen har ett relativt öppet kommunikationsklimat där det är enkelt att känna sig accepterad även som nyanställd (Hofstede & Hofstede 2009, 313). Men samtidigt finns det hos verkstadsanställda informella normer såsom att ”ord väger tyngre om det kommer från en som arbetat länge i huset” samt hos förmän att ”ord från kontoret väger tyngre än ord från verkstaden”, vilket kan korreleras till att dylika icke formella

normer är element som påverkar organisationens kultur (Bruzelius & Skärvad 2011, 323).

Företagets uppdelning i två divisioner förorsakar viss gruppering även om flera respondenter anser att den grupperingsskillnaden minskat. Från verkstadssidan anses det att det finns flera grupperingar, men att de största finns mellan verkstad och kontor vilka kan enligt teorin anses vara två funktionella subkulturer. Kontorsanställda talar om en viss gruppering mellan ledningen och övriga anställda på kontoret vilket benämns som hierarkisk subkultur (Heide m.fl. 2013, 49–51). För att organisationskommunikationen ska vara effektiv bör det beaktas de skillnader som finns mellan olika grupper och sträva till gemensamma åtgärder mot dylika spänningar (Dimbleby & Burton 1999, 163).

6.8 Frågorna 24–25: vision, mål och strategier

Alla respondenter är osäkra på NTM:s mål och vision vilket betyder att de har svårt att säga om de beaktar dem i sitt arbete. De allra flesta utgår från att målen och visionerna har att göra med produktion och lönsamhet vilket de anser att de försöker arbeta utifrån. Dock anser de att de har arbetsuppgifter som inte påverkar företagets mål och visioner. Teorin säger att medarbetarna bör omfatta visionerna och känna sig delaktiga i dem, likaså gällande strategier och mål bör medarbetarna vara införstådda med dem för att de aktivt ska arbeta för ett genomförande av dem (Bruzelius & Skärvad 2011, 135–140, 177–180).

6.9 Frågorna 26–28: förändringar

Förändringar kommuniceras oftast först via de informella kanalerna enligt kontors- och verkstadsanställda vilket kan tolkas som att den interna kommunikationen inte kommuniceras tillräckligt effektivt i tid (Eriksson 2008, 267). Däremot förmännen anser att de får vetskap om förändringar via ledningen och officiella meddelanden. Kontorsanställda och förmännen anser att bästa sättet att kommunicera om förändringar är genom möten där dialogen får utrymme. Motiveringar och förklaringar som kommuniceras så öppet som möjligt anses minska motstånd

det mot förändringar vilket korrelerar med teorin att om medarbetarna kontinuerligt informeras om organisationens utveckling skapas en större förståelse för förändringar och kommunicerar ledningen direkt med medarbetarna angående förändringar så inser medarbetarna snabbare behovet av dylika förändringar (Bruze- lius & Skärvad 2011, 440).

6.10 Slutsatser

Mina slutsatser från denna undersökning gällande organisationens interna kommunikation är att respondenternas åsikter angående denna kommunikation är rätt så överensstämmande med varandra. Vissa skillnader kan skönjas i svaren angående den interna informationen och relationen; att förmännens åsikter delvis skiljer sig från de övrigas hänför jag till deras kommunikationsroll som ledare d.v.s. de yttrar sig som ledningsrepresentanter.

Ett intressant rön är att respondenterna överlag tycker att man inom företaget har generellt olika åsikter, samtidigt som man tror att arbetskamraterna har samma åsikt som en själv gällande kommunikationen. Detta tolkar jag som ett utfall från den gruppering medarbetarna anser finns eller tror sig veta om d.v.s. jag och mina arbetskamrater inom vår avdelning tycker likadant men ”de andra” tycker inte som vi. Oberoende av om dessa grupperingar är illusioner eller inte, påverkas kommunikationen och den interna gemenskapen negativt.

Under intervjun berättade fyra förmän om hur effektiviteten påverkas negativt när en enskild arbetstagare inte åtgärdar synliga produktfel eftersom de åstadkommit i en annan avdelning trots att kunskap för denna åtgärd finns hos ifrågavarande arbetstagare. Endast en av förmännen kopplar samman detta problem med negativ gruppering vilket får mig att undra om det bland ledningen å sin sida finns en tendens att blunda för grupperingar och avsaknaden av företagets vi-anda. Det är positivt att det inom avdelningen finns en vi-anda, men om denna anda påverkar samarbetet mellan avdelningarna negativt påverkar det hela företagets effektivitet negativt.

Att anställda anser att de med sitt arbete inte kan påverka företagets mål och visioner innebär att de distanserar sig från företaget och således inte arbetar aktivt för att förverkliga målen och visionerna, vilket medför att även arbetsklimatet påverkas negativt. Jag tror att om man skulle lyckas att kommunicera företagets målstrategier till medarbetarna skulle det finnas möjligheter att förbättra företagets effektivitet genom ökad arbetsmotivation. Som extra bonus skulle man även få en starkare vi-anda och om anställda känner att man arbetar för en gemensam sak minskar negativa grupperingar och effektiviteten förbättras. Kort sagt skulle man på så sätt kunna få hela företagshjulet att fungera bättre.

Det som alla respondenter är ense om är den interna marknadsföringens betydelse för välmående och känsla av gemenskap. Uppmuntran, utbildning och feedback skulle generera positiv energi för arbetseffektiviteten och gynna kommunikationsklimatet.

En annan anledning till kommunikationsproblemen kan troligen sökas i företagets snabba tillväxt. Företaget har gått från en uppfinnarkultur till en organisationskultur där organisationens inre struktur inte riktigt har hunnit med i utvecklingen vilket gör att det kan bli en avsaknad av en effektiv fungerande informationskommunikation. Eftersom alla anställda anser att de får för lite väsentlig information skulle det kanske vara läge att fundera på informationskvaliteten och överväga behovet av en ansvarsperson för företagets kommunikation.

6.11 Reliabilitet och validitet

Med reliabiliteten anger man tillförlitligheten hos undersökningens mätinstrument d.v.s. själva frågeformuläret. Genom att ställa kontrollfrågor och jämföra svaren kan forskaren kontrollera undersökningens reliabilitet. (Ejvegård 2009, 77–79)

När det är fråga om en kvalitativ undersökning är reliabiliteten dock inte relevant eftersom det inte är möjligt att vid en upprepad undersökning få exakt samma undersökningsresultat p.g.a. att omständigheterna runt omkring förändras (Christensen, Engdahl, Gräas & Haglund 2010, 307).

Med ovanstående som grund vill jag följlaktligen hävda att reabiliteten inte är väsentlig i min undersökning eftersom ifrågavarande undersökning stöder sig på den kvalitativa metoden. Även om intervjufrågorna var av sådan karaktär att respondenterna återkom till sina samma åsikter flertal gånger och jag förmodar att svaren skulle bli i stort sett lika i en ny motsvarande undersökning med samma respondenter kan jag dessvärre inte med säkerhet fastslå att resultaten skulle bli exakt desamma.

Med validiteten beaktar man huruvida man mäter det som man initierat att mäta (Ejvegård 2009, 80). Den interna validiteten d.v.s. att resultatet överensstämmer med verkligheten och att tillräckligt stor mängd data insamlats och den externa validiteten d.v.s. generaliserbarheten av undersökningen har stor betydelse i en kvalitativ undersökning. Eftersom det är svårt att fastställa fel och brister i en dylik undersökning bör validiteten vara god. (Sörqvist 2000, 162)

Undersökningens inre validitet d.v.s. trovärdighet bör bestyrkas utgående från hur systematiskt man genomfört insamlandet av svaren och analyserat dem. Därtill bör resultatet redovisas öppet och tydligt. Detta medför att det läggs stort ansvar på undersökaren som bör vara försiktig med att dra förhastade slutsatser innan man lyckats uppnå en teoretisk mättnad. Den externa validiteten benämns som kvalitativ generalisering i den kvalitativa undersökningen vilket innebär att det inte är den absoluta sanningen som resultatet beskriver utan den sanning som för tillfället råder, men samtidigt är resultatet så pass sant att man kan använda det som beslutsunderlag. (Christensen m.fl. 2010, 308–309)

Jag har som undersökare strävat till att vara systematisk i både insamlandet och analyserandet av undersökningsmaterialet. Jag tycker också att jag redovisat svaren så öppet och tydligt jag kan med hänsyn till respondenternas anonymitet. Utgående från detta anser jag att den inre validiteten är rätt så god. Som stöd för denna åsikt har jag både mina dagliga intryck från organisationen och den teoretiska mättnad som jag upplever att jag uppnått i undersökningen. Redan vid tio intervjuade personer började jag se ett mönster som förstärktes under de elva åter-

stående intervjuerna. Visserligen är det svårt att med säkerhet fastslå att övriga anställdas åsikter skulle följa mönstret men trots detta är jag benägen att hävda att de 21 svaren indikerar majoritetens åsikter. Jag bedömer att den externa validiteten följer den interna och således är så pass nära den verkliga sanningen man kan komma vilket innebär att undersökningsresultatet kan generaliseras relativt bra.

6.12 Förslag till fortsatt forskning

Förslag till fortsatt forskning kunde vara att undersöka mera grundligt hur företagets organisationskultur är och hur den påverkar företaget. Annat förslag är att närmare undersöka de påtalade kommunikationsproblemen mellan produktion och konstruktion för att utröna vilka de verkliga kommunikationshindren är. Ett tredje förslag till fortsatt forskning skulle kunna vara att undersöka hur den interna kommunikationen är inom hela koncernen.

Denna undersökning skulle också kunna återkomma med jämna mellanrum för att se huruvida resultatet har ändrat. Fördelen med att genomföra en liknande undersökning efter en tid är att det då finns jämförelsematerial att relatera till samtidigt som företaget skulle ha möjlighet att fastställa huruvida eventuella kommunikationsansträngningar har förbättrat situationen.

7 AVSLUTNING

Jag har undersökt NTM:s interna kommunikation genom att intervjua 21 stycken medarbetare utvalda från fabriken i Närpes. Avgränsningen till Närpes fabriken d.v.s. moderbolaget i koncernen var naturlig eftersom majoriteten av de anställda är stationerade här. Metoden kvalitativ undersökning valdes för att få en djupare kunskap om medarbetarnas uppfattning gällande företagets interna kommunikation. Respondenterna fick ta ställning till 28 frågor som berörde bl.a. kommunikationen, den interna marknadsföringen, organisationskulturen och hur det kommuniceras om mål och förändringar.

Resultatet visar att det finns utrymme för förbättringar. Ingen av respondenterna säger sig få för mycket information utan i stället påpekas avsaknaden av information. Avsaknad finns det även gällande interna marknadsföringsåtgärder såsom uppskattning och feedback. Angående grupperingar visar resultatet inledningsvis delade åsikter men vid djupare analys indikerar svaren delvis en illusion om grupperingar från verkstadssidan samtidigt som de delvis förringas av förmännen. Kommunikationen angående vision och mål har orsaker att förbättras för att medarbetarna ska känna sig delaktiga i företagets målsättningar.

Jag har upplevt arbetet med detta lärdomsprov berikande men också krävande. Berikande för att jag har haft möjlighet att fördjupa mig i ett ämne som jag finner mycket intressant på grund av dess komplexa natur. Krävande för att det varit svårt att hitta en sund balans mellan studie- och arbetsprestationer, men även för den utmaning som den kvalitativa undersökningen utgjorde. Samtidigt har den kvalitativa undersökningen gett mig oerhörda erfarenheter och jag är tacksam för det förtroende jag fått av alla respondenter i samband med intervjuerna. Jag värdesätter även min uppdragsgivares förtroende för min undersökning gällande en så pass känslig sak som den interna kommunikationen i en organisation. Slutligen vill jag tacka min handledare för den support och vägledning jag fått under arbetets gång med detta lärdomsprov.

KÄLLOR

Böcker

Aha. 2005. Modern kunskap för alla, band 5. Malmö. Bertmarks Förlag AB.

Bell, J. 2000. Introduktion till forskningsmetodik. 3 upplagan. Lund. Studentlitteratur.

Bruzelius, L.H. & Skärvad, P-H. 2011. Integrerad organisationslära. 10 upplagan. Lund. Studentlitteratur AB.

Bärlund, J., Nybergh, F. & Petrell, K. 2013. Finlands civil- och handelsrätt: En introduktion. Reviderad 4 upplaga. Helsingfors. Talentum Media Oy.

Christensen, L., Engdahl, N., Gräås, C., Haglund L. 2010. 3 upplagan. Lund. Studentlitteratur.

Dimbleby, R. & Burton, G. 1999. 2 upplagan. Lund. Studentlitteratur.

Ejvegård, R. 2009. Vetenskaplig metod. 4 upplagan. Lund. Studentlitteratur AB.

Eriksson, P. 2008. Planerad kommunikation: Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation. 6 upplagan. Malmö. Liber AB.

Fiske, J. 2010. Kommunikations teorier: En introduktion. Reviderad upplaga. Stockholm. Wahlström & Widstrand.

Grönroos, C. 2008. Service Management och marknadsföring. 2 upplagan. Malmö. Liber AB.

Gummesson, E. 2008. Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R. 3 upplagan. Malmö. Liber Ab.

Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. 2013. Kommunikation i organisationer. 2 upplagan. Malmö. Liber AB.

Hofstede, G. & Hofstede, G.J. 2005. Organisationer och kulturer. 2 upplagan. Lund. Studentlitteratur AB.

Holme, I. M. & Solvang, B. K. 1997. Forskningsmetodik. 2. uppl. Lund. Studentlitteratur.

Hård af Segerstad, P. 1990. Information och kommunikation: En bok om människans förmåga att tänka, tala och förstå. 4 upplagan. Uppsala. Hallgren & Fallgren Studieförlag AB.

Kvale, S. 1997. Den kvalitativa forskningsintervjun. 1.uppl. Lund. Studentlitteratur.

Lassfolk, L. 2000. NTM – de första 50 åren. 1 uppl. Närpes. NTM:s förlag.

Magnusson, M. & Forssblad, H. 2000. Marknadsföring i teori och praktik. 2 upplagan. Lund. Studentlitteratur.

Nilsson, B. & Waldemarson, A-K. 1990. Kommunikation: Samspel mellan människor. 6 upplagan. Lund. Studentlitteratur.

Nyberg, R. & Tidström, A. 2012. Skriv vetenskapliga uppsatser, examensarbeten och avhandlingar. 2:1 uppl. Lund. Studentlitteratur Ab.

Strid, J. 2009. Intern kommunikation inom organisationer, företag och myndigheter. 1 upplagan. Lund. Studentlitteratur. (e-bok)

Sörqvist, L. 2000. Kundtillfredsställelse och kundmätningar. 10. uppl. Lund. Studentlitteratur.

Intervjuer:

Nordin, M. 2015. Kvalitetschef. NTM. Intervju 9.4.2015.

Thijssen, L. 2015. Ekonomidirektör. NTM. Intervju 9.4.2015 och 21.05.2015.

Winter, M. 2015. Divisionschef. NTM. Intervju 6.5.2015.

BILAGA 1

INTERVJUFRÅGOR

Bakgrund: Ålder: <36, 36-50, >50

Hur länge har du jobbat inom organisationen?

Verkstadsuppgifter? Kontorsuppgifter? Förmansuppgifter?

Kommunikation: 1. Vad tycker du är effektiv och bra intern kommunikation?

2. Hur är den interna kommunikationen här på NTM?

3. Varför tror du att den är så?

4. Vad tror du att dina arbetskamrater anser om den interna kommunikationen?

5. Vilka fördelar tror du att det finns med en effektiv intern kommunikation?

Intern marknadsföring:

6. Vad anser du om relationer mellan ledningen och anställda?

7. Vad skulle kunna förbättra relationen ytterligare?

8. Vad skulle NTM kunna göra för att stöda dig i dina arbetsuppgifter?

Kommunikationsroller och kommunikationshinder:

9. Vad tycker du att en ledares viktigaste arbetsuppgifter är?

10. Hur tycker du att en trovärdig ledare ska vara?

11. Vem har ansvaret för den interna relationen?

12. Vad anser du om ditt och dina arbetskamraters ansvar för kommunikationsflödet? Vilken roll har du?

13. Är informationen du får från din förman väsentlig information eller kan det vara information som du tycker är irrelevant för dina arbetsuppgifter?

Kommunikationstyper: 14. Vilken information behöver du för att göra ett bra arbete?

15. Hur upplever du att din förman mottar förslag, konstruktiv kritik och information från dig?

Kommunikationsriktningar:

16. Från vem tycker du att du får den för dig viktigaste informationen?

Kommunikationskanaler:

17. Vilka kanaler anser du är de effektivaste kanalerna på NTM för information/kommunikation?

18. Skulle du vilja använda andra sätt att ta emot och sända information?

19. Hur viktig är djungeltelegrafan?

Organisationskultur: 20. Om du tänker på åsikter överlag inom företaget, tycker du att man har lika eller olika åsikter rent generellt?

21. Hurudan är en typisk NTM-anda?

22. Tycker du att det finns osynliga regler – i så fall vilka?

23. Tycker du att det finns olika grupperingar (subkulturer) inom NTM? I så fall vilka?

Vision, mål och strategier:

24. Vad är NTM:s mål och vision?

25. Hur beaktar du företagets vision och mål i ditt arbete?

Förändringar:

26. Hur får du veta om förändringar inom NTM?

27. Vilka bättre sätt finns det att få reda på förändringar?

28. Om du får föreslå en förändring gällande kommunikationen, vilken skulle den vara i så fall?