

Göteborgs Universitet
Institutionen för journalistik och masskommunikation (JMG)
Medie- och kommunikationsvetenskap

...och vad säger chefen?

**En studie av chefernas kommunikationsförmåga på en
Volvo-arbetsplats.**

Gustav Lindouf
C-uppsats
Fördjupningskurs, vt 2007
Handledare: Bengt Johansson

Abstract

Titel: ...och vad säger chefen? – En studie av chefernas kommunikationsförmåga på en Volvo-arbetsplats

Författare: Gustav Lindouf

Handledare: Bengt Johansson

Kurs: Medie- och kommunikationsvetenskap – fördjupningskurs

Termin: VT 2007

Syfte: Att förstå skillnader i kommunikationsförmåga hos chefer på Volvo

Metod: Kvalitativa intervjuer

Material: Samtalsintervjuer med 5 bra kommunikativa chefer, 5 mindre bra kommunikativa chefer och 6 av deras anställda

Huvudresultat: Den undersökta Volvo-arbetsplatsen har både chefer som är bra och chefer som är mindre bra på att kommunicera och bygga engagemang med sin arbetsgrupp. De flesta som uppfattas som mindre bra kommunikatörer besväras av att de har för lite tid för att hinna med sitt arbete. Det ligger dem även i fatet att de inte alltid har blick för vad som kännetecknar en god kommunikativ ledare.

De områden där det finns mest skillnad i kommunikationsförmåga hos cheferna är hur man visar respekt för sina medarbetare, hur man involverar arbetsgruppen i viktiga beslut, hur man kan förebygga konflikter och hur regelbundna rutiner de har för att ge feedback och respons till sina medarbetare.

Medarbetarnas uppfattning av vad som kännetecknar en god kommunikativ chef stämmer i stort överens med betéendet hos de chefer som har bra kommunikationsförmåga. Generellt sett har de dock mindre förståelse för chefens tidsbekymmer.

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
2. Bakgrund	7
2.1. Volvos globala organisation	7
2.1.2. Att förankra kärnvärden – The Volvo Way	7
2.2. Undersökning av arbetsplatsen – Volvo Group Attitude Survey (VGAS)	8
2.2.1. Kommunikativa ledare?	9
2.2.2. Årets undersökning	9
2.2.3. VGAS-resultatet på den undersökta arbetsplatsen	9
2.2.4. Resultatens trovärdighet	10
2.3. Varför det är intressant att studera	11
3. Tidigare forskning och teoretiskt perspektiv	12
3.1. Ett fall av organisationskommunikation	12
3.2. Om teorikapitlet	13
3.3. Vetenskapsteoretisk utgångspunkt	13
3.4. Organisationsteori och kommunikation	13
3.4.2. Den undersökta arbetsplatsen	14
3.5. Internkommunikation	15
3.5.2. Interna kommunikationsvägar	15
3.6. Typer av chefskommunikation	16
3.7. Grundläggande kommunikationsmodell	16
3.7.2. Den undersökta arbetsplatsens kommunikationsplan	17
3.8. Kommunikationskanaler	18
3.8.2. Informationskanaler på den undersökta arbetsplatsen	18
3.9. Formell och informell kommunikation	19
3.10 Sammanfattning	20
4. Syfte och frågeställningar	21
4.1 Syfte	21
4.2 Frågeställningar	21
5. Metod	22
5.1. Att välja intervjuobjekt	22
5.1.1. Användning av informanter	23
5.1.2. Tankar kring undersökningsmetoden	23
5.2. Förberedelser	24
5.2.1. Tankar om intervjufrågorna	24
5.2.2. Intervjuernas genomförande	25
5.3. Behandling av materialet	26
5.3.1 Analys av transkriptioner	26
5.4. Begreppsvaliditet + reliabilitet = Resultatvaliditet	27

6. Resultat och analys -----	29
6.1. Hur chefer visar respekt -----	29
6.2 Hur chefer ger feedback-----	31
6.3. Hur medarbetare får information från chefen -----	31
6.4. Informationsöverflöd? -----	32
6.5. Hur medarbetare involveras i besluten-----	33
6.6. Hur chefer hanterar konflikter-----	33
6.7. Övriga resultat-----	35
6.8. Manager eller leader? -----	36
6.9. Sammanfattning av resultaten-----	37
7. Slutdiskussion -----	39
8. Sammanfattning -----	41
9. Källförteckning -----	42
9.1. Internet-----	42
9.2. Litteratur -----	42
9.3. Övrigt-----	43

Bilagor

Bilaga 1 – Intervjumanus till medarbetare

Bilaga 2 – Intervjumanus till chefer

Bilaga 3 – Enkät till medarbetare

Bilaga 4 – Enkät till chefer

1. Inledning

”Alla människor kan kommunicera, men långtifrån alla kan kommunicera bra”

Ovanstående citat är hämtat från kommunikationsforskaren Krepps och belyser problematiken med kommunikation i organisationer. Men så länge de som kommunicerar bra sätts på chefsposter så blir alla arbetsplatser bra? Om det endast var bra kommunikatörer som fick chefsjobben skulle problemen vara ganska små, i alla fall så länge även medarbetarna kommunicerar hyfsat bra.

Men vänta lite nu, om det stämmer borde väl alla se till att bli bra på kommunikation om de blir uppgraderade tack vare det, eller?

Nej, förmågan att kommunicera bra är inte högst på prioriteringslistan i rekryteringen av chefer så därför är det intressant att se vad det har för effekt på arbetsvardagen.

Volvo har i åratal gått i främsta ledet för moderna arbetsplatser med chefer som följer de senaste forskningsrönen om bra ledarskap. De är noga med att deras ledare ska bidra till att medarbetarna på arbetsplatsen genomgående ska utveckla sin kompetens och ledaren ska även ha förmåga att lyssna, motivera och förklara de beslut som kommit och förändringar som ska genomföras.

Så hur bra har de lyckats med detta idag?

Jag har intervjuat ett antal av de chefer, och deras anställda, som enligt Volvos internundersökning ansetts vara bra och mindre bra kommunikatörer, för att se var skillnaden finns. Jag har valt en arbetsplats på ett anonymt dotterbolag där jag har genomfört mina intervjuer och kommit fram till resultat om chefernas kommunikationsförmåga.

Syftet med undersökningen är att se på vilket sätt Volvos chefer har förmågor som gör att de uppfattas som bra och mindre bra kommunikatörer. Jag ska belysa vanligt förekommande kommunikationsproblem som uppkommer på arbetsplatsen och återge både medarbetares och chefers bild av dessa problem. Det kommer att hjälpa företagets chefer i framtiden när de får invändningar och kommentarer om sin kommunikation.

Jag inleder uppsatsen med att snabbt gå igenom Volvo och sedan deras insatser som gjorts för att förbättra arbetsklimatet som bland annat innefattar kommunikationen på arbetsplatsen och ledarskap. Däribland finns en genomgång av den internundersökning som ligger till grund för de studier jag genomför.

Sedan presenterar jag en tidigare studie av Volvos chefskommunikation som utfördes 2002 och hur jag i min studie förhåller mig till den och motiverar denna studiens betydelse. I det efterföljande teorikapitlet försöker jag förklara problematiken som finns med internkommunikation i allmänhet och chefskommunikation i synnerhet.

Därefter presenteras studiens syfte och frågeställning som följs upp av de metoder jag använt och lite diskussioner kring de val jag gjort under undersökningens gång, samt lite reflektion kring de problem som uppstått på vägen.

Sen presenteras läsaren för de resultat som undersökningen ledde fram till med tillhörande analys. Efter en sammanfattning av resultaten kommer som avslutning en slutdiskussion som innehåller vidare resonemang och tips på framtida studier och sist följer av en sammanfattning av uppsatsen.

2. Bakgrund

2.1. Volvos globala organisation

Volvo AB startade 1926 och den första bilen var klar 1927. De firade således under våren 2007 sitt 80-årsjubileum. De är idag en av världens ledande tillverkare av bussar, lastbilar, dieselmotorer, marinmotorer, komponenter till flygindustrin mm. Deras affärsidé är:

Genom att skapa mervärde för våra kunder skapar vi mervärde för våra ägare.

Vi använder vår samlade kunskap för att tillhandahålla transportrelaterade hårda och mjuka produkter med överlägsen kvalitet, säkerhet och omtanke om miljön till krävande kunder i utvalda segment.

Vi arbetar med energi, passion och respekt för individen.¹

De bygger sin affärsidé kring tre kärnvärden: Kvalitet, säkerhet och miljöhänsyn. Det ska uppfyllas genom att Volvos kunder ska få största möjliga värde av deras erbjudanden, att de ska ha ett grundläggande säkerhetstänkande och genom att de ska förebygga utsläpp av miljöfarliga ämnen.

Volvo har idag cirka 83 000 medarbetare i produktionsanläggningar i sammanlagt 18 länder.² De är utspridda över alla världens kontinenter³ och en del av bolagen har på senare år förvärvats av Volvo; till exempel Nissan Diesel och Renault Trucks.

De har som mål att alla Volvoföretag ska präglas av öppet informationsutbyte och respekt för den enskilde individen. En utmaning för organisationen är att förankra dessa mål och organisationens kärnvärden i alla produktionsanläggningar över hela världen, även de som förvärvats på senare år.

2.1.2. Att förankra kärnvärden – The Volvo Way

Volvo startade 2003 en internkommunikationsinsats vid namn The Volvo Way som beskriver Volvos filosofi. Det är en skrift som ska förankra värderingar, företagskultur och arbetssätt hos personalen för att de ska bli ett mer enhetligt företag och för att kunna ge en mer samlad bild av Volvo utåt. På lång sikt är syftet att medarbetarna ska förstå Volvos historia och kultur för att gemensamt kunna arbeta mot samma framtida mål.

Det är också meningen att det ska vara en plattform för organisationens medlemmar där det finns plats för ”en kritisk, konstruktiv och öppen dialog”.⁴

The Volvo Way är avsedd att främst användas vid rekrytering och utbildning av både medarbetare och ledare men också en handbok som alla medarbetare kan gå tillbaks till och läsa.

I kapitlet ”vårt sätt att arbeta” finns rubriken ”ledarskap” där det går att läsa följande riktlinjer:

¹ <http://www.volvo.com/group/sweden/sv-se/Volvo+Group/ourmission/>

² <http://www.volvo.com/group/sweden/sv-se/Volvo+Group/varlden/>

³ <http://www.volvosurvey.nu/coordinators.asp>

⁴ <http://www.volvo.com/group/sweden/sv-se/career/volvovalue/companyculture/>

Ledare är ansvariga för att utveckla strategier och mål, införa affärsorienterade riktlinjer för arbetet och när så är möjligt involvera medarbetarna i beslutsprocessen. Målstyrning innebär att ledarna måste säkerställa att strategier och mål överensstämmer med koncernens gemensamma inriktning, och att det finns ett fokus på att verkställa beslutade åtgärder.⁵

Vidare betonar riktlinjerna att ledaren ska visa respekt för individerna för att få förtroende i arbetsgruppen. Ledaren ska även uppmuntra kompetensutveckling hos medarbetarna och se till att det finns goda yttre förutsättningar för att genomföra sitt arbete.

Beträffande kommunikation kräver Volvo en aktiv sådan. Lyssna, motivera, förklara beslut och be om återkoppling. Ledaren har även som uppgift att hantera konflikter på arbetsplatsen rörande mål, beslut, uppgifter och ansvarsområden inom gruppen.

2.2. Undersökning av arbetsplatsen – Volvo Group Attitude Survey (VGAS)

Varje år sedan 2003 gör företaget en internundersökning om medarbetarnas tillfredsställelse på jobbet. Det är en omfattande enkätundersökning med 53 frågor som berör en rad undersökningsområden såsom möjlighet till påverkan, samarbete, respekt, utveckling, kommunikation med mera. Varje chef får ett lösenord som den ska vidarebefordra till sina medarbetare, som i sin tur skriver in lösenordet när de fyller i enkäten. Det gör att frågorna kan redovisas så att medarbetarna betygsätter sin närmaste chef, och resultatet ger en bild och ett omdöme av den aktuella chefens ledarskap. Det gör även att man inte kan skicka påminnelse till en viss medarbetare om den inte har svarat, men då arbetsgrupperna oftast består av mindre än 40 medarbetare är det heller inga svårigheter att göra en allmän påminnelse på ett avdelningsmöte, ifall man ser att man inte har fått in lika många svarade enkäter som det finns medarbetare.

Volvo har även delat in cheferna i grupper i ett omdömessystem efter VGAS-resultaten. På varje fråga svarar respondenterna hur bra eller dåligt frågan passar på deras arbetsvardag på en skala från 1 till 9. På varje fråga finns ett normvärde som ofta är 6, och som i undantagsfall är 4, 5 eller 7. Det är ett riktvärde som är satt för att inte få negativ inverkan på lönsamhet och arbetsklimat. Det sammanlagda betyget på chefen kallas Employee Satisfaction Index (ESI) och är en procentsiffra på hur många procent av frågorna där chefen fick ett snittbetyg som var lika med normbetyget eller över.

De chefer som fick ett ESI-resultat bland sina medarbetare på över 85 % delas in som ”gröna chefer”, de som fick index på 50 % - 85 % kallas ”gula chefer” och de som fick under 50 % kallas ”röda chefer”. När varje chef har fått reda på resultatet ska de följa upp och redovisa detta för sin arbetsgrupp. Det är obligatoriskt och genomförs på olika sätt på olika arbetsplatser. Gemensamt är att de ”röda” cheferna ska genomföra fler aktiviteter för att förbättra medarbetarnas tillfredsställelse på jobbet. Hur dessa aktiviteter utförs kan variera och bestäms inom gruppen. Det kontrolleras även av chefsamordnaren på arbetsplatsen att man tar itu med problemen.

Överlag säger sig Volvo vara nöjda med de resultat och den utveckling som varit sedan undersökningen startade, då det sammanlagda ESI-snittet ökade från 77 % till 83 % från 2003 till 2005. Utvecklingen av svarsfrekvensen på enkätundersökningen under samma period är också tillfredsställande – från 84 % till 91 %.⁶

⁵ The Volvo Way (2004) (28)

⁶ <http://www.volvo.com/group/sweden/sv-se/Volvo+Group/ourvalues/culture/vas.htm>

2.2.1. Kommunikativa ledare?

Det går även att få fram resultat efter ämnen, vilket ger andra värden. Communicative Leadership Index (CLI) handlar om huruvida cheferna är bra kommunikativa ledare. CLI-värdet grundas på 12 frågor i enkäten som rör hur nöjda medarbetarna är med information från chefen och hur bra chefen kommunicerar med sin arbetsgrupp. Frågorna berör de punkter som kännetecknar bra ledarskap enligt The Volvo Way. På likadant sätt som ESI-värdet räknas CLI-värdet ut genom hur många procent av frågorna som chefen fick normbetyg eller över.

Frågorna som bestämmer CLI-värdet är

- Känner du dig respekterad av din närmaste chef?
- Tycker du att din närmaste chef kan hantera konflikter på ett bra sätt?
- Kan du påverka din arbetssituation?
- Involverar din närmaste chef dig när beslut skall fattas som påverkar din arbetsgrupp?
- Får du regelbundet veta hur det går för dig i ditt arbete?
- Håller din närmaste chef dig välinformerad?
- Är du nöjd med hur ditt företag kommunicerar?
- Får du information i tid rörande ditt arbete?
- Leds din arbetsgrupp på ett bra sätt?
- Känner du till ditt företags övergripande mål?
- Stödjer din närmaste chef dig aktivt i din personliga utveckling?

Enligt Volvos egen internundersökning över hela koncernen är cirka 60 % av cheferna bra kommunikatörer ("gröna"), 30 % är godkända ("gula") och 10 % av cheferna lever inte upp till medarbetarnas krav gällande kommunikation ("röda").

2.2.2. Årets undersökning

2007 års VGAS-undersökning genomfördes under vecka februari 2007 och ESI-resultaten var färdigställda i slutet av mars. Cirka 76 000 av Volvos medarbetare svarade på enkäten vilket gav information om 6900 chefer i Volvos organisation.

Informationen och resultaten från undersökningen ska chefen ta del av och bearbeta. På det undersökta dotterbolaget har varje chef ett avsatt medarbetarseminarium på fyra timmar där chefen och dennes medarbetare ska diskutera resultaten och förbereda aktiviteter som uppföljning på resultatet. Alla aktiviteter ska sedan rapporteras till företagets VGAS-koordinator som kontrollerar att alla chefer gör uppföljning på resultaten.

2.2.3. VGAS-resultatet på den undersökta arbetsplatsen

På det undersökta dotterbolaget rörde sig ESI-siffrorna och CLI-siffrorna oftast efter varandra. Med det menar jag att om en chef hade "gult" ESI-värde var CLI-värdet också mellan 50-85 %. Det går också att utläsa av värdena att utvecklingen av ESI och CLI år för år kan variera mellan grön, röd och gul för en och samma chef. Till exempel var det en chef med ett 40-tal medarbetare som under en treårsperiod hade ett ESI-värde som gick från 91 % 2005, till 9 % 2006 och sen 100 % 2007. Det kan förklaras till viss del av att arbetsplatsen varit överbelastad under en period av året, eller att den aktuella chefen varit sjukskriven mycket alternativt att de bytt chef och/eller omorganiserat vilket lett till oklarheter hos personalen. Det är också ett tecken på att undersökningens reliabilitet är hög då det är tydligt att det speglar det senaste årets händelser.

2.2.4. Resultatens trovärdighet

Att resultatet varierar från år till år är tyvärr också ett tecken på att medarbetare kan använda, och använder, undersökningsverktyget som ett allmänt uttryck för missnöje. I min undersökning fann jag att större förändringar/nedskärningar på en avdelning som låg nära i tiden med VGAS-undersökningen ofta gav ett avsevärt sämre resultat än föregående år. Jag fick även detta bekräftat av arbetsplatsens VGAS-koordinator samt i mina intervjuer. I följande exempel blir problematiken belyst. Det nämns även dukövning, som är en aktivitet som alla ”röda” chefer måste göra efter VGAS-undersökningen.

De svarade rött alla för att de blev bortflyttade från våran avdelning. Och vi andra svarade i stort sett grönt allibop, för att vi var kvar. Det är därför det är så låga... Men det lyssnade inte de på, när vi försökte förklara det och vi fick göra en dukövning.

För att genomskåda detta och se när ovanstående svarsmönster infinner sig finns markeringar i resultatpresentationen när det är stor spridning av svarsfrekvensen på en fråga.

Om andelen som svarar ”Vet ej” på en fråga överstiger 20 % står även det procentantalet i resultatpresentationen. Det medverkar till att man lätt kan se om det är ett mindre antal svar som räknas in i det resultat som presenteras. Det infinner sig ofta när det är en ny chef på avdelningen och medarbetarna ska svara på frågor som ”Tycker du att din närmaste chef kan hantera konflikter på ett bra sätt?”, då det inte är säkert att det uppstått någon konflikt sedan den närmaste chefen tillträdde och medarbetarna således inte har kunnat skaffa sig någon bild av chefens förmåga angående konflikthantering.

Efter de första årens undersökningar var många medarbetare missnöjda med den uppföljning och utvärdering som gjordes av resultaten. Detta gjorde, föga oväntat, att medarbetarnas attityd till hela undersökningen försämrades. En chef berättade för mig om kommentarer den hade fått av sina medarbetare angående den kommande dukövningen, som gruppen måste göra som uppföljning när chefen får rött ESI-värde:

...många sa ju rent ut när jag sa att det blir dukövning ”Nej, men gör om det då så får du 100 så slipper vi den dukövningen”.

Arbetsplatsens anvisningar om uppföljning till resultaten har dock förbättrats och de timmar som är avsatta av arbetstiden till att ha seminarium kring resultaten numer är betydligt mer uppskattade. Skillnaden i attityd kring uppföljningar i allmänhet och dukövningar i synnerhet blev bra belyst i en av mina intervjuer med medarbetare:

Folk är väldigt negativa till det, men när man väl står där så kommer det ändå fram rätt bra grejer.

Då det lätt går inflation i enkätundersökningar, särskilt de som inte följs upp på ett tillfredsställande sätt, är det viktigt att man visar uppmärksamhet för de anställdas åsikter och ser till att undersökningen fyller en verklig funktion. Annars riskerar man, bevisligen, att medarbetare får en negativ inställning till undersökningen och inte tar den på allvar.

2.3. Varför det är intressant att studera

På en stor arbetsplats (cirka 3000 anställda) kan det vara svårt att få alla medarbetare att dra åt samma håll och därför är det intressant att se hur cheferna går tillväga för att lyckas bygga engagemang och för att få förtroendet i arbetsgruppen. Dessutom är det alltid intressant att se hur ett vinstdrivande företag bedömer vikten av god kommunikation.

3. Tidigare forskning och teoretiskt perspektiv

Min uppsats är en studie av Volvos internkommunikation, närmare bestämt kommunikationen mellan chefer och deras medarbetare. Det faller under forskningstraditionen organisationskommunikation och senare i detta kapitel kommer jag att ta upp teorier om chefskommunikation, organisationer och kommunikation i allmänhet. Men inledningsvis ska jag gå igenom en tidigare avhandling som ligger nära ämnet.

3.1. Ett fall av organisationskommunikation

Kommunikationsforskaren Charlotte Simonsson gjorde 2002 en studie av en utvecklingsenhet på Volvo Personvagnar. Hon ville ta reda på om Volvo, som enligt Simonsson har en djup tradition av att vara ledande inom modernt ledarskap och finns idag att läsa i skriften Volvos Filosofi, har tagit den moderna ledarskapsdoktrinen i bruk.⁷ Efter att forskare kommit fram till att ledares uppdrag i en stor modern organisation till ännu större del handlar om att vara coacher än hierarkiska ledare. Simonsson berättar att enligt forskarrönen bör man inte använda chefen som en kontrollant av medarbetarna utan snarare som en inspiratör som motiverar dem till att arbeta.⁸

Mina bakgrundsstudier visar att Volvos filosofi numer går att ta del av i The Volvo Way. Beskrivningen av filosofierna stämmer till stor del överens med dem som framkommer i Simonssons redogörelse.

Ett problem som enligt Simonsson är vanligt förekommande i moderna organisationer, är att de bara delvis har lyckats införa den moderna ledningsdoktrinen i sin verksamhet, och att det främst beror på att ledarna i organisationen inte fullt ut accepterat den kommunikativa utmaningen som det nya ledningsdoktrinet innefattar.

Målet med studien var att se närmare på hur chefer och medarbetare ser på kommunikationen, hur förståelse skapas för kommunikationen i organisationen och om det verkligen är möjligt att införa den nya ledningsdoktrinen i ett modernt företag som har tydliga och starka vinstintressen.

Simonsson använde sig av djupintervjuer och observation på arbetsplatsen för att få uppfattning om den verkliga kommunikationen på arbetsplatsen. Då hennes mål med avhandlingen var så omfattande som jag beskrivit var det även rimligt att använda så omfattande metoder. Jag har dock begränsat mig till att använda samtalsintervjuer i min studie. Mer motivering till mina metodval kommer även i metodkapitlet.

Simonsson kom fram till att den kommunikativa utmaningen som följer med den nya ledningsdoktrinen har uppfyllts på vissa områden men inte på alla. Bland invändningarna fanns att både chefer och medarbetarna ansåg att andra medarbetare på arbetsplatsen inte var medvetna om sitt kommunikationsansvar.

Motiven till att jag finner det intressant att forska vidare på ämnet är delvis att min studie rör sig lite vid sidan om Simonssons, samt att efter fem år behöver Volvo en ny studie i och med införandet av den årliga VGAS-undersökningen.

⁷ Simonsson, 2002, (128)

⁸ Simonsson, 2002, (19)

I Simonssons undersökning fick Volvo visserligen svar på vad chefer och medarbetare har för uppfattning om kommunikationen på arbetsplatsen, men nu vill jag fördjupa kunskapen om vad som leder till att chefer uppfattas som bra och mindre bra kommunikatörer. Det behövs eftersom VGAS-undersökningen infördes efter Simonssons studie och i den har Volvo fått fram information och mätbara värden, varav en del inte omfattades av Simonssons studie. Det gör att Volvo har siffror som ger chefer betyg på en skala men de vet inte *varför* chefer får ett visst betyg. Volvos kommunikationsansvariga gav mig uppdraget att undersöka frågan eftersom de ville hitta förklaringar till att medarbetare ansåg att kommunikationen fungerade bra eller mindre bra.

3.2. Om teorikapitlet

Eftersom ämnet jag studerar är chefskommunikation och är ett fall av organisationskommunikation kommer jag i detta teorikapitel inleda med teorier kring just det sistnämnda, samt en kort beskrivning av den undersökta arbetsplatsen. Sen fortsätter jag med att introducera internkommunikation som forskningsområde och går över till närliggande teorier om chefskommunikation. Efter det visar jag den undersökta arbetsplatsens kommunikationsplan och dess samband med den grundläggande kommunikationsteorin. Avslutningsvis kommer lite teorier om de kanaler som är aktuella att ha med i analysen och innan sammanfattningen redogör jag även för teorier om formell och informell kommunikation.

3.3. Vetenskapsteoretisk utgångspunkt

I den här studien ställer jag mig bland de flesta andra forskare inom organisationskommunikation i det tolkande paradigmet. Den forskningstraditionen intresserar sig för att hitta förståelse för sin omvärld genom att lokalisera erfarenheter och observationer hos den deltagande individen. Det enda sättet, enligt tolkningsparadigmet, att finna svaren är att gå på djupet hos den deltagande, vilket med fördel genomförs med hjälp av djupintervjuer.⁹

3.4. Organisationsteori och kommunikation

Enligt Krepss har alla människor lätt för att kommunicera, men långtifrån alla kommunicerar bra eller effektivt. I en organisation är det synnerligen viktigt att medarbetarna kommunicerar bra och effektivt för att underlätta organisationens mål. Det beror på att deras arbetsvardag i stor utsträckning handlar om att skapa mening och kommunicera med arbetskamraterna. I större organisationer finns det många olika informationskanaler och då är det av vikt att medarbetarna lätt kan känna igen den information som de behöver och sedan använda den på rätt sätt och eventuellt ge feedback till rätt avsändare.¹⁰

Larsson menar att kommunikativa behov ofta prioriteras lågt när ett företag eller organisation ska skära ner och strukturerats om. Det är anmärkningsvärt då både kommunikationsforskare som Krepss och aktiva i branschen alltid poängterar att grunden för effektiv kommunikation finns i organisationens inneboende styrka och svagheter.¹¹

⁹ Burell & Morgan (28)

¹⁰ Krepss, 1990 (25f)

¹¹ Larsson, 2001 (54)

Enligt Larsson finns det numera fyra olika grundläggande teorier att studera organisationer genom. Det är det strukturella perspektivet, det personinriktade perspektivet, kulturellt/symboliskt perspektiv samt ett politiskt perspektiv. Jag väljer här att redogöra för de första två då dessa ger förståelse för min studie.¹²

Det strukturella perspektivet var det första sättet att se på organisationer och togs fram av samhällsvetenskapsforskaren Weber. Hans byråkratiska modell är uppbyggd av en hierarkisk struktur, generella regelsystem och kommunikationen som pågår är nästan uteslutande i neråtgående riktning.

Det personinriktade perspektivet är mest intressant för min studie och blir enligt min mening tydligast förklarad i kontrast till det strukturella perspektivet. Inom det personinriktade perspektivet finns teorier om bland annat kommunikation, lärande och motivationsfrågor. Här ser man inledningsvis på organisatoriska processer som hur information sprids genom delar av organisationen och systemet. Sedan ser man närmare på hur informationen tas emot av medarbetarna, hur de tolkar och använder den.

Den anställde i en organisation påverkas av behov och motivation. Motivation styrs av yttre faktorer som arbetsmiljö, lön och relationer till arbetskamrater och chefer, samt inre faktorer som ansvarskänsla, utvecklings- och befodringsmöjligheter liksom arbetet i sig själv. Katz & Kahn går djupare in på motivationsforskningen och definierar motivationsfaktorer i externa och interna belöningar. De anser att ”interna belöningar” är det intressantaste och uppfattar fyra olika sätt för den anställde att uppnå dessa. Det sker när de:

- når personlig tillfredsställelse och en meningsfull roll i organisationen
- stärker kollektiva mål med deltagande i grupper man känner för
- deltar, engagerar sig och identifierar sig med organisationens mål
- får dela sociala belöningar för gemensamma ansträngningar och resultat

3.4.2. Den undersökta arbetsplatsen

Det är en stor arbetsplats som ingår i ett av Volvos dotterbolag. De har cirka 3000 medarbetare varav cirka 100 är chefer. Den undersökta arbetsplatsen har ansvar för planering och produktion av industrimaterial. De har dock ingen konstruktion på samma arbetsplats. Deras produktionsavdelning består av både dag- och kvällspass och har således både medarbetare och chefer som bara är där eftermiddags- och kvällstid.

De har i god ordning tagit del av Volvos visioner om att arbetsplatsen ska anamma en ledarskapskultur som ska präglas av öppet informationsutbyte och respekt för den enskilde individen.

Varje arbetsgrupp har en chef som leder gruppen, som mellanhand finns fyra medarbetare som har uppgifter som en typ av mellanchefer. Det är:

- Kvalitetsstyrare. Har som uppgift att ta emot reklamationer som kommer till arbetsgruppen och ser till att man rättar till det som ledde till reklamationer.
- Gruppombud. Har som uppgift att vara arbetsgruppens språkrör gentemot chefen, och används framför allt i känsligare frågor.

¹² Larsson, 2001 (55-61)

- Fackligt ombud. Som representerar fackliga organisationen och ser till att arbetsgruppen följer de regler och rekommendationer som fackföreningen har.

- Skyddsombud. Ser till arbetsmiljön och säkerheten hos arbetsgruppen och har ansvar för att arbetsgruppen följer de regler och rekommendationer som gäller.

3.5. Internkommunikation

Strid definierar internkommunikation som

”budskapsöverföring mellan människor vars relationer är varaktigt strukturerade för att uppnå något bestämt mål”¹³

Eriksson poängterar vikten av att verksamhetens egna medarbetare är medvetna om företagets mål, visioner och förstår vad organisationen står för. Är detta inte fallet är det stor risk att ingen utanför organisationen förstår det heller. Den interna kommunikationen är således en viktig faktor vad gäller företagets uppbyggnad. Väl tillämpad kan den lyfta företaget, men likaså, om den inte fungerar, kan den orsaka misslyckanden inom organisationen. Likaså är medarbetarnas drivkraft och känsla av delaktighet faktorer som har stor inverkan på företagets resultat. Med medarbetare som är positiva till, och verkligen insatta i organisationens uppgifter och mål, är möjligheterna goda att kontakter till omvärlden skapas. Förutsättningen är med andra ord att kommunikation skapas, utan att någon verksamhet tas för given.¹⁴

En organisations mål är i regel i första hand att generera vinst. Andra viktiga delmål är att verksamheten präglas av stabilitet och förutsägbarhet. Dock kan hög stabilitet bidra till låg flexibilitet och därmed riskera att verksamheten blir resistent mot innovationer. Larsåke Larson menar att en balans mellan stabilitet och flexibilitet lägger en grund till möjlig god intern kommunikation.¹⁵ Samtidigt menar Strid att internkommunikationens två viktigaste syften har blivit att dels motivera medarbetarna, dels att få dem att arbeta emot samma mål.¹⁶ Vidare menar han att syftet med internkommunikation är kontakt med yttvärlden, att det är via medarbetarna som företaget kan visa vad det står för. Genom snabb och aktuell information inom företaget kan medarbetarna leverera ”rätt” bild till omvärlden.¹⁷

3.5.2. Interna kommunikationsvägar

En organisations interna kommunikation och kontakter sker i olika riktningar och genom olika nätverksbildningar. Den nedåtriktade strömmen av information innefattar information från ledningen till medarbetarna, och denna brukar i regel betraktas som enkelriktad. Motsatsen är den uppåtriktade strömmen av information; medarbetarnas återföring, upplysningar, reaktioner och synpunkter. En tredje form av informationsflöde är den horisontella där informationen sprids mellan medarbetarna inom en eller olika enheter på samma nivå inom organisationen.¹⁸

¹³ Strid, 1999 (14)

¹⁴ Eriksson, 2005 (63)

¹⁵ Larsson, 2001 (70)

¹⁶ Strid, 1999 (31)

¹⁷ Strid, 1999 (47f)

¹⁸ Larsson, 2001 (72f)

Forskare har även kunnat urskilja en fjärde informationsström: den tvärgående strömmen. Här både sprids och sker ett utbyte av information mellan individer på olika enheter och på olika nivåer inom verksamheten. Denna tvärgående kommunikation har ingen direkt koppling till organisationens struktur, ändå finns den i större organisationer där man skapat förutsättningar för projekttänkande och flexibla teambildningar där ledarna har möjlighet att skapa informella kontakter inom företaget.

En vanlig uppfattning hos medarbetare är att de erhåller för lite information. Dock ligger inte alltid lösningen i att öka det befintliga informationsflödet och spridandet av denna då ett överflöde kan skapa problem och eliminera den interna kommunikationen. Vid ett för rikt flöde av information kan det vara svårt för mottagaren att skaffa sig ”rätt” information och avgöra vilket som i hans eller hennes fall är att betrakta som relevant information. Ett mycket vanligt och enkelt sätt att beskriva detta på är att rätt information måste levereras till rätt person via rätt kanal och vid rätt tidpunkt.

3.6. Typer av chefskommunikation

Enligt Kreps har chefer i en organisation, lite abstrakt uttryckt, som främsta uppgift att sätta upp mål som uppfyller hela organisationens målsättning och därefter planera aktiviteter för medarbetarna som gör att de kan nå målet. Enligt författaren finns det också en viktig distinktion att hålla reda på när man ska undersöka chefer i en organisation. Efter studier av chefer finner han att det finns ”leaders” och ”managers” vilket kan liknas vid det som Simonsson presenterar som chefer innan respektive efter doktrinskiftet, i avhandlingen som jag presenterat tidigare. En ”manager” ser över aktiviteterna så att de sköts rätt, övervakar processen och är inriktad på effektivisering av verksamheten. En ”leader” besitter kapacitet att uppmuntra och coacha sina medarbetare och skapa känslan av gemensam kreativitet i arbetsgruppen.¹⁹

Det som Kreps kallar för ”managers” är synonymt med chefen som enligt Simonsson var vanligt förekommande innan doktrinskiftet i ledarskap, och Kreps ”leader” är Simonssons moderna chef. Men till skillnad från Simonsson poängterar Kreps betydelsen av att ha chefer från båda skolorna i en modern organisation. Dock påpekar Kreps att det ofta finns för många ”managers” trots att en organisation fungerar effektivast om det är flest ”leaders”.

3.7. Grundläggande kommunikationsmodell

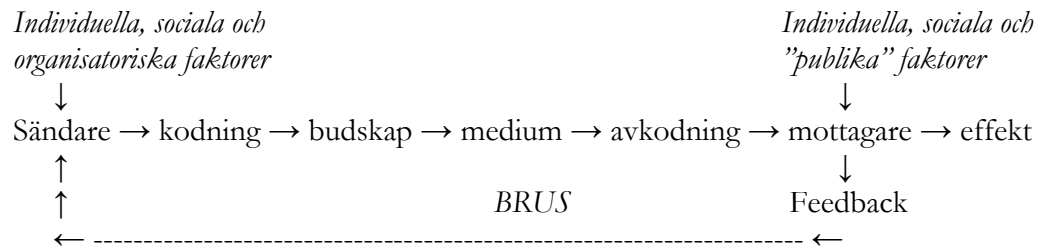
Larsåke Larsson går i *Tillämpad Kommunikationsvetenskap*²⁰ igenom två huvudtyper för kommunikationsmodeller i organisationer. Antingen är kommunikation ett linjärt förlopp mellan en sändare och en mottagare där ett meddelande går genom en kanal eller så är kommunikation ett resultat av ömsesidig kontakt alternativt ett nätverk av kontakter. Kort sagt handlar det om envägs- eller tvåvägskommunikation.

Enligt Larsson är båda kommunikationsmodellerna funktionella i organisationskommunikation vid olika ändamål och det finns även anledning att kombinera de två vid behov.

Basmodellen för all kommunikation, såsom den omdefinierats på 90-talet, ser ut på följande vis

¹⁹ Kreps, 1990 (178f)

²⁰ Larsson, 2001 (38-39)



Dock är den här modellen, trots sina tillägg, fortfarande en förenkling av verklighetens kommunikation, menar Kreps.²¹ Det finns ingen anställd i en organisation som bara agerar sändare eller bara agerar mottagare. Rollen som kommunikatör är mer komplex än vad modellen visar. I en organisation håller medarbetare ständigt på att ta emot meddelanden som de tolkar och sedan kommunicerar vidare till andra i organisationen utefter deras egna behov, förståelse och idéer.

Det finns även olika modeller av nätverkskommunikation som motsäger bilden av sändaren som dominerande och mottagaren som lydande. Här menar man att kommunikationen snarare är horisontell istället för linjär och budskapet är inte från en given sändare till en given mottagare utan diskuteras snarare fram genom två kommunikationsdeltagare. Målet är oftast att nå en ömsesidig förståelse istället för att ett på förhand bestämt budskap ska nå fram.²²

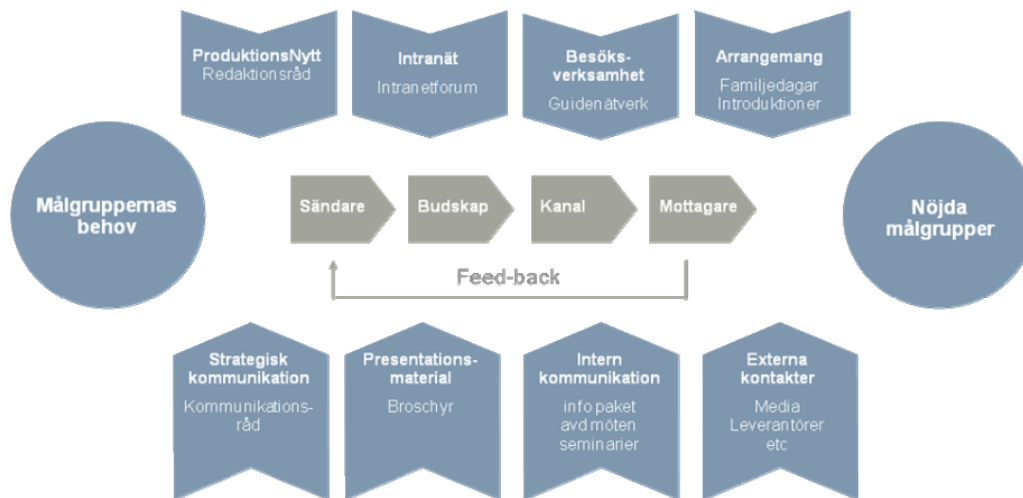
3.7.2. Den undersökta arbetsplatsens kommunikationsplan

På den undersökta arbetsplatsen har man, trots att flertalet forskare riktat kritik mot den, anammat den grundläggande kommunikationsmodellen. Den använda modellen har detaljerat beskrivit vilka organisatoriska faktorer och kanaler som är aktuella för deras kommunikation men har inte tagit med någon avkodningsproblematik eller brusdiskussion. Modellen visar också på att den undersökta arbetsplatsen värderar feedback högt. Den visar dessutom att de har redogjort vad som är skälet (målgruppernas behov) och målet (nöjda målgrupper) med all kommunikation på arbetsplatsen.

²¹ Kreps, 1990 (26)

²² Larsson, 2001 (44-45)

Kommunikationsprocessen



Figur 1 – Den undersökta arbetsplatsens kommunikationsplan

3.8. Kommunikationskanaler

En viktig, men inte alltid självklar fråga inom organisationer, är vilken kanal man ska använda sig utav för den interna kommunikationen. Eriksson²³ tar upp tre typer av kanaler som företaget kan välja emellan. Den undersökta arbetsplatsen har mest användning av det tredje alternativ, muntliga kanaler.

1. Skriftliga kanaler

Med dessa kanaler avses tryckt information på papper eller utav annat material. Exempel på dessa kan vara personaltidningar, nyhetsbrev, OH-bilder, protokoll med flera.

2. Elektrodiska kanaler

I och med att fler arbetsplatser får tillgång till datorer överförs mycket av den skriftliga informationen till elektroniska medier. Elektroniska medier består utav intranät, e-post, video- telefonkonferenser, telefax och övriga elektroniska meddelandesystem.

3. Muntliga kanaler

Muntliga kanaler anses vara oerhört vanliga, men även mycket tidskrävande på många arbetsplatser. Dessa kanaler kan bestå utav planerade eller oplanerade möten, utbildning, seminarier med flera. Fördelen med dessa är möjligheten till dialog med medarbetarna rörande företagets mål och mening. Likaså ger ett möte möjlighet att för medarbetarna att få sin specifika fråga besvarad samtidigt som olika åsikter kan framföras.

3.8.2. Informationskanaler på den undersökta arbetsplatsen

De har gjort en utarbetad plan för hur deras internkommunikation ska fungera. Det finns bland annat riktlinjer för vilken information som ska föras genom vilken kanal. Här tar jag upp de kanaler som är intressanta att se på i min studie.

- Veckomöten är avsatta för strategisk dialog med medarbetarna. Där tar man upp ny information om avdelningen och fabriken's aktiviteter och mål. Syftet är också att det

²³ Eriksson, 2005 (69ff)

ska finnas plats för dialog och feedback på aktuella aktiviteter. Innan varje möte kommer ett informationspaket från arbetsplatsens informationsansvariga som innehåller nyheter som varje avdelningschef kan välja att ta upp på mötet.

- Dagliga möten har chefen med sitt gruppombud, kvalitetsstyrare, skyddsombud, fackligt ombud. De dagliga mötena är avsedda att användas som en uppdatering av det aktuella läget på arbetsplatsen och eventuella nyheter som behöver vidareförmedlas.
- Medarbetarseminarier hålls två gånger per år och är avsedda att användas för att synliggöra ledningen, vilket i viss mån också genomförs under ordinarie möten.
- Chefsmöten äger rum 4-6 gånger per år och är till för att ge cheferna stöd och ny information.
- Planerade, och oplanerade mindre möten på arbetsplatsen är avsedda för att behandla den dagliga dialogen. Normalt sker planerade möten med alla medarbetare en gång i veckan och möten med nyckelpersonerna på avdelningen såsom skyddsombud, facklig representant, gruppombud och kvalitetsstyrare.
- Utvecklingssamtal ska chefen hålla en gång om året med varje medarbetare.

3.9. Formell och informell kommunikation

De kommunikativa aktiviteter som ledningen i organisationen för fram och som förväntas tillämpas eller utföras av medarbetarna innebär formell kommunikation. Med andra ord är denna form av kommunikation beroende av företagets struktur. Exempel på formell intern kommunikation är mål och policy från företagets sida, regler och riktlinjer som medarbetarna har att följa samt olika former av producerad information som kan spridas via de olika kanalerna nämnda ovan.²⁴

Den informella kommunikationen utgörs av den interaktion som individerna inom organisationen skapar bredvid den formella. Den informella interna kommunikationen kan ta form i samtal och diskussion som sker spontant i exempelvis en korridor. Det finns ett starkt samband mellan den informella och den formella kommunikationen i ett företag då den informella kommunikationen i regel ökar i omfattning om den formella kommunikationen brister och vice versa. Larsson menar att den informella kommunikationen sannolikt har större betydelse än den formella kommunikationen inom företaget. Den informella kommunikationen har även funktionen att uppfylla interpersonella relationer och sociala behov på en arbetsplats²⁵.

²⁴ Larsson, 2001 (68)

²⁵ Falkheimer & Heide, 2003 (94-95)

3.10 Sammanfattning

Jag har visat på teori som belyser problematiken med chefskommunikation. Det personinriktade perspektivet kommer att genomsyra min analys då jag intresserar mig för vad chefens kommunikation och teknik för att bygga engagemang har för påverkan på medarbetarnas motivation. Andra faktorer som spelar stor roll i chefs kommunikation är de kanaler som chefen har tillgång till för att kommunicera med medarbetarna.

Till analysen kommer jag också ta med mig teorier om informationsöverflöd, internkommunikationens betydelse för att skapa stabilitet på arbetsplatsen samt teorier om olika kommunikationsvägar i en organisation.

4. Syfte och frågeställningar

Volvo har, som jag tidigare nämnt, har en tradition av att vara ledande när det gäller modernt ledarskap. De har förstått vikten av en god internkommunikation, att lönsamheten ökar med bra och kommunikativa ledare som förstår sitt kommunikativa ansvar. Men det är en sak att ha det som mål och ett annat att visa att det genomförs och fungerar i praktiken.

Medarbetare som får interna belöningar i form av kontinuerlig feedback, visad respekt och uppskattning kommer att trivas på sin arbetsplats. Om en medarbetare trivs på sin arbetsplats genererar det god stämning eftersom motivationen höjs.

Framförallt är ämnet feedback intressant att studera då arbetsplatsens kommunikationsplan lägger stor vikt vid att just feedback ska vara återkommande i den dagliga kommunikationen.

4.1 Syfte

Mitt syfte är att undersöka chefernas kommunikationsförmåga på en av Volvos arbetsplatser för att se vad som skiljer de som uppfattas som bra och mindre bra på att kommunicera. Jag ska fördjupa mig i och ge troliga förklaringar till svaren de fått på sina interna undersökningar.

4.2 Frågeställningar

Det finns en fråga som jag tycker är särskilt intressant och som Volvo själva uttryckte att de ville ha svar på. På vilka områden saknar de mindre bra kommunikativa cheferna förmågor som de bättre har? I och med att jag har tillfälle att intervjua både chefer samt deras medarbetare får jag en omfattande bild av hur chefernas kommunikation fungerar i praktiken. För att försöka närma mig ett slutgiltigt svar på frågan krävs det två huvudfrågeställningar, som ska besvaras med hjälp av ett antal ämnen från VGAS-undersökningen som jag redogör för mer i metodkapitlet.

1. Hur upplever cheferna sitt kommunikationsansvar?

Ägnar de tillräckligt med tid till att anpassa information ovanifrån för att kunna applicera på sin egen avdelning? Hur gör de för att involvera medarbetarna i besluten? Vad har de för rutiner för att ge feedback till medarbetare? Hur agerar de när det uppstår konflikter och hur gör de för att medarbetarna ska känna sig respekterade?

2. Hur upplever chefernas medarbetare dennes kommunikation och förmåga att bygga engagemang?

Upplever medarbetarna att chefen fungerar som en coach och inspiratör? Upplever de trygghet och hur bra kommunikatör är deras chef? Hur föredrar de att det fungerar? Hur går det till när de får vara med och ta beslut?

5. Metod

5.1. Att välja intervjuobjekt

Att göra urval för en intervjuundersökning i forskningssyfte handlar inte om att på ett korrekt sätt slumpa fram respondenter som är tradition vid kvantitativa studier, utan om att hitta personer som kan motsvara en ändamålsenlig grupp som är en del av ett fenomen jag vill studera.²⁶

Urvalet för mina studier består av ett tio chefer och sex medarbetare. Jag har valt ut cheferna efter resultaten på VGAS-undersökningen som fått fram ”röda”, ”gula” och ”gröna” chefer, efter vilket CLI-värde de fick. Jag har intervjuat fem ”gröna” och fem ”röda” chefer för att se vilka skillnaderna är mellan dessa chefers förmåga att agera som kommunikatörer gentemot sina medarbetare. Det borde finnas ett antal rutiner och förmågor de ”gröna” besitter men som saknas hos de ”röda”. Efter det har jag valt ut sex medarbetare till de intervjuade cheferna för att få flera aspekter på kommunikationen. Tre har ”grön” chef och tre har ”röd” chef.

Urvalsmetoden beskrivs av Ekström & Larsson som typurval och söker upp personer inom det typiska som utgör fenomenets karaktäristiska grupperingar och är särskilt lämplig att använda vid studier om hur olika grupper fungerar.²⁷

Vidare beskriver de praktiska aspekter på urvalsprocessen. Det finns klara fördelar med att välja respondenter som är positivt inställda till att bli intervjuade och har gott om tid till det. Jag fick hjälp av arbetsplatsens chefsamordnare som med tillgång till alla chefers scheman med inbokade aktiviteter kunde föreslå intervjutider som passade med fem ”gröna” och fem ”röda” chefer. Sen skickades kallelse till sex av deras medarbetare till intervjuer som bokades in före intervjuerna med cheferna. Det var tre medarbetare som hade ”grön” chef och med ”röd” chef.

En invändning som kan finnas mot det är att dessa personer kan inneha ett antal egenskaper och åsikter som blir överrepresenterade i undersökningen och ger mig en skev bild av kommunikationen på arbetsplatsen. Likväl bör det vara så att just dessa personer som är öppna för och har gott om tid till intervjuer saknar vissa egenskaper och åsikter som jag därmed går miste om.

Det är tänkvärt att respondenterna som vill bli intervjuade är både mer positivt och mer negativt inställd till kommunikationen på arbetsplatsen, vilket är ett bekymmer i denna typ av urval.

Men Ekström & Larsson påpekar ändå att fördelarna överväger nackdelarna då det är frustrerande att lägga ner tid på att söka upp svårtillgängliga och upptagna chefer och medarbetare. Att göra intervjuer under tidspress med respondenter som är negativt inställda till sitt deltagande kommer med stor sannolikhet ge ännu sämre och svårtolkade resultat än när jag väljer de lättillgängliga.

²⁶ Ekström & Larsson, 2000 (56)

²⁷ Ekström & Larsson, 2000 (57f)

5.1.1. Användning av informanter

Jag inledde intervjuerna med att samtala med arbetsplatsens informationsansvarige och VGAS-koordinatör. I samtalet med informationsansvarige fick jag information om arbetsplatsens och dotterbolagets organisationsstruktur och kommunikationsplan som jag redogjort för i bakgrundskapitlet. Arbetsplatsens VGAS-koordinatör användes för att jag skulle få ta del av resultaten från undersökningen och få information om undersökningens utformande och tanke, vilket också finns i mitt bakgrundskapitel. De visade mig även runt i fabriken för att jag ska få en självupplevd bild av den arbetsplats jag undersöker.

Denna typ av informantintervjuer kan enligt Esaiasson et al²⁸ jämföras med en polisundersöknings förhör med ett vittne – den bidrar som sanningssägare om hur verkligheten är beskaffad. Utifrån dessa kunskaper kan jag sedan genomföra undersökningens resterande intervjuer med tillräcklig kunskap om den undersökta arbetsplatsen.

5.1.2. Tankar kring undersökningsmetoden

I metodvalet för min undersökning valde jag samtalsintervjuer då det underlättar för mig att ställa följdfrågor och kunna fördjupa samtalet på de områden där det finns mer att diskutera hos just den aktuella chefen. Samtalsintervjun som undersökningsverktyg har sina fördelar i att jag kan få fördjupad kunskap på områden där det är svårt att på förhand definiera svarsalternativen.

Inom samtalsintervjuer brukar man skilja på strukturerade, semi-strukturerade och ostrukturerade intervjuer. En strukturerad intervju har på förhand formulerade frågor som ställs i en bestämd ordningsföljd med begränsade möjligheter till följdfrågor. Anledningen till att man kan välja denna metod istället för enkätundersökning är att man kan utnyttja sin närvaro till att förtydliga oklarheter i frågorna och ställa kontrollerande frågor.

Semi-strukturerade intervjuer skiljer sig på så sätt att frågorna, eller samtalsämnena är bestämda på förhand men ordningen och till viss del formuleringen kan förändras mellan intervjuerna beroende på hur samtalet fortlöper. I semi-strukturerade intervjuer ges även möjlighet till uppföljningsfrågor och följdfrågor som kan fördjupa förståelsen för vissa ämnen.

I en ostrukturerad intervju har forskaren på förhand givna, stora ämnen som respondenten får prata om efter egen uppfattning och har sällan på förhand uppsatta följdfrågor utan låter respondenten styra samtalet i större utsträckning än i en semi-strukturerad intervju.

Jag valde att använda mig av semi-strukturerade intervjuer för att mitt undersökningsobjekt, chefers förmåga som kommunikatörer, kräver att jag får förståelse om chefernas och medarbetarnas uppfattning om hur den dagliga kommunikationen fungerar. Eftersom jag samtidigt har några på förhand bestämda frågor och samtalsämnen att diskutera passar sig graden av respondentens inflytande på intervjuens fortgång bäst i en semi-strukturerad intervju.

²⁸ Esaiasson et al, 2004 (253)

En svårighet med semi-strukturerade samtalsintervjuer är, vilket jag framför allt märkte när jag genomförde undersökningen, att respondenten lätt glider in på ämnen som visserligen är intressanta, både ur respondentens och ur andra studiers synvinkel, men som inte har något att göra med min egen undersökning.

5.2. Förberedelser

Innan varje intervju hade jag anteckningar om vad den intervjuade chefen alternativt den intervjuade medarbetarens chef, har haft för resultat i de senaste VGAS-undersökningarna. Dessa anteckningar hade jag med mig i varje intervju för att lägga extra vikt vid och för att få svar på varför ett värde på en viss fråga varit särskilt högt eller särskilt lågt.

Innan varje intervju startade informerade jag respondenten om varför intervjun genomförs och vad jag har för bakgrund och intressen för just den här studien. Jag betonade att jag var ute efter att hitta mönster och betéenden bland Volvos medarbetare i stort och inte ute efter att peka ut vilka som är bra eller mindre bra kommunikatörer. Jag informerade även varje respondent om att det råder total anonymitet, att det som sägs har endast jag tillgång till och att jag kommer endast använda citat som inte avslöjar vem som har sagt det i min resultatredovisning. Jag berättade också att, som läsare av denna uppsats också sett, jag inte ens kommer avslöjas vilken Volvo-arbetsplats det rör sig om. Jag tillade också att om namn på medarbetare nämns under intervjun kommer dessa att fingeras i mina transkriptioner.

Slutligen frågade jag om respondenten godkände att jag spelade in intervjun då det skulle ge mig stor hjälp i analysen av intervjuerna. Alla respondenter godkände inspelning av intervjuerna

5.2.1. Tankar om intervjufrågorna

Grundreglerna för ett frågeschema i alla undersökningar är att frågorna ska vara enkla att förstå och kortfattade²⁹. Allt för att respondenten ska känna att man på ett enkelt sätt kan ge bra svar på frågorna. Meningen är att jag inte ska behöva förklara frågorna utan att de ska kunna bli besvarade utan tillägg från min sida.

I konstruktionen av mitt frågeschema (se bilaga 1 och 2) lade jag stor vikt vid att placera de mer okomplicerade frågorna som inledning och de känsliga frågorna i slutet av intervjun. Det gjorde jag för att få respondenterna att känna att de kan svara öppenhjärtigt, då de första frågorna är av den typen att jag inte känner att det finns något normativt svar på frågorna.

Jag undvek däremot att ställa demografiska frågor i inledningen. Trots att flertalet forskare förespråkar att det passar sig att användas som uppvärmningsfrågor har jag i tidigare studier upplevt att respondenterna plötsligt känner sig osäkra på anonymiteten i undersökningen. Att inleda med att ge svar angående sin ålder och arbetslivserfarenhet kan göra dem obekväma när de vet att intervjuaren också vet vem deras chef är. Det kan göra att de inte längre vill svara ärligt på mina frågor, trots att jag konfirmerar att det råder total anonymitet.

Därför valde jag att i slutet av intervjun be dem fylla i en kort enkät (se bilaga 3 och 4) efter att jag än en gång klargjort respondentens anonymitet i undersökningen. För att

²⁹ Esaiasson et al (2004) 282

undvika att respondenten i efterhand ska känna sig lurad betonade jag även på nytt att uppgifterna kommer att användas för att hitta mönster bland Volvos medarbetare och inte peka ut vilka som är bra eller mindre bra kommunikatörer.

Jag ställde frågor som kunde ta in ett antal av de centrala frågorna som styr chefens CLI-värde. Exakt vilka frågor jag tog med bestämdes i samråd med min uppdragsgivare på Volvo och redogörs för komplett i bilaga 1 och 2. Här berättar jag bara om de ämnen som jag tog upp. Det blev till slut sex större diskussionsämnen. Dessa var:

1. Hur chefer visar respekt
2. Vad cheferna har för rutiner gällande feedback
3. Hur medarbetare får information från chefen
4. Hur behandlar man informationsöverflöd?
5. Hur medarbetare involveras i beslut
6. Hur chefer hanterar konflikter

Komplicerade ämnen som hur chefen visar respekt och hur man hanterar informationsöverflöd, samt den känsliga frågan om hur chefer har hanterat konflikter på arbetsplatsen valde jag att lägga mot slutet när samtalet känns mer naturligt och respondenten inte bör dra sig för att ge komplicerade svar eller berätta något känsligt. Efter de frågorna avrundade jag med att prata allmänt om kommunikation och om de har något mer att tillägga på ämnen innan jag repeterade anonymitetsgarantin och tog fram enkäten.

5.2.2. Intervjuernas genomförande

Cheferna och medarbetarna intervjuades i små möteslokaler på arbetsplatsen. Det gav mig ett flertal fördelar i undersökningen. Det blev enkelt för respondenterna att ta sig dit och det tog så lite som möjligt av deras tid; Det är en miljö där de känner sig hemma, men samtidigt inte i försvarsställning som är risken med att intervjua dem på deras kontor; De rum jag använde var relativt små med ett runt bord och bra förutsättningar för ljudupptagning med diktafon.

Intervjuerna genomfördes utan avbrott och inom den utsatta tidsramen som de fått reda på i kallelsen till intervjun, bortsett från min sista intervju. De 15 första tog mellan 15-25 minuter men den sista genomförde jag vid lunchtid, samma dag som en brand utbröt på förmiddagen på arbetsplatsens fabrik. Ingen människa kom till skada men innan alla omständigheter var klara infann sig en viss oro hos personalen, inte minst i och med att medierna har stort intresse för ett företag som Volvo. Jag lät min respondent ha mobiltelefonen på under intervjun för att respondenten inte skulle känna stress över att vara avskärmad från sitt arbete och ändå kunna genomföra intervjun på ett bra sätt under denna ovanliga dag. Mobiltelefonen ringde två gånger under intervjun och samtalen tog ungefär en minut var.

Avbrotten medförde att denna intervju tog ungefär 40 minuter men det kändes ändå som att resultatet inte stördes av omständigheterna. Jag tror att chefer överlag är vana vid att kunna hålla mer än en boll i luften och att avbrott för mobiltelefonsamtal under möten har inträffat förr när det varit oroligt på arbetsplatsen. Just därför var det inte heller några problem att svara på mina frågor även under de rådande omständigheterna. Ett alternativ hade givetvis varit att skjuta upp intervjun till ett tillfälle som inte har några inslag av oro, vilket jag diskuterade med min respondent, men den insisterade på att utföra intervjun när vi ändå var på plats.

När det begav sig tyckte jag att valet var lite av en chansning men i efterhand, när jag transkriberat intervjuerna och jämfört materialet, kan jag på intet sätt se att den intervjun har påverkats av omständigheter som de andra intervjuerna var befriade ifrån.

Eftersom detta var min sista intervju och den enda jag genomförde under den dagen var det endast den här som genomfördes under dessa omständigheter. Under min intervjuperiod var det, mig veterligen, det enda ovanliga inslaget som kan ha stört respondenterna.

5.3. Behandling av materialet

Efter genomförda intervjuer gjorde jag transkriptioner under efterföljande veckor med hjälp av diktafonen. Vid de tillfällen där jag inte kunde tyda vad jag eller respondenten sade, gjorde jag en markering i texten. Efter jag skrivit intervjun spelade jag upp hela igen och följde med i texten jag precis skrivit. När jag hörde allt i sitt sammanhang och utan avbrott kunde jag rätta vissa formuleringar som jag uppfattat fel och i flera fall kunde jag även uppfatta de otydligheter jag inte förstått innan.

Jag uppfattar det som en lyckosam metod då jag i första skedet kan få svårt att uppfatta ord på grund av att respondenten refererade till något som sagts tidigare, vilket var betydligt enklare att uppfatta vid en andra genomlysning. Det beror på att när jag skriver ner texten första gången stoppar jag bandet ofta för att hinna skriva, vilket gör att risken att glömma bort detaljer som respondenten senare refererar till blir större.

Efter alla intervjuerna var nerskrivna och kontrollerade lyssnade jag igenom alla intervjuerna i följd i hopp om att räta ut ännu fler frågetecken som uppstått. Jag lyckades då klara upp en del otydligheter vilket jag tror beror på att jag under intervjun refererade till kunskaper och lärdomar jag fått i de intervjuer jag genomförde innan.

I resultatdelen av denna uppsats har citaten återgivits i samma andemening som de uttryckts. Det innebär att jag återgivit citaten i skriftspråk för att göra det greppbart för läsaren. Jag har även i vissa fall klippt i meningarna för att förtydliga poängen med uttalandena och har i de fallen markerat det tydligt i citaten.

5.3.1 Analys av transkriptioner

När jag studerat de transkriberade intervjuerna har jag sammanfattat varje respondents synpunkter på varje diskussionsämne jag undersökt. Sedan har jag jämfört svaren från varje respondent med andra, i synnerhet har jag varit nyfiken på om jag kan hitta skillnader i attityd mellan ”gröna” och ”röda” chefer som har bidragit till VGAS-undersökningens utfall.

Sedan har jag i viss mån kategoriserat de attityder som gränsar till varandra för att kunna dra slutsatser om vilka chefers attityd till kommunikation som har samband med andra chefers. Detta har lett till att jag hittat troliga svar på de frågor jag undersökt.

5.4. Begreppsvaliditet + reliabilitet = Resultatvaliditet

I alla studier och undersökningar är det viktigt att tänka över om man verkligen mäter det som man avser att mäta. I en kvalitativ samtalsundersökning innebär begreppsvaliditeten att mina intervjufrågor leder till svar på de undersökningsfrågor jag vill ha svar på.

Min undersökning handlar om huruvida det finns bra och mindre bra kommunikativa ledare på det undersökta dotterbolaget till Volvo. För att definiera vad som kännetecknar en god kommunikativ ledare använde jag mig av Volvos egna frågor från VGAS-undersökningen. Jag anser att detta stärkte min begreppsvaliditet då fördelen med detta var att jag nu kunde få förståelse för vad medarbetarna tänkte på när de svarade på VGAS-undersökningen. Det gjorde att jag själv kunde följa deras tankegångar kring frågorna, alltså följa de definitioner av frågorna som ligger till grund för VGAS-resultaten som min undersökning bygger på.

En del frågor upplevde jag som okomplicerade att ta med. Frågan som lyder ”hur får du reda på beslut och förändringar som rör din arbetsgrupp?” uppfattades på samma sätt av alla mina respondenter. Andra frågor krävde en mindre diskussion av vad det innebar, till exempel frågan om vad en konflikt är och till viss del vad feedback och uppmärksamhet innebär i arbetsvardagen. Där valde jag nämligen att översätta VGAS-frågan ”får du regelbundet veta hur det går för dig i ditt arbete” till begreppet feedback och respons. Det gjorde jag för att medarbetarna bättre förstod innebörden av frågan vilket ledde till en smidigare genomförd intervju.

I intervjuer med cheferna fick jag i vissa fall ställa frågan igen för att leda in dem på den definition som medarbetarna använde av frågan. Eftersom det är deras definition som ligger till grund för resultaten som undersökningen bygger på var det av vikt att det också blev den gällande definitionen i intervjuer med chefer.

Reliabiliteten styrs i mitt fall av huruvida datainsamlingen och –bearbetningen fungerat utan några fel.³⁰ Det kan handla om att jag missförstått respondenterna under intervjuerna vilket leder till att jag drar felaktiga slutsatser. Det kan också styras av att intervjumaterialet, som jag gick igenom tidigare i metodkapitlet, innehöll en del otydligheter i inspelningen vilket gjorde att en del resonemang inte helt och hållet kunde användas. I de resonemang med otydligheter som jag har uppfattat som viktiga för mina resultat har jag gått tillbaka till de inspelade banden ännu en gång för att lyssna och har då i de flesta fall, med hjälp av upprepning av kontexten, kunnat tyda vad respondenten menade vid intervjutillfället.

Reliabiliteten har ändå försvagats av att jag förlitade mig helt till diktafon vid intervjutillfällena. Dock ser jag det som det under omständigheterna bästa verktyget för att kartlägga respondenterna tankar om kommunikation.

Reliabiliteten stärktes också av att jag under intervjuerna använde mig av samma meningsbyggnad som fanns med i frågorna i VGAS-undersökningen. Detta gjorde att medarbetarna kände igen frågorna och kunde enkelt ge exempel på och utveckla resonemang som inte går att göra i en surveyundersökning.

³⁰ Esaiasson et al, 2002 (67)

Eftersom jag använt mig av sammanfattning av materialet innan jag analyserat det har det bidragit till att jag antagligen gått miste om nyanser i diskussionerna men samtidigt är en sammanfattning nödvändig för att kunna få grepp om vad respondenterna sagt.

Begreppet resultatvaliditet handlar om jag undersöker det som jag påstår att jag undersöker och kan ses som en sammanfattning av god begreppsvaliditet och reliabilitet.³¹ En intressant fråga i sammanhanget är vad urvalet har för inverkan på resultaten. Kan jag verkligen säga någonting om den grupp jag vill undersöka när jag bara har fått tala med chefer och medarbetare som varit tillgängliga?

Förutom de argumenten jag förde fram i urvalsdiskussionen vill jag nämna att eftersom jag inte är ute efter olika personers åsikter utan söker en allmän uppfattning om kommunikationen ger det mig en bra bild att ha omfattande intervjuer med ett fåtal respondenter. Däremot kan jag inte dra för hårda slutsatser och dra arbetsplatsens cirka 3000 anställda över en kant. Men mina resultat ger en fingervisning om var sanningen kan finnas. Det är också meningen att det kan ligga till grund för fler undersökningar på ämnet där man kan utgå från resultaten av min studie.

³¹ Esaiasson et al, 2002 (61)

6. Resultat och analys

Min ansats i uppsatsen är som bekant att belysa skillnader mellan Volvos ”gröna” och ”röda” chefer. Tydligast skillnad märkte jag på frågan om hur man visar respekt och jag väljer därför att inleda resultatdiskussionen med den punkten.

6.1. Hur chefer visar respekt

Samtliga medarbetare jag intervjuade menade att man känner sig respekterad av sin chef om den tar sig tid att lyssna på vad alla vill säga. Detta var särskilt intressant då alla sex kom in på ämnet utan att jag frågade om just chefens förmåga att lyssna, utan ställde en öppen fråga om hur chefen visar respekt. I samtalen med cheferna såg jag att de som fått bra betyg på frågan om respekt hade en djupare förståelse för hur viktigt det var att just ge medarbetarna uppmärksamhet och tid, även om det var ont om tiden, när de ville prata.

En ”grön” chef visar förståelse för de internkommunikationsteorier som säger att företagets vinst ofta kan sammankopplas med hur medarbetarna trivs på jobbet.

20 procent av min arbetstid lägger jag på mina medarbetare. Och jag har inga problem faktiskt. Bara man har ett schema, så... Nej jag har inte haft problem, jag brukar lägga mellan en till två timmar varje dag bara på det, för det är det viktigaste. Mår dom bra och arbetar bra då blir det bra kvalitet och då tjänar vi mer pengar. Eller hur?

Vissa av de röda cheferna pratade inte alls om att ta sig tid att lyssna och övriga visste att de kunde visa respekt genom att lyssna, men ansåg att de inte hade tillräckligt med tid till det. Ett exempel på en av de sistnämnda cheferna förtydligar min slutsats bäst. Här svarar chefen på vilka sätt man kan visa respekt:

Så det blir la när man har tio minuter över så springer man ner och så går man runt och hejar på grabbarna och så tar man morgonmötet och sen är det iväg till nästa möte. Och det är klart att det måste kännas stressigt för dom som är på avdelningen, men man har mer förståelse för dom cheferna man hade på senare år, varför dom aldrig var närvarande. När man väl är där nere så måste man vara lugn och prata med gubbarna. Markera att man har all tid i världen för dom ändå ifall dom behöver hjälp av mig då. Så jag inte springer ner och är stressad, för det går bort. Även om man bara har fem minuter på sig så får man gå ner och agera som att man har hela dan.

Som synes är det inte enkelt att lyssna på medarbetare om man upplever att man inte har tid till det. Det är inte alla chefer som klarar av att ”agera som att man har hela dan”. Då är det av vikt att utnyttja de utvecklingssamtal som ska utföras årligen med varje medarbetare. Cheferna jag intervjuat har uppgett att det kan ta allt mellan 15 minuter till tre timmar beroende på hur givande båda parterna tycker att samtalet är. Många chefer poängterar också att det känns viktigt att få lära känna personerna så att de, bland mycket annat, får fler tillfällen att visa respekt.

I The Volvo Way finns tydliga direktiv beträffande hur chefen ska agera i sin arbetsgrupp för att visa respekt. Det ska ske genom att chefen visar engagemang för gruppen och för företaget. Engagemang för gruppen har enligt min studie visat sig uppskattas mest när chefen tar sig tid och tydligt lyssnar på sina medarbetare.

Förutsättningarna för att ge medarbetare motivation genom interna belöningar är stora på arbetsplatsen. Om chefen bara lyckas ta sig tiden att lyssna och visa respekt för de anställda har man alla chanser att höja motivationen inom arbetsgruppen.

6.2 Hur chefer ger feedback

Flera av de gröna cheferna jag intervjuade menade att utvecklingssamtalen även är viktiga tillfällen att ge medarbetare personlig feedback och respons.

Mitt bästa feedbackverktyg är utvecklingssamtalen. Där vävar man ju alltid in nåt de kan förbättra och nåt som de är bra på. Och de får även ge feedback till mig och där kommer ju det här med respekt upp och man diskuterar kring det. Det är väl mitt bästa feedbacktillfälle.

I mina samtal med medarbetare fick jag bekräftat att utvecklingssamtalen fyller en stor feedbackfunktion, även om det också framkom att utvecklingssamtalen inte alltid sker varje år, vilket de enligt direktiven skall. Det blev också tydligt att medarbetarna anser att det finns ett underskott på positiv feedback. Så här uttryckte sig en medarbetare till en ”röd” chef

Det är väl lite så att får du inte reda på nånting så har du gjort ett bra jobb.

Medarbetaren utvecklade sedan sitt resonemang och menade att chefen bara gav den feedback som kom från beställarna, som bara hör av sig när de har reklamationer. Detta bekräftades i mina intervjuer med chefer där ett antal av de ”röda” visade att de sällan tänker på att ge positiv feedback regelbundet. Här berättar en ”röd” chef om sina reflektioner kring problematiken med positiv feedback.

...att man uppmärksammar det som inte riktigt fungerar här, det har vart grundbekymret va. Och det är ju inte riktigt rätt men nu har vi, ju mer det går bättre så /.../ nu börjar de själva efterfråga den här positiva feedbacken eftersom de vet att de liksom har gjort en del bra grejer då. Och då har jag nog missat att tala om att det är så. Men jag säger: det är bland det svåraste du har att göra, det är faktiskt att uppmärksamma det som är bra gjort och fånga det, för att vi är så väldigt fokuserade på det som inte fungerar, vilket ju blir så av naturen när man måste prioritera.

Senare i samma intervju kommer det dock fram att de ser till att visa mycket uppskattning när det har skett något extraordinärt, och positivt, på arbetsplatsen. En ”röd” chef berättar om hur han visade uppskattning när arbetsgruppen slagit ett form av rekord i produktionen:

...då kör jag med bullar eller bjussar på lunch, för då uppmärksammar man det, det blir en händelse.

Betéendet återkom på nästan exakt samma sätt hos en annan ”röd” chef som berättar om sin uppskattning när arbetsgruppen för första gången jobbat en dag utan anmärkningar från övriga delar av arbetsplatsen.

... jag gick runt och berömde gubbarna och så sa jag att ”på onsdag bjuder jag på lunch”. Den uppskattningen är viktig. Ja, att man så att säga lyfter det lite grann /.../ Ja det är ett sätt att visa uppskattning.

Så varför får en chef sämre betyg på en fråga om feedback efter ett sådant här betéende? Alla gillar väl att bli bjuden på lunch och är inte det ett bevis på uppskattning så vad kan man som chef mer göra?

Ett troligt svar är att ”gröna” chefer i större utsträckning har regelbunden feedback som sker i princip dagligen. I mina intervjuer har jag sett att flera ”gröna” chefer har ett system för feedback och respons då de vid varje morgonmöte har uppföljning som kan röra sig om både små och stora projekt som varit igång. Även om alla inte medarbetare berörs direkt av all information som man ger feedback på, inger det ändå känslan av att chefen lägger stor vikt vid att göra återkopplingar till medarbetarna, vare sig det är beröm eller negativa invändningar.

Resultaten ger stöd åt de direktiv som finns i The Volvo Way, att regelbunden feedback är central för ledarskapet och gynnar motivationen hos arbetsgruppen. Det ger också stor förståelse till varför feedback har en tydlig position i den undersökta arbetsplatsens kommunikationsplan

Att medarbetare är missnöjda över att de bara får feedback på det som går mindre bra är intressant med tanke på vad jag presenterade i teorikapitlet angående interna belöningar. Det är först då motivation stärks hos medarbetaren, genom inre faktorer till exempel relationen till chefen, som motivationen stärks och arbetskapaciteten ökar.

På frågan om hur en chef visar uppskattning gentemot sina anställda är det intressant att svaret bland annat innehöll:

Sen kan du visa uppskattning, som exempel med mitt skyddsombud, att delge mer och mer ansvar, för att visa uppskattning för att man tar på sig rollen och man faktiskt lutar på (skyddsombudet).

Här är det tydligt att chefen har förstått att det finns belöningsfaktorer som kan bidra till att man höjer motivationen hos medarbetare.

6.3. Hur medarbetare får information från chefen

Vid varje intervju frågade jag medarbetare och chefer om hur informationen från chefen bör fungera, och fungerar i praktiken. Jag fick här väldigt likgiltiga svar. Alla menade att all information rörande den egna arbetsgruppen bör komma, och kommer under avdelningsmötena. Är det akut information som måste ut direkt så stoppas arbetet för att samla gruppen och informera. När det är information som rör arbetsplatsen i stort, dotterbolaget eller företaget Volvo kan informationen komma på antingen avdelningsmöten eller på de större möten som äger rum var tredje månad.

Samtliga medarbetare och chefer var rörande överens på ovanstående mönster. Varken cheferna eller medarbetarna hade några invändningar på hur och var den informationen framfördes och detta ser jag som ett tecken på att chefer och medarbetare har haft diskussioner om vad som bör komma upp under möten och att detta sedan följts efter överenskommelsen.

På den här punkten ser jag tydliga tecken på att fler interna kommunikationsvägar har använts. Den uppåtriktade informationsströmmen fungerar väl på den här punkten och kommunikationen fungerar i och med att man inom arbetsplatsen lyssnar väl på varandras åsikter.

Jag har inte heller kunnat se någon skillnad mellan ”gröna” och ”röda” chefer beträffande hur de diskuterar vad avdelningsmöten bör innehålla. Det genomgående svaret har varit att medarbetare vill veta mer om sin egen avdelning, hur det går och vad de gör för resultat. Likaså vill de ha mindre information om andra avdelningar på arbetsplatsen och deras resultat.

Följande citat ger en liten fingervisning om vad som kan ligga bakom den tillfredsställda attityden till avdelningsmöten. Det är en ”grön” chef som förklarar hur man ofta behandlar information som kommit ovanifrån organisationen, innan man ska ta det på avdelningsmötet:

... eftersom jag själv har jobbat länge även som montör här och (vet) hur verksamheten är så /.../ oftast är det rätt onödigt att ta sån information om det är andra verksamhetsområden. Folk är väldigt mer intresserade av sitt verksamhetsområde.

Eftersom de chefer jag talat med har bakgrund som montör på samma arbetsplats, vilket är vanligt förekommande på företaget, minns de fortfarande vad de som montörer ville ha för information på avdelningsmöten, och ser således ett enkelt sätt att tillfredsställa medarbetarna genom att göra likadant på sina möten. Flera chefer har dessutom berättat att de har haft diskussioner med medarbetare om vad som bör finnas med på avdelningsmöten och har således kommit fram till hur man föredrar att hålla mötet.

6.4. Informationsöverflöd?

Jag var också intresserad av om det fanns något problem med informationsöverflöd som chefer och medarbetare hade märkt av. En förklaring till att medarbetare är missnöjda med informationen från chefen är i studier av organisationskommunikation ofta att det kommer för mycket information, vilket gör det svårt att sälla och välja ut det som är väsentligt.

De flesta medarbetarna höll med om att problemet fanns, men att det inte var något större bekymmer. Det är relativt små problem, som att de intervjuade medarbetarna tycker att det ibland är för mycket information om något ämne som de bara är intresserade av resultatet på. Det kan till exempel röra en näraliggande avdelnings utveckling den senaste tiden. Det är inte intressant hur utvecklingen har gått till, men de vill gärna veta resultatet.

Här berättar en ”grön” chef om hur sällningen brukar gå till ifall det krävs. Lärdomar om vad som intresserar medarbetarna, vilket vi lärde oss tidigare i kapitlet, syns tydligt i slutet av citatet:

Dels har vi ett informationspaket som kommer från (informationsansvarige) som vi pratat om tidigare. Där är (informationsansvarige) skyldig att informera det mesta. Är det så att det är ont om tid så kan jag sälla bort, men då sällar jag bort sånt som jag vet inte påverkar oss direkt, om jag måste göra en sån prioritering.

I diskussionen som sedan följde poängterade chefen att de inte sett några större problem med informationsöverflöd då det är lätt att se vad som uppskattas på mötet och inte. Eller som en ”röd” chef uttryckte det i en diskussion om informationsöverflöd:

...vissa saker som jag tar upp (så säger dem) "det här hör vi varje vecka" liksom, men då får man ju liksom utifrån det veta till nästa gång så behöver man inte ta det utan man liksom hoppas det, kanske tar upp varannan vecka.

Som synes råder det en ganska öppen diskussion kring mötesinnehållet där medarbetare inte är rädda för att yttra sin åsikt. Den bilden har även bekräftats av medarbetarna jag pratat med, som också berättat att cheferna ofta är lyhörda när det gäller intresset för det som presenteras på mötena.

Problematiken med interna informationsvägar och att skaffa sig "rätt" information i en ström av information är denna arbetsplats således relativt befriade från. Cheferna har tydligt tagit sitt ansvar att sälla i den informationen de har tillgång till, samt att de har lyssnat på medarbetarnas önskemål, vilket ett tecken på att den uppåtriktade informationsströmmen fungerar när det gäller det här området.

6.5. Hur medarbetare involveras i besluten

Gällande vilken information som kommer från chefen, och när den kommer är som synes relativt problembefriat. Beträffande chefernas förmåga att involvera medarbetare i beslut finns dock det en tydlig skillnad i hur "gröna" och "röda" chefer förbereder medarbetarna innan beslutet ska fattas.

Alla chefer jag pratat med förstår vikten av att låta medarbetarna involveras i beslut som de kan bäst. Skillnaden mellan de "gröna" och de "röda" cheferna finns på denna punkt när det är stora, viktiga frågor som kommer påverka medarbetarnas vardag och som inte är lätta att ta ställning till. Här visar "gröna" chefer prov på en förmåga att informera medarbetarna i god tid, för att de ska få tillräckligt med tid till att tänka över frågan innan beslutet ska fattas. En "grön" chef förklarar hur man brukar informera innan mötet.

Jag kan ta lite folk ute i verksamheten då och känna på dem med frågor och se hur dem känner sig eller ställer sig.

Det är intressant då kommentarer av ovanstående typ inte förekommit i samtal med "röda" chefer. När jag frågar hur de gör för att involvera medarbetarna i beslut pratar de mest om att se till att alla får göra sin röst hörd under mötet och att de kan använda gruppombudet som språkrör för arbetsgruppen.

Här har de "gröna" cheferna förstått vinsten med internkommunikation när man kan få med medarbetarna på företagets linje genom att de får en känsla av delaktighet när de får vara med och ta beslut.

Givetvis ställs alla chefer inför problemet att de själva inte får reda på att ett beslut måste fattas förrän tätt inpå, och då finns det inte mycket kvar att göra för att underlätta för medarbetarna.

6.6. Hur chefer hanterar konflikter

När jag samtalande med respondenterna om konflikthantering kom alla samtalen in på konflikter som rör (mindre bra) personkemi mellan medarbetare som gjort att chefen känt sig tvungen att ingripa. Jag har senare förstått att alla som fyller i VGAS-enkäten inte har samma referensramar när det gäller den frågan. Till exempel kan det handla om att arbetsgrupper blir osams med varandra för att de känner sig ojämnt behandlade. Men eftersom mina respondenter fick leda in ämnet när jag ställde frågan om

konflikthantering och ledde in det på just personkemi så kommer min resultatredovisning att kretsa kring just konflikter som bottnar i (mindre bra) personkemi.

Alla medarbetare jag intervjuade gav överlag ett tydligt svar på vad som kännetecknar god konflikthanteringsförmåga hos en chef. När det uppstår konflikter av större mått, där chefen borde ingripa, vinner alla parter på att chefen ingriper i konflikten snabbt. Det gör att konflikterna inte tillåts växa utan stannar i bästa fall vid att få personer är inblandade.

Den metoden som oftast, och mest framgångsrikt, används är att genomföra samtal med de inblandade var för sig och även i grupp. Ofta är arbetsgruppens gruppombud närvarande och om det önskas så är även den fackliga representanten med i samtalen. En ”röd” chef förklarade hur hanteringen brukar gå till

...då fick man ju ta var och en för sig då, i enskilda samtal. Och sen så komma överens om hur vi ska gå vidare, för båda parter inser ju att det här är ett problem. Ja, och så komma överens om hur vi ska gå vidare, för vi kan inte acceptera det ute på banan.

En annan ”grön” chef förtydligade vikten av att man inte i alla lägen ska ta upp en diskussion precis när konflikten uppstår, men att man som chef ändå måste ta tag i konflikter.

Det beror på hur infekterad den är. Det är inte alla gånger det är bäst att ta det med en gång. De kanske behöver hem och svalkas, och så nästa dag så träffas vi på mitt kontor. Det beror på litegrann men oftast är det att man är lite arg och man kan lätt bli upprörd och då är det ingen idé, för det blir inget, då blir det bara pajkastning...

Medarbetare berättade att om chefen inte ingriper tidigt finns risken att konflikter gör att medarbetare av bekvämlighetskäl börjar undvika varandra vilket leder till sämre sammanhållning i arbetsgruppen.

Flera chefer, överlag de ”gröna”, förtydligade också deras krav de hade på medarbetarna gällande uppförande på jobbet, som blir aktuellt i samband med att konflikter uppstår. Så här sa en av dem i en intervju:

...man får ju prata med den individen som genererar konflikten då och prata med vederbörande och... Sen är det ju så att alla kan ju inte älska alla här i världen men jag kräver ändå att man kan sköta sitt arbete. Man kan jobba ihop, sen om man inte kramas och umgås på fritiden och på rasterna det lägger jag inga aspekter på men ett professionellt uppträdande, att man kan jobba tillsammans, det kräver jag. Och det köper dem.

När chefen förtydligar de krav som är rimligt att ställa på medarbetarna verkar det som att medarbetarna får en påminnelse om att det betéendet som mynnat ut i konflikten inte hör hemma på en arbetsplats.

De konflikter som chefer har berättat att de tagit itu med har slutat med att de inblandade parterna jobbar kvar på samma avdelning och har samma arbetsuppgift som innan konflikten uppstod.

För min undersöknings skull hade det självklart varit fördelaktigt om någon av medarbetarna jag intervjuade hade varit inblandad i någon konflikt och på så vis kunde

ge mig en till aspekt på denna fråga. Men tyvärr var det ingen av medarbetarna i mina intervjuer som berättade att de varit direkt delaktiga i någon konflikt på arbetsplatsen.

Än så länge har det som synes inte visat sig några större skillnader mellan ”gröna” och ”röda” chefer när det gäller att hantera konflikterna när de har uppstått. Under undersökningens gång fick jag dock fler och fler tecken på att medarbetare uppskattar chefer som är bra på att förebygga konflikter. Och här fanns det en viss skillnad. ”Gröna” chefer har i betydligt högre grad en uttänkt plan för att förebygga konflikter.

Det handlar ofta om att vara vaksam över tecken på att konflikter kan uppstå, att vara beredd och göra insatser redan i ett tidigt skede, innan det har blivit allvarligt och innan fler har blivit inblandade. Men det kan också yttra sig på andra sätt. En medarbetare förklarade efter en tids diskussion om konflikthantering hur hans ”gröna” chef arbetar för att motverka konflikter:

...framförallt så skapar han inga konflikter.

G: Hur ser man det?

Ja, det blir en bättre sammanhållning mellan honom och avdelningen och mellan medarbetare på avdelningen. Sen, alla människor kan inte tycka om varandra. Men man kan ge varandra omsorg. Och det är värt otroligt mycket. Annars så blir det ju robotar, alla står och jobbar bara och det har dom ju i målerier och sånt.

De här tankegångarna har endast förekommit när jag har frågat ”gröna” chefer om hur de förebygger konflikter. ”Röda” chefer förstår att avdelningen vinner på att man förebygger konflikter innan de uppstår, och att de själva skulle kunna göra det ifall de hade haft mer utrymme att jobba med det.

Det handlar alltså om att chefen ska vara insatt i medarbetarnas vardag och ha förståelse för att medarbetare får mer motivation och känner mer inspiration till arbetet om de får en bättre relation till medarbetare och chefen.

6.7. Övriga resultat

Ett intressant begrepp som återkom vid varje intervjutillfälle med chefer var att alla poängterade att de klarar av att ha en ”rak” kommunikation. Vad det begreppet innebär kan visserligen variera från person till person men min tolkning av diskussionerna jag hade med cheferna är att de klarar av att ge mer direkt information och kan säga sanningen, även i känsliga lägen. På möten kan de ställa en fråga rakt ut och förvänta sig lika direkta svar tillbaka.

Mina intervjuer med medarbetare visade dock att inte alla trivs med den typen av kommunikation. En del medarbetare vill, vilket jag också fick belägg för i intervjuer med chefer, att informationen från chefen ska vara mer försiktigt framförd. En ”röd” chef beskrev problematiken väl:

...det gäller att kommunicera på olika sätt, vissa montörer vill ha en rak, direkt kommunikation och andra vill att man ska liksom gå runt och locka ur dom svaren själva va, men det är väldigt svårt att avgöra.

Överlag var dock de ”gröna” cheferna mer kompatibla att tala på olika sätt till olika medarbetare. I diskussioner om rak kommunikation visade det sig att de ”gröna” cheferna i större utsträckning än de ”röda” kan anpassa sig till hur medarbetarna vill bli bemötta. Citatet ovan visar dock att även de ”röda” cheferna är bekanta med distinktionen, men de har svårare att bemöta den.

Det positiva med de ”gröna” chefernas förmåga är att de visar större respekt och förståelse för sina medarbetare. Det leder i förlängningen till förhöjd motivation hos medarbetarna om chefen kan hantera både ”rak” och mer försiktig kommunikation.

6.8. ”Manager” eller ”leader”?

I inledningen av min studie hade jag tankar om att Kreps distinktion mellan ”leaders” och ”managers” kanske skulle kunna appliceras direkt på VGAS-undersökningens ”gröna” och ”röda” chefer. Jag tycker att skillnaden inte är lika enkel att urskilja på den här arbetsplatsen.

Arbetsplatsens ”röda” chefer skiljer sig från ”manager”-beskrivningen då Volvo-cheferna i flera fall känner till vad som anses vara en bra attityd till kommunikation på arbetsplatsen, men att de inte klarar av att leva upp till det då det finns för lite tid för att kunna uppfylla kraven som ställs. Anledningen till att de inte anses vara lika bra som coacher beror inte på att de har ett behov av att bara övervaka processen, utan för att de inte har möjlighet att hinna vara nära sina medarbetare för att stötta och inspirera dem till bättre motivation.

Jag ser dock viss grund i att de ”gröna” chefernas har samma förmågor som ”leaders”. Beträffande deras funktion som konfliktförebyggare anser jag att det är ett sätt att coacha medarbetarna och motivera dem till att hålla en gemensam kreativitet i gruppen. I citaten från medarbetaren till en ”grön” chef och dennes förmåga att förebygga konflikter ser jag det som ett tydligt tecken på att man vet hur man jobbar som en inspiratör och får medarbetarna att jobba åt samma håll.

Även i resultaten av hur man visar respekt, hur man ger feedback, och hur man involverar medarbetare i besluten ser jag ett återkommande mönster som säger att ”leaders” kommunikationsförmåga i stort liknar den som de ”gröna” cheferna besitter.

6.9. Sammanfattning av resultaten

1. Hur upplever cheferna sitt kommunikationsansvar?

Cheferna har överlag bra koll på vad de har för ansvar gällande kommunikation på arbetsplatsen. Problematiskt blir det tyvärr när de inte får tiden att rätta till, då upplever de att de inte längre har kapacitet att göra sin uppgift. Det finns olika sätt att tackla det här problemet på. De som är mer omtyckta som kommunikativa ledare vet hur man ger medarbetare uppmärksamhet och visar dem respekt även i stressade lägen. De har som grundinställning att man måste prioritera att kommunicera med sina medarbetare. De som är mindre omtyckta kommunikativa ledare är medvetna om att de får kritik för att de ”syns för lite” på arbetsplatsen och tappar därför respekt från medarbetarna.

Alla chefer förstår vikten av att ge feedback och respons till sina medarbetare. De chefer som är mest omtyckta för sin feedback är de som ger återkommande feedback dagligen. Det innebär att chefen visar sin uppskattning genom att ge både negativ och positiv feedback under resans gång, inte bara när allt är färdigt och man kan se resultatet. De chefer som inte ser uppskattningen som ett återkommande verktyg för att skapa engagemang i arbetsgruppen, utan i större utsträckning ser till att belöna gruppen efter ett jobb är avslutat har inte insett vikten av regelbunden uppmuntran till arbetsgruppen. Det bör inte underskattas då medarbetarnas engagemang växer med mer feedback och respons.

Att sprida information som rör arbetsgruppen och arbetsplatsen i stort är något som alla chefer behärskar. Det beror till stor del på att de har tagit med sig erfarenheten från om hur de själva ville att avdelningsmötena skulle utformas när de förut jobbade som montörer.

Däremot upplever cheferna sitt kommunikationsansvar gällande beslutsinvolvering på olika sätt. De chefer som uppskattas mest för sin kommunikationsförmåga har ett mer långsiktigt sätt att förbereda medarbetare för att beslut ska fattas. De ser betydelsen av att medarbetare behöver längre tid att fundera innan man ska fatta ett beslut, om det i stor utsträckning kommer att beröra deras arbetsvardag. De chefer som är mindre uppskattade för sin kommunikationsförmåga har inte tänkt på att medarbetare behöver den tiden för att bestämma sig om ett stort beslut.

Chefer som varit tvungna att ingripa i konflikter på arbetsplatsen har förmågan att ta tag i problemen innan de växer och påverkar arbetsgruppen i onödigt stor utsträckning. Dock har konflikter varit mer förekommande hos de chefer som är mindre uppskattade som kommunikatörer. Det beror på att de med bättre sinne för kommunikation på ett bättre sätt kan förebygga konflikter och avstyra dem innan de hinner växa, i större utsträckning än andra chefer.

Alla chefer kan hantera en rak kommunikation och säga sanningen även om de befinner sig i känsliga lägen. Dock är det i större utsträckning de chefer vars kommunikativa förmåga uppskattas mer som har kompetens att tala till olika medarbetare på olika sätt. De besitter en förmåga att känna av hur medarbetare vill bli bemötta och värdesätter att alla medarbetare även blir bemötta på det sättet de föredrar.

2. Hur upplever chefens medarbetare dennes kommunikation och förmåga att bygga engagemang?

Delar av medarbetarnas uppfattning har oundvikligen blivit invävd i diskussionen ovan men jag tycker att det ändå är på sin plats att här sammanfatta vad det är mina resultat visar.

Chefernas medarbetare upplever att chefen inte visar respekt för medarbetarna när den inte är synlig på arbetsplatsen. Det är tydligt att engagemanget hos medarbetarna växer när chefen är synlig och en annan faktor som spelar in är att chefen tid att prata när det krävs. Därför är det anmärkningsvärt när det sker för sällan.

Ur en medarbetares perspektiv är det synnerligen viktigt att chefen tar sitt ansvar att ge regelbunden feedback. Om det slarvas med feedback känns det genomförda arbetet inte lika motiverande vilket mycket väl kan leda till sämre arbetsprestationer i framtiden.

Informationen som kommer från den närmaste chefen på möten är generellt sett tillfredsställande. Det beror mycket på lyhördhet hos chefen om vad medarbetarna vill få reda på under avdelningsmöten. Ur medarbetarens synvinkel är det upp till chefen att informera om beslut som ska fattas inom arbetsgruppen. När det är stora frågor som de ska vara med och besluta i bör informationen om beslutet komma i god tid innan beslutet ska fattas.

Medarbetarna ogillar konflikter på arbetsplatsen lika mycket som cheferna. Förväntningarna på en bra kommunikativ chef är att chefen ska jobba med att förebygga konflikter genom att sprida bra stämning på arbetsplatsen samt att, om det är nödvändigt, ta tag i konflikter när de fortfarande är relativt små.

Olika medarbetare gillar att bli bemötta på olika sätt. En chef som behärskar tekniken att bemöta varje medarbetare som man föredrar att bli bemött är bättre lyckad som kommunikatör och skapar större trivsel på arbetsplatsen.

7. Slutdiskussion

Alla chefer jag intervjuat på arbetsplatsen har överlag ett bra sinne för att alla medarbetare ska må bra och trivas på jobbet. De visade tydligt en vilja att få sin arbetsgrupp att fungera på ett genomgående bra sätt. Det återkommande temat för framförallt de ”röda” chefernas bekymmer med att leva upp till idealen är, som jag varit inne på i resultatdelen, tiden. Flera chefer känner att de har för mycket uppgifter som de inte hinner med samtidigt som de ska kunna sköta en arbetsgrupp på ett tillfredsställande sätt.

En positiv trend i dessa fallen är att tidsbekymren åtgärdas relativt snabbt. De intervjuade cheferna och medarbetarna som berättar om bekymmer på arbetsplatsen nämner också att de har fått gehör från ledningen om att det ska bli förändringar.

Likadant har jag från ”gröna” chefer och deras medarbetare fått höra om att de tidigare har haft bekymmer, framför allt för att de känt att tiden inte räckte till. Detta ledde till dåliga VGAS-resultat men sedan det kommit åtgärder från ledningen har det lett till att det blivit en mer nöjd arbetsgrupp (och bättre VGAS-resultat).

Resultaten har överlag varit positiva för Volvo. Även om det finns chefer som inte har bra kommunikationsförmåga så ska man komma ihåg att de är få på arbetsplatsen, och överrepresenterade i sammanhanget. Totalt i Volvos organisation är det endast 10 % av cheferna som har mindre bra kommunikationsförmåga. De ”gröna” cheferna har visserligen visat sig inte vara prickfria, men deras medarbetare är överlag nöjda.

Forskningsområdet kommunikation på Volvo är långt ifrån utrett! Under min studie fick jag nys om en del problem som enligt min mening är intressanta att titta närmare på i andra studier.

Det hade varit intressant att titta närmare på varför personalen är så missnöjd med kommunikationen från ledningen. Ett förslag på infallsvinkel är att information ”uppifrån” organisationen är trög och hinner nå medierna innan det går hela vägen ner i organisationen. Jag fick, lite vid sidan om mina frågeställningar, kommentarer från medarbetare som påpekade att de alltför ofta får information om Volvo genom medierna. Det är problematiskt då det skapar en mer otrygg arbetsplats som, egentligen helt i onödan, präglas av ryktesspridning. Om medierna får reda på Volvos affärer och nyheter bör det inte hållas hemligt för deras medarbetare. En intressant fråga är var i organisationen denna information stannar? Och varför?

För den som vill studera ryktesspridning inom arbetsgruppen har jag funnit fler möjliga infallsvinklar. Ryktena behöver inte nödvändigtvis röra stora nyheter som medierna rapporterar om. Flera chefer jag intervjuade var bekymrade över att medarbetare kände till information som chefen också visste men som enligt klara direktiv från ledningen var hemliga. Detta skapar givetvis otrygghet både i arbetsgruppen och för chefen som känner sig mer maktlös. Speciellt problematiskt blir det när chefens medarbetare kommer och frågar chefen om information som båda vet om men som endast chefen vet är hemligstämplat.

Vid en studie av rykten är det även centralt att belysa vikten av informell kommunikation på arbetsplatsen och varför den uppstår. Vad fyller den informella kommunikationen för funktion på arbetsplatsen?

Slutligen vill jag tipsa om ett studieobjekt som två chefer kom in på under mina intervjuer. Det var problematiken med att anpassa informationen när man har stor spridning på ålder i sin arbetsgrupp. Enligt deras erfarenhet har 80-talister ett informationsbehov som långt överstiger det hos den äldre generationen. Det skapar en problematik när det är dags att informera då den yngre generationen inte har samma bekymmer att sälla bland informationen som kommer. Hur ska man som chef då anpassa sina rutiner för information?

8. Sammanfattning

Denna studie undersöker vad Volvo kan göra för att komma åt kommunikationsproblem mellan chef och medarbetare på arbetsplatsen. De genomför varje år en omfattande internundersökning vid namn VGAS (Volvo Group Attitude Survey) och utifrån resultaten de får fram kan de urskilja vilka chefer som uppfattas som bra och mindre bra kommunikatörer.

Den teoretiska grunden i uppsatsen bygger på ett personinriktat perspektiv inom organisationskommunikation där jag kan studera medarbetarens uppfattning av chefens kommunikationsförmåga för att sedan fortsätta diskussioner med cheferna om deras attityd till deras kommunikationsansvar.

Syftet är att Volvos chefer ska bli bättre kommunikatörer. Framför allt ligger fokus på vad det är som skiljer medarbetarnas uppfattning om en bra respektive en mindre bra kommunikatör.

Undersökningens underlag är intervjuer med tio chefer varav hälften uppfattas som bra kommunikatörer och hälften som mindre bra dito, samt intervjuer med sex av deras anställda. Den uppfattningen baseras på resultat från Volvos egna internundersökning.

Metoden som använts är, som så ofta när det gäller studier av organisationskommunikation, semi-strukturerade intervjuer. Det har gett mig fördelen att jag kan ge rum för respondenterna att utveckla resonemang och även ställa följdfrågor som förtydligar det som eventuellt är oklart.

Undersökningen visade att det finns vissa klara skillnader mellan de chefer som uppfattas som bra och mindre bra kommunikatörer, men att de mindre bra kommunikatörerna oftast vet vad som är bra kommunikativt betéende. Skillnaderna finns på områden som rör hur man involverar medarbetarna i viktiga beslut, hur man kan förebygga konflikter, vilka rutiner det finns för feedback samt förmågan att bemöta olika medarbetare efter hur du önskar bli bemötta.

Det återkommande bekymret som de mindre bra kommunikatörerna har är att deras tid går åt till annat än just att kommunicera bra med sin arbetsgrupp. Det leder framför allt till att medarbetarna känner brist på respekt vilket i det långa loppet kommer att göra dem mindre motiverade och leda till sämre prestation.

9. Källförteckning

9.1. Internet

- <http://www.volvo.com/group/sweden/sv-se/career/volvovalues/companyculture/>
(2007-04-27)
- <http://www.volvo.com/group/sweden/sv-se/Volvo+Group/ourmission/> (2007-04-27)
- <http://www.volvo.com/group/sweden/sv-se/Volvo+Group/ourvalues/culture/vas.htm> (2007-04-27)
- <http://www.volvo.com/group/sweden/sv-se/Volvo+Group/varlden/> (2007-04-27)
- <http://www.volvosurvey.nu/coordinators.asp> (2007-04-27)

9.2. Litteratur

- Burell, Gibson & Morgan, Gareth (1985)
Sociological paradigms and organisational analysis
Aldershot, Gower
- Ekström, Mats & Larsson, Larsåke (2000)
Metoder i kommunikationsvetenskap
Studentlitteratur, Lund
- Eriksson, Peter (2005)
Planerad kommunikation – om information som konkurrensmedel
Liber Ekonomi, Malmö
- Esaiasson, Peter - Gilljam, Mikael - Oscarsson, Henrik - Wängnerud, Lena (2004)
Metodpraktikan – Konsten att studera sambälle, individ och marknad
Elanders, Vällingby
- Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2003)
Reflexiv kommunikation: nya tankar för strategiska kommunikatörer
Liber, Malmö
- Kreps, Gary L. (1990)
Organizational communication, second edition
Longman 95 Church Street, White Plains, N. Y. 10601
- Larsson, Larsåke (2001)
Tillämpad kommunikationsvetenskap – Andra upplagan
Studentlitteratur, Lund
- Simonsson, Charlotte (2002)
Den kommunikativa utmaningen – en studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation
Sociologiska institutionen, Lunds universitet 2002
- Strid, Jan (1999)
Internkommunikation
Studentlitteratur, Lund

9.3. Övrigt

AB Volvo (2004)

The Volvo Way

BILAGA 1

Intervjumanus till medarbetare

1. Har du några frågor innan vi startar?
2. Hur får du reda på beslut och förändringar som rör ditt arbete? Ge exempel
Om missnöjd med hur det går till, hur hade du velat att det gick till?
Övriga synpunkter
3. Hur får du reda på förändringar och beslut som rör din arbetsplats? Ge exempel
Om missnöjd med hur det går till, hur hade du velat att det gick till?
Övriga synpunkter
4. Har du möjlighet att påverka din arbetssituation. Ge exempel
Övriga synpunkter
5. Hur är möjligheterna till feedback? Sker det regelbundet?
Övriga synpunkter
6. Har du känt att du får för mycket/irrelevant information. Eller för lite? Fel kanal? Ge exempel
Övriga synpunkter
7. Känner du dig respekterad av din närmaste chef? Ge exempel, och/eller exempel på motsatsen
Övriga synpunkter
8. Ge exempel på hur din närmaste chef agerat vid en konflikt?
Vad har du för synpunkter på det?
9. Något mer du vill tillägga när det gäller chefskommunikation?

BILAGA 2

Intervjumanus till chefer

1. Har du några frågor innan vi startar?
2. Hur informerar du medarbetare om beslut och förändringar som berör gruppen i stort?
Hur anpassar du informationen?
Hur involveras dem i besluten?
3. Hur informerar du medarbetarna om beslut och förändringar som berör en del av gruppen?
Hur anpassar du informationen?
Hur involveras dem i besluten?
4. Hur gör du för att undvika informationsöverskott? Ge exempel.
5. Hur gör du för att visa respekt och uppmärksamhet till dina anställda? Ge exempel.
6. Hur ger du feedback till dina anställda? Ge exempel.
7. Ge exempel på hur du har hanterat en konflikt som uppstått i arbetsgruppen.
Har det gått bra?
När har det gått mindre bra?
8. Vad kom det fram för synpunkter på VGAS-seminariet? Något som överraskade dig?
9. Något mer du vill tillägga när det gäller chefskommunikation?

BILAGA 3

Enkät till medarbetare

Intervjuperson #

Antal år i Volvo

Mindre än 5

5-10 år

Fler än 10

Antal år på arbetsplatsen

Mindre än 5

5-10 år

Fler än 10

Ålder

Under 25

26-40

41-55

Över 55

Kön

Kvinna

Man

BILAGA 4

Enkät till chef

Intervjuperson #

Antal år på Volvo

Mindre än 5 år 5-10 år Fler än 10

Antal år på arbetsplatsen

Mindre än 5 år 5-10 år Fler än 10

Antal år som chef

Mindre än 5 år 5-10 år Fler än 10

Ålder

Under 25 26-40 41-55 Över 55

Kön

Kvinna Man