

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

Att läsa som det står

*– Hur individer i en organisationskultur som Volvo Personvagnar
läser meddelande från ledningen.*

Maria Kardborn
Emelie Rönnerfors
Fördjupningskurs, HT 2006
Handledare JMG: Marie Grusell
Handledare Volvo Personvagnar: Bo Händel
Examensarbete i Medie- och kommunikationsvetenskap

Abstract

- Titel:** Att läsa som det står – en kvalitativ receptionsstudie i relation till Volvokulturen
- Författare:** Maria Kardborn, Emelie Rönnerfors
- Kurs:** Medie- och kommunikationsvetenskap
Fördjupningskurs (C-kurs)
Institutionen för journalistik och masskommunikation
- Termin:** Höstterminen 2006
- Handledare:** Marie Grusell, JMG och Bo Händel, Volvo Personvagnar
- Syfte:** Att bidra med en djupare förståelse för läsaren i en organisationskultur, genom specifik förståelse för läsarna av ledaren i iMPULS i relation till Volvokulturen.
- Metod:** Kvalitativ receptionsanalys
- Material:** Djupintervjuer med tretton anställda inom avdelningen för produktutveckling, Volvo Personvagnar.
- Antal sidor:** 61
- Huvudresultat:** Vi har identifierat fem olika läsartyper. Dessa är baserade på hur de har läst ett undersökt meddelande från ledningen till personalen, i förhållande till den organisationskultur som råder och deras känsla av tillhörighet till denna kultur. Vår undersökning visar att det mest väsentliga för om ett meddelande ska läsas enligt sändarens intention är läsaren egen förståelse för ämnet. Denna förståelse är i sin tur baserat på läsarens grad av internalisering i kulturen. Vår undersökning visar också att Volvokulturen är i en förändringsfas i och med sammanslagningen med Fordkulturen. Detta påverkar också den anställdes förståelse för meddelandet.

Innehållsförteckning

Kommunikation, mer än bara ord.....	1
Volvo Personvagnar och dess kommunikation.....	3
Volvo Personvagnar	3
Kommunikationen på ett företag som Volvo Personvagnar	4
Personaltidningar - IMPULS.....	6
Ledaren.....	7
<i>”När ambitionen blir en fiende” (ledare i iMPULS oktober 2006)</i>	8
Tidigare forskning på området	10
Organisationskultur	10
Det personinriktade perspektivet.....	11
Det kulturella/symboliska perspektivet.....	12
Två organisationskulturer möts	13
Subkulturer	13
Normer och värderingar	13
Att känna sig hemma i kulturen	14
Ledning och normativ makt genom kommunikation.....	15
Läsning.....	18
Organisationskulturens påverkan på läsningen	18
Encoding/Decoding (Stuart Hall och Cultural studies)	Error! Bookmark not defined.
Tolkningshinder/Kommunikationshinder inom organisationen.....	20
Sammanfattande kring tidigare forskning.....	21
Syfte och frågeställningar.....	22
Syftet.....	22
Frågeställningar	22
Tillvägångsätt och material	23
Vilken metod passar för oss?	23
Att förbereda, genomföra och bearbeta.	24
Vem kan berätta hur det ligger till?	24
Struktur och intervjuguide.....	25
Intervjuernas genomförande.....	25
Tankar kring intervjuerna.....	27
Tillvägångsätt och bearbetning av empirin.....	27
Extra material	29
Sammanfattande kring tillvägångsätt och material	30
Presentation av resultatet.....	31
Volvokulturen.....	31
Subkulturer	32
Kärnvärdena	32
Motivation	34

Forduppköpet.....	36
Stämningen.....	38
Ledarskap	40
Sammanfattande om Volvokulturen:	41
Att känna sig hemma i kulturen	42
Trivsel	43
Lojalitet	44
Förståelse.....	45
Sammanfattande ord kring att känna sig hemma i kulturen.....	48
Läsningen	49
De fem läsarna:.....	49
Förståelse för läsaren	533
Övriga tankar	555
Kommunikationssituationen	555
iMPULS	56
Motivation.....	577
Råd & tips	577
Sammanfattning av uppsatsen	599
Litteraturförteckning	611
Bilaga; intervjuguide	

Vi vill passa på att tacka våra makar, för tålmod, uppbackning och markservice.

Ett stort tack också till vår handledare på JMG Marie Grusell för din positiva inställning och ärlighet. Din ambition och person inspirerar oss.

Tack även till Bo Händel på Volvo Personvagnar för möjligheten att genomföra denna undersökning, för intresse och engagemang.

Kommunikation, mer än bara ord...

Allt började med en körövning. Där knöts den första tråden som i slutändan blev den här undersökningen du nu läser. Via oväntade vägar möttes en redaktör med ett intresse att förstå sina läsare, och två studenter med en ambition att undersöka något som intresserade dem. Vi förstod att detta inte skulle bli lättundersökt eftersom läsaren är komplex och kommunikationsprocessen är dynamisk. Som Dimbley uttrycker det i boken *Kommunikation är mer än bara ord*;

”Det är inte givet att vi att vi lyckas förmedla vad vi vill säga bara för att vi kan tala med någon”¹

Vi insåg i våra möten med redaktören för personaltidningen iMPULS, som också kom att bli vår handledare på Volvo Personvagnar, att man kan luras att tro att bara för att meddelandet så tydligt skrivits ner i en tidning så levereras det intakt och ser likadant ut när det kommer fram. Men det är det som är så spännande, ett meddelandes natur är inte som någonting annat man överlämnar, kommunikation är dynamiskt och tolkningar lika många som människor på jorden.

Vi ser nämligen på kommunikation som en aktiv handling, en aktivitet. Det är någonting vi gör eller skapar och när vi nås av budskap är det också någonting som vi bearbetar. Därav ser vi också ett behov att studera kommunikation, eftersom vi anser att ett budskap eller meddelande aldrig är ett statiskt objekt. Det formas av sändaren men får först sin betydelse i mötet med mottagaren. Är det då överhuvudtaget möjligt att behärska kommunikationens konst? Kan man bli duktig på att kommunicera?

Vi hävdar att nyckeln till att bli en duktig kommunikatör ligger i att ha kunskap om sin mottagare och en fördjupad förståelse för hur tolkning av budskap sker. Vi vill kunna bidra med denna kunskap genom att följa ett meddelande från dess sändare till mottagaren, läsaren, och se hur han/hon sedan läser det. För att förstå den komplexa processen som ligger bakom kommer vi att se på den kontext som läsaren befinner sig i, och hur han/hon ser på sin egen plats i den kontexten. I vårt fall är kontexten organisationskulturen på Volvo Personvagnar, sändaren är chefen på avdelningen Produktutveckling, och läsaren är tretton anställda, spridda över Produktutvecklings kontorslandskap i Torslanda. Syftet med undersökningen är; *Att bidra med djupare förståelse för läsaren i en organisationskultur, genom specifik förståelse för läsarna av ledaren i iMPULS i relation till Volvokulturen.*

Enligt vår mening är en väl funderande internkommunikation en framgångsfaktor, det lönar sig om organisationer kan behärska den. Kommunikation är det viktigaste verktyget ledningen har för att motivera. Genom internkommunikationen skapas identifikation, tillhörighet och en företagskultur byggd på normer och värderingar. Vi vill bidra med kunskap till den som önskar bli en duktigare organisationskommunikatör genom att titta på kommunikationsprocessen och kartlägga mottagarens sätt att läsa. Vilka faktorer spelar in i läsningens ögonblick och hur kan sändare kommunicera effektivare med sin mottagare.

¹ Dimbley R, Burton G 1995:15

Genom en fallstudie som utgår från ett meddelande från chef till anställd, i form av ledare i personaltidningen iMPULS, vill vi ge konkret kunskap om hur den anställda tolkar innebörden av texten, och varför. Vi använder i vår undersökning en kombination av organisationskulturforskning och receptionsforskning för att ha verktygen att hantera och förstå hela processen. Detta gör att det även finns en stark inomvetenskaplig relevans för studien, eftersom den kombination av forskningsområden inte tidigare använts i denna typ av undersökning inom en organisation. Vi kan därför utvidga förståelsen på området genom en ny infallsvinkel och belysa organisationskulturens och kommunikationens betydelse för varandra ur ett nytt perspektiv.

Disposition

Vi kommer att börja med att i kapitlet "Volvo Personvagnar och dess interkommunikation" presentera vår uppdragsgivare, vilka förutsättningar som råder för kommunikationsprocessen hos dem och hur det meddelandet ser ut som vi undersöker. Här vill vi skapa en förståelse för sändaren av meddelandet och det uppdrag som vi har fått av dem.

I kapitlet "Tidigare forskning på området" beskriver vi de perspektiv och teorier som vi kommer att använda oss av för att kunna tala om organisationskultur, tillhörighet till denna och läsningen som sker av meddelandet. Begrepp som foglighet, identifiering och internalisering är här centrala, så även de olika formerna av läsning; dominant, förhandlande och oppositionell.

Kapitlet "Syfte och frågeställningar" innehåller vårt syfte och våra frågeställningar, där vi återigen talar om kultur, tillhörighet och läsning.

Material och metodval beskrivs sedan i kapitlet "Tillvägagångssätt och material". Här beskrivs alla de val och beslut som har tagits upp under undersökningens gång, och det som ligger till grund för vårt val av metod.

Vårt resultat redovisas sedan i kapitlet "Presentation av resultatet". Här följer upplägget den ordning av frågeställningar som presenterades i syfte och frågeställningskapitlet. Första delen behandlar Volvokulturen och fokuserar på dessa begrepp; subkulturer, kärnvärden, motivation, Forduppköpet, stämningen och ledarskap. Andra delen behandlar i vilken mån man känner sig hemma i kulturen och fokuserar på begreppen; trivsel, lojalitet och förståelse. I slutet presenteras idealtyper av läsare som vi funnit i vår undersökning. Slutsatserna och sammanställningen av läsaren presenteras i kapitlet "Förståelse för läsaren"

I kapitlet "Övriga tankar" sker sedan en slutdiskussion om de resultat som vi har kommit fram till, och här kommer även vi ta upp ämnen som inte passade in under vår resultatdel.

Sista kapitlet är sedan en sammanfattning av vår undersökning.

Låt oss så få visa er att resultatet av en körövning kan bli mer än bara skönsång.

Trevlig läsning /
Emelie och Maria

Volvo Personvagnar och dess kommunikation

Vår undersökning handlar i grund och botten om kommunikation, hur man kommunicerar och vad som kan hindra kommunikationen att bli som sändaren hade tänkt. Vi vill här berätta om sändaren, det vill säga ledningen på Volvo Personvagnar och om hur kommunikationen sker där. Vi vill också ge bakgrundsinformation angående den utgångspunkt som vi har i vår undersökning, nämligen ledarsektionen i personaltidningen iMPULS. Vår undersökning har inte ett sändarperspektiv, men vi anser att för att få den förståelse om det som påverkar personalens läsning av meddelanden från ledningen så måste man ha en viss kunskap om sändaren. Vi vill därför här presentera vår uppdragsgivare och vårt uppdrag.

Volvo Personvagnar

Varje företag har sin egen historia. Den historien påverkar företaget och dess anställda ständigt, genom att det är historien som till viss del skapat den företagskultur som råder. Genom ett företags historia har normer och värderingar vuxit fram som sedan har format de människor som utgör företagets hjärta. Man kan inte undersöka ett företag utan att se på de människor som är del av företaget eftersom det inte skulle ge den fullständiga bilden. För att förstå den undersökning som vi gjort måste man förstå det företag som blivit undersökt.

Volvo grundades redan 1927 och har under åren genomgått ett stort antal förändringar. Dess grundare var Assar Gabrielsson och Gustaf Larson och under årtionden efter starten började företaget att tillverka en stor variation av fordon, så som bussar, lastbilar och personbilar. Den första av Volvos många säkerhetsuppfinningar sägs vara introduktionen av bilen PV år 1944, där man introducerade den laminerade vindrutan av glas. Volvo var först i världen med att introducera trepunktsbältet som även blev standard i alla företagets personbilar. Volvo har flera gånger fått utmärkelsen ”världens säkraste bil”

Volvo har haft en lång historia på den amerikanska marknaden innan uppköpet av Ford Motor Company. 1955 startade man försäljning av Volvo-bilar i USA och redan efter sju år hade USA blivit Volvos största exportmarknad. 1982 delades Volvo upp i form av dotterbolag till AB Volvo och där skapades det som vi nu känner till som Volvo Personvagnar. Detta dotterbolag såldes 1999 till Ford Motor Company.² Efter köpet så har Volvo Personvagnar genomgått en större förändringsprocess för att bli del av Fordkoncernen. Denna förändring, som fortfarande pågår inom företaget, kommer att vara av stort intresse att ha i åtanke under läsningen av denna undersökning. Volvo Personvagnar har 26 000 anställda runt om i världen, men efter uppköpet är de del av en betydligt större koncern. Inom organisationen har man tre stora avdelningar - Produktutveckling, Produktion och Marknadsföring, Försäljning & Service – samt ett antal mindre (Public Affairs, Kvalitet osv). Arbete pågår att få ett mer enhetligt arbetssätt genom alla bolagen som tillhör Ford Motor Company, och detta arbete har skapat blandade känslor hos medarbetarna på Volvo Personvagnar.

En av de avdelningar som finns på Volvo Personvagnar är alltså Produktutveckling. Här sker utvecklingen av bilarna och det finns ca 4000 anställda på avdelningen. Avdelningschef är Magnus Jonsson och han har funnits på den posten från maj 2006. Det är på Produktutveckling som vi har genomfört vår undersökning. Generellt så är personalen

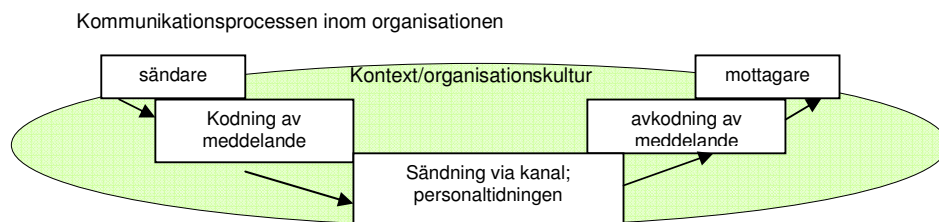
² www.volvo.se (2006-12-20)

vanligtvis civilingenjörer och män på den här avdelningen. Detta kan naturligtvis ha en viss påverkan på vårt undersökningsmaterial, men mer om det i kapitlet Material och Metod.

Kommunikationen på ett företag som Volvo Personvagnar

Vi ser kommunikation som en process, en process som man har större möjlighet att styra om man har kunskap om den. Vi vill här beskriva för dig som läsare vad det är som händer i en kommunikationssituation, för att du lätt ska kunna följa med i framtida resonemang om kommunikationen på Volvo Personvagnar.

För att tydliggöra kommunikationsprocessen så vill vi här visa en modell. Här kan man tydligare se hur de olika delarna hänger samman. Den enklaste modellen för kommunikation är den linjära, och det är den som vår modell utgått från. Vi har valt att inte lägga stor vikt vid feedback, eftersom vi ser att denna är begränsad när det gäller Volvos personaltidning. Även om ambitionen är att det ska vara en öppen dialog så är det ändå så att tidningen går ut till så många så att vi nästan vill se den som masskommunikation, vilket till sin natur ger en begränsad feedback.



Ett meddelande är uppbyggt av koder. En kod är en sammansättning av tecken som tillsammans förmedlar en innebörd. I kommunikationsmodellen har vi använt begreppen kodning och avkodning. Detta innebär alltså att sändaren kodar, dvs. använder koder för att göra sitt meddelande och mottagaren avkodar med hjälp av sina koder samma meddelande. Det är i avkodningens ögonblick som begreppet tolkning kommer in, det är när vi avkodar som vi tolkar. En sändare som kodar ett meddelande utan kunskap om hur det avkodas/tolkas, kommer med största sannolikhet att stöta på problem mer än en gång. I fortsättningen kommer vi att använda begreppen läsning som en sammanfattning av den process som sker när mottagaren avkodar och tolkar ett meddelande. När det gäller hur vi ska använda språket är vi alla (inom samma kultur) relativt överrens om vad orden och uttrycken betyder, dessa överenskommelser kallas konventioner. Utan konventioner skulle det vara omöjligt att kommunicera. Vi lär oss koppla en innebörd till en kod, inte bara som barn utan hela livet. Till exempel måste vi på en ny arbetsplats lära oss nya tecken, koder och innebörder. Detta är en del av den socialiseringsprocess som vi kommer att återkomma till i nästa kapitel. I denna process lär man sig företagets fackspråk och kultur.

Vi tror att för att kommunicera effektivt måste man som sändare ha kunskap om konventioner som råder inom den grupp man vill kommunicera till, och sedan färga texten med dessa så att den ska vara lättare att ta till sig och tolka för mottagaren. Denna anpassning till målgruppen görs ofta omedvetet av en god kommunikatör.

Vi har valt att lägga till ytterligare ett begrepp, utöver de traditionella i linjära modellen, vilka vi menar har stor betydelse för kommunikationsprocessen. Det är *kontexten*, vilket kan syfta på antingen den fysiska kontexten, det vill säga kontorslandskap, tidningsupplägg och så vidare, eller den sociala kontexten som exempelvis kan vara arbetsklimat och ledarstruktur.

Vi är mest intresserade av den sociala kontexten och organisationskulturen blir därför vårt viktigaste begrepp.

Enkelt kan man säga att vi genom att kommunicera sänder och tar emot budskap. Budskapen registreras via våra sinnesorgan, tolkas och lagras och/eller ger upphov till omedelbar handling. Meddelanden är i stort sett alltid värdeladdade, eftersom man har en avsikt med att förmedla någonting. Däremot är det inte alltid så att avsikten är öppen, den kan ofta vara dold. Sändaren kan dessutom ha fler än en avsikt med meddelandet vilket innebär att budskap inte är enkla och entydiga utan komplexa. Makten ligger dock hos mottagaren att läsa och förstå budskapet så som sändaren önskar och det är där som vår undersökning kommer in. Ju mer man som sändare förstår vad det är som får mottagaren att läsa på ett visst sätt, ju större möjlighet har man att ändra sitt meddelande så att det blir troligt att det läses som man önskar.

Kommunikationen inom organisationer fyller samma syfte som i alla andra situationer. Vi kommunicerar på arbetet för att kunna samarbeta med varandra i de arbetsuppgifter som vi har, vi kommunicerar för att skapa relationer med varandra och vi kommunicerar för att skaffa oss och/eller dela med oss av information som är av intresse och relevant för oss på något sätt. Utan kommunikation på en arbetsplats skulle vi alltså vara oinformerade, ineffektiva och ensamma.

Enligt Jan Strids definition av vad en organisation är så kan man utläsa tre utmärkande drag. En organisation består av människor, är strukturerad på något sätt och den är ämnad att uppnå bestämda mål³. Kommunikationen sker inom organisationen via en grupp av människor som har kommunikationslinjer till varandra för att kunna utföra uppgifter avsedda att leda till ett visst mål.⁴ Organisationsteoretikern Karl Weick menar enligt Lars Åke Larsson⁵ att organisationer är både en kommunikativ aktivitet och ett socialt konstruerat system där det är den mänskliga interaktionen som får organisationen att fungera. Genom att medlemmarna i organisationen talar, kompromissar och bearbetar sina tankar och åsikter med varandra så skapas det system som de befinner sig i, och de mål som organisationen har.

Organisationskommunikation kan delas upp i intern och extern kommunikation. Den externa består av den kommunikativa relation som organisationen har mot omvärlden, ofta kopplat till kommunikationen kring varumärket. Den interna kommunikationen vänder sig således inåt mot organisationens medlemmar. Det är inte alltid klara gränser mellan vilken kommunikation som är intern eller extern. Internkommunikationen kan används för externa syften,⁶ eftersom man som anställd alltid representerar företaget. Likaså kan de interna medarbetarna bli påverkade av den externa kommunikationen. Till exempel kan lojalitet och arbetsinsats påverkas av hur kommunikationen kring produkten uppfattas i samhället.

Problem kan uppstå inom interkommunikationen då anställda upplever att de får för lite information. Men problem kan också uppstå när de upplever att de får för mycket information. Detta överflöd av information kan bland annat leda till att de anställda låter bli att ta hänsyn till viss information och på så sätt gå miste om viktig information eller att de behandlar informationen ytligt som kan leda till att de tolkar den fel.⁷

³ Strid, J 1999:12

⁴ Dimpleby R, Burton G 1995:135

⁵ Larsson, L 2001:57

⁶ Strid, J 1999:17

⁷ Jacobsen DI, Thorsvik J, 2002: 342

Den internkommunikation som sker inom en organisation kan delas upp i formell och informell kommunikation. Formell kommunikation är beroende av organisationens struktur och sker genom organiserade kanaler. Den används av organisationens ledning för att informera personalen, och även för att skapa en kommunikationsväg tillbaka till ledningen. Vanliga former av formell kommunikation är intranät, mail, möten och personaltidningar.

Den formella kommunikationen tillfredställer sällan helt personalens behov av information, och därigenom skapas de informella kommunikationskanalerna.⁸ Dessa kanaler består av den kommunikativa aktivitet som medarbetare skapar utöver de formella kanalerna. Personlig kommunikation med chef eller mellan medarbetare är enligt vår definition ett exempel på informell kommunikation. Enligt Lars Åke Larsson har tidigare forskare kommit fram till att den informella kommunikationen växer eller minskar i betydelse baserat på hur mycket eller lite som den formella kommunikationen fyller personalens informationsbehov.

Personaltidningar - IMPULS

Den formella kommunikationskanalen som vi kommer att använda i vår undersökning är personaltidningen iMPULS. Den tidningen ges ut till alla inom Produktutveckling i Göteborg och har en upplaga på ca 4000 ex. Tidningen har funnits på avdelningen i ca 15 år och den delas ut i personalens postfack. Syftet med tidningen är att ge alla medarbetare inom Produktutveckling en basinformation, om man inte hör något från något annat håll ska man åtminstone få det genom tidningen. Detta ska förhoppningsvis leda till att man undviker utanförskap

När kommunikation förmedlas nedåt hierarkin finns det alltid en risk att den kan bli förvrängd när den passerar genom olika nivåer. När det gäller personaltidningen så finns dock det inga mellanhänder mellan ledningen och den anställda. Meningen är att meddelandet ska förmedlas direkt, men sedan ska meddelandet diskuteras och implementeras i varje underavdelning.

En personaltidning är masskommunikationsmedium eftersom den läses av många. Dessutom är den omedelbara responsen begränsad, vilket innebär att det till största del är en envägskommunikation. Responsen kan dock till viss del avläsas i graden av implementering av meddelandena. Det faktum att tidningar använder sig av masskommunikation, gör vår undersökning ännu mer relevant. För den form av kommunikation där sändaren har begränsad kontroll över mottagandet behöver man mycket kunskap och förståelse för tolkningsprocessen för att kunna kommunicera effektivt.

Personaltidningar skiljer sig vanligtvis mycket åt från organisation till organisation. En del tidningar utkommer ofta, och andra kan ha månader mellan utgivningstillfällena. iMPULS ges ut varannan månad. Periodiciteten med vilken en personaltidning ges ut kan i sin tur påverka innehållet på tidningen, detta då vissa tidningar har ett varierat innehåll medan andra har ett mycket specifikt innehåll. iMPULS innehåll är främst hämtat inifrån verksamheten och beskriver vad som händer och sker, förändringar som drivs och en liten gnutta "skvaller". Det vill säga returinformation om medarbetare som certifierats eller gjort någon framstående insats. Tidningen innehåller också en begränsad mängd information om hur Produktutvecklings arbete bedöms av kunder, hämtat från kundundersökningar i olika delar av världen, och kommentarer samt beskrivningar av eventuella motåtgärder.

⁸ Larsson, L 2001:68

Vad tidningen innehåller, och med vilken frekvens som den kommer ut påverkar läsarens inställning till tidningen. Enligt en sammanställning av Charlotta Dahlin-Johansson baserad på Jan Strids utläggning om personaltidningar finns det ett flertal faktorer som påverkar personalens inställning och attityd till personaltidningen.⁹ Det är bland annat viktigt att interna nyheter först ges ut internt eftersom detta påverkar motivationen för implementeringen av organisationspolicy bland de anställda i organisationen.

Tätare periodicitet för utgivningen av tidningen leder vanligtvis till mer informativt material och ju glesare periodicitet leder till mer social information. Ökad periodicitet ökar både aktualiteten läsaren upplever i personaltidningen och dess viktighet/legitimitet. Innehållet anses även vara viktigare än en ”prålig” layout. Ett alltför väl layoutat format och design kan få de anställda att inte vilja medverka i personaltidningen med egna förslag, eftersom man känner osäkerhet inför det glassiga formatet. Personlig distribution till den privata arbetsplatsen upplevs av personalen som mer angelägen och påverkar tidningens viktighet, och innehållet ska anpassas till mottagaren. Anställda är en heterogen grupp vars intressen varierar utifrån sociala faktorer och med vilka arbetsuppgifter man har. Om innehållet upplevs som aktuellt och präglas av närhet till den sociala situationen, arbetsmiljön och erfarenheten ger detta fler läsare av personaltidningen.

Vi anser, baserat på att tidningen ges ut direkt i personalens brevfack och det mottagaranpassade materialet, att ett meddelande som kommer via iMPULS har en god chans att blir läst av en övervägande majoritet av Produktutvecklings personal. Det är därför en intern informationskanal som har potential att vara effektiv i sin strävan att nå ut till personalen med specifika meddelanden. Ett sådant meddelande fann vi i oktober numret av iMPULS, i ledarsektionen och det är, som tidigare nämnt, detta meddelande som legat till grund för vår undersökning.

Ledaren

I ledarsektionen skriver Produktutvecklings avdelningschef Magnus Jonsson direkt till medarbetaren om de ämnen som för tillfället är aktuella eller viktiga. Den undersökta ledaren tog upp ett ämne som vi ser som en del av en pågående förändringsprocess inom Produktutveckling. Magnus Jonsson belyser i ledaren problemen som finns med att utveckla nya bilar från grunden när resurserna är knappa och processen att utveckla en ny bil blir för lång i förhållande till konkurrenterna. Han försöker få medarbetarna att förstå det ohållbara i att fortsätta enligt tradition, och få dem att inse behovet och vikten av att börja arbeta enligt sättet ”göra rätt saker från början – då kan det bli rätt till slut”. Detta innebär konkret att återanvända tidigare, beprövade lösningar för nya bilar och inte skapa nya lösningar för varje ny produkt.

Detta meddelande är, som Magnus Jonsson och ledningen är väl medvetna om, ett känsligt ämne. Samtidigt som man inte vill att medarbetarna ska ge upp sina ambitioner så har man heller inte råd att låta dem förverkliga sina ambitioner i form av nya lösningar. Att inte skapa omotivation när man vill att personalen ska utveckla färre lösningar och inte ha personal med för höga ambitioner är en svår balansgång. Titeln på ledaren är ”När ambitionen blir en fiende” och det tycker vi belyser ganska tydligt det genomgående temat som man försöker att förmedla.

⁹ Dahlin-Johansson, C 2005:26-27

”När ambitionen blir en fiende” (ledare i IMPULS oktober 2006)

Å ena sidan vill vi göra massor av nytt. Vi vill fylla våra bilar med geniala lösningar. Vi vill ge våra kunder något som ingen annan biltillverkare erbjuder. Å andra sidan hinner vi inte med. Medarbetare går på knäna under en arbetsbörda som är alldeles för tung. Så spricker tidplanerna och sen vet ni hur det går – vi blir sena, kvaliteten håller inte och vi tvingas göra om...Obalansen mellan ambition och resurser är inte ny. Jag vet att massor av försök gjorts för att komma tillrätta med problemet och jag är själv engagerad i detta.

En kortsiktig lösning är att tillföra mer resurser. Men eftersom vi inte har dessa extraresurser så är den vägen inte framkomlig. Alltså måste vi vrida och vända på de slantar som vi redan har.

Till exempel har jag tidigare pratat om att vi ska ”göra rätt saker rätt från början – då kan det bli rätt till slut”. Bland annat innebär det att vi ska akta oss för att ändra mer än nödvändigt när vi går in i nya bilprojekt. I de fall det finns bra, fungerande system, ska vi inte konstruera nytt utan nöja oss med att implementera och kvalitetssäkra. I de fall det finns bra, men kanske något gamla, system ska vi också akta oss för att skapa nytt. Ofta räcker det med smärre uppdateringar och ibland behöver vi inte göra något alls.

Rent generellt är vi dåliga på att säga nej till nya lösningar. I grunden är ju detta drivet av en god ambition men ibland kan vår höga ambitionsnivå bli vår egen fiende. Det ser vi när vi jämför våra utvecklingskostnader med andra bilföretag. Där finns ett större tryck på att köra vidare med beprövade lösningar än hos oss.

Att ändra den här ”traditionen” är emellertid inte enkelt. Det krävs disciplin, självrannsakan och kunskap. Det räcker alltså inte med att jag och några chefer till ger direktiv (eftersom sådana ofta blir alltför generella och inte ger någon vettig vägledning, snarare leder de till förvirring och missförstånd än nytta).

Därför måste vi hjälpas åt.

En del kan vi lära oss av Ford Europa, som är betydligt duktigare än vi på att skapa nya bilmodeller på befintliga komponenter. Men vi kan – nya C30 är ett ypperligt bevis för detta. Fantastisk bil. Känns ny, fräsch, fräck, kul... och kostar bara en bråkdel av vad vissa andra kommande modeller, baserade på befintliga plattformar, kommer att kosta.

Det är så synd att det blivit så, för vi skjuter oss i foten när vi spänner bågen för hårt. Istället för att göra en eller två nya bilar hade vi kunnat skapa minst tre. Det hade varit betydligt bättre för företaget och roligare för oss. Rent principiellt kan man säga att vi bör sträva efter att göra fler bilar och färre, men betydligt mer genomtänkta och genomarbetade tekniska lösningar. För att lyckas med det ska vi göra ett bättre jobb i alla faser – från faserna före projektstart till dess produktionen inleds.

Utmaningen är ju inte att göra en bil som kunderna uppfattar som helt ny om vi ändrar allt – utan genom att ändra så lite som möjligt.

Så låt oss hjälpas åt med att styra upp det här i framtiden.

Bästa hälsningar
Magnus Jonsson

Detta är det meddelande som vi följt från sändare till mottagare, i syftet att se om det läses som sändaren, det vill säga ledningen och Magnus Jonsson, vill att det ska läsas. För att förstå den avsedda meningen med meddelandet så har vi själva läst det, med hjälp av en del kompletterande material i form av tolkningsram för texten som vi har fått ta del av från ledningen, där den avsedda betydelsen beskrivs. Sedan kommer vi att jämföra detta med hur våra intervjupersoner läser meddelandet i sin tur. Vi kommer att titta på hur våra intervjupersoner upplever sin organisationskultur, i kombination med deras känsla av

tillhörighet till denna, för att se om det finns situationer och upplevelser som påverkar läsningen, och vilka dessa i så fall är.

Låt oss nu gå över till att beskriva de teoretiska perspektiv som vi kommer att använda oss av för att beskriva organisationskulturen, tillhörigheten och våra läsare.

Tidigare forskning på området

För att kunna förstå det som vi får fram i vår undersökning så behöver vi teoretiska utgångspunkter som visar oss hur vi ska förhålla oss till vårt material. Forskning som gjorts av organisationsfenomen har en rad olika teoretiska utgångspunkter. Vi måste därför ta hänsyn till en helhet som kräver en kombination av forskningsområden när vi tar oss an undersökningen. Vi vill vi börja med att förklara de teorier och perspektiv som vi kommer att använda oss av i vår fortsatta undersökning. I detta inledande stycke förklaras även på vilket sätt vi kommer att använda dem. Vi presenterar våra teorier i den ordning de sedan kommer att användas i resultatdelen. Som vi redan beskrivit så är kommunikationen en process där flera aspekter har betydelse för slutresultatet. Vi har redan beskrivit sändaren och de förutsättningar som finns där och vill nu definiera de begrepp som vi kommer att använda oss av i fortsättningen.

Det första teoretiska området vi vill ta upp är organisationskulturen. Här kommer vi först att belysa organisationskommunikationen och de två teoretiska perspektiv som vi kommer att använda oss av i fortsättningen, det personinriktade och det kulturella/symboliska perspektivet. Utifrån dessa kommer vi sedan att gå vidare med teorier om organisationskultur, subkulturer och de normer och värderingar som utgör en kultur.

Del två i vår teoretiska sammanställning handlar om tillhörigheten till en organisationskultur, och vad det är som kan påverka den. Begrepp som foglighet, identifiering och internalisering kommer här att förklaras, för att sedan återkomma i vår beskrivning av resultatet. Makt genom kommunikation kommer också att beskrivas.

Tredje delen talar om läsningen av ett meddelande och hur den påverkas och styrs av de två redan nämnda områdena organisationskultur och tillhörigheten till den. Här tas även teorier om läsning upp, med de för oss viktiga begreppen dominant, förhandlande och oppositionell läsning som centrala begrepp. När vi här kommer att tala om läsningen så menar vi den tolkning som läsaren gör av meddelandet och den förståelse som kommer av den läsningen. Vi har valt att använda oss av begreppet läsning istället för den vanliga benämningen tolkning, detta eftersom vi kommer att använda oss till stor del av den teorin om läsning. Vi ser därför begreppet som mer lätthanterligt.

Organisationskultur

För att få en överblick över all den kunskap som finns inom organisationsforskningen så kan man dela upp de olika organisationsteoretiska synsätten i fyra perspektiv.¹⁰ De vill vi använda för att beskriva och ge en översikt av den forskning och kunskap som finns rörande organisationer och även för att leda in på de forskningsområden som vi kommer att hålla oss till i vår undersökning. De fyra perspektiven är:

- **Det strukturella perspektivet**, som bygger på tankar om delarnas betydelse för helheten och omvärldens betydelse för organisationens förändring och upplägg. Så som omvärlden förändras så måste även organisationerna förändras.

¹⁰ Larsson, L 2001:55-60

- **Det personinriktade perspektivet** som koncentrerar sig på människorna inom organisationen.
- **Det kulturella/symboliska perspektivet** där koncentrationen ligger på den kultur som råder inom organisationen.
- **Makt- och intresseperspektivet** som ser på hur intressen och grupperingar leder till maktstrider inom organisationer som i sin tur leder till förändring och utveckling.

I vår undersökning kommer vi framför allt att använda oss av det personinriktade och det kulturella/symboliska perspektivet då dessa koncentrerar sig kring de ämnen som är i fokus i vår undersökning, det vill säga den kontext som läsaren och sändaren delar i kommunikationssituationen, och de människor som är läsare och sändare.

Låt oss därför gå djupare in i de två perspektiven som vi kommer att utgå ifrån.

Det personinriktade perspektivet

Inom det personinriktade perspektivet så finns det ett antal forskningsinriktningar. Alla är samlade runt de mänskliga och sociala aspekterna inom organisationer men skiljer sig även åt. Process-, lärande-, behovs-, motivations- och kommunikationsfrågor ryms alla inom detta perspektiv. Några av dessa frågor kommer att finnas med i vår undersökning.

Processaspekten talar om hur informationen sprids genom organisationen, i olika riktningar och på olika sätt. Vårt fokus kommer att ligga på mottagaren av meddelandet. Den beskriver hur människor tar till sig, tolkar, påverkas och reagerar på informationen. Detta kommer vi att återkomma till i detalj längre fram, när vi talar om läsningen av meddelanden.

En annan, för vår undersökning viktig aspekt inom det personinriktade perspektivet är motivation, och det som skapar motivation. Enligt den kognitiva motivationsteorin så är det kommunikationen som kan vara den mest effektiva metoden ett företag har för att motivera sina medarbetare. Det finns en intressant teori inom motivationsforskningen som vi vill lyfta upp här nämligen förväntansteorin.¹¹ Förväntansteorin menar att individer kan bli motiverade att arbeta mot ett specifikt mål om de värdesätter målet och kan se ett samband mellan det som de gör och uppfyllandet av målet. Det är mycket viktigt att tydligt kommunicera till sin personal det givna målet på ett sätt som leder till att personalen sluter upp kring målet. För att personalen ska se ett samband mellan sin arbetsinsats och det satta målet är det även av stor vikt att man har ett effektivt system för återrapportering, genom vilket personalen får se sin del av helheten. Om personalen inte har förståelse för målet, eller inte ser sin del som viktig för målet som är det inte troligt att man effektivt kommer att uppnå det. Lars Åke Larsson beskriver förväntningsteorin på följande sätt: *"Här beror den arbetsinsats som en individ ägnar sig åt att nå målen på hans/hennes förväntningar om belöning och att belöningen ska stå i proportion till resultatet"*.¹²

Annan forskning rörande motivation, förespråkad av Herzberg, beskriver två andra aspekter av det som gör oss motiverade eller ej; hygienfaktorer och motivationsfaktorer.¹³ Hygienfaktorerna handlar vanligtvis om den lön, administrativa förhållanden, arbetsmiljö och arbetskamrater/chefer som medarbetaren har, och är till sin natur vanligtvis relaterad till missnöje i någon form. Den teorin kan vi använda när vi ser på eventuella förändringar som

¹¹ Jacobsen, D.I, Thorsvik, J 1995:337

¹² Larsson, L 2001:57

¹³ Larsson, L 2001:56

har skett i motivationen hos medarbetarna på Volvo Personvagnar i förhållande till de nedskärningar som har skett under de senaste åren. Motivationsfaktorerna handlar mer om den inre motivation som medarbetaren har, i form av självkänsla av typ ansvar, utvecklings- och befordringsmöjligheter och arbetet i sig själv. Viljan att utföra ett gott arbete och en utvecklad arbetsmoral är faktorer för den inre motivationen.

Normativ makt är även ett användbart begrepp när man talar om motivation. Den s.k. normativa makten utövas genom betoning på medarbetarnas betydelse för helheten och skapandet av lagkänsla bland medarbetarna.¹⁴ Denna betoning på ens egen betydelse och vikten av att arbeta som ett lag för att nå ett mål har vanligtvis en stor motiverande effekt på medarbetare inom organisationer. Vi kommer att återkomma till detta begrepp längre fram när vi talar om ledning och makt genom kommunikation.

Det kulturella/symboliska perspektivet

Det som vi kommer att koncentrera oss på, utifrån detta perspektiv är organisationskulturen och dess betydelse för kommunikationens effektivitet och fungerande. Vi ser att organisationskulturen och den kontext som skapas av organisationskulturen har en stor betydelse. *"Alla vet att organisationskulturen är kittet som håller en organisation samman"*¹⁵ säger de norska forskarna Dag Ingvar Jacobsen och Jan Thorsvik. Om man befinner sig inom organisationsforskning och har ett kulturellt perspektiv så betonar man betydelsen av organisationskulturen. Organisationskulturen fungerar som ett styrmedel eftersom ju mer insatta i kulturen som medarbetarna är, desto mer kan ledningen lita på att de följer de normer som finns i kulturen. Därigenom minskar behovet av kontroll och styrning från båda hållen.

*"En gemensam kultur betyder att grupper av individer har samma grundläggande antaganden, talar samma språk, tolkar symboler på samma sätt etc. I extrema fall kan man tänka sig att en gemensam kultur minskar behovet av direkt kommunikation".*¹⁶

Organisationskulturbegreppet lanserades på riktigt i slutet av 1970-talet och har sedan dess blivit ett allmänt vedertaget begrepp. Vad begreppet innebär är dock inte helt enkelt att beskriva. Det finns en mängd forskning som intresserar sig för organisationskultur utifrån olika vetenskapliga inriktningar, bland annat socialpsykologin, sociologin och antropologin. Utifrån vilket forskningsinriktning som man kommer ifrån ser man på organisationer och dess kultur på skilda sätt. Om vi ska försöka beskriva kultur så är Mats Alvessons definitioner användbara. Han menar att kultur är ett kollektivt fenomen som inte kan föras ner till enskilda individer. Den är historisk, den är socialt konstruerad, den är "mjuk", dvs. genuint kvalitativ och kan därför inte enkelt mätas. Kulturen är också trögrörlig och svår att förändra.¹⁷ Kultur handlar om betydelser, innebörder och meningar och inte om objektiva yttre ting. Det är gemensamma föreställningar och tolkningar, betydelser och inbördes bestämningar. Där det finns handlingsutrymme som inte täcks av formell styrning ger den rådande kulturen vägledning.¹⁸ Kultur är inte någonting vi kan förklara objektivt utan när vi ska undersöka den så är det uppfattningar och föreställningar om den som vi får fram som resultat.

¹⁴ Larsson, L 2001:57

¹⁵ Jacobsen, D.I, Thorsvik, J 1995:146

¹⁶ Jacobsen, D.I, Thorsvik, J 1995:154

¹⁷ Alvesson M, Björkman I, 1992:19

¹⁸ Alvesson M, Björkman I, 1992:24

Två organisationskulturer möts

Volvo Personvagnar blev för sju år sedan uppköpt av det amerikanska bilföretaget Ford. Vi ser det därför som viktigt att ta upp några vanliga effekter som vanligtvis sker när två organisationskulturer slås ihop. Bang menar att en sammanslagning av två organisationskulturer kan ge olika utfall, beroende på omständigheterna. Det kan bli;

- Samexistens – där ingen av kulturerna förändras märkbart och de existerar vid sidan om varandra
- Assimilation – vanligt vid uppköp där det uppköpta bolagets kultur mer och mer försvinner och ersätts av det köpande bolagets normer och värderingar.
- Nyskapande – det växer fram en helt ny kultur med drag från både de gamla kulturerna och drag som är helt nya
- Avkulturering – den ena kulturen försvinner genom att organisationsmedlemmar från en kultur, vanligen den uppköpta, slutar.
- Avvisning – de två kulturerna hamnar i konflikt med varandra till följd av skilda värderingar. Detta tillstånd övergår i slutändan till något av de tidigare tillstånden¹⁹

Vi tar upp dessa olika effekter av organisationssammanslagningar därför vi anser att den kulturen vi undersökt, och den känsla av tillhörighet till den som våra intervjupersoner upplever delvis påverkats av den förändring som skett inom organisationen under senare år.

Subkulturer

Man kan också uppmärksamma att det i en organisation finns en kulturell mångfald eftersom den består av individer. Det kan också finnas olika grupperingar och subkulturer inom företaget, ofta genom att de är indelat i olika avdelningar. Alla grupper i organisationen har potential att utveckla sin egen kultur baserade på en historia av gemensam problemlösning.²⁰ Normalt sett har en individ i organisationen flera olika tillhörigheter i subkulturer - avdelning, profession, kön och så vidare. Det är alltså svårt att sätta rigida gränser mellan olika subkulturer på företaget. Här kan man tala om en tvetydighet och mångfald.²¹ Det faktum att medarbetarens referensram färgas av många olika kulturtillhörigheter betyder dock inte att det är omöjligt att undersöka en organisations kultur och subkulturer. Tvärtom kan en ökad förståelse för hur de samverkar ge möjlighet att skapa en effektiv organisation.

En tanke vi har är att det till och med är så att det inte finns en gemensam organisationskultur för ett företag med flera tusen anställda, utan endast ett nätverk utav subkulturer. Möjligtvis kan det vara så att det finns koder, värderingar, normer och symboler som är gemensamma för alla dessa subkulturer och att de gemensamma nämnarna då är den övergripande organisationskulturen. Alternativet är att det är precis tvärtom, att riktigt stora organisationer känner ett starkare behov än små att utforma och upprätthålla en gemensam kultur och därför har värden, symbol och koder som alla vet om.

Normer och värderingar

Organisationsforskaren Henning Bang ger en beskrivning som vi finner användbar angående meningsinnehållet i kulturbegreppet: ”Organisationskultur är en uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattning som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden”²² Poängen är att genom att titta på

¹⁹ Bang, H 1999:38-39

²⁰ Kilman R H, Schein E H 1985:26

²¹ Alvesson M, Björkman I, 1992:26

²² Bagn, Henning 1999:24

kulturen så får man en bild av organisationens gemensamma tolkningsram. Många beteenden och tolkningar kan endast förklaras genom att se på organisationen som en kultur.

Organisationskulturen ger individerna möjlighet att orientera sig genom osynliga regler, värderingar och normer. Vi definierar värderingar enligt Jacobsen och Thorsviks definition, som de i sin tur lånat från Bang; ”En värdering kan uttryckas som en tendens att föredra vissa tillstånd framför andra”.²³ Likaså vill vi använda deras beskrivning av normer för att definiera vår användning av det uttrycket; ”Normer anger vad som är lämpligt beteende för olika personer i skilda sammanhang och situationer”.²⁴ Man kan i praktiken säga att skillnaden mellan en norm och en värdering är att det är utifrån värderingar som normer skapas.

Värderingar fungerar som normer som leder oss i vårt förhållningssätt till ett flertal situationer, lämplig inställning att ha i olika avseenden, acceptabel uppförande, bedömning och utvärderingskriterier, och vad som förtjänar belöning och straff. De hjälper även till i konfliktlösning och beslutsfattande utifrån vad som värderas som viktigt och lämpligt inom företaget. Starka värderingar kan också ha en motiverande funktion utifrån ett system där rätt ageranden ger belöning i någon form och de kan även upprätthålla och öka vår självaktning genom att rationalisera personligt eller socialt oacceptabelt handlingar, som sker inom organisationen.²⁵

Att känna sig hemma i kulturen

Som anställd står man alltid i relation till den rådande organisationskulturen. Det är inte säkert att dessa upplever en känsla av tillhörighet till organisationskulturen, för den känslan är beroende av att man kan identifiera sig med det som organisationen står för. Om man identifierar sig med en grupp eller organisation så är man mer benägen att till sig den kultur, de värderingar och normer som råder i gruppen, och delar man de värderingar och normer som finns i gruppen så är det lättare och snabbare att identifiera sig med den.²⁶

Benägenheten att identifiera sig med en grupp eller organisation är baserat på ett flertal saker, bland annat hur distinkta en grups värderingar är. Ju tydligare värderingar desto tydligare blir identiteten. Även status förknippat med organisationen och förekomsten av sociala förhållanden som underlättar gruppbyggnad förhöjer känslan av identifiering med organisationen.²⁷

Som exempel kan vi här nämna Alvesson och Björkmans undersökning på Atlas Copco som visade att tillhörigheten till företaget i stort, och identifieringen med företaget som internationellt, exportinriktat företag kan vara framträdande i mötet med utomstående. Den identifiering man har med en subkultur i organisationen blir däremot tydlig i vardagsarbetet.²⁸ Deras undersökning visar också att samarbetet på arbetsplatsen kan underlättas av att man

²³ Jacobsen, D.I, Thorsvik, J 1995:160

²⁴ Jacobsen, D.I, Thorsvik, J 1995:161

²⁵ Bang, H 1999:53

²⁶ Alvesson M, Björkman I, 1992:33

²⁷ Alvesson M, Björkman I, 1992:34

²⁸ Alvesson M, Björkman I, 1992:207

upplever en överordnad tillhörighet och identitet, som överbryggas de gruppstillhörigheter (subkulturer) som är vanligast och mest påtagliga på arbetsplatsen.²⁹

Som tidigare nämnts så är det utifrån organisationskulturens värderingar som medarbetare styrs mer eller mindre tydligt i sitt dagliga arbete. Här spelar det stor roll hur mycket en medarbetare har socialiserats in i den kulturella kontext som råder på arbetet, och hur mycket samma medarbetare har accepterat av företagets värderingar. Denna sociala påverkan på en arbetsplats kan förändra människors värderingar och handelsemönster olika mycket. Man kan tala om tre sätt att förhålla sig till social påverkan; foglighet, identifiering och internalisering. Av dessa tre så är foglighet det minst permanenta sättet. Är man foglig så accepterar man normer och värderingar enbart utifrån påverkan och inte baserat på egen övertygelse eller värdering. Organisationskulturen styr enbart i den mån som personen kommer i direktkontakt med den, annars inte alls.

Identifiering däremot innebär att personen antar värderingar och normer utifrån ett behov av att skapa tillhörighet och gemenskap med medlemmarna i sin grupp. Denna identifiering är stark men bunden vid personer eller gruppen inom organisationen. Försvinner den eller det som identifieringen är baserad på försvinner även den del av ens värderingar och handelsemönster som kom från identifieringen. Det förhållningssätt som är det starkaste och mest permanenta är internaliseringen.

Internaliserad blir man genom att de värderingar och tankemönster som finns inom organisationskulturen överensstämmer med ens personliga värderingar och normer. Personen tar till sig kulturen eftersom den upplevs som rätt och riktig. Internaliseringen påverkas inte av någon yttre faktor utan är permanent och motståndskraftig mot förändring. Utifrån dessa tre sätt att se på hur en organisations socialiseringsprocess påverkar sina medarbetare kan man dra slutsatsen att organisationskulturen påverkar sina medlemmar olika starkt, baserat på medlemmarnas egen inställning till den sociala påverkan.

Enligt Jacobsen och Thorsvik kan en positiv organisationskultur kännetecknas av att medlemmarna i organisationen har gjort organisationens mål och värderingar till sina egna.³⁰ Om ledningen lyckas med att internalisera företagets kultur hos sina anställda leder detta till en större förståelse och engagemang för ledningens planer och styrning av organisationen, vilket i sin tur leder till att de anställdas främjar de mål som ledningen pekar på. Tidigare forskning visar att en organisation med en stark organisationskultur vanligtvis även har lojala, engagerade och motiverade medarbetare som gör sitt bästa för organisationen.³¹

I vår undersökning vill vi se på hur vårt undersökta meddelande tas emot av personalen, och om de förstår och ställer sig bakom den riktning av arbetsprocessen som förklaras där.³² Att se på organisationskulturen i det sammanhanget kan troligen visa oss på ett flertal förklaringar.

Ledning och normativ makt genom kommunikation

Som tidigare nämnts så finns det inom det personinriktade perspektivet mycket forskning om ledning och makt. Ur ett ledningsperspektiv så är internkommunikation ett viktigt medel för styrning, kontroll och samordning. Ledningen behöver information om vad som sker för att

²⁹ Alvesson M, Björkman I, 1992:208

³⁰ Jacobsen, D.I, Thorsvik, J 1995:327

³¹ Jacobsen, D.I, Thorsvik, J 1995:328

³² Alvesson, M 2001:167

kunna styra det, och behöver sedan vara duktiga på att kommunicera riktning.³³ Organisationskulturen har betydelse och inflytande på ledarskapet inom en organisation. Ledarskap fungerar inom den redan existerande kulturen som råder, och är i sig själva vanligtvis utvalda till ledare mycket tack vare att de passar in i den existerande kulturen.³⁴ Man kan därför anta att ledaren inom en organisation har en god uppfattning om hur kulturen ser ut och fungerar, och troligtvis är väl medveten om när han/hon kommer med förslag till förändring som går emot den kultur som råder. För att skapa en förändring inom en kultur får ledaren agera gradvis genom något som liknar en kommunikativ förhandling med medarbetarna, och under denna process har vanligtvis även de underordnade mycket att säga till om. Ledaren vill få medarbetarna att se på förändringen på samma sätt som han/hon själv, och det sker vanligtvis inte över en natt.

Man kan se att dominerande grupper använder sig av kulturen som medel för maktutövning. Att etablera och reproducera en maktrelation handlar ju om att fastställa det ”rätta” sättet att förhålla sig till det som existerar.³⁵

*Den som kontrollerar organisationskulturen har stor makt i organisationen.*³⁶

Att ha makt betyder att man har rättigheten att ta beslut som andra måste följa. Den här makten kan ur ett ledningsperspektiv vara mer eller mindre synlig för organisationens medlemmar. När medarbetare inom en organisation har internaliserat organisationens värderingar och mål sker det en vanligtvis en förändring i styrning från ledningen. Man kan tala om att medarbetarna börjar styra sig själva, eftersom de förstår och stöttar den väg som ledningen har stakat ut för dem. Behovet av ledarskapet att styra minskar märkbart, i jämförelse med en organisation där medlemmarna inte är ”med på noterna”. Ledningens maktutövande blir inte lika synligt eftersom styrningen sker undermedvetet genom socialisationsprocessen.³⁷ Kan ledningen påverka organisationskulturen så kan den även styra medlemmarna nästan osynligt. Den här versionen av styrning kan beskrivas som normativ maktutövande. Jan Strid beskriver de organisationer som är normativa

*”... organisationer där den normativa makten dominerar och medlemmarnas situation kännetecknas av hög moralisk förpliktelse och hängivenhet. Deltagande i en normativ organisation förlitar sig på riktlinjer som accepteras som legitima. Ledarskap, ritualer och sociala prestigesymboler är en del av kontrollfunktionerna. De informella samarbetar och absorberas in till en organisationsposition.”*³⁸

Makt och ledningsutövande sker genom kommunikation. Den normativa makt som vi talar om sker genom skapande av delaktighet och engagemang hos medarbetarna. Denna delaktighet leder i sin tur till ett moraliskt engagemang, baserat på att man som medarbetar vet vad man skall känna engagemang inför.³⁹ Här visar sig vikten av att informera sina medarbetare och kommunicera med dem. Utan information och kommunikation finns ingen delaktighet och engagemang.

³³ Jacobsen DI, Thorsvik J, 2002:337

³⁴ Alvesson, M 2001:181

³⁵ Alvesson M, Björkman I 1992:22

³⁶ Jacobsen, D.I, Thorsvik, J 1995:227

³⁷ Jacobsen, D.I, Thorsvik, J 1995:227

³⁸ Strid, J 1999:44

³⁹ Strid, J 1999:44

Det är av stor vikt att skapa identitet och sammanhållning genom t.ex. symboler som uttrycker ett företags/organisations kultur.⁴⁰ Den som vill styra en kultur i en organisation måste lyckas kommunicera signaler och symboler som ger den önskade effekten.⁴¹ Även sättet att hantera den externa omgivningen kring företaget och kommunicera detta internt är viktigt, likaså att den externa kommunikationen stämmer överrens med den interna.

I boken "Gagning Control over the Corporate Culture" hanteras ämnet organisationskultur och hur man styr den. I boken ger olika författare förslag på hur man kan styra, förändra och påverka kulturen. Man menar att kulturförändring måste vara systematisk, välplanerad och integrerad i alla aspekter av organisationen. En författare skriver att för att förändra en kultur så måste man koncentrera sig på de "lägre skikten av organisationen", där fotfolket finns. Dessa kan man påverka på olika strategiska sätt. Man kan bland annat försöka förändra viktiga organisatoriska värderingar. Förändrade värderingar förändrar kulturen, men organisationsmedlemmarna måste vara övertygade om att förändringen gynnar dem för att vara beredd att ändra inställning i vissa frågor. Att utbilda och ha kontinuerlig kontakt med mellanchefer som är en brygga mellan övre och lägre skikt i organisationen är också en möjlighet. Ett tredje sätt är att skapa en bättre personalpolitik, med exempelvis rättvis belöning och möjligheter till utveckling.⁴²

I denna bok finns många fler strategier och recept på hur man som ledare kan använda sig av kulturen för att skapa en väl fungerande organisation. Det är värt att nämna att det finns kritik emot denna typ utav normativa texter och, Alvesson menar att det sällan ges empiriskt stöd för påståendena.⁴³ Man ska alltså vara kritisk och eftertänksam när man lägger upp strategier för att påverka eller förändra organisationskulturen, alla tips är inte lika bra, "allt är inte guld som glimmar". Alvesson påpekar att "*man kan tvinga folk att bete sig på ett visst sätt men man kan inte tvinga folk att internalisera vissa värderingar eller normer*".⁴⁴ Alvesson beskriver det idébaserade ledarskapet som ett alternativ, där ledningen stimulerar lokal handlingsfrihet och styr genom en övergripande ideologi kopplad till affärstänkande, som ger mening åt konkreta mål och strategier. Ideologin ger förebilder och riktmärken för handling.⁴⁵

Man skulle här kunna kritisera även Alvesson. Han menar att det är ett svårrott projekt att styra kulturen och även om han beskriver det idébaserade ledarskapet som mindre styrning så tycker vi oss se att detta och hans övriga forskning ändå handlar om att kunna styra organisationskultur. Oavsett om man talar om kultur, ideologi, identitet så är de alla begrepp som forskare och författare vill förstå och lära sig med syfte att kunna leda och styra en kultur.

Mottagarens makt

Vi menar dock att mottagaren inte heller är helt utan makt, även om makt ofta associeras med ledarskap och ledning. Mottagaren kan ses ha makt genom att hon eller han alltid i slutändan läser texten som hon/han vill. Jansson menar dock att det finns en risk att man ibland överbetona denna makt. Fiske menar att texter är polysemiska, vilket betyder att de är öppnare och innehar en potential att läsas på många olika sätt.⁴⁶ En text kan generera en mängd olika

⁴⁰ Alvesson M, Björkman I 1992:22

⁴¹ Jacobsen DI, Thorsvik J, 2002:338

⁴² Kilman R H, Schein E H 1985:163

⁴³ Alvesson M, Björkman I, 1992:27

⁴⁴ Alvesson M, Björkman I, 1992:37

⁴⁵ Alvesson M, Björkman I, 1992:38

⁴⁶ Jansson, A 2002:138

betydelser. Det skulle i praktiken nästan innebära att det skulle finnas lika många läsningar som det finns människor. Vi kommer här att använda Stuart Halls läsningsteorier, för att undersöka detta närmare. Dessa kommer att presenteras mer i detalj i nästa avsnitt.

Läsning

För att förstå läsaren och den läsning som görs av vårt undersökta meddelande använder vi oss av de två centrala områdena som vi har gått igenom hitintills, organisationskultur och tillhörigheten till denna. Vi vill nu använda dessa begrepp och teorier för att komma ner på djupet av hur en läsning sker och varför.

Organisationskulturens påverkan på läsningen.

Sändarens trovärdighet, avsikt och inställning är avgörande för hur mottagaren förhåller sig till meddelandet.⁴⁷ Har man lite förtroende så är man avvisande till meddelandet eller oppositionell i sin läsning. Man kan förstärka förtroende genom att kommunicera. Ju mer man kommunicerar tvåvägs desto mer byggs förtroendet upp. Kommunikationens kvalitet är beroende av i vilken grad förutsättningarna för att uppnå en gemensam förståelse finns.⁴⁸ En sådan grund kan finnas om det finns en tolkningsgemenskap. Det vill säga en grupp som har en gemensam kulturell referensram eller tolkningshorisont. De har en viss symbolisk kompetens genom att de har ett liknande sätt att se på omvärlden och de blir då delaktiga i en tolkningsgemenskap. Dessa kan därför vanligtvis förväntas göra liknande tolkningar av vissa texter.⁴⁹ Dock kan personliga egenskaper och erfarenheter göra att tolkningarna skiljer sig åt. När det gäller Volvo Personvagnar så är förutsättningarna för gemensamma tolkningsramar bra. Mycket på grund av organisationen har existerat en lång tid. Detta gör att det under åren skapats konventioner och ett gemensamt språk, med hjälp av koder och tecken som de flesta i företaget vet hur man ska tolka. Att vara kommunikator i ett väl etablerat företag innebär att man måste vara väl insatt i de normer, värderingar, koder och konventioner som råder. Utmaningen ligger också i att kommunicera över de olika arbetsgruppsgränserna, som alla har sina egna intressen, språk och koder. Vi kommer därför nu gå över till den process som ligger till grund för hur ett meddelande tolkas av sin mottagare, och de teorier som vi kommer ha som grund för vår fortsatta undersökning av tolkning och mottagande av meddelande från ledningen inom Produktutveckling på Volvo Personvagnar.

Dominant, förhandlande och oppositionell läsning

Vår vetenskapliga utgångspunkt rörande mottagarens läsning finns inom det kulturella perspektivet, Cultural Studies. Inom kulturella studier så finns framförallt tre nyckelord; *text*, *subjekt* och *kontext*. Det finns ett starkt intresse för den vardagliga kontexten, eller kulturen, vilket gör att man lägger stor vikt vid publikens/läsarens makt att tolka, eller omtolka budskap på grund av att man införlivar texterna på olika sätt beroende på sin livssituation.⁵⁰ Man ser alltså publiken/läsaren som en aktiv meningsskapare. Tillämpar man samma begrepp på en organisation eller företag så betonar man istället för vardagskontexten företags-/organisationskulturens betydelse för tolkningsprocessen.

⁴⁷ Jacobsen DI, Thorsvik J, 2002:357

⁴⁸ Jacobsen DI, Thorsvik J, 2002:358

⁴⁹ Jansson 2002:31

⁵⁰ Jansson 2002:133

Cultural studies har också ideologiska inslag. Man menar att alla människor står relation till den dominerande ideologin. Utifrån den position man har så gör man meningsfulla tolkningar av medietexterna. Detta kan även tillämpas på organisationer, där det också finns en dominerande ideologi i form av rådande normer och värderingar. Det är i förhållande till dessa man gör sina tolkningar. Stuart Hall var en av förgrundsgestalterna inom detta perspektiv och hans encoding/decoding modell är ett sätt att förklara tolkningsprocessen. Kommunikationsprocessen består av två aktörer, sändaren och mottagaren. Sändaren kodar ett budskap, idéer, synpunkter eller känslor som man vill förmedla där kodningen innebär att man väljer symboler och tecken som förmedlar meddelandet. Sändaren väljer också kanal att förmedla genom. När mottagaren tar emot meddelandet så sker en avkodning där innebörden måste tolkas och bilda en mening, det vi kallar läsning. Effektiv kommunikation brukar definieras som att mottagaren tolkar meddelandets innebörd på ett sätt som stämmer med sändarens intentioner.⁵¹

Texter eller meddelanden är med andra ord aldrig neutrala. De uppmuntrar läsaren att läsa på ett visst sätt, enligt en betydelse som sändaren vill att texten ska ge upphov till. Hall kallar detta för the preferred reading.⁵² Men det är inte självklart att mottagaren läser meddelandet enligt den föreslagna läsningen. När läsningen sker har mottagarens tidigare erfarenheter, sammanhang, referensramar stor betydelse för den valda läsningen. Hall beskriver tre olika sätt att läsa en text.

- *Dominant läsning* innebär att man avkodar texten i enlighet med den dominerande ideologiska föreställningen, det perspektivet som sändaren har. Man tolkar alltså i linje med sändarens intentioner
- *Förhandlad läsning* innebär att den inkodade meningen till viss del omtolkas eller omförhandlas, medan andra delar av textens föreslagna läsningar godtas.
- *Oppositionell läsning* innebär att läsaren helt förkastar sändarens föreslagna läsning utan ser textens budskap som fel eller helt emot den egna uppfattningen.

Här finns även en fjärde läsning där mottagaren inte förstår meddelandet överhuvudtaget eftersom de inte kan relatera till ämnet på något sätt. Denna läsning är för vår undersökning inte relevant eftersom de personer vi undersöker alla har en förförståelse av Volvo Personvagnar och de ämnen som berörs i ledaren.

Halls teorier har en ideologisk underton, eftersom mycket av hans forskning hade fokus på politisk kommunikation och tolkningarna av den, ofta utifrån klasstillhörighet. Vår forskning är av ett helt annat slag, men vi menar att hans tankar kan tillämpas på nästan all kommunikation och synnerhet organisationskommunikation. Precis som i samhället i stort så råder det också inom organisationer maktförhållanden, där ledningen vill kommunicera ett budskap till anställda utifrån en viss "världsbild", ett visst perspektiv. Så där Hall ser att texten reproducerar den rådande samhällsideologin kan vi se att texter i organisationskommunikation reproducerar rådande normer och värderingar, en organisationskultur. Vi tror därför att när medarbetaren ska ta emot budskapet så använder hon sig av dominant, förhandlad eller oppositionell läsning beroende på hur hennes förhållande är till ledningen.

Den brittiske medie- och kulturforskaren David Morley har utvecklat Halls forskning genom att betona att mediereception i realiteten alltid är en fråga om förhandling. Den dominanta

⁵¹ Jacobsen DI, Thorsvik J, 2002:335

⁵² Jansson, A 2002:136

respektive oppositionella läsningen kan därför endast betraktas som ytterligheter.⁵³ Vi menar att Morelys synsätt är mer användbart i att undersöka människors läsning, då vi tror att en läsare är mer nyanserad än att de kan placeras in i endast tre definitiva förhållningssätt till texten. Vi kommer alltså att titta på om läsningen är mer eller mindre förhandlad.

Kommunikationshinder inom organisationen

Det finns faktorer i kommunikationsprocessen som hindrar en öppen eller effektiv kommunikation mellan sändare och mottagare. Dessa faktorer kallas ibland för filter, störningar eller brus. Dessa hinder finns mellan individer och kallas då psykologiska filter, eller inom tecknen/meddelandena och kallas då semantiska filter. Är det hinder som finns i miljön, eller kontexten kallas de mekaniska filter.⁵⁴

Vi ska se på några teorier kring de svårigheter som kan finnas när man som sändare vill att meddelandet ska läsas på ett visst sätt.

När informationen är tillgänglig men ojämnt fördelad mellan medlemmarna i organisationen så kallas det för informationsasymmetri. Här finns två olika former, den ena är dold information, vilket innebär att vissa är bättre informerade än andra om relevanta saker. Den andra kallas dold handling vilket syftar på att parter handlar annorlunda än de kommit överens om. Båda dessa kan leda till opportunistiskt beteende, att vissa medvetet väljer att hålla inne med relevant information för att utnyttja situationen så att det gynnar ens egna intressen. Detta beteende är förhållandevis vanligt inom organisationer.⁵⁵ Ett annat sätt att förstå vad som kan vara ett hinder i kommunikationen kan vara att titta på kommunikationsmodellen från ovan och se i vilken del av den som det kan uppstå problem. Vi kan då se att ”störningar” kan uppstå:

1. **När sändaren ska koda meddelandet.** Här måste finnas en förmåga att koda enligt de koder och konventioner som är vedertagna i organisationen, alternativt ladda tecken med önskvärd konnotation. Man måste också vara en duktig retoriker som kan formulera sig på ett sätt som inger förtroende vilket också kan vara en avgörande faktor i hur förhandlad läsningen blir. Eller som Jacobsen och Thorsvik uttrycker det; *”Inom olika grupper och i skilda sammanhang finns det traditioner för både vad som godtas som saklig information och vilka värderingar och normer som kan accepteras”*.⁵⁶
2. **När meddelandet förmedlas genom kanalen (i detta fall personaltidningen).** Det ställs olika krav på utformning och innehåll av meddelande beroende på vilken kanal det sänds igenom. När det gäller personaltidningar är antalet ord och textutrymme begränsat utifrån vad läsaren orkar ta till sig. Detta ställer krav på en enkel men tydlig kommunikation. I vissa fall kan kanalen vara olämplig för det meddelande man vill förmedla. I andra fall kan kanalen begränsa möjligheterna till återkoppling, vilket ibland är önskvärt för en fungerande kommunikation av ett budskap.
3. **När mottagaren läser meddelandet.** Det är naturligtvis avgörande i detta skede hur sändaren lyckats koda meddelandet. Detta steg i kommunikationsprocessen är avhängigt de andra två stegen. Men vad som mer påverkar är mottagarens selektiva uppmärksamhet som är beroende av hennes personliga referensramar. Mottagaren bedömer och prioriterar informationen delvis utifrån sina egna intressen. Vad som mer

⁵³ Jansson, A 2002:144

⁵⁴ Dimbleby R, Burton G, 1995:255

⁵⁵ Jacobsen DI, Thorsvik J, 2002:340

⁵⁶ Jacobsen DI, Thorsvik J, 2002:341

kan störa läsningen är mottagarens inställning till sändaren. Här är förtroende avgörande, men också begrepp som identifikation och tillhörighet vilket vi kommer att förklara längre fram. Man ska aldrig underskatta mottagarens makt att läsa budskap. Forskning visar en tendens att många mottagare läser negativa meddelanden på ett sånt sätt att de negativa konsekvenserna blir så små som möjligt för individens situation i organisationen.⁵⁷

Sammanfattande kring tidigare forskning

Vi har i det här kapitlet tagit upp teorier utifrån de tre områdena som vi använder oss av för att förstå läsarna på Volvo Personvagnar. Dessa är organisationskultur, tillhörighet till organisationskulturen och läsningen. Från avsnittet om organisationskultur är centrala begrepp; förväntan och hygieeteorier plus motivationsfaktorer. Dessa kommer vi att använda oss av när vi ser på vad det är som gör de anställda på Produktutveckling att känna sig motiverade i förhållande till förståelse för företagets mål, arbetsförhållanden och den inre motivationen.

Från avsnittet om organisationskultur har vi presenterat en sammanfattning om de olika utfallen som kan bli av att två kulturer blir ett. Detta kommer vi att använda oss av för att se var Volvo Personvagnars sammanslagning med Ford har lett företaget fram tills nu. Den förståelsen kan sedan hjälpa oss att se vad som orsakar större eller mindre acceptans hos de anställda gentemot förändringar som sammanslagningen lett till. Subkulturer och de normer och värderingar som styr en organisationskultur har även tagits upp under detta avsnitt som ovan. Detta för att vi bättre ska kunna förstå det som framkommer i intervjuerna angående organisationskulturen som råder inom Volvo Personvagnar.

Nästa avsnitt som har presenteras tar upp teorier rörande tillhörigheten till en organisationskultur. Viktiga begrepp här är foglighet, identifikation och internalisering. Vi kommer att använda dem för att kunna tala om i vilken mängd en anställd har blivit socialiserad in i den kultur som finns inom Produktutveckling. Vi kommer att använda dessa begrepp för att se om de anställda upplever att de hör hemma i kulturen och i vilken grad det finns en förståelse för organisationens mål och värderingar. Ämnet normativ makt, som kan utövas när de anställda har internaliserat organisationens värderingar och mål beskrivs djupare i detta avsnitt. Det kommer sedan att användas i förhållande till socialiseringen ovan för att se hur den normativa ledningen inom företaget har påverkas av den förändringsprocess som Volvo Personvagnar befinner sig i.

Sista avsnittet tar upp teorier om läsningen som sker av en anställd inom ett företag som Volvo Personvagnar. Begreppen dominant, förhandlande och oppositionell läsning är centrala här. Vi kommer att använda oss av dem, i kombination med tidigare nämnda begrepp rörande socialiseringen, för att se de olika typer av läsare som finns och vilken typ av läsning de gör. Kommunikationshinder tas upp, för en större förståelse av vad som kan hindra att kommunikationen emottas och läses som den var ämnad.

Dessa tre övergripande teman kommer i slutändan att vara verktygen som vi använder oss av för att förstå det som framkommer i våra intervjuer. Allt kommer att leda fram till vårt slutgiltiga mål; en djupare förståelse av läsaren i en organisation.

⁵⁷ Jacobsen DI, Thorsvik J, 2002: 340, 351

Syfte och frågeställningar

Som vi sade i inledningen så är kommunikation mer än bara ord. Det är en aktiv process som är individuell, vilket betyder att det skulle kunna finnas lika många olika läsningar av samma meddelande som det finns läsare. Det samma gäller för internkommunikationen i ett företag. Det är därför en stor utmaning som avsändare att koda en text så att läsningen av den blir i enlighet med den avsedda betydelsen. Vi ser det som nödvändigt att ha en djupare förståelse för läsaren, om målet är att bli en effektiv kommunikatör, i allmänhet, och i en organisation i synnerhet. I kommunikationsprocessen kan man ta hänsyn till en mängd olika aspekter för att förstå vad som sker i läsningens ögonblick. Vår utgångspunkt är att titta på processen genom den anställdes relation till organisationskulturen. Vi vill fokusera på de anställdas läsning av ett meddelande och se hur förhandlad den är. Vi menar nämligen att den läsning som görs är beroende av läsaren, och den läsaren är i sin tur del av en organisationskultur, och som upplever olika grad av tillhörighet till denna. Målet är att lära känna läsaren, och förståelsen av organisationskulturen och känslan av tillhörighet leder oss dit.

Syftet

Att bidra med djupare förståelse för läsaren i en organisationskultur, genom specifik förståelse för läsarna av ledaren i iMPULS i relation till Volvokulturen.

I förlängningen var syftet också att kunna ge kommunikatörer på Produktutveckling en djupare förståelse för mottagarna, och en förklaring till varför de anställda läser det mottagna meddelandet som de gör. För att uppfylla syftet så har vi gjort en kvalitativ fallstudie på Volvo Personvagnar där vi intervjuat anställda med utgångspunkt i våra frågeställningar. Vi använder receptionsanalys i relation till organisationskulturen för att förstå läsningen och har utgått från ett meddelande från chef till medarbetare, i form av ledare i personaltidningen iMPULS. Vi tittar på vad ledningens avsikt är med meddelandet och undersöker sedan om läsningen är i enlighet med det avsedda budskapet. Vi har använt oss av följande tre frågeställningar som också utgör uppsatsens tre huvudteman:

Frågeställningar

Frågeställning 1: Hur uppfattas organisationskulturen av de anställda?

Denna fråga ska ge förståelse för hur de anställda upplever Volvokulturen. Vilka normer och värderingar som råder. Här fokuserar vi på faktorerna subkulturer, kärnvärden, motivation, Forduppköpet, stämning och ledarskap.

Frågeställning 2: Känner sig de anställda hemma i Volvokulturen?

Denna fråga ska ge förståelse för hur de anställda uppfattar sin egen roll i organisationskulturen. Vi utgår från teorin om foglighet, identifiering och internalisering. Här är huvudbegreppen trivsel, lojalitet och förståelse för organisationens mål och värderingar.

Frågeställning 3: Hur läses texten?

Denna fråga ska ge förståelse för läsningen av texten. Baserat på Halls encoding/decoding teorier så vill vi se på om läsningen är oppositionell, förhandlad eller dominant. Vi menar här att Morleys teori om att all text är mer eller mindre förhandlad är mer användbar, vi kommer därför att undersöka i vilken grad texten är förhandlad.

Tillvägagångssätt och material

Att göra en undersökning kräver många beslut. Små beslut, stora beslut, viktiga beslut, mindre viktiga beslut, roliga beslut och tråkiga beslut. Man kan säga att vår undersökning är resultatet av alla de beslut vi har tagit innan, under och efter våra intervjuer. Låt oss därför här visa och förklara allt som har skett och blivit gjort under vår forskningsprocess och som har lett oss fram till de resultat vi har fått.

Vilken metod passar för oss?

Vårt första val rörde vår forskningsmetod. En kvalitativ undersökning stod mot en kvantitativ sådan. Båda forskningsmetoder har sina för- och nackdelar, beroende på vad det är man ämnar undersöka. Vårt beslut av metod var inte svårt att ta. Den undersökning som vi önskade göra, där vi ville gå på djupet av en organisationskultur och dess medlemmars känsla av tillhörighet till denna, för att sedan se på hur dessa två faktorer eventuellt påverkade medlemmarnas läsning av meddelanden från ledningen hade varit mycket svår att göra via kvantitativa metoder. Naturligtvis hade vi genom enkätfrågor kunna få ett stort antal svar som vi hade kunnat använda för att procentuellt kunna uttala oss om ifall Produktutvecklings personal ansåg att det fanns en Volvokultur, deras känsla av tillhörighet till denna kultur och även deras uppfattning av personaltidningen iMPULS och frekvens av läsning av denna. Allt detta hade vi kunnat få fram genom kvantitativa metoder. Men vad som förklarar det eventuella sambandet mellan organisationskulturen och varför man har en känsla av tillhörighet till denna eller inte, och hur detta påverkar eller inte påverkar ens läsning av formella meddelanden från ledningen, det hade vi troligen haft problem att få fram. För att få fram detta var det ett måste att faktiskt få sätta sig ner och tala med personalen. Att ha möjligheten att lyssna efter nyanser, ställa följdfrågor på ämnen de själva tog upp och sedan kunna jämföra personalens uppfattning sinsemellan var sättet vi fann som mest användbart för vårt syfte.

En teoretisk utgångspunkt där kvalitativa studier används flitigt är Cultural Studies. Cultural Studies handlar om att försöka få en bild av människors meningsskapande, att förstå hur människor tolkar texter och integrerar dem i sina liv. Teorin har sitt ursprung i tolkningsparadigmet. Här finns i huvudsak två olika angreppssätt; receptionsanalys och medieetnografi. Dessa två skiljer sig lite åt bland annat när det gäller problemområde. Receptionsanalys fokuserar på läsarens tolkningar av en viss text, medan medieetnografien studerar hur mediebruk hänger samman med övriga vardagsliv/arbetsliv.⁵⁸ Ganska logiskt passar receptionsanalysen vårt syfte bäst då vi önskar undersöka tolkningen av en specifik text. Reception betyder mottagande och genom denna metod kan vi se hur tolkningar påverkas av faktorer som organisationskultur, sociala faktorer och individuella faktorer. Vi vill främst få fördjupad kunskap om läsningen av texter, vilket gör att det som lämpar sig bäst är intervjuer av olika slag, antingen med mottagarna i grupp eller enskilt. En sammanfattning av kvalitativa intervjuers betydelse och användningsområde lyder; *"...är central när det gäller att samla in och analysera data som är knutna till människors uppfattning, värderingar och handlande"*⁵⁹ Alltså precis det som vi ville få en inblick i och därav vårt val av metod.

⁵⁸ Jansson, A 2002:141

⁵⁹ Ostbye,H, Knapskog, K, Helland, K, Larsen, L 2004:99

Att förbereda, genomföra och bearbeta.

Kvalitativa forskningsintervjuer handlar om att *"erhålla beskrivningar av den intervjuades livsvärld med avsikt att tolka de beskrivna fenomenens mening"*.⁶⁰ Vi hade kunnat göra fokusgrupper för att få mer kunskap om vårt ämne på kortare tid och hade därigenom också kunnat se hur de intervjuade skapar mening i ett socialt eller kollektivt sammanhang. Vi hade även kunnat få se hur personalen agerar med varandra i en diskussion vilket hade kunnat ge intressant insyn i stämningen mellan dem. Dock hade vi då haft mindre möjlighet att analysera individuella tolkningar och uppfattningar, vilket ändå var en stor del i det som vi önskade undersöka. Det finns många fördelar med att ha genomfört individuella intervjuer då dessa har gett oss möjlighet att komma lite djupare in på den personliga tolkningsprocessen som dagligen sker hos våra intervjupersoner.

Vem kan berätta hur det ligger till?

När vi så hade beslutat oss för vilken metod vi skulle använda var det dags för nästa beslut; vilka skulle vi intervjua. Eftersom Produktutveckling har många anställda på flera olika underavdelningar, ca 400, var det några logistiska detaljer som skulle lösas innan vi kunde få fram våra intervjupersoner. Uppdragsgivaren hade en önskan om att få största möjliga variation på intervjupersoner och avdelningar och det var något som vi tog med i beslutsprocessen om urvalet. För att inte tillbringa allt för mycket tid med att leta upp våra intervjupersoner valde vi vår egen version av ett snöbollsurval. Snöbollsurval baserar sig på att man får tag på intervjupersoner via kontakter som i sin tur slussar vidare till, för undersökningens syfte, passande kontakter. Vi gav Bo Händel, redaktör på iMPULS och vår handledare på Volvo Personvagnar, uppdraget att välja ut 25 avdelningschefer och skicka dem ett introduktionsbrev rörande oss och vår uppsats. Dessa fick i sin tur välja ut en av sina medarbetare som mottog ett mail från oss med en förfrågan om de kunde tänka sig att medverka i vår undersökning. Kontakt togs sedan av oss för att boka tid för intervjun. Denna urvalsprocess gav oss således en kombination av ett snöbollsurval med maximalt urval. En nackdel med snöbollsurvalet är att man vanligtvis är beroende av en enskild människas åsikter om vem som borde passa som intervjuperson. Den risken gick vi förbi genom att ha ett snöbollsurval i två steg, vilket ledde till att inte en enskild person hade fullständig kontroll över vilka intervjupersonerna i slutändan blev.

En vecka efter att denna förfrågan hade skickats ut så hade vi fått in svar från 10 chefer som refererade oss vidare till sina medarbetare. Detta var under hälften av de chefer som hade fått förfrågan från början. Efter att ha bokat upp nästan alla dessa medarbetare så beslöt vi oss för att skicka ut ett påminnelsemail till de 15 chefer som inte refererat oss vidare. Av dessa var det tre som hörsammade uppmaningen och skickade oss vidare till utvalda medarbetare och två som meddelade att de inte hade tid att avsätta för sina medarbetare. Ingen av de medarbetarna som fick vår förfrågan tackade nej till att medverka vilket naturligtvis underlättade tidsbokningen med detta stora antal människor. Antalet intervjuer som vi gjorde kom att uppgå till 13 stycken.

Efter att intervjuveckan var till ända fick vi även mail från två chefer till med nya medarbetares namn. Eftersom vi vid det laget redan hade genomfört våra intervjuer och upplevt en teoretisk och empirisk mättnad i vår empiri avböjde vi fler intervjuer. Den teoretiska mättnaden innebar att vi fann oss ha fått svar på våra frågeställningar genom de redan gjorda intervjuerna och att vi även hade nått en empirisk mättnad då svaren började upprepa sig och inte mycket nytt kom fram. Detta stämmer väl in med föreläsningar vi haft

⁶⁰ Kvale, S 1997:35

som talar om att en mättnadsfrekvens när det gäller djupintervjuer vanligtvis inträffar på 15+/-10 personer.⁶¹

Struktur och intervjuguide

När vi kom till intervjuerna hade vi med oss en utarbetad intervjuguide. Av de tre olika slags kvalitativa intervjuer man kunde ha gjort, det vill säga ostrukturerad, semistrukturerad och strukturerad, valde vi att genomföra semistrukturerade intervjuer. Sådana intervjuer innebär att man innan intervjun har bestämt och definierat de teman som man vill undersöka. Man utgår från viktiga teoretiska begrepp och vill genom semistrukturerade intervjuer få kunskap om relationen mellan dessa olika begrepp. Vanligt är att man har med sig en intervjuguide till dessa intervjuer, där man angett de ämnen som är föremål för undersökningen och den ordningen som man tänkt att frågorna ska ställas. Detta hade vi och vi höll oss till den förhållandevis konsekvent hela tiden. Ju vanare vi blev som intervjuare ju friare blev vi även i våra intervjumetoder. Vi reviderade även vissa frågor och lade till andra av intresse. Under de första intervjuerna märkte vi att många antydde en skillnad i arbetsklimat innan Forduppköpet och efter. På grund av detta ställde vi i de kommande intervjuerna en fråga om detta i de fall det inte kom upp naturligt i intervjun. Vi utvecklade även förtroendefrågan, med att fråga om man känner förtroende för ledning och chefen. Båda dessa frågor gav oss intressant information. Andra frågor omformulerade vi allteftersom, oftast utifrån intervjupersonens förståelse

Intervjuguiden hade skapats utifrån våra tre utgångspunkter uppfattning om organisationskulturen, känslan av tillhörigheten till denna och läsningen av meddelande från ledningen. Vi skilde mellan kulturen och tillhörigheten då vi anser att kulturen är så som medarbetaren uppfattar att den är, medan tillhörigheten är så som medarbetaren värderar och ställer sig till kulturen. I praktiken blev tillhörigheten en följdfråga på varje kulturfråga. Genom att ha ställt frågor som gett oss svar på hur kulturen (normer och värderingar) uppfattas gick vi sedan djupare för att få reda på hur medarbetaren positionerar sig i förhållande till den. Läsningen och uppfattningen om kommunikationssituationen inom Volvo Personvagnar och Produktutveckling följde på samtalet om kulturen och tillhörigheten. För att skapa våra frågor fick vi utgå ifrån de redan nämnda temana och operationalisera dem till ett antal frågor. Enligt *Metodbok för medievetsenskap* så ”[kan] ett begrepp... ge upphov till många frågor, och i vissa situationer kan man använda en fråga som underlag för kartläggning av flera begrepp.”⁶² Detta blev vad som hände för oss då flera av våra frågor täckte både temat kultur och tillhörighet. Gränsen mellan dessa två teman var i många fall suddig och svårdefinierad och vi fick därför använda dem för att beskriva båda temana. För en överblick av vår intervjuguide se bifogat material.

Intervjuernas genomförande

Inför intervjuerna hade vi bokat våra intervjupersoner för en timmes intervju, detta för att inte känna någon tidspress under intervjuens gång och även för att ha möjlighet att kunna gå djupare in på vissa frågor som eventuellt skulle dyka upp under intervjun. Den faktiska tiden för våra intervjuer låg dock vanligtvis på mellan 40 till 50 minuter. När vi bokade intervjuerna så bad vi även våra intervjupersoner att boka ett mötesrum, så att ingen tid skulle förspillas med att leta lämplig plats för genomförandet av intervjun. Detta fungerade problemfritt då detta verkade vara något våra intervjupersoner gjorde återkommande. Vi kunde därför genomföra alla våra intervjuer i ett avskilt rum med få störande moment, vilket både vi och

⁶¹ Grusell, M föreläsning

⁶² Ostbye, H, Knapskog, K, Helland, K, Larsen, L 2004:147

våra intervjupersoner hade nytta av. Här kan man dock fundera över eventuell påverkan på intervjupersonernas svar genom att de fortfarande vara kvar på sin arbetsplats under intervjun. Fråga är om det hade kommit fram fler, och kanske mer kritiska synpunkter om vi hade genomfört intervjuerna på en neutral plats. Detta kan vi inte uttala oss om, men det är en fundering värd att ha med när man ser på empirin. Samma sak gäller alla de svar som vi har fått, är det hela sanningen man får i en intervju, då man inte känner den man talar med?

Eftersom undersökningens utgångspunkt fanns i ledaren från iMPULS var det viktigt att alla skulle ha läst den innan vi började tala om ämnet som togs upp. Vissa av våra intervjupersoner hade läst ledaren, men de och alla de som inte hade läst den fick några minuter i mitten av intervjun att läsa igenom den. Alla kände till ämnet sen tidigare och denna genomläsning blev därför en slags repetition av ämnet, innan vi började tala om det.

Intervjuerna fann vi båda två var givande och intressanta. Vi genomförde hälften av intervjuerna var och spelade in dem på band. När tillfälle fanns mellan de bokade intervjuerna satte vi oss ner tillsammans och diskuterade de genomförda intervjuerna, nya frågor som kommit upp och egna funderingar kring ämnet. Efter varje intervju antecknade vi även de aspekter som kunde ha haft en påverkan på intervjuerna, det vill säga oss som intervjuaren (vana, talförhet, hälsotillstånd), intervjupersoner (status, vana, talför eller tystlåten etc.), kontexten (miljöns påverkan och eventuella störande moment) och även ämnets känslighet (prestigesvar, normativa svar och stämning)

Vi genomförde som tidigare sagt 13 semistrukturerade 40 till 50 minuters intervjuer med intervjuguide. Våra respondenter var till stor majoritet män, endast två var kvinnor och de allra flesta var civilingenjörer. För att kunna tala om våra respondenter i analysdelen så gjorde vi ett avidentifierande schema över dem. Där lade vi in utbildning, befattning, anställningstid i företaget och fingerar namn.

Respondenterna:

Arbetslängd	Fingerat namn	Utbildning	Ansvar
6-10	Anna	Civilingenjör	Stort ansvar
31-	Benny	Låg	Stort ansvar
1-5	Carl	Civilingenjör	Mellan ansvar
6-10	Diana	Civilingenjör	Lågt ansvar
6-10	Erik	Civilingenjör	Stort ansvar
1-5	Fredrik	Civilingenjör	Mellan ansvar
1-5	Gunnar	Civilingenjör	Lågt ansvar
16-20	Henry	Civilingenjör	Lågt ansvar
1-5	Inge	Hög	Lågt ansvar
16-20	Jacob	Låg	Stort ansvar
1-5	Kent	Civilingenjör	Lågt ansvar
26-30	Lars	Låg	Stort ansvar
21-25	Mats	Låg	Lågt ansvar

Anställningstid inom företaget i år:
 1-5 21-25
 6-10 26-30
 11-15 31-
 16-20

Utbildning:
 Civilingenjör
 Hög (annan hög utbildning, utöver civilingenjör)
 Låg (vanligtvis bara gymnasiet)

Ansvar för projekt/personal:
 Stort = Projektledare/ Delprojektledare/
 Koordinator
 Mellan = ansvarig för sitt mindre område
 Lågt = arbetar inom sitt, mindre område.

Vi var båda två kraftigt förkylda och dåliga i halsen i början av intervjuveckan vilket påverkade vår kapacitet som intervjuare då både den sociala kompetensen var nedsatt och vi själva hade svårt att prata. Alla våra intervjupersoner var mycket tillmötesgående och villiga att ställa upp med tid och engagemang, och därför anser vi att även de intervjuer där vi själva inte var på topp gav intressant material att arbeta med, detta eftersom intervjupersonerna i sig själva var mycket kommunikativa och på många sätt "självgående".

Tankar kring intervjuerna

Vi funderade en del över hur urvalet påverkades genom att vi bitt chefer plocka ut medarbetare till vår undersökning. Troligen valde de personer som just är tillmötesgående och sociala. Detta ser vi dock som något positivt eftersom vi behövde intervju personer som gärna berättar. Att ha intervjuat ovilliga och icke-kommunikativa personer hade troligen inte gett en större mängd empiri att analysera. Många av de intervjuade menade även att egenskaper som samarbetsvilja och social kompetens är gemensamt för de allra flesta på Volvo Personvagnar. Vi har valt att se dessa egenskaper som snarare en regel än ett undantag på grund av den erfarenhet vi har av de många människor, utöver intervjupersonerna som vi mötte under veckorna på Volvo Personvagnar. Att vi fick en bra ingång, kanske främst på grund av att cheferna ställde upp och skickade ut vår förfrågan underlättade vårt intervjuarbete en hel del, främst tidsmässigt då alla ställde upp samma vecka och ingen krånglade med tider. Vi kände aldrig att vi kom och störde eller att intervjupersonerna var stressade under intervjuerna, vilket är den bästa förutsättningen för en djupintervju som kräver viss eftertanke.

Andra tankar som slog oss under intervjuveckan är utmaningen som finns när man är två som intervjuar. Som individer så samtalar vi och intervjuar på olika sätt och ibland var det tydligt att vi intresserar oss för olika saker och ställer följdfrågor rörande olika ämnen. Beroende på våra personliga intressen och sätt att intervju, och även på grund av att vi angrep frågorna lite ur olika synvinklar fick vi i slutändan ut lite olika information ur intervjuerna. Detta kan vara en nackdel med att använda sig av semistrukturerad intervju, eftersom det sätter ganska stora krav på intervjuaren. Man måste vara alert, följa med i resonemang, kunna anpassa språk och frågor och vara duktig på att få fram information. Nybörjare som vi är på intervjukonstens arena så kan vi i efterhand se hur vi kunde ha förbättrat intervjusituation på olika sätt, däribland genomfört försöksintervjuer med varandra för att där kunna se på våra skilda sätt att intervju.

Denna utmaning till trots så anser vi att vi i slutändan fick fram i våra intervjuer den empiri som krävdes för undersökningens giltighet. Våra olika intervjustilar gav oss en bredd i vår empiri som vi annars inte skulle ha fått och detta gav oss ett fylligare material att arbeta med i analysen. Kvale menar att en kvalitativ forskningsintervju "*söker däremot utnyttja intervjuvarnas skiftande förmåga för att fånga det efterforskade temats alla nyanser och dimensioner*"⁶³ Detta menar vi blev resultatet av våra skilda intervjustilar. Dock blir den här erfarenheten någonting att ta med sig in i framtida forskning, för att bli bättre intervjuare.

Tillvägagångssätt och bearbetning av empirin

Att göra en kvalitativ forskningsintervju och få ut någonting användbart från den är utmanande. Som vår handledare på Volvo Personvagnar uttryckte sig när vi diskuterade intervjusituationen "*Jag vill inte veta vad de säger, jag vill veta vad de menar*". Detta är vad

⁶³ Kvale, S 1997:38

vi har eftersträvat i våra intervjuer. Inte bara har vi lyssnat till det som faktiskt sägs utan vi har i vår hantering av intervjumaterialet tagit hänsyn till tonfall, betoningar och stämning i det som sägs för att om möjligt höra det som inte sägs med ord. Steinard Kvale kallar detta att täcka både det faktiska planet och meningsplanet.⁶⁴

Efter att vår intervjuvecka var till ända satte vi oss ner och började det tidskrävande arbetet med att transkribera det inspelade materialet till text. Vår ambition från början var att vi skulle transkribera de texter som vi själva inte hade gjort, detta med syfte att vi båda skulle ha en gedigen kunskap om varje intervju. Eftersom vi under de första intervjuerna var rejält förkylda och sjuka så påverkade det bandupptagningen då rösterna inte hördes fullt så bra. Speciellt en bandspelare var extra känslig för låga röster då bandupptagningen på den generellt var brusig och av dålig kvalitet. Detta ledde till att två intervjuer var väldigt svår att höra efteråt och det blev därför en del luckor i transkriberingen av dem. På grund av att de två intervjuer var svåra att förstå på sina ställen så fick vi göra undantag i bytet av band för dessa. Då fick den som genomfört intervjun även göra transkriberingen, eftersom chansen då var större att man skulle höra och förstå mer av dem. Som effekt blev det även att den andre fick ta två av sina egna intervjuer, detta för att ingen skulle få för många intervjuer att transkribera under den vecka som vi satt undan för detta. En annan utmaning var även några intervjupersoner som hade svåra dialekter eller brytningar eller som pratade sluddrigt eller lågt. Dessa var mer tidskrävande än resten att transkribera eftersom man fick spola tillbaka ett flertal gånger per mening för att vara säker på att man hörde rätt. Dock var detta endast ett tidsproblem och inget värre.

Något man bör tänka på när det gäller transkribering från tal till text är reabiliteten och i utskriften. Reliabiliteten ligger i hur likartat vi som transkriberar har omvandlat en muntlig konversation till text. Det finns exempel på att man i egenskap av två individer hör olika saker sägas, skriver ut det olika även om man hör samma sak, och betonar vissa saker på olika sätt. Här kan man så mycket som möjligt försäkra sig om att utskriften uppvisar reliabilitet genom att jämföra de utskrivna intervjuerna med den inspelade intervjuerna. Eftersom vi till stor del skrev ut varandras intervjuer så var det lätt att titta på den text som skrivits och se om man som intervjuare kände igen den intervju man själv upplevde att man hade genomfört. I detta fall visade det sig att vi var mycket enhetliga i hur vi transkriberade ett samtal till text. Genom att ha samma skrivsätt även i vanliga fall, och ha en djup förståelse av vilka ämnen som vi var ute efter för vår undersökning så var vi mycket nöjda med våra gemensamma transkriberingar.

Vi genomförde realistiska transkriberingar där vi skrev ner det som intervjupersonen sade som var relaterbart på något sätt till vår undersökning. Längre utläggningar angående detaljer i arbetsuppgifter, åsikter om ämnen som inte var relaterbara till vår undersökning och alltför långa monologer om personliga detaljer sammanfattades i några korta meningar och skrevs inte ut i detalj. Validiteten i dessa transkriberingar är utifrån de val vi hela tiden gjorde under vår transkribering är viktig att nämna här. Enligt Kvale så är utskriften *”inte kopior eller representationer av någon ursprunglig verklighet; de är tolkande konstruktioner som fungerar som användbara verktyg för givna syften”*.⁶⁵ Vi valde att belysa vissa ämnen mer, utifrån vårt syfte med undersökningen, och vi valde att till viss del förkorta det som våra intervjupersoner sa när vi skrev till text, detta när deras meningar blev långa och osammanhängande i tal, men innebörden av dem ändå var tydlig. Istället för att då skriva ner den långa vägen som ledde fram till ett svar, en åsikt eller tanke så sammanfattade vi till text

⁶⁴ Kvale, S 1997:36

⁶⁵ Kvale, S 1997:152

det som var intervjupersonens mening. Detta är vad Kvale menar med en tolkanden konstruktion.

När väl transkriberingarna var gjorda (vilket tog, precis som vi hade blivit varnade för, längre tid än beräknat) var det dags att skapa ett kodschema för att få ett arbetsmässigt smidigt verktyg för att jobba med vårt material. Fördelen med att göra ett kodschema är just dess egenskap av att ge en bra översikt över empirin på ett systematiskt sätt. Att ta 13 intervjuer och föra in dem i ett kodschema gör även det lättare att se gemensamma drag hos intervjupersonerna. En nackdel med schemat är dock att nyanser har en förmåga att gå förlorade i det. För att förhindra detta så mycket som möjligt lade vi in belysande citat i kodschemat, som visade på ett flertal nyanser som annars hade kunnat försvinna.

Vi skapade kodschemat utifrån den intervjuguide som vi hade arbetat med under intervjuerna. Genom att sammanfatta de teman och svar som vi letade efter gjorde vi tre frågor varder till kultur och tillhörighet och fem frågor till läsningen. En faktor som vi även tog med i kodschemat var intervjupersonernas position och längd inom företaget, detta eftersom vi såg det som troligt att detta kunde ha betydelse både för känsla av tillhörighet till organisationskulturen och till läsningen. Sammanfattningsvis såg frågorna i vårt kodschema ut på följande sätt:

Personlig info:

- **Position:**
- **Arbetslängd**

Kultur:

- **Finns det en Volvokultur? Hur upplevs den, ev. förändringar av den.**
- **Vad finns det för några subkulturer arbetsgrupper/profession etc.**
- **Normer och värdering kring**
 1. **Konfliktlösning**
 2. **Motivering**
 3. **Beslut**
 4. **Acceptabelt uppförande/normativ Personvagns Volvoit.**

Tillhörighet:

- **Vart ligger lojaliteten, kultur/subkultur**
- **Trivsel, arbetsstämning**
- **Relation till chef och ledning.**

Läsning:

- **Uppfattningen om kommunikation och information i övrigt.**
- **Upplevelse av Impuls och frekvens av läsning**
- **Hur tolkas texten, förhandling av läsningen.**
- **Förhållningssätt till ämnet**
- **Diskussioner kring ämnet, andras tankar och förhållningssätt till ämnet**

Under dessa frågor lade vi sedan in sammanfattningar från texten av vad intervjupersonerna ansåg om frågorna och de ämnen som berördes. Ibland var det vissa åsikter som skulle kunna gå in under ett antal olika kategorier och då diskuterade vi detta med varandra för att komma fram till var det var troligast att svaren hörde hemma. Detta var en effekt av att kultur och tillhörighet återkommande flöt ihop i svaren. Lämpliga citat lades, som tidigare nämnt, också in under de kategorier som de berörde. Genom att följa svaren inom vissa kategorier kunde vi se mönster och tendenser inom just den kategorin, till exempel hur individerna upplevde motivation eller trivsel. När vi tittade specifikt på svaren kring läsningen så gjorde vi det också individ för individ. Vi kunde då se mönster som visade på skillnader och likheter mellan individerna, och kunde på så sätt urskilja fem olika typer av läsare som kommer att presenteras under resultatkapitlet.

Extra material

När det gäller använt material för vår undersökning så har vi förutom de böcker som finns redovisade i litteraturförteckningen även använt oss av den företagsfilosofi som Volvo

Personvagnar har redovisat på sitt intranät. Volvos.se och Volvocars.se har använts för historiebakgrunden i bakgrundskapitlet. Utifrån kompletterande text som vi har fått från Bo Händel så har vi även skapat oss en bättre förståelse för det meddelande som man velat förmedla genom den undersökta ledaren i IMPULS. Denna förståelse har sedan visat sig vara mycket användbar när vi har jämfört den med hur läsarna har läst meddelandet.

För att förstå hur ledningen ser på de områden som vi berörde i våra intervjuer fick vi även tillfälle att ha ett samtal med Hans Carlstedt. Han har suttit i ledningen för Produktutveckling på Volvo Personvagnars under många år och gav oss en god insikt i hur samtalet och tankarna runt organisationskulturen och dess förändringsprocess, tillhörighet och lojalitet, kärnvärden i praktiken och motivation går på ledningsnivån. Detta samtal gav oss möjlighet att kunna se på vårt resultat från båda sidorna vilket skapade en djupare förståelse för vårt material.

Sammanfattande kring tillvägagångssätt och material

För att tala om vårt material och vår metod i termer av validitet och reliabilitet vill vi använda oss av en redan gjord definition från boken *Metodpraktikan. Konsten att studera samhället, individen och marknaden*. Där definieras begreppet validitet på följande sätt: "1) överensstämmelse mellan teoretisk definition och operationell indikator; 2) frånvaro av systematiska fel; och 3) att vi undersöker det vi påstår att vi undersöker."⁶⁶ Definition 1 och 2 sammanställs sedan under samlingsbegreppet begreppsvaliditet och definition 3 som nämns som resultatvaliditet. Hög reliabilitet tillsammans med god begreppsvaliditet ger god resultatvaliditet, eller som boken uttrycker det "frånvaro av systematiska och osystematiska fel innebär att vi undersöker det vi påstår att vi undersöker."⁶⁷

Vi anser att vår undersökning innefattar en hög reliabilitet i hur vi har samlat in, arbetat med och hanterat vårt material. Varje steg har planerats noggrant, baserat på vårt syfte och vår frågeställning, och har sedan genomförts enligt planeringen. Vissa problem har dykt upp på vägen; sjukdomar, svårighet med två inspelningar och skillnad i intervjustil. Dessa har enligt oss dock haft en begränsad inverkan på det resultat som vi fått fram eftersom vi anser att de har varit av en tillfällig karaktär och inte systematiska fel. Tack vare våra intervjupersoners egna talförhet och att vi följde våra intervjuguider blev våra intervjuer inte i någon större omfattning påverkade av vårt hälsotillstånd de första dagarna. Skillnaden i intervjustil anser vi inte försämrade vår empiri utan snarare gav oss fler nyanser än vi troligen hade fått om bara en av oss hade gjort alla intervjuerna, och de två intervjuer som var svåra att höra löste vi på bästa sätt genom att avsätta mer tid för transkriberingen av dessa för den av oss som gjort intervjun.

Vår begreppsvaliditet innefattar även hur vi har tagit våra teoretiska perspektiv och operationaliserat dem. Både i vår intervjuguide och i vårt kodschema så kan man se att vi har använt de teoretiska begrepp som presenterades i teorikapitlet och omvandlade det till användbara tankegångar och frågor för syfte med undersökningen.

Låt oss nu presentera vad vi, efter alla dessa beslut och val, kom fram till som resultat.

⁶⁶ Esaiasson, Per; Mikael Gilljam, Oscarsson, Henrik & Wägnerud, Lena 2002:61

⁶⁷ Esaiasson, Per; Mikael Gilljam, Oscarsson, Henrik & Wägnerud, Lena 2002:61

Presentation av resultatet

Vi kommer nu att presentera resultatet och analysen av vår undersökning. För att du som läsare ska kunna följa med i framställningen har vi valt att presentera resultatet i samma ordning som vi lagt upp syfte och frågeställning. Vi kommer alltså att börja med Volvokulturen, och beskriva analys och resultat kring den, för att sedan gå in på de anställdas känsla att tillhörighet – Att känna sig hemma i kulturen. Sist men inte minst kommer du att få möta våra fem idealtyper, som vi kunnat identifiera genom våra intervjuer.

Kultur och tillhörighet har en tendens att gå in i varandra en hel del men vi har ändå valt att separera dem så gott det går för tydlighetens skull. Du som läsare kan möjligtvis dock uppleva en viss upprepning emellanåt. De första två kapitlen ska ge en förståelse för att man sedan ska kunna tillgodogöra sig idealtyperna i sista kapitlet. Vi har undersökt hur läsaren tolkar meddelandet och kommer i denna del av uppsatsen att kunna visa på möjliga orsaker till att läsningen skiljer sig åt. Att läsningen av texten skiljer sig åt kan givetvis ha en mängd olika förklaringar, alltifrån personegenskaper till samhällsstruktur. Denna undersökning fokuserar på organisationskulturen och identifieringen/tillhörigheten till den. Vi menar att många svar på hur man läser och tolkar ett meddelande från ledningen går att finna i hur medarbetarna upplever sin organisationskultur och i vilken utsträckning de känner sig hemma i den.

Volvokulturen

Vi har från början av vårt arbete påpekat organisationskulturen och tillhörighetens betydelse för hur man tolkar budskap från organisationens ledning. I detta kapitel kommer vi förklara Volvokulturen genom att utgå från de begrepp som återfinns under frågeställningarna; *subkulturer*, *kärnvärden*, *motivation*, *stämning* och *ledarskap*. Även *Forduppköpets* konsekvenser för kulturen kommer att tas upp.

Kultur är som sagt inte någonting vi kan förklara objektivt utan när vi undersökt den så är det uppfattningar och föreställningar om den som vi fått fram. Trots att det är föreställningar vi ser så kan man genom att titta på kulturen få en bild av organisationens gemensamma tolkningsramar. Precis som Henning Bang menar så kan många beteenden och tolkningar endast förklaras genom att se på organisationen som en kultur.⁶⁸ Organisationskulturen ger individerna möjlighet att orientera sig genom osynliga regler, värderingar och normer.

När vi belyser hur de anställda upplever kulturen i organisationen så har vi valt ut titta på följande viktiga begrepp.

- *Subkulturer* - finns de och hur de ser ut
- *Kärnvärdena* - och deras verkliga närvaro i arbetet.
- *Motivation* - om och hur de anställda känner sig motiverade.
- *Forduppköpet* - dess konsekvenser för Volvokulturen
- *Stämning* - är stämningen god, kan den säga något om Volvoandan
- *Ledarskap* - hur är normer kring ledarskap, eget ansvar osv.

⁶⁸Bang, H 1999:24

Subkulturer

Som vi nämnt i teorikapitlet så är subkulturer en del av varje organisationskultur. På Volvo Personvagnar är inte fallet annorlunda, i denna enorma organisation existerar en myriad av olika subkulturer. De mest uppenbara i samtalen är de indelningar och den lojalitet man känner mot sin profession och sitt sakområde. Inte helt överraskande så är det också detta sakområde som fungerar som glasögon i hur man beskriver och uppfattar företaget och dess kultur, till exempel när det gäller kärnvärdenas betydelse och närvaro i det konkreta arbetet. Denna fråga fick vi bra svar på när vi frågade intervjupersonerna vad som motiverar dem i arbetet. Många talade om att just deras arbetsområde och de arbetsuppgifter man har inom det området är det som motiverar, den inre motivationen. Henry säger

"Oh nej, något bilintresse har jag inte alls. Det är ju det som är så lustigt (skratt). Egentligen är jag inte alls intresserad av bilar, utan det är just det här området då XXX som jag analyserar... Egentligen skulle jag kunna jobba var som helst bara det är inom detta område..."

Att ha ett intresse för bilar är, i motsats till ovanstående citat, vanligt hos de anställda. Citatet sätter dock ord på de vanligaste subkulturerna som existerar, de som baseras på en viss specialkunskap. Vi kan alltså konstatera att subkulturer existerar och att dessa grupper ser olika ut beroende på sammansättning och arbetssätt. Den lilla gruppen påverkar den personliga trivseln och därför tillhörighet. Hur människor upplever kulturen i sin mindre grupp kommer vi därför att utveckla mer under kapitlet "Att känna sig hemma i kulturen". Vi kommer även att tala om detta i stycket om lojalitet, där vi ser på om lojaliteten är starkare till den lilla gruppen än till företaget i stort

Kärnvärdena

Värden och värderingar har mycket gemensamt. De värden som Volvo Personvagnar förmedlar är också de värderingar som de vill att medarbetarna ska ha i det arbete de utför och de beslut de tar. Som Alvesson uttrycker det; där det finns handlingsutrymme som inte täcks av formell styrning ger den rådande kulturen vägledning.⁶⁹ Volvo Personvagnars kärnvärden, eller identitet som företagsfilosofin⁷⁰ beskriver dem, är: *säkerhet, omsorg om miljön* och *kvalitet*. Säkerhet är det värde som varit längst inom företaget. Det fanns redan då märket grundades av Assar Gabrielsson och Gustaf Larson och handlar om omsorg om människan. För att kunna svara på hur kärnvärdena sätter prägel på organisationskulturen så har vi analyserat svaren på två frågor vi ställt. Den första är "vilka är Volvos kärnvärden?" och den andra "är dessa verkliga i arbetet?". Genom svaren på de frågorna har vi fått fram följande:

Säkerheten är det kärnvärdet som alla uttrycker är verklig, och vi tolkar därför detta som att säkerhet är vad Volvo Personvagnar är och står för. Anna säger angående de andra kärnvärdena att hon och hennes kollegor känner att miljön som kärnvärde är lite "ihållig". Många tycker som Anna och Lars uttrycker sig såhär;

"Säkerheten ligger i DNA:t, kvaliteten ligger i DNA:t, miljö är ett värde vi försöker få in i DNA:t, men idag har vi inte det i det naturliga arbetet, utan de får vi hela tiden kämpa för att få in."

När det gäller säkerhet så har ledningens ambitioner kring det värdet även blivit hur de anställda ser på det värden. Hans Carlstedt nämnde dock "den nya säkerheten", ett nytt sätt att

⁶⁹ Alvesson M, Björkman I, 1992:24

⁷⁰ Företagsfilosofi, internt dokument, Volvo Personvagnar

tänka säkerhet på som handlar om säkerheten *innan* man krockar, det vill säga hur man förhindrar krocken från början. Detta är ett värde som ledningen ännu inte lyckats kommunicera utan det är fortfarande den gamla synen på säkerhet som råder. När det gäller värderingar kring miljön uttrycks ett gap mellan ledningens värderingar och de anställda. Man tycker inte att värdet är verkligt i det praktiska arbetet. Orsaken till att man upplever det på detta sätt är att man antingen inte är insatt i det, eller att man helt enkelt inte ser mycket av det, varken i diskussioner eller beslut. Carl gör en helt annan koppling och menar att förverkligandet av värderingar kring miljön minskat på grund av Forduppköpet;

”Miljö... Volvo hade en körbar Hybrid, körbar och klar 1999, sen kom Ford och sa att det här ska vi inte syssla med och sen var det stora locket på. ... så miljön har nog gått ner ganska mycket sen Ford kom.”

Även kärnvärdet kvalitet ställer sig många tveksamma till, man menar att detta får stå tillbaka till förmån för kostnaderna. Fredrik uttrycker

”... just säkerhet kan jag nog säga verkar bra, ... kvalitet till viss del, miljö kan jag väl inte riktigt hålla med om... det här senaste året har vi ju lagt ner vår bi-fuel motor och det känns ju inte riktigt som ett steg i rätt riktning. Det känns som om man har mycket ambitioner att kvaliteten ska bli bättre samtidigt tar man beslut som inte möjliggör att kvaliteten kan bli bättre.”

Även här uttrycker Carl sig tveksam till kvalitet som verkligt i arbetet och menar också här att Forduppköpet haft en negativ inverkan. Att man ställer sig tveksam till kärnvärdet kvalitet kan förklaras bland annat genom den grundläggande ambition som våra intervjupersoner uttryckt, viljan att göra ett bra och kvalitativt jobb. Har man inte har möjlighet på grund av bristande resurser att göra det så känner man att kvalitet som kärnvärde blir lidande.

Normativ Personvagns Volvoit?

För att ytterligare förklara Volvokulturen och de normer och värderingar som råder så analyserade vi om det kunde finnas tankar om en personlighet som passar speciellt bra på Volvo Personvagnar. Även om intervjupersonerna uttrycker begreppet Volvoit, har vi valt att i stället säga Personvagns Volvoit. Detta eftersom vi inte kan uttala oss om Volvo i stort utan bara om den avdelning där vi gjort vår undersökning, Produktutveckling inom Volvo Personvagnar. Flera svar visade på att det finns en utbredd värdering, eller norm, att alla får plats på Volvo Personvagnar och att det finns alla slags människor inom organisationen. Samtidigt fick vi helt andra svar som gör att vi även kan se en annan norm. Diana beskriver den normativa Personvagns Volvoiten så här;

”En man förmodligen då, som tycker om bilar, har väl en akademisk bakgrund, mellan 25 och 35. Analytisk... Det beror väl på inom vilket uppdrag, men lite framåt jag kan tänka mig lite såhär studentkårs... lite så speciell humor (skratt). Kanske inte så kreativ i övrigt.”

Inte bara genom svaren, från bland annat Diana, utan även genom enkel observation av arbetsplatsen kan vi se att normen är att vara man. Det är en överhängande majoritet män inom organisationen. Vad exakt detta har för konsekvens för kulturen och andan kan vara en intressant fråga för en framtida studie. Vi kan dock säga att Volvokulturen på Personvagnar är en mansdominerad kultur. Många framhåller verbala egenskaper som viktiga hos en Personvagns Volvoit, här citerar vi Gunnar:

”Han ska nog vara väldigt verbal, det är väldigt mycket att man ska motivera och föra sin sak. Så man ska ha lätt att uttrycka sig... Sen är ju detaljkunskap viktigt för att få fram resultat, men de är inte så mycket värda om man inte kan förmedla dem.”

Det finns alltså normativa personegenskaper inom kulturen, trots att de flesta uttrycker att det finns alla typer. De olika svaren beror sannolikt på att många är så vana vid de normer som formar dem till Volvoiter att de inte ser dem och därför inte heller kan beskriva dem. Det behöver dock inte vara en motsägelse att vissa uttrycker att alla får plats medan andra uttrycker en tydlig norm. För visst finns det alltid undantag från normen, personer som också har sin plats i organisationen. Svaren skiftar naturligtvis beroende på om respondenten har undantagen i tankarna när han/hon svarar, eller huvudparten. Eftersom många av dem som arbetar kommer direkt ifrån Chalmers eller annan teknisk högskola så är det inte helt otroligt att den anda som råder inom den tekniska kulturen även följer med in i Volvo Personvagnar. Många av de vi talat med refererar till tidigare studentliv, och Chalmers, i samtalen. Erik säger;

"Om man ska jobba på Volvo ska man ...vara självgående. Initiativrik. Volvoiter är som Chalmerister ungefär..."

Vi kan inte svara på om alla egenskaper hos den normativa Personvagns Volvoiten verkligen existerar i form av en majoritet eller om det endast är ett upplevt ideal. Vi kan trots detta sammanställa de upplevda egenskaper som intervjupersonerna beskrivit för oss, i en liten lista, för att slippa sälla upp en mängd olika citat. Detta för att få en djupare förståelse av kulturen och de normer och värderingar som råder. När i nu sammanfattar den normativa Personvagns Volvoiten har vi också vägt in våra egna upplevelser och observationer. Sammanställningen är naturligtvis en grov generalisering och undantagen är många;

*Man
Teknisk högskoleutbildning. (i många fall Chalmers i Göteborg)
Specialkunnig inom ett detaljområde
Social/verbal
Ambitiös
Samarbetsvillig
Självgående*

Motivation

Vi vill nu redovisa vilka tendenser kring normerna angående motivation inom företaget som vi kunde se. Bang skriver att värderingar kan ha en motiverande funktion utifrån ett system där rätt agerande ger belöning i någon form. Vi tittar även på hur den anställde upplever att man ska motiveras inom företaget och om de är motiverade, och kommer på så sätt också att kunna se deras grad av tillhörighet.

I analysen av materialet så har vi sett två olika sätt att förhålla sig till motivation. De finns de som nämner yttre motivation som någonting viktigt i arbetet, medan andra inte ens nämner yttre faktorer utan menar att det är den inre motivationen måste vara drivkraften. Jacob är en av dem som drivs av en inre motivation och uttrycker sig såhär kärnfullt om det:

" Man har haft arbetsuppgifter där man har fått kavla upp skjortärmarna och tänka jävlaranamma, liksom ge det ett eller två år så har man gjort ett bra jobb. Det är mitt sätt, man kan göra ett så bra jobb som man kan göra, för att skapa sig sitt eget varumärke, sitt namn, det är det som gör att man gör ett bra jobb."

Analysen visar att de som upplever att motivation utifrån är viktig, uttrycker också att de mer eller mindre saknar detta. De som betonar inre motivation anser mer att graden av upplevd motivation beror på en själv. Enligt motivationsteorin som Hertzberg förespråkar, om

hygienfaktorer och motivationsfaktorer, så menar man att hygienfaktorer så som lön, arbetsmiljö, chefer medarbetare, belöningsystem och så vidare ofta förknippas med missnöje.⁷¹ Vi kan se att så är fallet med Carl som nämner att förr hade man bildningar att inspireras av och diskutera kring som nu av ekonomiska skäl dragits in, han säger;

”Vi har aldrig fått någon uppmuntran what so ever från ägarna, så moralen dippar, folk söker sig härifrån...”

Carl är en av dem som betonar yttre motivation, som är en typ av hygienfaktor, och han uttrycker också att han saknar motivation från företagets sida. Vilket stämmer med det Hertzberg säger, att hygienfaktorerna oftast är förknippade med missnöje. Diana pratar om tårta på fredagarna och Anna nämner yttre motivation som julbord och julklappar;

”Mycket har de dragit in. Julklappar har de dragit in, förr fick vi ju Lisebergskort, det drog de in förra året. Men att det inte drog in jullunchen, för det är motiverande.”

Motivationsfaktorerna handlar mer om den inre motivationen där ansvar och utvecklingsmöjligheter spelar in, befodringsmöjligheter och arbetet i sig. Här kan vi se att de som betonar den inre motivationen nämner detta som faktorer till att vara motiverad. Jacob säger att man arbetar för att skapa sitt eget varumärke, för att kunna få bättre jobb. Både Lars och Diana menar att man vill se att det man gör betyder någonting för helheten.

”Jag kan känna mig frustrerad, jag förstår ju att min roll i slutprodukten har stor betydelse, men jag jobbar ganska tidigt i projektet och ibland känns det som om folk inte utnyttjar resurserna på rätt sätt... man vill se att det jag gör har faktiskt betydelse. Och att man får feedback när man gjort ett bra jobb”

Vi kan se att då motivationsfaktorerna brister så upplever man det som omotiverande, Fredrik önskar till exempel se mer av karriärmöjligheter:

” Om man gör ett bra jobb så märks det inte på lönen och det är ganska liten pott som de har att dela ut för dem som jobbar bättre. De tar heller inte och befodrar någon för att de gör ett bra jobb, utan man får söka alla jobb själv.”

Det alltså inte bara hygienfaktorerna som nämns i samband med missnöje utan även olika former av motivationsfaktorer. Detta betyder att vi i den här undersökningen får modifiera en aning den teori om motivationsfaktorer som Hertzberg förespråkar. Oavsett om man drivs av huvudsakligen hygien- eller motivationsfaktorer så har vi sett att man kan uppleva missnöje när dessa brister.

Diana är inte den enda som tar upp feedback som en faktor för att bli motiverad. Detta stämmer väl överrens med förväntansteorin som Jacobsen och Thorsvik beskriver i sin bok.⁷² Den innebär nämligen att individer bli motiverade av att arbeta mot specifika mål. Detta om de värdesätter målet och kan se ett samband mellan det som de gör och uppfyllandet av målet. Här är kommunikationen viktig, och faktiskt avgörande. Beroende på i vilken fas av produktionen man arbetar i varierar det hur tydligt man kan se hur ens arbete är betydelsefullt för slutprodukten. Eftersom allt arbete är lika viktigt för uppfyllandet av målet så är det viktigt att kommunicera detta. Hans Carlstedt beskrev det så att ledningen vill att de anställda känna sig behövda. Detta kan endast uppnås via feedback. Om de anställda får kommunikation om

⁷¹ Larsson, L 2001:56

⁷² Jacobsen och Thorsvik 1995:337

målet och får förståelse för det, är det också viktigt att återrapportera kring hur deras arbetsinsats har betydelse för uppfyllandet av målet.

Upplevelsen vi har är ändå att alla i slutändan känner sig förhållandevis motiverade att arbeta på Volvo Personvagnar. Även de som saknar yttre motivation menar att det är arbetet i sig som ändå motiverar. Vi kan alltså se att den motivationsfaktor som är störst är att man tycker om sitt arbetsområde och den utmaning som finns i att lösa just dessa arbetsuppgifter.

Motivationen som kommer av förståelse för målen har med internaliseringsprocessen att göra. När den anställde internaliserat organisationens mål och värderingar så uppstår normativ ledning. Man kan tala om, som vi skrivit om i teorin, att organisationsmedlemmarna börjar styra sig själva, eftersom de förstår och stöttar den väg som ledningen stakat ut för dem. Mer om internaliseringsprocessen i kapitlet om tillhörighet.

Forduppköpet

Vi kunde i våra intervjuer se att Forduppköpet som ämne ofta kom in i samtalen. Vi insåg efterhand att detta skulle spela en avgörande roll för vår undersökning.

När det gäller Volvokulturen eller Volvoandan som många omnämnde den, så upplever de en skillnad mellan hur det var innan uppköpet och hur det är nu. Mer fokus på pengar har lett till nedskärningar vilket i sin tur lett till stressigare miljö. Det är också mer kontrollstyrning av medarbetarna och deras arbete. En av intervjupersonerna säger väldigt exemplifierande

"Eftersom det är Fordägt så är det lite mer amerikansk approach på det hela... lite storebror ser dig"

Carl är mycket negativ till denna nya typ av kontrollstyrning som han tydligen upplever inte alls passar för svensk företagskultur:

"Ford bombarderar oss med skitmail. Och nu ska du ta en interaktiv idiotguide för att bli certifierad att du har läst det, så ställs det kontrollfrågor om vad man läst ... det är lite att idiotförklara människor. Det känns väldigt osvenskt, det är lite väl många sådana grejer. Så fort man loggar in så kommer det upp en ruta "company property", man känner inte riktigt att man är betrodd, som om man är inkräktare eller nåt."

Eftersom det är så många som nämner inre motivation och självständigt arbete som den största orsaken till motivation, så upplevs kontrollstyrning mycket negativ och omotiverande. Även de som tidigare betonat yttre motivation som nödvändig så ser också förändringen med Ford som negativ eftersom det skärs ner ekonomiskt på denna typ av motivering, detta är Kent en av dem som sätter ord på:

"Jag måste säga att jag kände starkare lojalitet mot Volvo innan Ford. Vi har mer att göra, att vi inte har lika mycket pengar till utdelning och inte lika mycket pengar att göra saker för att få en bra stämning som vi hade då."

Skillnaden har även påverkat den lojalitet man känner gentemot företaget precis som Kent nämner ovan. Även andra sätter ord på skillnaden, Henry säger:

"Jag är inte så stolt nu som för tio år sedan, det har avfallit lite där. Det upplevs ju lite som om att det har distanserat sig lite sen vi blev uppköpta av Ford."

Att man distanserar sig från den tidigare kulturen beror främst på en osäkerhet inför den nya kulturen. Detta kommer även att påverka den tillhörighet man upplever till kulturen och

identifieringen med Volvo Personvagnar i stort. Vi ser också tendenser av att hålla kvar den gamla kulturen, att se Volvo Personvagnar som oberörd av förändringarna. Lars säger till exempel tvärt om mot Henry, att han känner sig fortfarande som en riktig Volvoit, han menar att Ford känns väldigt långt borta.

”Jag är fortfarande Volvoit, jag har Volvo i mina gener. Ford är för mig ett märke på marknaden... som äger oss kan man säga och ställer lite krav på oss, men det kunde lika gärna vart en Shejk i Arabien som ägt oss. Klart att man kan ha lojalitet ända bort till Ford men vägen är lång, inte bara geografiskt utan även kulturellt.”

Henry betonar att Fords kultur skiljer sig mycket från Volvo Personvagnars och upplever därför att det inte finns någon känsla av lojalitet gentemot dem. Vi kan dock genom övriga intervjuer se att Fords påverkan finns, vilket vi redan beskrivit, förändringar ha skett och vår känsla är att Henrys uttalande speglar en patriotism. Henry har valt hur han vill se på det, han ser helst att gamla Volvo Personvagnar finns kvar. Han jämför Ford med en Shejk i Arabien, vilket man kan se som ett uttryck för ett avståndstagande, det ger en trygghet att positionera sig på detta sätt gentemot den nya ägaren.

Ford - Fiende eller vän?

När det gäller förändringar i Volvokulturen som kan härledas till Ford så är upplevelserna som vi kan se förhållandevis skilda åt. Allt ifrån att man har tagit avstånd ifrån hela företaget, att man fortfarande är en riktig Volvoit där Ford knappt finns med i bilden, till att ställa sig mycket kritisk och negativ till Ford och deras kultur. Vi kan koppla detta till att det också finns en skillnad mellan de som har stor förståelse för varför Ford kom in i bilden och vad som orsakat förändringar och de som inte har full förståelse för varför förändringar skett och sker. Olika orsaker till förståelse kommer att förklaras ytterligare i kapitlet ”att känna sig hemma i kulturen”

När vi analyserar intervju svaren med hjälp av Bangs teori kring sammanslagning av två kulturer så anser vi att Volvo Personvagnar befinner sig i fasen som Bang kallar avvisning.⁷³ Detta innebär att det är en konflikt mellan de kulturerna på grund av skilda värderingar. En amerikansk företagskultur möter en svensk. De tydligaste upplevda skillnaderna ligger i sättet att kontrollera och styra de anställda och i det ekonomiska tankesättet. Här kan vi inte låta bli att dra starka paralleller till *Fordismen*, ett begrepp som populariserades under 1920-talet av Henry Ford själv. Det anspelade på kombinationen av massproduktion – i synnerhet det löpande bandet – och masskonsumtion.⁷⁴ Fordismen kännetecknas av konsumtion och tillväxt, alltså ett starkt ekonomiskt tänkande. Arbetsordningen var strikt hierarkisk med en tydlig uppdelning mellan tjänstemän och arbetare. Det fanns ingen personlig kontakt mellan köpare och säljare. Vinst kom i första hand och anställda i andra hand. Karriärmöjligheterna för gemene man var små, vilket också medförde att lojaliteten mot företaget var låg. Under 1970-talet hamnade Fordismen i en kris och ersattes på många platser i världen av vad som brukar kallas *Toyotaismen*, vilket innebar utplanade organisationer, mer koppling mot kunden och bättre arbetsvillkor med bonussystem.⁷⁵ Även om Fordismen sedan länge dött som populärt begrepp så menar vi att det finns kvarlevor av dessa värderingar hos Ford, det var ju också trots allt här som arbetssättet uppstod. Kvarlevorna har blandats med nya värderingar och kallas idag av de vi talat med för ”*det amerikanska sättet*”. Genom de upplevelser som respondenterna delat med sig av är det intressant att reflektera över skillnaden i hur

⁷³ Bang, H 1999:38-39

⁷⁴ Källa Nationalencyklopedin 2007-01-03

⁷⁵ Pedagogiska institutionen, Umeå universitet, 2007-01-03

amerikanska Ford hållit kvar vid vissa värderingar, som vi ser tendenserna till i den upplevda hierarkiska styrningen och ekonomiska prioriteringarna. Svenska företag som Volvo Personvagnar har utvecklat en företagskultur baserade på värderingar som mer liknar Toyotaismen. Det är alltså inte konstigt att det uppstår en viss konflikt mellan dessa två sätt att driva och organisera producerandet av bilar.

Volvo Personvagnar befinner sig fortfarande i ett övergångsläge, för som Alvesson påpekar så är kulturen trög och svår att förändra. Fasen av avvisning övergår efter ett tag till någon av de andra faserna som beskrivs i teorikapitlet. Det kan vara bra att vara medveten om dessa faser för att sedan kunna styra organisationen i rätt riktning. Antingen blir det assimilation mellan de två företagens kulturer, vilket innebär att Volvo Personvagnars kultur sakta försvinner och ersätts av Fords värderingar och normer. Eller så sker nyskapande, vilket innebär att det skapas en helt ny kultur, med drag från både Fords och Volvo Personvagnars normer och värderingar. Ett alternativ är också att det blir samexistens mellan de två, att de existerar sida vid sida utan att förändras märkbart. Detta är dock inte troligt eftersom vi genom intervjuerna förstår att det redan skett förändringar i Volvokulturen. Visst ligger Ford på andra sidan Atlanten och man kan tycka att deras värderingar har långt att vandra för att komma till Göteborg. Men Volvo Personvagnar som företag är mycket internationellt och globaliseringen och Internet gör att Volvo Personvagnar arbetar mycket nära Ford och även andra bilmärken som ägs av Ford. Vilka normer och värderingar som ska styra är en del av varje arbetsprocess och beslut.

Vi kan se när de intervjuade reflekterar över ämnet, och ofta i relation till texten i ledaren så är många oroliga för att Volvo Personvagnar nu ska göra kopior, inte utveckla det egna bilmärket och inte behålla det som är genuint för Volvo Personvagnar-bilar. Fredrik säger:

”Jag tror inte på att göra det på några detaljer som kunden kan se, för att det är... Till exempel att vi sätter Volvohandtag på nya Jaguars X28, eller att vi tar backspeglarna från en V70 på en Aston Martin, det tror jag är fel väg att gå.”

Orosmomentet som finns på grund av att människor är osäkra på hur framtidens Volvo Personvagnar kommer att bli, gör identifikationen till varumärket problematisk för vissa. Detta beror med största sannolikhet på en lite otydlig kommunikation kring ämnet. Kommunikationen om vart gränsen går och hur mycket den egna bilmodellen ska utvecklas i förhållande till hur mycket som ska göras till förmån för andra bilmodeller i Fordkoncernen måste därför vara tydlig.

Stämningen

Genom att titta på hur de anställda beskriver stämningen på företaget kan vi få ytterligare förståelse för hur Volvokulturen upplevs. I analysen av materialet ser vi att många av respondenterna tycker att stämningen på företaget i stort har försämrats. Anna är en av dem som berättar att hon upplever en skillnad som uppstått under den tiden hon arbetat där,

”Jag tyckte att sedan jag kom hit för sex år sen så har jag märkt en förändring, då kunde jag ringa upp vem som helst, det slog mig att folk i stora organisationer var så otroligt hjälpsamma.... Den möjligheten finns väl men folk är så stressade idag. Det är tidspress som har ändrat andan, och kanske även splittringen... Ja alla springer och stressar mycket mer.”

Förklaringen är ofta att nedskärningarna och bristande resurser lett till en mer stressig stämning. För en del har de ekonomiska förhållandena i företaget haft mycket negativa konsekvenser. Mycket beror på att inte kommunikationen nått ända ut till alla grupper i

organisationen, vilket i sin tur är beroende av den närmsta chefen. Respondenterna ger många olika förklaringar som gör att man kan uppleva en dålig stämning och andas i gruppen. Bland annat är det nedskärningarna, som nämns innan, som skapar en oro och att internkommunikationen inte fungerar så att gruppen får reda på vad som händer. Detta gör att det skapas en grogrund för ryktesspridning. När arbetsbördan är ojämnt fördelad så skapar det också dålig stämning. Vi kan se att många av de brister som uppstår i den mindre arbetsgruppen i grund och botten beror på om chefen är bra. Carl säger att hans chef inte varit närvarande på ett halvår, vilket kan förklara mycket av det missnöje han upplever i gruppen.

”Nu är det fyra som jobbar jävligt mycket, sen finns det en grupp som inte har så mycket att göra och mest sitter och snackar hela dagarna. Sen så blir det en grogrund för ryktesspridning och ”ja vi får aldrig veta någonting”. Sen så har vi en chef som i princip inte har varit närvarande på ett halvår,

Vi kan se genom Carls upplevelse att den ovisshet som uppstår genom en bristande kommunikation skapar en otrygghet som i sin tur påverkar helhetsupplevelsen av kulturen. Tryggheten är viktig i att känna sig motiverad och uppleva tillhörighet. Det är också avgörande i att det ska vara en harmonisk stämning bland de anställda. Trygghet på sin arbetsplats är någonting som Benny sätter ord på:

”Ibland är det motgångar och då blir stämningen också neråt. Går det inte bra för Ford så gör ju det att man kanske funderar på – vad kommer att hända.... Det ställer ju ändå till saker och ting inom företaget att det blir lite konfunderat – vad är det som händer, och så vidare. Våra ägare går inte så bra och det är ju också sånt som får konsekvenser, man väl säga att hela bilindustrin är osäker... Det är klart att det finns en trygghet framför allt att det har funnits väldigt mycket trygghet att jobba på Volvo, kanske att den tryggheten har minskat lite grann.”

De finns även de som förklarar att stämningen eller Volvoandan försvagats på grund av att det finns fler konsulter som arbetar externt i företaget. Henry, som arbetat många år på företaget, är en av dem och uttrycker sig kring ämnet:

”... Volvoandan tycker jag börjar försvinna lite grann. Man kanske kände den lite mer när man började på Volvo. Man lägger ju ut mer och mer jobb på externa företag, det tror jag bidrar till mycket. Sen när det liksom gäller högre nivåer och så i stort, då vet man ju så lite om det.... Vi har ju liksom vårat. Vi jobbar på ändå.

Det Henry avslutar med är det fler som nämner. De uttrycker att stämningen i stort blivit sämre, men upplevelsen är samtidigt att den mindre gruppen har en god stämning. Subkulturernas stämning verkar vara avgörande. Oavsett vilken situation företaget befinner sig i så är det subkulturerna som gör att man upplever en trygghet. Inge säger sätter ord på detta:

”Alltså omedvetet så tror jag att man påverkas av det [uppsägningar]... Men annars vi har ju väldigt bra stämning i vår grupp och så, så att det känns ju väldigt bra fortfarande, där är inget problem”.

Mönstret är att stämningen på företaget i stort är lite ansträngd. Detta kan förklaras mycket genom att Ford kommit in i bilden och ger nya direktiv. Förändringar av olika slag skapar lätt en otrygghet och att det dessutom kommer kännbara förlustrapporter gör inte saken bättre. Dock ser vi att fungerar bara den mindre gruppen så påverkas man inte så mycket av att det är lite gungning i det stora hela. Här är ansvaret på mellancheferna enormt eftersom det är de som kan inge den trygghet som behövs. När det fattas kommunikation och information i osäkra lägen så uppstår ett tomrum som fylls upp utan oro, otrygghet och dålig stämning. För

att undvika konkurrenssituationer och otrygghet i förändrings- och neddragningskedan så bör man därför ha en tydlig och öppen kommunikation, främst i arbetsgrupperna men också sända dessa budskap högre ifrån.

Ledarskap

Vi har redan berört vikten av ett fungerande ledarskap för att stämningen ska vara god, och kulturen positiv. Det finns ett tydligt mönster av att vara nöjd med sin chef och relationen till denna. Vi ser även exempel på konsekvenserna av hur det är när den närmaste chefen inte fungerar i sin roll. Carl beskrev hur chefen inte var närvarande i gruppen och vad detta innebär för hur kulturen i gruppen upplevs. Som vi sa är dock de allra flesta nöjda med sin chef, Inge beskriver detta på ett belysande sätt.

”Det funkar bra. Det är väldigt direkt kommunikation, vi har mycket dialog. Mycket sådana tillfällen där man kan sätta sig ner medarbetare och chef och ta upp saker som är viktigt. Och jag känner att min chef är väldigt tillgänglig också, det tycker jag också är väldigt positivt.”

Vi har redan konstaterat att normativt ledarskap blir möjligt då det finns en förståelse för organisationens mål och värderingar. Denna typ av ledning, som är eftersträfvansvärt då man vill ha självgående individer, baseras på att de anställdas internaliseras i kulturen med de normer som råder. Mer om detta under ”Att känna sig hemma i kulturen”

När det gäller förtroendet till ledningen inom organisationen så är detta också en ytterst viktig faktor i hur man läser ett meddelande som kommer därifrån. Jacobsen och Thorsvik skriver att sändarens trovärdighet, avsikt och inställning är avgörande för hur mottagaren förhåller sig till meddelandet.⁷⁶ Har man lite förtroende så är man avvisande till meddelandet, eller oppositionell i sin läsning. Man kan förstärka förtroende genom att kommunicera, ju mer man kommunicerar, tvåvägs, ju mer byggs förtroendet upp. Ford som ny aktör i företaget har inte bara gjort att kulturen blivit splittrad utan synen eller förtroendet för Volvo Personvagnars ledarskap är delad. Detta blir tydligt i många av intervjuerna och Henry uttrycker sig såhär;

”Ärligt talat så vet jag inte det... jo något slag förtroende har man, annars hade jag väl bytt företag. Det enda är att jag inte vet i detalj vad de sysslar med.”

Att man inte riktigt har förståelse för vad ledningen gör kan påverka förtroendet på ett negativt sätt. Men man skulle också kunna se det från andra hållet och säga att förtroendet man har för ledningen påverkar den förståelse man har för deras beslut. Vi ser i alla fall att dessa hänger samman, förtroende och förståelse. Gunnar utvecklade detta genom att berätta

”Man vet inte riktigt vad som ligger till grund för beslut och då tycker man att det är konstigt. Jag tror egentligen att de är duktiga och gör ett bra jobb... men man vill ju förstå sitt företag”.

Genom hans och andras reflektioner menar vi att det i grunden finns en vilja att ha förtroende, och att det är kommunikationen kring beslut, mål och handling som brister, vilket gör att förtroendet skadas. Detta är ett effektivt sätt att se det på då man vill förbättra förtroendet. Jacobsen och Thorsvik skriver att kommunikationens kvalitet är beroende av i vilken grad förutsättningarna för att uppnå en gemensam förståelse finns.⁷⁷ Vi tror att denna förutsättning finns på Volvo Personvagnar, eller i alla fall har funnits. Mycket hänger nu på vad för slags

⁷⁶ Jacobsen DI, Thorsvik J, 2002: 357

⁷⁷ Jacobsen DI, Thorsvik J, 2002: 358

organisation som ska växa fram i samarbete med Ford. Vilka gemensamma mål och värden som kommuniceras. Oavsett om de gamla finns kvar, om dessa omvandlas eller om helt nya skapas så är den öppna och förtroendeingivande kommunikationen kring detta avgörande för om Volvokulturen ska bli enad och positiv.

Slutligen säger de flesta att de inte känner sitt ledarskap. Även om några har sett Magnus eller andra i ledningen någon gång så har de flesta ingen uppfattning om ledarskapet och vad som sker inom ledningen. Detta är oundvikligt i en organisation av denna storlek. Det behöver heller inte innebära att det blir problem, om kommunikationen i företaget fungerar för att skapa förtroende. Förtroendefrågan är nämligen av stor vikt när man förmedlar ett budskap. Finns förtroende hos anställda så har ledningen stor handlingsfrihet, och behöver då inte motivera vartenda beslut. När vissa anställda ser förändringar i organisationen, som Forduppköpet inneburit, och inte har förståelse för det, och även ifrågasätter beslut eller meddelanden, så kan man konstatera att förtroendet för ledarskapet är svagt hos dessa. Detta i sin tur innebär att den förtroendeskapande kommunikationen brister.

Sammanfattande om Volvokulturen:

Vi kan konstatera att det finns någonting som heter Volvoanda, en existerande kultur, som dock befinner sig lite i ett omvandlingskede. När vi bitt intervjupersonerna beskriva vad Volvoandan är så är detta inte helt enkelt. Erik gör dock en utmärkt beskrivning av Volvoandan:

”Det är svårt att säga vad det är... Men det är ju så om man träffar någon, en annan volvoit, på utvecklingsenheten då, vi kan prata på ett annat sätt. Kommunikationsbarriären med alla kopplingar och begrepp finns ju inte med en Volvoanställd, i alla fall inte inom utvecklingsenheten.”

Eriks kärnfulla beskrivning av vad som gör att man känner gemenskap mellan varandra i företaget har starka kopplingar till vad som tidigare kommit fram i forskning; en gemensam kultur betyder att grupper av individer har samma grundläggande antaganden, de talar samma språk. Kulturen är en tolkningsgemenskap och en grupp som har en gemensam kulturell referensram, eller tolkningshorisont kan förväntas göra liknande läsning av vissa texter.⁷⁸ Dock kan vi se att läsningen av texterna skiljer sig, orsaker till detta blir mer tydliga framöver. Det finns många gemensamma tolkningsramar på Volvo Personvagnar, mycket på grund av organisationen har existerat en lång tid. Detta gör att det under åren skett konventioner och bildats ett gemensamt språk. Vår undersökning har visat att trots att förutsättningarna finns så blir även tolkningsgemenskapen lidande när kulturen är i gungning.

En tydlig tendens i upplevelsen av kulturen är att man känner sig splittrad inför den nya ägaren, Ford, och den kulturpåverkan som kommer ifrån Amerika. Reaktionerna på förändringarna är skiftande, man ställer sig kritisk, tar avstånd, eller ser på det hela ganska positivt. Vi menar här att Volvokulturen befinner sig i avvisningsfasen, där de två kulturerna är i konflikt med varandra, i väntan på att nästa fas ska komma. Sannolikt kommer nästa fas ske genom mer eller mindre strategisk styrning från Volvo Personvagnars ledning. Men än så länge finns ingen entydig tolkningsgemenskap kring Fords direktiv i organisationen, vilket också kommer att ha betydelse för läsningen. Stämningen på företaget är också präglad av förändringar i Forduppköpet, men kanske mest på grund av att detta inneburit ändrade ekonomiska villkor. Förlustrapporter och nedskärningar gör att vi ser spår av oro, otrygghet och håglöshet hos de anställda. I detta har vi sett att den närmaste chefens roll är viktig, för

⁷⁸ Jansson 2002: 31

stämningen, motivation, och smågruppernas arbete och välbefinnande. I Volvokulturen existerar många smågrupper, eller subkulturer, mest framträdande i form av den arbetsuppgift eller det sakområde man jobbar inom. För en kommunikatör som ska förmedla budskap till stora delar av organisationen är därför utmaningen i att vara medveten om de olika subkulturena, de olika intressena, språken och konventionerna.

Svaren pekar på att det finns en gemensam upplevelse av att vara motiverad i sitt arbete. Många nämner inre motivation som det som gör att man är motiverad att göra ett bra jobb, att man tycker om det man arbetar med och att har eget ansvar. Flera tycker dock att motivationen från företagets sida skulle kunna vara bättre. Här uttrycker man att resursbristen är orsaken till att motivering i form av gåvor och materiella saker minskat. Hos vissa finns en känsla av att man saknar motivering i form av feedback och utvecklings- och befordringsmöjligheter. Viktigt för att känna sig motiverad är också att man upplever sin del som viktig för helheten. Kommunikationen från ledning och neråt verkar inte vara helt tillfredställande, också detta beroende till stor del på närmaste chefs förmåga att informera. Detta påverkar också förtroendet för den yttersta ledningen. Upplevelsen tenderar vara att man inte känner sitt ledarskap och inte förstår det som leder fram till deras beslut. Förtroendet är delat, också till stor del beroende på Forduppköpet.

När det gäller kärnvärderingarna så är säkerhet det som fortfarande är kännetecknande för det praktiska arbetet. Miljö och kvalitet upplevs lite olika hos de anställda, och i de fall de upplevs som bristande så är det på grund av att resurserna brister, ekonomin tar överhand.

Många uttrycker att det finns plats för alla på Volvo Personvagnar, men vi menar vi att detta inte riktigt är fallet. Det finns tendenser till någonting som kan kallas en normativ Personvagns Volvoit. Vid närmare analys har han dessa egenskaper, som givetvis är generaliseringar; Han är *man, har teknisk högskoleutbildning, är specialkunnig inom ett detaljområde, social/verbal, ambitiös, samarbetsvillig och självgående*. Dessa egenskaper sätter ord på normer kring hur de flesta är, eller hur man bör vara som anställd på Produktutveckling inom Volvo Personvagnar. Hur mycket av dessa egenskaper man besitter kan ha betydelse för hur man känner sig hemma i kulturen.

Vi har nu ringat i hur de anställda upplever organisationskulturen genom att analysera deras reflektioner kring begreppen subkulturer, kärnvärden, motivation, Forduppköpet, stämningen och ledarskapet. Många av dessa begrepp går hand i hand med det som vi kommer att ta upp i kapitlet som nu kommer. Vi vill nu nämligen ringa in det som gör att man känner sig hemma i kulturen, att man kan identifiera sig med företaget och dess värden.

Att känna sig hemma i kulturen

Att känna sig hemma i kulturen eller att kunna identifiera sig med den är en process av att internaliseras in i den.

Vi kan konstatera att det under många år funnits en stark Volvoanda. Alvesson och Björkman skriver att ju tydligare en grups värderingar är desto tydligare identifiering.⁷⁹ Vi kan i kapitlet innan se att de tydliga värderingar och normer som utgjort Volvokulturen nu befinner

⁷⁹ Alvesson M, Björkman I, 1992:34

sig i ett skede av sammanslagning med en annan kultur. Detta påverkar i sin tur självklart internaliseringen. Internaliseringen baseras på en förståelse för organisationen och dess mål och värden och denna förståelse är i sin tur baserad på en väl fungerande kommunikation.

Vid det här laget har vi fått en känsla för hur de anställda upplever kulturen vilket också ger oss en aning om hur olika personer kan känna sig hemma i kulturen. För att lyfta fram upplevelser av tillhörighet tydligare så har vi i detta kapitel valt att särskilt titta på de anställdas internalisering, om de känner sig hemma i kulturen, från tre perspektiv. Vi har analyserat faktorerna *trivsel*, *lojalitet* och *förståelse*.

Trivsel

Alla vi intervjuat säger att de trivs, men lägger ofta till ett ”men”. Diana säger att hon trivs men att det skulle behövas mer rutiner och att det känns av att man dragit ner på folk. Benny svarar lite diplomatiskt på frågan om han nöjd med sin arbetssituation:

”Vilken samvetsfråga...Det kanske inte är så lätt att svara ja eller nej på den sådan fråga, utan det varierar över tiden det också. Beroende på var man är i ett projekt kanske, ja menar dagen efter att man har fått reda på sin kommande lön för året efter så kanske det inte är så himla positivt då va (skratt).”

Vi ser här en tendens att uppleva frågan som lite känslig, vilket också skulle kunna betyda att alla inte är riktigt ärliga i sina svar kring detta. Det kan finnas en möjlighet att det finns starka normer om att man ska trivas, vilket gör att den gode medarbetaren inte avslöjar för oss om så inte är fallet. Speciellt inte när vi sitter på hans arbetsplats och talar. I nedskärningstider är det troligen inte praxis att gå runt och berätta att du inte trivs, eller att man letar efter annan arbetsplats. När remmen dras åt kan detta som sagt bli ett känsligt ämne. Kent bekräftar att ett tecken på att man trivs är att man inte söker nytt jobb

”Allting kan alltid bli bättre, men jag söker inte jobb till exempel, och det är ju ett tecken på att jag trivs. Jag tycker det är kul att gå hit, jag tycker inte det är jobbigt att gå hit på måndag morgon utan... efter många år tycker jag tvärtom att det är kul.”

Det är som sagt känsligt att ta upp om man skulle söka nytt jobb då man inte vet om detta sprids. Ett annat sätt att se det på är att trivsel helt är beroende på vad jag själv gör av min arbetssituation, detta menar Lars;

”Ja, nöjd blir man väl aldrig. Det finns alltid mycket man skulle önska sig, men det har att göra med en egen drivkraft. Situationen är vad den är det är ju beroende på mig, jag är min egen drivkraft. Det ligger i den natur som man är.”

Detta är som sagt ett känsligt ämne och kanske skulle man fått de ärligaste svaren från personer som redan sökt sig någon annanstans. Men av förklarliga skäl så är dessa inte en del av vår undersökning och vi vet heller inte hur många det är eller om det finns en ökning på detta område. Vi kan se att de anställda uttrycker en grundläggande trivsel, men i relation till svar om stämningen så kan vi se att trivseln har blivit naggad i kanten på grund av att stämningen blivit lite ansträngd. Det finns ett mönster av att man upplever att arbetssituationen alltid kan bli bättre på olika sätt. Trivsel är inte bara kopplat till stämning utan också till motivation som vi tagit upp. Finns de arbetsvillkor som i tidigare kapitel beskrivits som hygien och motivationsfaktorer så är också trivseln större.

Trots att många känner sig tveksamma till vad som sker inom vissa delar av organisationen så är trivseln baserad på att den mindre gruppen fungerar och att man tycker om sitt arbete. Det

är den överhängande upplevelsen för alla vi mött. Mats beskriver uttrycksfullt, och i likhet med sina kollegor, hur en bra grupp skapar en bra stämning och också trivsel.

”Kan du inte umgås med en, två eller tre gubbar på ett vettigt sätt då skenar det iväg någonstans. Personkemi, visst man trivs bättre med vissa än med andra och så är det alltid. Det blir ju så på avdelningen också att det kanske är små grupper och sådär men i det stora hela så tycker jag det är rätt okej. Jag har varit på sämre arbetsplatser, eller sämre avdelningar.”

Här ser vi ytterligare någonting som egentligen har med subkulturer att göra. Inom en subkultur eller en arbetsgrupp kan det också finnas mindre uppdelningar, vilket det ofta gör. Detta kan bero på konflikter eller helt enkelt på att man arbetar mer tillsammans med vissa i gruppen. Då uppdelningarna beror på negativa orsaker som konflikter i gruppen så är igen gruppchefen mycket viktig för att styra gruppen rätt och skapa god stämning för bättre trivsel. Mats beskriver också senare i samtalet att när gruppen är mindre är det också lättare att ha en personlig kontakt med chefen

”En dålig chef är kanske bra som chef men han ska inte ha någon underställd personal för det fixar han inte, och sådana har jag råkat ut för. I alla fall vid ett tillfälle, och det är katastrof alltså. Alla gubbarna skötte sig själva, och stämningen blev inte riktigt bra, och då utkristalliserar de individerna som man inte kan umgås med på samma sätt.”

Lojalitet

Vi ville se om lojaliteten mot företaget i stort fanns hos de anställda eller om man istället kände en större lojalitet mot den subkultur man är del av. I ett sådant stort företag som Volvo Personvagnar skulle man kunna tro att det finns mer tydliga subkulturer än i små företag. Detta skulle då kunna leda till att man kan ha svårt att känna lojalitet till företaget i stort och lättare att identifiera sig med sin arbetsgrupp. Vi har redan redovisat att det finns tydliga subkulturer i organisationen. Men när det gäller lojalitet gentemot dessa så ser vi tendensen att grupperna kommer i andra hand. Sannolikt beror detta på att ett företag av denna storlek satsar extra mycket på gemensamma mål och värderingar. På detta sätt kan alla känna sig som en del av kulturen, och man undviker att kulturen blir splittrad och att alla drar åt olika håll. Många har arbetat på olika ställen och inom olika grupper i organisationen, andra inte, men gemensamt är att de känner en lojalitet mot företaget i stort, som Benny uttrycker det;

”Jag kan nog säga att man känner lojalitet definitivt till företaget, det tycker jag vore fel om man inte hade det.”

Mats beskriver ytterligare vart lojaliteten ligger vilket verkar vara känslan hos de flesta, nämligen att när man tänker Volvo är det just Volvo Personvagnar man menar, och Göteborg mer än resten av världen. Fredrik är tydlig med att det inte är hos arbetsgruppen som lojaliteten ligger;

”Jag tror nog att det är Volvo som helhet. Lojaliteten tror jag inte är bundet till någon avdelning utan det är ju ändå hela företaget, man jobbar ju inom ett företag och det är ju det man representerar, det är inte en avdelning eller grupp... Det är ett företag som många känner igen och vi hoppas att de flesta inte associerar det till ett dåligt företag, de flesta verkar tycka att det är ett bra företag och bra produkter. Och det bidrar ju till att är nöjd med att jobba här.”

Fredrik kopplar lojaliteten till att höra ihop med vad man representerar, eller som Jacob uttrycker sig; att man känner sig som en ”ambassadör” för Volvo Personvagnar, och inte sin mindre arbetsgrupp. Här menar vi att både lojalitet och stolthet är ofta kopplat till vad det är

man representerar, det man är ambassadör för; produkten och dess värderingar. Lojalitet och stolthet går ofta hand i hand och när vi frågar efter varför de känner sig stolta eller lojala mot företaget så beskriver de flesta att Volvo Personvagnar har ett gott rykte och ett starkt varumärke, så här säger Gunnar;

”Det är ju ett starkt rotat företag i Göteborg om man säger så. Det känns som det är ett accepterat företag... alla vet vad man jobbar med ungefär i alla fall...och en känd produkt och sådär så man känner ändå en viss stolthet att man jobbar på Volvo tycker jag.”

Vi kan se att Gunnars argument om att Volvo Personvagnar som företag är accepterat och omtyckt i samhället är viktigt för att kunna känna lojalitet. Vi menar alltså att den externa kommunikationen kring varumärket påverkar den lojalitet och stolthet man känner över att vara medlem i organisationen. De allra flesta känner sig lojala mot Volvo Personvagnar i stort, oavsett arbetsområde. Vi ser ingen tendens att lojaliteten skulle ha minskat på grund av kulturen försvagats internt. Gunnar fortsätter och säger;

”Ja det gör jag, jag känner mig fortfarande stolt, även om det börjar bli mycket snack om neddragningar och sådant där.”

Vår förklaring till detta är som vi tidigare tagit upp att lojaliteten är starkt kopplad till vad det är man representerar. Är man stolt över sitt varumärke så är man också delvis lojal mot företaget. Detta stämmer naturligtvis till en viss gräns, om arbetsklimatet blir ytterligare ansträngt så kommer också lojaliteten att påverkas.

Förståelse

Tillhörigheten till kulturen är som påpekats tidigare ett resultat av socialiseringsprocessen, och påverkar i sin tur organisationsmedlemmars handlingsmönster på olika sätt. Vi har skrivit om tidigare forskning där det talas om tre sätt att förhålla sig till social påverkan; foglighet, identifiering och internalisering.⁸⁰ Internaliserad är det starkaste och det blir man om de värderingar och tankemönster som finns inom organisationskulturen överensstämmer med ens personliga värderingar och normer. Vi menar dock att man aldrig är det ena eller andra fullt ut, utan att det finns många anställda som kan vara en blandning av till exempel foglighet och identifiering, beroende på vilken del av kulturen som berörs. Enligt Jacobsen och Thorsvik kan en positiv organisationskultur kännetecknas av att medlemmarna i organisationen har gjort organisationens mål och värderingar till sina egna.⁸¹ Om ledningen lyckas med att internalisera företagets kultur hos sina medlemmar leder detta till en större förståelse och engagemang för ledningens planer och styrning av organisationen, vilket i sin tur leder till att medlemmarna främjar de mål som ledningen pekar på. Tidigare forskning visar att en organisation med en stark organisationskultur vanligtvis även har lojala, engagerade och motiverade medarbetare som gör sitt bästa för organisationen.⁸²

För att se om de anställda upplever att de hör hemma i kulturen, om de är internaliserade eller inte, så har vi alltså undersökt i vilken grad det finns en förståelse för organisationens mål och värderingar. Svaren på denna fråga ligger inbäddad i många av intervjufrågorna. För att göra det enkelt så kommer vi att koncentrera oss på att se hur stor förståelsen är kring det meddelande som skickats ut via ledaren. Om läsningen är i enlighet med sändarens avsikt så menar vi att förståelsen för ämnet är god och den anställde är i hög grad internaliserad.

⁸⁰ Bang, H 1999:109-110

⁸¹ Jacobsen, D.I, Thorsvik, J 1995:327

⁸² Jacobsen, D.I, Thorsvik, J 1995:328

Alvesson och Björkmans undersökning på Atlas Copco visade att tillhörigheten till företaget i stort, och identifieringen med företaget och vad det står för kan vara framträdande i mötet med utomstående. Den identifiering man har med en subkultur i organisationen blir däremot tydlig i vardagsarbetet.⁸³ Detta har vi kunnat se i kapitlet om lojalitet där tendensen blev tydlig att man kopplar sin lojalitet till vad man representerar utåt. Deras undersökning visar också att samarbetet på arbetsplatsen kan underlättas av att man upplever en överordnad tillhörighet och identitet, som överbryggat de grupp tillhörigheter (subkulturer) som är vanligast och mest påtagliga på arbetsplatsen.⁸⁴ Även detta har vi tagit upp i kapitlet innan, respondenterna uttrycker en lojalitet som går utöver subkulturerna, vilket vi enligt Alvesson och Björkman kan se som någonting positivt för samarbetet inom organisationen.

När vi nu börjar analysera den förståelse som finns/inte finns hos de anställda så börjar vi med att se på en person som inte har förståelse. Carl har vi redan sett tidigare citat från, han trivs inte med sin grupp och är missnöjd med sin frånvarande chef som inte leder gruppen. Följden av detta har blivit en upplevelse av ryktesspridning och orättvis arbetsfördelning. Detta speglar sig i hans förståelse för budskapet. Läsningen är mycket förhandlad, och i vissa fall missförstådd. Carl förklarar vad meddelandet handlar om;

”Generellt sett så är det svårt att bromsa i uppförsbacke, och man ser här att tillsätta resurser och så vidare det kan man inte göra, utan vi ska arbeta smartare och vi ska använda befintliga saker och inte ändra på någonting.”

Denna läsning är inte vad texten eller tolkningsramen säger, texten säger *”Utmaningen är ju inte att göra en bil som kunderna uppfattar som helt ny om vi ändrar allt – utan genom att ändra så lite som möjligt”*. Vi ser att Carl missuppfattar, eller gör en mycket förhandlad innebörd av vad texten betyder. I kapitlet om de fem läsarna kallar vi denna läsare *kritikern*. Kritikerns förståelse för organisationens värderingar, mål och/eller arbetssätt är begränsad vilket ofta är en följd av bristande kommunikation. I detta fall är kommunikationen och informationen med övriga organisationen mycket bristande, då mellanchefer som ska fungera som denna kanal inte är närvarande i sin roll. Kritikern är ett utmärkt exempel på hur bristande förståelse kan uppstå, och hur det får som konsekvens att man inte tolkar budskap från ledningen på föreslaget vis.

De finns också de som läser meddelandet på ett dominant sätt. Vilket betyder att de tolkar texten så som avsändaren ämnat. Orsaken till detta är att de har en förståelse som baseras på att man har fått motiverat för sig vad besluten baserar sig på, och varför detta är enda vägen. Inge beskriver det på detta sätt:

”Det är ju trots allt så att när man startar ett nytt bilprojekt då får man ju vissa förutsättningar, och dom bestämmer ju inte vi utan det gör ju hela tiden den bästa utifrån de förutsättningarna. Så de här besluten måste ju ändå tas av dem som planerar hur produkten ska se ut från början. Det är de som har det största jobbet. Jag tror att det finns en förståelse för att man måste tänka på det här sättet, det tror jag. Jag tycker meddelandet är positivt, jag förstår helt och hållet tanken med det.”

Man kan säga att de som uttrycker sig som Inge är internaliserade, de har mer eller mindre tagit till sig den kultur som meddelandet förespråkar. Meddelandet talar om produktion som följer Fords exempel. Ett nytt sätt att göra bil på, gemensamt med och som förespråkas av

⁸³ Alvesson M, Björkman I, 1992:207

⁸⁴ Alvesson M, Björkman I, 1992:208

Ford. Hur mycket man tar till sig av meddelandet är baserat på hur internaliserad man är i de nya normerna och värderingarna, den nya kulturen.

Har man väldigt mycket förståelse, och är väldigt internaliserad i företagets kultur så kan tendensen bli att man "övertolkar" budskapet, eller läser det helt fritt, oberoende av vad som står, för att man tror att man vet precis vad det handlar om. Lars är en av dessa och säger;

"Det har alltid diskuterats och har blivit väldigt tydligt sen jag kom hit i alla fall. "not invented here" Det ordspråket är typiskt för tekniker. Är det inte uppfunnet här så är det inte accepterat. I en teknikerbransch så är det givet självklart att teknikern själv ska göra det för att kunna garantera dess kvalitet. Jag har väldigt bra erfarenhet av det när jag jobbade i XXX..."

Här ser vi att Lars läser budskapet men refererar genast till annat som han sett och upplevt under tiden som anställd. Hans förståelse bygger på en historia inom företaget och det gör att han lätt svävar iväg ifrån det ursprungliga meddelandet. Denna typ av läsare kallar vi av naturliga skäl *fria läsaren*. Det är oftast ingen fara med fria läsare i förmedlingen av budskap, eftersom tolkningen inte är oppositionell, men det kan bli ett problem då man vill aktualisera detaljer. Den fria läsaren som vi döpt honom till kan då förbise dessa detaljer i tron om att han redan greppat allt och inte behöver mer vägledande information. Det finns ytterligare en typ av fri läsare, det är han som arbetar inom ett område som inte berörs av meddelandet, då blir tolkningen baserad på antaganden som man gör därför att man inte har någonting med ämnet att göra och ingen reell kunskap om det. Mats är en annan fri läsare, vi ser det när han säger;

"Det är ingenting som diskuteras på vår avdelning för vi håller inte på de nivåerna över huvud taget, det här är någon dimension högre. Men det är ju bra att det finns människor som ser problemen. Problemet är att de kommer på en bra grej och då vill man genomföra detta, då kanske de inte ser vad som händer här bredvid med de andra komponenterna... Jag kan inte riktigt tänka mig in i hur de gör eftersom jag jobbar inte med den det."

Inte heller denna person blir en fara för överföringen av meddelandet, då han inte heller behöver förstå just detta meddelande. Så länge inte tolkningen är oppositionell så spelar det ingen större roll för kommunikationen.

Det finns de som inte är helt internaliserade i de nya värderingarna och normerna, men som ändå inte ställer sig helt aviga till meddelandet. De har en delförståelse, de accepterar målet och de nya tankarna och värderingarna, men de har ingen förståelse för hur det ska fungera i praktiken, hur vägen till målet ska se ut. Diana som är en av dessa säger;

"Jag har hört detta innan. Men det är ju också det att man vill ju ha färdiga verktyg i princip, man vill ju kunna säga att; om du gör sådär då kommer det bli bra. Man vill att ens chef ska sitta ner; Vi måste ändra arbetssättet såhär och såhär. Vi pratar om det men sen är det inte så mycket mer, det förverkligas aldrig."

Dessa kallar vi i kapitlet om de fem läsarna för *implementerarna*. Man skulle kunna säga att dessa är fogliga gentemot det nya, men har ännu inte blivit helt övertygade personligen om att det är rätt väg att gå, eftersom de inte ser hur det ska implementeras. Som vi skrivit innan spelar varken position eller längd i företaget någon roll för den förståelse man har för att tolka meddelandet. Det enda som spelar någon roll för att man ska ha förståelse är kommunikationen och här spelar den närmsta chefen en avgörande roll. För att belysa hur förståelsen är avgörande för att känna sig hemma så har vi använt några av våra idealtyperna, läsarna. Eftersom deras läsning av meddelandet visar hur stor förståelsen är kring företagets mål och värderingar. Läsarena kommer snart att presenteras i sin helhet.

Sammanfattande ord kring att känna sig hemma i kulturen

Tidigare forskning har visat att en organisation med en stark organisationskultur vanligtvis även har lojala, engagerade och motiverade medarbetare som gör sitt bästa för organisationen.⁸⁵ Vi kan sammanfattningsvis säga att den en gång så starka Volvokulturen som fanns, idag är försvagad, vilket också påverkar hur hemma man känner sig i kulturen. Saker som motivation, engagemang och stämning sviktar på olika håll i organisationen. Allt detta sammantaget spelar i slutändan roll för hur man läser meddelanden som kommer från ledningen.

Om vi ställer teorin om sammanslagning av kulturer mot teorin om socialisering och tillhörighet så kan vi se att en del Volvoanställda har internaliserats med den gamla kulturen men inte med den nya. Det är också därför vi kan motivera att Volvokulturen är inne i fasen av avvisning, det råder en konflikt mellan olika värderingar och normer. Den gamla Volvokulturen, Volvoandan är djupt rotad i de flesta, kärnvärdet säkerhet är en del av DNA:t som någon uttrycker det. Men gentemot den nya kulturen som smugit sig in i organisationen är man mer foglig. Många av de anställda har ännu inte blivit personligt övertygade om att de nya värderingarna och normerna är de enda rätta. Bang skriver att när man är foglig så accepterar man värderingarna enbart på grund av yttre påverkan och inte på grund av inre övertygelse, kulturen styr endast i den mån som personen kommer i direktkontakt med den, annars inte alls.⁸⁶ Sannolikt är det så att man accepterar de nya värderingarna på grund av att man inte har något val. Men det innebär en risk för ledningen om inte de anställda internaliseras i det nya, utan endast ställer sig fogliga till det. Kulturen är som sagt det som styr anställda i arbetet och därför behöver det finnas en inre övertygelse om att värdena är rätt för att kunna utföra ett tillfredställande arbete. För att kunna fortsätta styra organisationen genom normativ ledning så krävs en lyckad socialiseringsprocess, där de anställda blir internaliserade i den nya typen av organisation och kultur. Och för att det ska kunna ske en lyckad socialisationsprocess måste det finnas en tydligt ny kultur, nya värden och mål att förhålla sig till. Internaliseringsprocessen kan endast ske fullt ut när avvisningsfasen övergått till någon av de andra i sammanslagningen av Fordkulturen och Volvokulturen.

Känner man sig hemma i kulturen så trivs man. Vi kan se att det finns en trivsel som baseras på att den mindre gruppen fungerar och här är chefen viktig för samarbetet. Då inte chefen finns tillgänglig så drabbas gruppen negativt och trivseln blir mindre. Vi kan dock se att trivseln, och om man är nöjd med sin arbetssituation är ett känsligt ämne. Sannolikt beror det på det ansträngda läget. Trivseln hänger samman med stämningen och den har vi sett är naggad i kanten på grund av resursbrist, tidsbrist och stress.

För att kunna belysa om den anställda är internaliserad eller inte, och i vilken grad så har vi analyserat om det finns en förståelse för meddelandet som kommer från organisationens ledning. Att man har en förståelse för målet och att man värdesätter målet spelar stor roll för hur man läser denna text. Det handlar inte bara om att kommunicera ett mål, utan om att förklara och motivera varför detta mål är viktigt. Att den anställda har den förståelsen är en grund för att ledaren ska tolkas enligt den föreslagna tolkningen. Vi förstår att det aktuella budskap kommunicerats många gånger förut men vi kan se att anställda som inte har förståelse för hur det exakt slutmålet ska se ut, och varför eller hur vägen dit rent praktiskt ser ut ställer sig också tveksamma till meddelandet. Vi menar att för att komma närmare den läsning man önskar se hos de anställda så behöver kommunikationen kring målet, det nya

⁸⁵ Jacobsen, D I, Thorsvik J 1995:328

⁸⁶ Bang Henning 1999:109

sättet att göra bil och vägen dit förtydligas ytterligare. Med en förståelse kommer inte bara möjligheter till normativ ledning utan också en enad organisationskultur.

Vi kan se att upplevelserna skiljer sig gentemot organisationskulturen som helhet och den mindre gruppen. Upplevelserna tenderar att spreta mera när det gäller kulturen i stort. Man vet inte hur man ska förhålla sig till den nya kulturen som kommer in via Ford, och detta påverkar ens lojalitet gentemot företaget. Kulturen i den mindre gruppen tenderar att upplevas som positiv, stämning och chef är nycklar till detta. Problem kan uppstå om man upplever både företagskulturen i stort som svag splittrad eller negativ och om man dessutom även upplever sin subkultur som negativ. Man läser då meddelandet från ledning på en ett mycket förhandlat sätt, på grund av att förståelsen brister.

Upplevelser kring kulturen och hur man känner sig hemma i den, hur internaliserad man är och vilken förståelse man har nu gett oss en grund för att ta oss an det sista och slutgiltiga av undersökningen, nämligen läsningen.

Läsningen

Vi har redan talat om förståelsen som ligger till grund för hur man läser meddelandet. Och hur förståelsen i sin tur är beroende av hur internaliserad man är i företagets mål och värderingar och hur hemma man känner sig i kulturen. Undersökningen har visat att man inte behöver ha stort ansvar i företaget för att tolka dominant, men man måste dock ha en förståelse för företagets mål och beslut. Förståelse har de flesta med större ansvar, men även en del andra, vilket betyder att det inte är positionen som är avgörande för förståelsen och grad av internalisering utan kommunikationen. I sin tur kan detta vara beroende av faktorer som närmaste chef, egen sökning av information, tidsbrist, intresse och så vidare.

I kapitlet innan fick du se hur upplevelsen av kulturen, den förståelse man har och hur internaliserad man är i kulturen orsakar olika typer av läsning. Vi har redan introducerat dig för några av de typer av läsare som vi sett, kritikern, fria läsaren och implementeraren. Läsarna i sin helhet kan delas in i fem olika idealtyper, vilket innebär att du även kommer att få möta *accepteraren* och *utvecklaren*. I detta avslutande kapitel av vårt resultat kommer vi nu att beskriva alla de fem läsarna så att de blir synliga på ett tydligt sätt.

De fem läsarna:

För att få ett rättvist resultat och kunna se om läsningen stämmer överrens med intentionen med ledaren, så har vi i analysen av intervjuerna själva läst ledaren ett flertal gånger. Sedan har vi jämfört den med den intention och utvecklande dokument om syftet med ledaren som vi fått nedskrivna utav Bo Händel. I sista skedet har vi tittat på de svar vi fått när vi bett intervjupersonerna beskriva vad de just läst, efter att de fått en stund på sig att läsa ledaren. Här har vi kunnat se om deras förklaring stämmer med tolkningsramen och med det som faktiskt står i texten. I denna del av analysen har vi även tagit in svaren på frågan om hur de ställer sig till ämnet, för att få en uppfattning över om de håller med eller inte om budskapet.

Vi har i analysen av de 13 intervjuerna lyckats identifiera fem olika typer av läsare. Dessa är baserade på Halls teorier om läsning, där dominant, förhandlad och oppositionell läsning utgör grunden. Vi har dock influerats av Morley, som menar att dominant och oppositionell är ytterligheter och att all läsning bara är olika grader av förhandling. När vi analyserat materialet inser vi dock att inte heller Morleys teori är tillämpbar rakt av på vår studie. Vi har

funnit två typer av den dominanta läsaren, men dock inte den oppositionella. Vi har funnit två typer av den förhandlande läsaren och varit tvungna att lägga till ytterligare en typ, den fria läsaren.

De fem läsarna är:

Accepteraren

Utvecklaren

Implementeraren

Kritikern

Fria läsaren

Accepteraren

Accepteraren läser meddelandet dominant och helt i enlighet med intentionen av budskapet. När till exempel Jacob återger meddelandet så stämmer det helt överrens med vad som står och vad tolkningsramen säger, och när vi frågar om han håller med om budskapet så svarar han:

”Det är rätt, det är tufft inom bilindustrin och tuffare lär det bli och någonstans måste man hitta på de här smarta lösningarna. Man kan inte utveckla en sprillans ny bil varje gång, det är ingen som har råd med det. Då måste man jobba på det här sättet och få med hela organisationen.”

Accepteraren har en förståelse för företagets mål, värderingar och tillvägagångssätt. Och är på det sättet internaliserad i kulturen, i alla fall när det gäller detta ämnet.

Utvecklaren

Utvecklaren läser meddelandet dominant, men nöjer sig inte med det utan måste lägga till ytterligare förklaringar kring ämnet. Han eller hon läser mellan raderna och tolkar in förklaringar som inte finns i texten, allt för att lägga till ytterligare förståelse och kunskap kring ämnet. Utvecklaren vill dessutom gärna berätta hur han/hon tror är orsaken till att problemen som adresseras i ledaren finns. Benny sätter ord på sin förståelse kring ämnet:

”Budskapet är att vi måste vara smarta och lära oss att inte göra en S80, där vi i princip ändrade allting ... vi måste ändra lite grann här och lite grann där och han säger här på slutet att vi ska se till att kunden märker att det är en ny bil fastän vi egentligen inte gjort så mycket förändringar... Det viktiga är att om vi sagt att någonting ska vara klart och vi ska lansera den och så är det viktigt att göra det på den tiden, för annars fallerar hela vår marknadsorganisation och nästa grej som ska lanseras lite längre fram i planen bli också påverkade av att vi blev försenade med den tidigare lanseringen.”

Intressant här är att varken bilmodellen S80 eller marknadsorganisationen nämns i ledaren. Utvecklaren vill alltså gärna tolka in mer i texten, till avsändarens fördel. Här finns också en förståelse i grunden, som man gärna vill överföra när man förklarar vad ämnet handlar om.

Implementeraren

Implementeraren läser texten på ett förhandlat sätt. Precis som Hall beskriver så innebär det att den inkodade meningen till viss del omtolkas eller omförhandlas, medan andra delar av textens föreslagna läsningar godtas. Det som är gemensamt för alla implementerare är att de godtar stora delar av det som står, men ifrågasätter hur detta ska implementeras. De betonar diskrepansen mellan vad som står och hur det ser ut i verkligheten. De tycker att budskapet blir bristfälligt eller i vissa fall meningslöst när detta inte finns med. Detta ger dem en känsla

av dubbla budskap i meddelandet och gör dem tveksamma till delar av texten. Citat från Gunnar visar detta:

"Alltså det pratas hela tiden om det här med Customer Satisfaction, kundnöjdhet och sådär, och samtidigt ska man ta bort personer hela tiden och det blir stressigare arbete. Det känns aldrig riktigt som man menar det från ledningen, de själva arbetar inte utefter det. [...] Jag tycker att det är lite dubbla budskap. Att det hela tiden förmedlas det här att, nu ska vi fortsätta jobba mot förbättrad kvalitet och så, samtidigt ska vi göra oss av med folk och korta ledtiderna, så att istället för tre år att ta fram en bil så ska det ta två år."

Hos implementeraren finns en förståelse för målen och värderingarna men inte en förståelse för hur dessa ska implementeras.

Kritikern

Kritikern läser också texten på ett förhandlat sätt och man skulle kunna tro att bara för att han är kritisk till det mesta som står så är hans läsning oppositionell. I själva verket så förkastar han inte alls allt som står. Vissa delar av texten tolkar han helt om, eller plockar ut detaljer för att misstolka eller överdriva dem till ledningens nackdel. Och vissa håller han med om. Vi har redan läst citat från Carl men här kommer ett till där han kommenterar meddelandet

"...Det är ju käckt ibland men för att komma framåt så måste man ju ändå ha någon form av utveckling. Man kan ju inte bara sätta en ny kaross, man kan ju inte göra som SAAB gjorde med sin 95X, och sälja den med ett fjärde facelift... Det är inte riktigt så vi vill identifiera oss inom Volvo."

Kritikern har mycket liten förståelse för ämnet som tas upp, han läser därför in en annan innebörd i texten.

Fria läsaren

Den fria läsaren är den sista typen av läsare. Denna person läser meddelandet men när han/hon ska förklara vad det står så har förklaringen föga koppling till texten och dess avsedda tolkning. Läsningen är inte till ledningens nackdel men via texten så gör den fria läsaren en mängd associationer och tolkningar som egentligen inte hör till ämnet. Vi anser att detta beror på att han har stor förkunskap kring ämnet, om sådant som inte vi har. Lars förklarar innebörden av meddelandet såhär;

"Vad Magnus försöker säga är att försöka komma igenom de barriärer som finns. Barriärer i form av andra organisationer och företag som driver in saker i vårt företag. Att de är ett nytt arbetssätt men de behöver inte medföra att det blir så himla mycket mer att göra för oss ändå..."

Denna läsning är svår för oss att förstå, vi ser ingen koppling till texten men inser längre fram i intervjun att han förstått vad ledaren inneburit men förklarar detta på sitt eget sätt. Han refererar ofta till helt andra saker än ledaren tagit upp, och kommer ständigt in på sidospår. Ytterligare en fri läsare kan identifieras, Här är Mats ett bra exempel. Han börjar sin läsning i texten men svävar ganska snabbt ut i någonting som ledaren inte alls tar upp, bilar som inte fungerar eller som man inte hinner testa. När intervjun fortsätter är det också detta som Mats fortsätter att tala om. Vi menar att detta beror på att han arbetar på en avdelning som inte berörs av meddelandet direkt, och därför finns heller inte samma förkunskap om ämnet.

"Det handlar om att det finns människor inom företaget som ser onödigt avancerade tekniska lösningar där de egentligen inte behöver... det finns kanske den kunskapen redan inom koncernen men så ska det göras igen på Volvos eget sätt. Och så ska man ta fram en ny teknisk grej och så ska den tryckas in i en bil och så ska det vara färdigt på en viss tid"

och så hinns det inte med att testas ordentligt. Som slutresultat då om man har en jädra otur, så har man en kund med en ickefungerande bil på utsidan. [...] det är skitkass, för om kunden får en dålig bil och inte blir bemött på rätt sätt när han sedan ska reparera sitt fel då är den nästan oreparerbar den skadan.”

Förståelse för läsaren

Vi vill nu i detta kapitel presentera de slutsatser och den sammanställda förståelsen vi fått för läsaren. Vi kallar kapitlet just "Förståelse för läsaren", vilket hänvisar tillbaka till vårt syfte.

Om läsningen är i enlighet med sändarens avsikt så menar vi att förståelsen för ämnet är god och läsaren är i hög grad internaliserad i organisationskulturen.

För att läsaren ska bli internaliserad så krävs en tydlig organisationskultur, tydliga normer och värderingar. Ju tydligare värderingar desto tydligare blir identiteten, och om identiteten är tydlig så kan man lättare identifiera sig och känna sig tillhörig, eller "hemma" i kulturen.⁸⁷ Här visar resultatet att man upplever att kulturen inte är så tydlig som den en gång varit. Den upplevs som splittrad. De gamla värderingarna har fått konkurrens av de nya från Ford. Hur man ställer sig till den nya ägarens kultur är också förknippat med förståelsen kring varför och hur Ford ska vara en del av organisationen. Det finns tendenser att vissa har tagit avstånd från företaget som följd av uppköpet. Hur utvecklingen på detta område kommer att bli är beroende av hur ledningen styr kulturen från avvisningsfasen som nu är framträdande, till nästa fas. Först när nästa fas är tydlig så kan också en lyckad internaliseringsprocess ske för dem som idag är osäkra i om de känner sig hemma i kulturen.

Det finns tydliga tendenser till normer kring hur man ska vara som Volvo. Där det utmärkande är att vara självgående och ambitiös. Att vara självgående och drivas mest av en inre motivation gör normativ ledning ännu viktigare. Många av de anställda idag är anställda via ett externt företag. Man arbetar alltså för ett annat företag, men gör uppdrag för Volvo. För dessa är naturligtvis internaliseringen i Volvokulturen begränsad, vilket också påverkar de grupper de ingår i. Här finns en tendens att dessa, och andra kan bli så självgående att man arbetar mer för sin egen del än för Volvo Personvagnars mål. Detta är också påverkat av att man nu i sitt personliga arbete har mål som ska gälla för hela Fordkoncernen, och då kan man tendera att distansera sig från Volvo Personvagnar.

Även status förknippat med organisationen och förekomsten av sociala förhållanden som underlättar gruppbyggnad förhöjer känslan av identifiering med organisationen.⁸⁸ Här visar resultatet att lojaliteten och stoltheten är starkt förknippat med Volvobilen som man representerar. Här känner sig de flesta stolta över produkten. Lärdomen vi drar är att den externa kommunikationen kring varumärket kan förstärka känslan av tillhörighet hos läsaren.

Läsaren är beroende av den omgivning som meddelandet hon läser finns i. En anställd läser ett meddelande från ledningen i relation till den organisationskultur som hon arbetar i. Om organisationskulturen upplevs som bristande när det gäller stämning, värden, närmsta chefen och så vidare så är tendensen att man läser meddelande från ledningen på ett mycket förhandlat sätt. Detta på grund av att förståelsen brister, vilket ofta är en följd av för lite information kring ämnet. Många läsare uttrycker att de inte har förståelse för hur budskapet ska implementeras i arbetet. Detta är också en orsak till att man läser på ett förhandlat sätt. De som läser meddelandet på ett dominant sätt har förståelse för ämnet, och utvecklaren vill gärna föra den förståelsen vidare. Vi har även fria läsaren som inte läser meddelandet på ett

⁸⁷ Alvesson M, Björkman I, 1992:34

⁸⁸ Alvesson M, Björkman I, 1992:34

förhandlat sätt men ändå inte enligt vad texten säger. Här kan för mycket kunskap kring ämnet, eller för lite, skapa denna typ av läsare.

Varken ansvarsmängd eller längd i företaget har visat sig spela någon avgörande roll bland våra 13 intervjupersoner, för hur stor förståelse man har för meddelandet, det är kommunikation och information som skapar förståelse. När informationen inte bidrar till den förståelse som behövs för att läsa meddelandet enligt sändarens avsikt så kan detta delvis förklaras genom gruppchefens brister, eller den egna individens tidsbrist eller intresse i att söka informationen på egen hand.

Övriga tankar

Vi har fram till nu redovisat läsarnas svar på de frågor vi ställt som passat in under vårt syfte och våra frågeställningar. Det framkom dock ett antal intressanta aspekter under intervjuerna som ligger lite utanför de ramar vi satt runt vår undersökning och dem vill vi presentera här. Vi ämnar därför använda det här kapitlet till det, och till en slutdiskussion kring det vi sett.

Kommunikationssituationen

När det gäller kommunikationen och informationen i stort inom avdelningen så finns en tendens bland personalen att framhålla det informationsöverflöd som finns. Som vi tidigare sagt rörande detta problem så kan det i sin tur leda till att personalen låter bli att uppmärksamma viss information, eller behandlar den ytligt och därför kan tolka informationen fel.⁸⁹ Kent säger:

”...Alltså det finns ju ingen brist på information, utan snarare tvärt om att det kan vara information overflow, det kommer väldigt mycket. Jag försöker ta till mig det som jag själv tycker är intressant, men jag har inte tid att läsa allt som kommer...”

Detta är naturligtvis ett vanligt problem på ett så stort företag som Volvo Personvagnar, och svårt att komma till rätta med. Informationen upplevs som tillgänglig, men många upplever samtidigt att de inte har tid att söka den. Det finns en norm inom företaget att personalen ska vara självgående och ambitiös vilket i detta sammanhang innebär att man bör söka den information man behöver på egen hand. Detta kan upplevas som ett stressmoment av många, då tiden inte riktigt räcker till för att hålla sig så informerad som man förväntas vara. Gruppmötena, och chefernas roll i dem, uttrycks av många som det viktigaste informationsforumet man har. När detta inte fungerar så kan det uppstå informationsglapp. Efter gruppmöten refererar man ofta till intranät som det informationsforum som man använder allra mest för att hitta information. Även för att kommunicera med medarbetare så är intranätet det mest frekventa sättet att göra det på. Vill man något så mejlar man.

Även om informationsöverflödet tas upp av många så fanns det även ett antal som tycker att det är för lite information, och att information som skulle komma till de anställda internt först innan det kommer i tidningarna. Detta rörde i huvudsak den informationen som man upplever att man som anställd borde ha fått innan den släpps till externa medier. Att via externa medier får reda på saker som rör Volvo Personvagnar är olyckligt, speciellt om informationen är av negativ karaktär. Ett exempel som togs upp av våra intervjupersoner var det varsel som kom sommaren 2006 under semestern. Vi såg tendenser till att detta agerande påverkat förtroendet för ledningen och internkommunikationen. Det är inte rekommenderbart att släppa sådana nyheter externt innan man släppt det internt. Tidigare forskning visar att det är viktigt att interna nyheter först ges ut internt eftersom detta påverkar motivationen för implementeringen av organisationspolicy bland de anställda i organisationen.⁹⁰

⁸⁹ Jacobsen DI, Thorsvik J, 2002: 342

⁹⁰ Dahlin-Johansson, C 2005:26-27

iMPULS

Enligt undersökningar som har gjorts angående läsningen av personaltidningar så har det visat sig att det är mycket få som aldrig läser eller tittar i sin personaltidning. Ca 30 procent läser allt eller nästan allt, 40 procent läser det mesta, 20 procent läser en del och mindre än 10 procent läser inte tidningen alls.⁹¹ En enkätfråga som vi fick lägga ut på Produktutvecklings intranät, som alla de 4000 anställda har tillgång till, bekräftar denna statistik. Av 667 personer svarade 41 procent att de alltid läser iMPULS. 43 procent svarade att de läste tidningen ibland och 16 procent svarade att de aldrig läser den. Eftersom tidningen utkommer varannan månad kan det ge en del anställda intrycket att de missar vissa nummer. Därför är det troligt att de inte fyller i att de alltid läser den, även om de i praktiken gör det. Detta ser vi som troligt eftersom ett antal av våra intervjupersoner uppvisade osäkerhet när vi pratade om iMPULS utgivningsperiodicitet. Baserat på våra intervjuer, tidigare forskning och vår enkätfråga drar vi slutsatsen att ett meddelande har goda förutsättningar att bli läst av en majoritet av personalen när det kommer via personaltidningen.

Det finns ett tydligt mönster i hur man läser iMPULS, man bläddrar hastigt igenom den och läser det som verkar intressant. Man tittar efter någon man känner eller något projekt man varit inblandad i. De flesta anger tidsbrist som orsak till att de inte hinna läsa mer noggrant Benny säger:

"Min relation till tidningen är så begränsad... Jag tror inte att jag har tagit mig tid att läsa den, jag känner mig inte intresserad av den. I floran av saker som ramlar på mig så hamnar den väldigt långt bak."

Tidsbristen kan vara en orsak, men sannolikt är det så att intresset också sviker vilket Bennys citat belyser. Intresset baseras på hur man upplever tidningen och här är åsikterna många om hur den kunde bli intressantare. Anna säger:

"... syftet är väl att vi ska veta få vad andra jobbar med, men jag tycker inte vi får det. Jag tycker egentligen att man kunde spara de här pengarna."

Vi har även Carl som säger:

"Det är lite av en propagandatrumpet tycker jag, faktiskt"

De allra flesta tycker dock att tidningen fyller ett visst syfte. Någon tycker att det skulle finnas mer förströelse, och någon att den är för lik Agenda (en annan personaltidning som skickas hem till alla Volvo Personvagnars anställda). Även om mönstret är att man bläddrar igenom tidningen för att se någonting som faller en i smaken så ser vi dock en tendens av ett svalt intresse för tidningen. Det kan här ligga en utmaning i att få läsare mer intresserade av tidningen. Här man kan fundera över faktorer som fackspråk och konventioner. Kodningen är avgörande för om man ska tilltala en viss typ av människor. Om man ska informera tekniker och fånga deras uppmärksamhet kanske språket och innehållet bör ha mer teknisk karaktär för att dessa ska känna sig berörda och ta till sig texten. Som nämnts innan så är tiden och all annan information någonting som iMPULS ständigt konkurrerar med. Här kanske mediet skulle kunna sticka ut lite, men när gäller tidsbristen finns inte mycket motmedel att sätta dit. Gör man informationen enklare och mer lättsmält, för att anställda ska hinna läsa, så riskerar man samtidigt att urvattna budskap och innehåll. iMPULS är dock en naturlig del av arbetsplatsen och skulle man missa att läsa den, eller ledaren, så upplever de intervjuade att

⁹¹ Strid, J 1999:75

de ändå får tag på samma information från annat håll. Främst kommer informationen via diskussioner i arbetsgruppen, gruppmöten ledda av närmaste chefen eller via intranät. Att man läser iMPULS så hastigt innebär också att man sällan läser ledaren särskilt noga, om alls. De som läser tidningen lite mer ingående läser också oftare ledaren, av förklarliga skäl. Jacob är en av dessa som läser ledaren och som uttrycker att han kan se en röd tråd igenom de flesta ledare.

Motivation

Vår undersökning visar att det finns två typer av motiverad anställda, de som till största delen styrs av sin inre motivation och de som styrs av yttre motivation. De som styrs av yttre motivation har blivit mest påverkade av de nedskärningar som skett på senare år. Detta har lett till att de inte längre trivs lika bra på jobbet och inte heller känner sig hemma i kulturen. Det intryck som vi har fått är att mycket av den yttre motivationen, i form av julklappar, "trivselsaker" och förmåner, som under de senaste åren har försvunnit. Om det på något sätt är möjligt att föra tillbaka vissa motiveringsfaktorer in i företaget så ser vi det som en förhållandevis liten investering som troligen kan ge stora resultat. Eftersom resurserna är knappa så kan de naturligtvis inte ligga på samma skala eller storleksordning som tidigare. Men vi ser det som troligt att gesten, eller normen, att ge istället för att ta, genererar positiva effekter på både stämning och trivsel.

Vi kan i Volvo Personvagnars företagsfilosofi, och genom uttalanden från vårt samtal med Hans Carlstedt, se att normen hos Volvo Personvagnar är att ha självgående anställda som drivs av en inre motivation. Denna slags motivation var det också många av våra anställda som uttryckte sig ha. Om detta är de slags anställda som Volvo Personvagnar vill ha så är det också deras uppgift att skapa den inre drivkraften hos varje anställd. För att göra det kan vi se till teorin om hygien och motivationsfaktorer för praktiska råd. För att främja den inre motivationen så måste det finnas möjlighet till ansvars-, utvecklings- och befordringsmöjligheter, möjligheter som Volvo Personvagnar måste förse sina anställda med. Inre motivation bygger också enligt förväntansteorin på att den anställde har förståelse för företagets värden och mål och att han ser vikten av den egna insatsen i uppfyllandet av företagets mål. Vi ser att det finns en ambition från Volvo Personvagnars sida att skapa en förståelse och en delaktighet bland de anställda och detta är ett arbete som vi bara kan uppmuntra. Det är nämligen just denna förståelse som vi ser saknas i de fall som våra intervjupersoner ställer sig tveksam till vårt undersökta meddelande. Även om man har förståelse för målet kan man ha svårt att se hur måluppfyllelsen ska gå till väga. Detta är också något som vi vill uppmuntra Volvo Personvagnar till, att visa på praktiskt hur saker och ting ska ske i verkligheten. Om man inte gör det kan de anställda uppleva en diskrepans mellan målet och hur det ska uppfyllas, och därigenom förkasta meddelandet helt.

Råd & tips

Visserligen är det omöjligt att dra för stora generella slutsatser av en kvalitativ undersökning som vår, men man kan dock lyfta ämnet till en högre nivå. Vår undersökning utgick från läsaren i relation till organisationskulturen. Vi visste inte när vi började att Volvo Personvagnar befanns sig i ett läge av sammanslagning med en annan kultur. Detta visade sig vara en viktig del av kulturen och upplevelsen av den. Detta innebär att vår undersökning nu också är ett fall av en organisation i en sammanslagningsprocess med en annan organisation. Vi har fått stor insikt i hur denna process kan ha betydelse för hur man identifierar sig med företaget, det påverkar faktorer som lojalitet, motivation och tillhörighet. Vi kan så här i avslutningen konstatera att vi genom vår undersökning inte egentligen kan uttala oss om hur

man upplever kulturen som anställd i en ”vanlig” organisation, och hur detta påverkar hur man läser meddelanden från ledningen. Dock kan vår undersökning bli till stor hjälp, inte bara för Volvo Personvagnar, utan också för andra företag som är i en liknande process. Den ger en djupare förståelse för hur de anställda upplever situationen och hur sammanslagningsprocessen ger upphov till ett ökat behov av kommunikation. Det är som vi tidigare talat om just kommunikationen som föder en förståelse för de beslut som tas, de mål som förändrats och de mål som är oförändrade. När kulturen förändras, så förändras också de normer som varit vägledande för de anställda. Det kan då uppstå en osäkerhet på vissa områden, tills nya normer etablerats och blivit en naturlig del av kulturen. Enda sättet att etablera nya normer är genom kommunikation, och det är viktigt att det når ut till alla. Vi har genom vår undersökning kunnat identifiera vissa problemområden som gör att kommunikationen brister och medför att förståelsen för meddelande från ledningen blir bristfällig. Vi vill därför nu avsluta med att ge lite tips och råd till den som önskar bli en god internkommunikatör.

- Tänk på att ett meddelande byggs upp av koder och konventioner. Det betyder att man måste ta hänsyn till dessa när man vänder sig till en tolkningsgemenskap. Kan man behärska dessa, och tala samma språk som dem man kommunicerar med så är många hinder bortsopade. Man kan också använda tolkningsgemenskapens begrepp och ämnesområden för att väcka ett intresse hos läsaren.
- Mellancheferna har en mycket stor betydelse. De är de som förankrar och förtydligar information som kommer ifrån ledningen. Deras insats för förståelse och implementering av budskap är ovärderlig.
- Den anställde vill känna att det man själv gör är en viktig del av helheten. Att kommunicera detta ger motiverade anställda.
- Respons och feedback är också en viktig typ av kommunikation för att motivera.
- Kommunicera inte bara målen utan också hur dessa ska förverkligas och implementeras i det verkliga arbetet.
- Motivera beslut så att de anställda får en förståelse för dem och arbetar för dem.
- När företaget går med förlust är det viktigt att inte fokusera kommunikationen för mycket kring resursbrister. Förlustrapporter gör människor omotiverade, därför måste dessa få en positiv motvikt, genom kommunikation färgad av framtidstro och entusiasm.
- Kommunicera inte någonting som rör anställda externt innan det förankrats internt.
- Extern kommunikation kring varumärket påverkar de anställdas upplevelse av stolthet, lojalitet och identifikation med organisationen.
- Var medveten om normerna som råder. På Volvo Personvagnar är till exempel normen att vara självgående. Det är då viktigt att inte kommunicera något som går emot normen, vilket exempelvis sker när Ford förmedlar budskap som kommunicerar ”storebror ser dig”. Detta kan då upplevas som dubbla budskap och ha en omotiverande effekt.

Sammanfattning av uppsatsen

Vår undersökning har haft som syfte att bidra med en djupare förståelse för läsaren i en organisation. Vi har genomfört kvalitativa intervjuer med tretton anställda på avdelningen Produktutveckling, en av flera avdelningar inom Volvo Personvagnar. Vår utgångspunkt har varit ett meddelande från Produktutvecklings chef, Magnus Jonsson, som har publicerats i avdelningens interntidning iMPULS. Läsarna har varit de anställda inom avdelningen, ca 4000 stycken.

Vi har valt att se på hela kommunikationsprocessen, genom tre teman, organisationskultur, tillhörighet till den kulturen och läsningen av meddelandet. Vårt mål har varit att få en större förståelse för vilka läsarna är, och vad det är som påverkar den läsning som de gör av det undersökta meddelandet. Centrala begrepp från teorikapitlet är foglighet, identifikation och internalisering som sätter ord på den anställdes känsla av tillhörigheten till organisationskulturen. Andra begrepp som vi använde oss av för att förstå hur läsningen sker kommer från Stuart Halls definiering av de olika sätt som man kan läsa en text, dominant, förhandlande och oppositionellt.

Angående Volvokulturen har vi sett en kultur i ett omvandlingsskede. Det finns en redan existerande kultur, en Volvoanda som fått konkurrens av en ny kultur. Vi anser att Volvokulturen just nu befinner sig en avvisningsfas i förhållande till den Fordkultur som mer och mer kommer in i Volvokulturen. De anställda är splittrade i sitt förhållningssätt till denna förändring och i sin attityd mot Volvo Personvagnars ledning. Man vet inte hur man ska förhålla sig till den nya kulturen som kommer in via Ford, och detta påverkar lojaliteten gentemot företaget. Den närmaste chefens roll i denna förändring ser vi som mycket betydelsefull för att de anställda ska känna sig hemma i subkulturen. Det är viktigt att chefen ger feedback på utfört arbete och kommunicerar kring målen och implementeringen av dessa. Problem kan uppstå om man upplever både företagskulturen i stort som svag, splittrad eller negativ, och om man dessutom också upplever sin egen arbetsgrupp/subkultur som negativ.

En lyckad socialiseringsprocess, där de anställda går från att vara fogliga i förhållande till den nya kulturen, till att bli internaliserade in i den är av stor vikt för Volvo Personvagnar. Detta om de önskar fortsätta med normativ ledning, där de anställda styr sig själva. Här är kulturen vägledande, och en förståelse vart man är på väg och varför, avgörande. Med en förståelse kommer inte bara möjligheter till normativ ledning utan också en enad organisationskultur. Förståelse leder i sin tur till att man vanligtvis läser meddelandet från ledningen på ett accepterande eller utvecklande sätt, båda betyder att man läser det så som sändaren avsett. Vi har sett fem olika läsartyper i vår undersökning. Det som är utmärkande för dem är de olika nivåerna av förståelse för företagets värderingar, mål och tillvägagångssätt som de står för.

Acceptoraren läser meddelandet dominant och helt i enlighet med intentionen av budskapet. Han eller hon har en förståelse för företagets mål, värderingar och tillvägagångssätt och är internaliserade i företaget. *Utvecklaren* läser meddelandet dominant, men nöjer sig inte med det utan måste lägga till ytterligare förklaringar kring ämnet. Han eller hon läser mellan raderna och tolkar in förklaringar som inte finns i texten, allt för att lägga till ytterligare förståelse och kunskap kring ämnet. *Implementeraren* läser texten på ett förhandlat sätt. Det som är gemensamt för alla implementerare är att de godtar stora delar av det som står, men ifrågasätter hur detta ska implementeras. De betonar diskrepansen mellan vad som står och

hur det ser ut i verkligheten. *Kritikern* läser också texten på ett förhandlat sätt och man skulle kunna tro att bara för att han är kritisk till det mesta som står så är hans läsning oppositionell. I själva verket så förkastar han inte alls allt som står. Vissa delar av texten tolkar han helt om, eller plockar ut detaljer för att misstolka eller överdriva dem till ledningens nackdel. *Den fria läsaren* är den sista typen av läsare. Denna person läser meddelandet men när han/hon ska förklara vad det står så har förklaringen föga koppling till texten och dess avsedda tolkning. Läsningen är inte till ledningens nackdel men via texten så gör den fria läsaren en mängd associationer och tolkningar som egentligen inte hör till ämnet.

Om läsningen är i enlighet med sändarens avsikt så menar vi att förståelsen för ämnet är god och läsaren är i hög grad internaliserad i organisationskulturen. Varken ansvarsmängd eller längd i företaget har visat sig spela någon avgörande roll i hur stor grad man har förståelse, det är kommunikation och information som skapar förståelse.

Litteraturförteckning

- Alvesson, Mats (2001) *Organisationskultur och ledning* Malmö: Liber Ekonomi
- Alvesson, Mats & Björkman Ivar (1992) *Organisationsidentitet och Organisationsbyggande – en studie av ett industriföretag*. Lund: Studentlitteratur
- Bang, Henning (1999) *Organisationskultur* Lund: Studentlitteratur
- Kilman Ralph H, mfl (1985) *Gaining Control of the Corporate Culture San Francisco*, Davis, Tim R.V. *Managing Culture at the Bottom*, California: Jossey-Bass Inc, Publishers
- Dimbleby, Richard & Burton Graeme (1995) *Kommunikation är mer än ord* Lund; studentlitteratur
- Esaiasson, Per; Mikael Gilljam, Oscarsson, Henrik & Wägnerud, Lena (2002) *Metodpraktikan. Konsten att studera samhället, individen och marknaden* Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (1995) *Hur moderna organisationer fungerar* Lund: Studentlitteratur
- Jansson, André (2002) *Mediekultur och Mediesamhälle* Lund: Studentlitteratur
- Larsson, Larsåke (2001) *Tillämpad kommunikationsvetenskap* Lund: Studentlitteratur
- Kvale, Steinard (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun* Lund: Studentlitteratur
- Ostbye,H, Knapskog, K, Helland, K, Larsen, L (2004) *Metodbok för medievetenskap* Malmö: Liber Ekonomi
- Strid, Jan (1999) *Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter* Lund: Studentlitteratur
- Internet**
- Volvos hemsida (2006-12-20)
<http://www.volvo.com/group/sweden/sv-se/Volvo+Group/historia/ourhistory/>
- Nationalencyklopedin (2007-01-03)
http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=172897
- Seminarieprotokoll från 2005-09-16, Programmet för personal och arbetslivsfrågor Pedagogiska institutionen, Umeå universitet (2007-01-03).
http://www.pedag.umu.se/utbildning/P-programmet/kurser/2005/basblock/Kurs1mom2/B3_050916.pdf

Uppsatser

Dahlin-Johansson, Charlotte (2005) *Det är "Insidan" som räknas – En attitydundersökning av de kommunalanställdas inställning till personaltidningen "Insidan" i Ulricehamns kommun* Göteborgs universitet Institutionen för journalistik och masskommunikation.

Övriga dokument

Volvo Personvagnar företagsfilosofi 2006

Marie Grusells föreläsning om intervjumetoder, JMG, Göteborgs universitet 2006

Bilaga; intervjuguide

tema	frågor	anteckningar
kulturen = tillhörigheten = tolkningen =	normer och värderingar som råder hur man ställer sig till normerna och värderingarna hur man läser texten	
allmänt	Avdelning, kön ålder, utbildning, arbetslängd.	behöver inte vara med i rapport, anonymiseras?
kulturen	Vad skulle du säga är Volvos kärnvärden?	Företagskulturens spridning ner i leden
kulturen	Är dessa verkliga?	
tillhörigheten	Kan du känna lojalitet till hela volvo och/eller din avdelning?	Spelar närheten stor/liten roll. Helhetssynen
kulturen	Kan du känna gemenskap med medarbetare från andra avdelningar	
kulturen	Vad är det som får dig att känna/inte känna den gemenskapen	subkultur i relation till organisationskulturen
Kulturen/ tillhörigheten	Är det en bra stämning, är företagsklimatet bra?	Vi kan här både få svar på hur kulturen är och tillhörigheten i kulturen
kulturen/tillhörigheten	Varför är stämningen som den är tror du?	
tillhörigheten	Vilka värden är viktiga i en arbetsgrupp?	stämmer de med Volvos värden..svar från Magnus?
Kulturen	Finns dessa värden i din arbetsgrupp?	organisationskulturen i gruppen
tillhörigheten	är du nöjd med din arbetssituation?	grundinställning till arbetet, personlig referensram
kulturen	Hur är den personligheten som passar för att jobba på Volvo?	får svar på en normativ Volvoit
kulturen/tillhörigheten	Hur ser du på kommunikationen inom företaget?	
kulturen	Hur öppet fungerar kommunikationen? Uppåt resp nedåt	info om feedback, upplevelse, tvåvägskommunikation? OBS, viktig fråga..
tillhörigheten	Hur är din relation till din chef?	närhet, foglighet etc, attityd till ledarskapet
kulturen	Hur fungerar information/diskussion på avdelningen?	finns det en diskussionskultur? Hur/var sker de? På möten, när det passar etc.
kulturen	Om det blir en konflikt hur löser man den?	kommunikation i konflikter
tillhörigheten	Tycker du att man borde lösa konflikter annorlunda?	förbättringsförslag
kulturen	Hur motiveras man att göra ett bra jobb på Volvo?	deltagande och engagemang
tillhörigheten	Blir du motiverad? I så fall hur?	förståelse av helheten/en själv som en pusselbit.
tillhörigheten	Är du stolt över att jobba på volvo PV?	
kulturen	Hur går det till när beslut tas på avdelningen, vem och vad styr dem?	Normer/värderingar
kulturen	Vilka faktorer spelar in på de beslut du tar?	företagets Normer/värderingar?
tolkning	Läser du Impuls?	
tolkning	Läste du oktobernumret?	Visa tidningen för intervjupersonen
tolkning	Tankar om tidningen? Bra, dålig, informativ...	Få reda på kontexten kring texten
tolkning	Läser du ledaren i Impuls? Oktobernumrets ledare?	Fräscha upp dem på innehållet av den ledaren
tolkning	"Berätta för mig vad meddelandet handlar om"	Tolkas det enligt sändarens intention?
tolkning	Har ämnet diskuterats från annat håll?	formell/informella kanaler
tolkning	Egna tankar om ämnet? Håller du med? Förstår du?	förståelse/attityden till ämnet.
tillhörighet	Har du hört andras reflektioner om ämnet?	är medarbetaren integrerad i gruppen och är gruppen intergered i övriga företaget?