



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Att kommunicera negativa budskap vid förändringar

– Hur bör ledare gå tillväga?

Magisteruppsats
Göteborg, januari 2005

Företagsekonomiska institutionen/
Organisation och ledarskap

Författare:
Magnus Mattsson 710713
Lars Nylander 700318

Handledare:
Mette Sandoff

Förord

Följande magisteruppsats är ett arbete inom organisation och ledarskap. Arbetet har genomförts mellan november 2004 och januari 2005 under vår studieperiod inom företagsekonomi på Handelshögskolan i Göteborg.

Vi vill framföra ett stort tack till vår handledare Mette Sandoff för bra och nyttiga synpunkter i samband med handledningen och för den litteratur som vi fick låna genom henne. Samma tack vill vi rikta till de ledare och operatörer på SCA, SKF samt AB Volvo som har avsatt en del av sin arbetstid för att svara utförligt på våra frågor. De gjorde vår uppsats möjlig att genomföra och visade förtroende genom att ställa upp på intervjuerna.

Göteborg, januari 2005

Magnus Mattsson

Lars Nylander

Sammanfattning

Denna studie utfördes med syftet att undersöka, samt ge kunskap om förmedlingen av negativa budskap hos tre olika industriföretag. Frågeställningen var att analysera hur ledare bör kommunicera ett förväntat negativt budskap till sina underställda, så att organisationen når sitt mål med förändringen.

Genom vår analys framkom att ledarna på våra intervjuföretag överlag lyckats med att förmedla negativa budskap till sina underställda på ett accepterat sätt. Företagen samlar regelbundet sina medarbetare till informationsmöten och där finns möjlighet för ledarna att bemöta den kritik som ibland uppstår. Genom informationsmötena, men även genom enskilda samtal, framför ledarna hur företaget ligger till branschmässigt beträffande kundorder och verklig produktionsvolym, samt vilka kostnader företaget är tvunget att rätta sig efter. Ledarna har på ett tydligt sätt motiverat för de underställda varför vissa förändringar måste genomföras och de underställda ansåg att det hela tiden fanns en möjlighet för dem att föra en öppen dialog med sina ledare och framföra sina åsikter.

Det kan ej klagras vilka konsekvenserna blir för produktionen beroende på sättet att förmedla negativa budskap på. Hälften av de underställda ansåg att volym och/eller kvalitet påverkades negativt, medan den andra hälften ansåg att dessa inte påverkades alls.

Utifrån hur samtliga respondenter har svarat på våra frågor, samt med beaktande av teorin, har vi dragit upp några generella riktlinjer för hur ledare bör gå tillväga när negativa budskap skall förmedlas i samband med en förändring:

- Budskapet skall lämnas muntligt och direkt till den/de berörda
- Alla budskap skall motiveras på ett tydligt sätt för att acceptansen skall bli så stor som möjligt
- Vid budskap som handlar om t. ex. förflyttning bör ledarna välja att flytta flera personer än en, eftersom tryggheten ökar om man blir flyttad som grupp och inte ensam
- När ett negativt budskap har kommunicerats är det viktigt att ledaren gör sig anträffbar för att bemöta eventuella reaktioner från de underställda
- Tid skall avsättas för att alla underställda skall få möjlighet att ventilera sina åsikter och ställa frågor som berör budskapet
- För att alla skall få chansen att diskutera budskapet på arbetet skall det inte lämnas före en helg

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMFÖRMULERING OCH SYFTE.....	3
1.3 AVGRÄNSNINGAR.....	3
1.4 CENTRALA BEGREPP.....	3
1.5 DISPOSITION.....	4
2. METOD	5
2.1 VETENSKAPLIGT SYNSÄTT.....	5
2.2 ANGREPPSSÄTT	5
2.3 KVALITATIV STUDIE.....	6
2.4 PRIMÄRDATA	6
2.5 SEKUNDÄRDATA	7
2.6 VAL AV UNDERSÖKNINGSFÖRETAG	7
2.7 URVAL AV RESPONDENTER.....	8
2.8 DATAINSAMLINGSMETOD.....	8
2.9 BEARBETNING OCH ANALYS AV MATERIAL	9
2.10 TROVÄRDIGHET.....	9
3. TEORETISK REFERENSRAM	11
3.1 RELATIONER OCH REAKTIONER	11
3.2 KOMMUNIKATION	14
3.3 DELAKTIGHET	15
3.4 FÖRÄNDRINGAR	17
3.4.1 <i>Delaktighet vid förändringar</i>	17
3.4.2 <i>Mänskliga reaktioner vid förändringar</i>	18
3.5 SAMMANFATTNING	19
4. EMPIRI	20
4.1 RELATIONER OCH REAKTIONER	20
4.1.1 <i>Ledare</i>	20
4.1.2 <i>Underställda</i>	21
4.2 KOMMUNIKATION	24
4.2.1 <i>Ledare</i>	24
4.2.2 <i>Underställda</i>	25
4.3 DELAKTIGHET	26
4.3.1 <i>Ledare</i>	26
4.3.2 <i>Underställda</i>	26
4.4 FÖRÄNDRING.....	26
4.4.1 <i>Ledare</i>	26
4.4.2 <i>Underställda</i>	27
4.5 SAMMANFATTNING	27

5.	ANALYS	28
5.1	RELATIONER OCH REAKTIONER	28
5.1.1	<i>Ledare</i>	28
5.1.2	<i>Underställda</i>	29
5.2	KOMMUNIKATION	30
5.2.1	<i>Ledare</i>	30
5.2.2	<i>Underställda</i>	31
5.3	DELAKTIGHET	32
5.3.1	<i>Ledare</i>	32
5.3.2	<i>Underställda</i>	32
5.4	FÖRÄNDRINGAR	33
5.4.1	<i>Ledare</i>	33
5.4.2	<i>Underställda</i>	33
6	SLUTSATS	34
6.1	SLUTDISKUSSION.....	35
6.2	FÖRSLAG PÅ FORTSATT FORSKNING	36
	KÄLLFÖRTECKNING	37
	BILAGA	

1. Inledning

Föreliggande uppsats handlar om hur ledare går till väga när de skall kommunicera ett förväntat negativt budskap till sina underställda inom industriföretag i samband med en förändring. Våra intervjuföretag, SKF, SCA samt AB Volvo, är valda mot bakgrund av att de befinner sig i starkt utsatta konkurrenssituationer. Förändringar är därmed något som genomförs ganska ofta för att utöka marknadsandelen samt öka lönsamheten.

1.1 Bakgrund

Under de senaste åren har olika kostnadsbesparingar hos företag blivit allt vanligare. Även om fenomenet i sig inte är nytt, återstår ändå för olika ledare att meddela sina underställda ofta smärtsamma budskap i form av permitteringar eller förflyttningar av personal. Eftersom produktionspersonalen generellt sett dominerar bland de anställda inom industriföretag, är ledarna närmast produktionspersonalen de som har mest kontakt med dem och således ska försöka kommunicera med dem och förmedla ledningens beslut.

I Göteborgs-Posten (Dimming, 2004) behandlas hur företaget Lear Corporation i Färgelanda, som är underleverantör till Volvo och Saab, ska göra ytterligare nedskärningar. Personalstyrkan ska nu minskas med 21 personer, däribland permitteras monterare eftersom en del enkla monteringsjobb flyttas till Estland. Det nya varslet innebär att Lear Corporation minskat sin arbetsstyrka med över 100 personer i Färgelanda de senaste två åren. Anledningen till utflyttningen är de betydligt lägre lönekostnaderna i Estland jämfört med Sverige. Bergström et al (2001) tar upp att förändringar kan vara både nödvändigt och smärtsamt. Det kan dock underlätta om man ser förändringarna som utmaningar och en möjlighet till personlig utveckling istället för problem. Vid mindre förändringar reagerar medarbetare genom att fundera på hur bra de är på sitt arbete, hur framtiden ser ut samt vilka förväntningar som ställs på dem och om de lever upp till dem. Om det är frågan om en större förändring börjar snabbt rykten att florera, relationer förändras, individen blir mer egoistisk och beslut skjuts på framtiden. För de ledare som skall genomföra en organisationsförändring anser Bergström et al att det är viktigt att förbereda de berörda individerna genom information, ge dem möjlighet att reagera samt ge individuellt stöd. Det finns även ett behov av att förutse vilket motstånd som kommer att etableras mot förändringen inom företaget och ledarnas budskap.

I Human Resource Briefing (Lagerhorn et al, 2004) visar en studie utförd av HR-konsultbolaget Towers Perrin att amerikanska medarbetare blir allt mer skeptiska till den information som bolagsledningen meddelar. Ungefär hälften av de tillfrågade uppgav att de trodde att bolagsledningen oftast inte sa sanningen. En stor del av medarbetarna ansåg att de fick mer trovärdig information från sin närmaste ledare än från just bolagsledningen. Information om förmåner och lön ansågs överlag som mer tillförlitlig än information om företagets riktning och affärsstrategi. Towers Perrin anser att öppenhet i kommunikationen är något som arbetsgivarna måste förbättra.

Lagerhorn et al. (2004) anser att medarbetarna förväntar sig mer klarhet från de organisationer som de investerar sin tid och kunskap i. Den psykologiska lösningen på ett flertal av dagens problem som organisationer och individer genomgår ligger i just öppenheten enligt Moxnes (1991). Den som inte är öppen inför andra kommer att bevara sakernas tillstånd och kommer således inte att skapa förändringar. All förbättring förutsätter öppenhet.

Warren Bennis (ComputerSweden, 2004) anser att ledares budskap kan tolkas olika av olika individer och tydlighet i informationsöverföringen är därför nödvändig. Budskap kan förvrängas och idéer kan förbytas. Ledare upplever det som ett problem att deras idéer ibland tolkas olika och blir till något helt annat än de tänkt sig från början. Det de själva bara hade yttrat som en tanke för en medarbetare blir ibland utfört trots att de egentligen kanske inte hade tänkt det från början. Enligt Isacson & Möllerfors (2001) krävs det att alla organisationsmedlemmar till stor del har samma syn på omvärlden för att få dem att reagera på ledarens önskade sätt i olika situationer. Detta uppnås genom att organisationen, på olika sätt, för in omvärldskunskap hos medlemmarna. Genom att alla har samma värderingsgrund kan alla ställningstaganden lättare accepteras. Som Rubenowitz (1994) poängterar ska ledaren också ha kunnandet att omvandla oklara policybegrepp till begripliga målstyrningstermer för medarbetarna. De generella målstyrningstermerna ska även brytas ner till förståeliga konkreta mål på lägre nivåer.

Schatzl (2002) anser att en negativ inställning kan medföra att personalen inte tar till sig den information som kommer från ledningen, vilket i sin tur innebär att personalen inte gör det som förväntas av dem. Ledningen har således inte medarbetarna med sig. Organisationen blir svårstyrd och de anställda arbetar mindre effektivt. När det gäller en ledare motivationspsykologiska insikter, bör en ledare enligt Rubenowitz (1994) fråga sig själv vad som kan motivera de underställda att ge ett aktivt stöd åt förändringsansatserna vid en omorganisation. En ledare får vid en förändring inte sakna insikt om hur individer motivationspsykologiskt reagerar inför förändringar. Den enskilda individen kommer att ställa sig frågan vad det nya kommer att innebära för honom/henne personligen. Som Boalt Boëthius (1996) diskuterar kring minskar handlingsfriheten för både ledare och medarbetare på grund av steltnad struktur. När både initiativförmågan och kreativiteten sjunker minskar lusten i arbetet liksom risktagandet. Att strukturella förändringar ofta misslyckas beror bland annat på att de inte bygger på långsiktiga strategier som är kopplade till verksamhetens kärninnehåll. Det finns en nödvändighet av att ledare förmedlar sitt budskap på ett positivt sätt för att underlätta förändringarna.

Sammanfattningsvis vill vi med ovanstående exempel visa på det faktum att ledare ibland måste förmedla negativa budskap av varierande omfattning till sin personal, och reaktionerna hos den/dem som får budskapet kan också variera. Med hänsyn till att ledare förr eller senare tvingas att förmedla någon form av negativt budskap i sitt yrkesliv, är det vår avsikt att i denna uppsats närmare studera frågan om hur en ledare i bästa mån skall gå tillväga med den uppgiften.

Vi vill fördjupa oss inom negativa budskap och individer eftersom vi båda anser att området är angeläget för många företag. Vi vill således öka förståelsen för hur ledare bör gå tillväga för att kommunicera negativa budskap inom organisationer.

1.2 Problemformulering och syfte

Vår problemformulering lyder:

Hur bör en ledare kommunicera ett förväntat negativt budskap till sina underställda vid en förändring, så att organisationen når sitt mål med förändringen?

Inom ramen för denna problemformulering syftar arbetet till att:

- Beskriva hur denna förmedling sker i praktiken
- Utifrån teori och empiri belysa om det blir några konsekvenser för volymen och/eller kvalitén inom tillverkningen efter ett negativt budskap har kommunicerats
- Formulera några riktlinjer kring hur ledare bör gå tillväga när de skall förmedla ett negativt budskap i samband med en förändring

1.3 Avgränsningar

Vi har valt att inrikta vår uppsats mot tillverkande privata industriföretag eftersom vi av erfarenhet vet att dessa ofta befinner sig i en hårt konkurrensutsatt miljö, där konkurrensen medför att ledarens vardag präglas av att uppnå en långsiktigt tillfredsställande lönsamhet. I denna miljö menar vi att ledaren ofta måste ge personalen negativa budskap eftersom lönsamhet och trivsel sällan överensstämmer. Just den negativa aspekten är det område som vi kommer att utföra vårt arbete mot. Lars Hessner har forskat kring detta problem och kommit fram till att missnöjd personal minskar företagets vinst (Schatzl, 2002).

Vi har valt att göra studien på den lägsta nivån bland ledarna inom respektive företag, eftersom vi anser att dessa ledare har stor möjlighet att påverka produktionspersonalen genom sitt engagemang och sin kommunikation. Visioner om framtiden måste förmedlas på ett sätt så att de uppfattas som vägledande principer (Wallström, 2003). Ledaren på denna nivå bör alltså kommunicera budskapet på ett sådant sätt att de negativa reaktionerna minimeras för att det fortsatta arbetet skall löpa enligt ledarens planering.

1.4 Centrala begrepp

Följande begrepp återkommer på flera platser i uppsatsen. Vi har valt att definiera dem för att eventuella missförstånd skall undvikas.

Budskap – innehåll i meddelande

Delaktighet – aktiv medverkan

Förändring – åstadkommande av andra egenskaper

Kommunikation – överföring av innehåll

Ledare – person i högsta bestämmande ställning

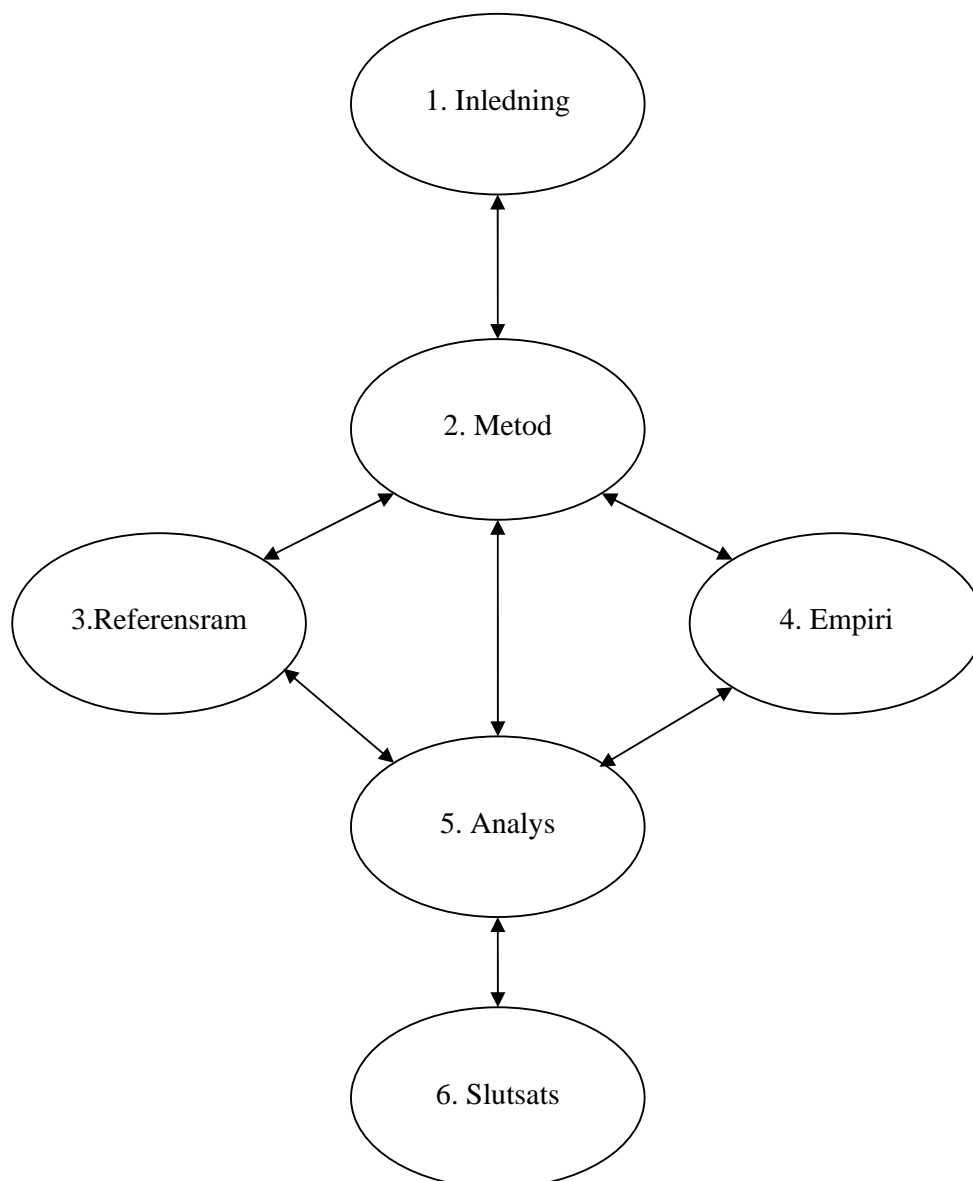
Reaktioner – förändring av tillstånd såsom svar på irritation

Relationer – förhållande mellan två eller flera

Källa: Nationalencyklopedin

1.5 Disposition

Med utgångspunkt från inledningen fortsätter vi i andra kapitlet med metoddelen. Tillvägagångssättet för undersökningen presenteras för att ge läsaren en förståelse för studiens genomförande och resultat. I tredje kapitlet formas en teoretisk referensram som sedan ligger till grund för vår empiriska undersökning och analys. Vidare i kapitel fyra redovisas resultatet från undersökningen för att i kapitel fem kunna analyseras mot den teoretiska referensramen. Uppsatsen avslutas med en slutdiskussion i kapitel sex där slutsatser och övriga reflektioner läggs fram. Upplägget för studien visas i nedanstående figur.



Figur 1.1 Dispositionsmodell

2. Metod

En metodbeskrivning är både bra och viktig eftersom läsaren skall kunna bedöma resultatens och tolkningarnas rimlighet och generaliserbarhet. Metoder utgör vägledande principer för forskning. För att dessa principer skall vara effektiva måste de stämma överens med de problem som föreligger, och de grundläggande föreställningar som innehas av forskaren. Metoder måste vara konsekventa, det vill säga stämma med problem och forskarens grundläggande föreställningar. Metoder måste också vara konsistenta, med den innebörden att de stämmer med varandra.

2.1 Vetenskapligt synsätt

Wiedersheim & Eriksson (1991) anser att det finns två grundsynsätt, hermeneutik och positivism, som skiljer sig åt genom att de bygger på olika antaganden om verkligheten. Det rationalistiska synsättet, positivism, har sin bakgrund i naturvetenskapen och baseras på resonemang, experiment och kvantitativ mätning. Synsättet antar att människan i det positiva stadiet bara utgår från det hon faktiskt kan iakttä. Insikt sker således i den sanna verkligheten genom iakttagelser.

Wiedersheim & Eriksson (1991) fortsätter med att hermeneutiken baseras på socialvetenskapen och anser att det naturvetenskapliga forskningsidealet är olämpligt för samhällsvetenskapliga ämnesområden. Inom hermeneutiken måste därför mänskliga handlingar tolkas och förstås, inte beskrivas och förklaras. Det gäller att tolka samt erhålla en helhetsförståelse kring det som analyseras. Till skillnad från positivismen bygger synsättet på en subjektiv syn av verkligheten och språket. Från sitt eget sätt att förhålla sig till något analyseras därefter delarna av en själv. Man försöker därav förstå helheten, vilket sedan ändrar tolkningen av delarna tills en förståelse erhållits. Då helheten är förstådd är inte vårt förhållningssätt detsamma som i ursprungsläget. Det blir således ett växelspel mellan förhållningssätt, del och helhet.

Vi vill erhålla insikt genom att tolka och beskriva det studerade fenomenet, vilket innebär att den grundläggande vetenskapliga synen för vår studie är hermeneutisk. Vi är medvetna om att våra värderingar har bidragit till att tolka hur intervjupersonerna ser verkligheten utifrån sina perspektiv.

2.2 Angreppssätt

Genomförandet av en studie kan enligt Wiedersheim & Eriksson (1991) ske genom bland annat induktion eller deduktion. Induktion innebär att man studerar utan förankring i vedertagen teori, men inte förutsättningslöst utan utifrån den egna förförståelsen och att den sedan formar teorin. Den induktiva metoden innebär att de slutsatser som dras grundas på en empirisk undersökning. Den deduktiva metoden utgår ifrån allmänna principer och befintliga teorier och därav dras slutsatser om enskilda företeelser. Därpå skapas ett antagande som leder till testbara påståenden om verkligheten.

Genom logiska slutledningar kan sedan slutsatser dras och därmed nås ett resultat. I boken "Den uppenbara verkligheten" (Andersen, 1998) omnämns deduktion som "bevisföringens väg" medan induktion kallas för "upptäckstens väg". En kombination av de två angreppssätten benämner Alvesson & Sköldbäck (1994) som abduktion inom vetenskapen. Detta innebär att man pendlar mellan induktion och deduktion. Parallellt med inhämtning av teori kommer man således att undersöka empirin. Den abduktiva ansatsen kombinerar alltså induktion och deduktion, men adderar även aspekter genom att den inriktar sig på underliggande mönster och förståelse.

När det gäller vårt eget övergripande synsätt baseras det på det abduktiva synsättet eftersom vår slutsats bygger på både våra teoretiska studier samt på den empiriska undersökningen. Vi jämför således vår utvalda teori med vår empiri för att kunna svara på vår frågeställning.

2.3 Kvalitativ studie

Den mest förekommande ansatsen inom det samhällsvetenskapliga området är enligt Wiedersheim & Eriksson (1991) den kvalitativa ansatsen. Kvalitativa studier används med fördel vid insamling av så kallad mjuk data i form av oklara företeelser.

När det gäller den kvalitativa ansatsen menas studier som använder sig av verbala analysmetoder, vilka kan syfta på djupgående intervjuer och gruppdiskussioner. Avsikten är att erhålla en hög grad av förståelse för det undersökta fenomenet vilket möjliggörs genom att metoden har en låg grad av formalisering och det gäller att beskriva. För att få en ökad förståelse för fenomenet som ska undersökas gäller det att skaffa sig en helhetsbild. När denna metod används, är det forskarens uppfattning och tolkning av informationen som erhållits som kommer att styra resultatet av studien (Repstad, 1999).

Den kvalitativa metoden uppfyller bäst vårt syfte med uppsatsen och ger svar på de frågor som vi ställer. Vi får större möjlighet att ställa följdfrågor och därmed skapa plats för bättre och fylligare svar som inte är avgränsade på samma sätt som vid en kvantitativ ansats, det vill säga frågor som "ja" eller "nej". Den kvalitativa ansatsen ger oss således mer information.

2.4 Primärdata

Primärdata är fakta och värdeomdömen som forskaren själv eller hans medhjälpare har samlat in (Wiedersheim & Eriksson, 1991). Primärdata för denna studie är de intervjuer hos företagen som har gjorts. Som en bilaga till vårt arbete återfinns intervjumallarna bifogade, en till ledarna och en till de underställda. Vi ställde nio stycken frågor till varje respondent, men vissa frågor utvecklades till en del extra diskussioner. Varje intervju tog ca 30-40 minuter och vi försökte vara så neutrala som möjligt så att vi ej ställde några ledande frågor. Intervjuerna genomfördes i förbokade rum som var avskilda från produktionen. En enkätundersökning kändes olämplig i vår undersökning eftersom vi ville ha möjligheten att direkt ställa följdfrågor.

2.5 Sekundärdata

Wiedersheim et al. (1978) benämner sekundärdata som den typ av material som redan samlats in och i någon form dokumenterats av andra undersökare. Detta material används för att få kunskap från dels teorierna, dels från tidigare studier gjorda inom området, man ska dock ej känna sig bunden till det material som redan finns.

När det gäller teori om våra utvalda områden, som behandlas senare i detta kapitel, har denna teori främst inhämtats från böcker inom områdena management, psykologi och sociologi. I den teoretiska referensramen har tyngdpunkten lagts på litteratur som behandlar ledarskap ur både ett managementperspektiv och ett psykosocialt perspektiv. Att vi har valt att belysa ledarskapsområdet från ett managementperspektiv beror på att det är ledarna som skall kommunicera det negativa budskapet, och således är det den konceptlitteraturen som återger hur ledare bör agera. Beträffande det psykosociala perspektivet anser vi det vara betydelsefullt eftersom managementlitteraturen ofta tar överhanden inom ledarskapsanalyser och vi anser att de kritiska reflekterande perspektiven till stor del saknas där. Vi har även använt litteraturen för att kunna konstruera våra intervjufrågor, vilket innebär att all litteratur således inte används i analysen. Vår litteratursökning har fortgått under det att uppsatsen vuxit fram och har gjorts till stor del i databaserna Mediearkivet samt GUNDA, där sökorden varit på begrepp som ledare, öppenhet, kommunikation, delaktighet, förändring och budskap. Begreppen har författarna bedömt som relevanta med hänsyn till problemformuleringen.

2.6 Val av undersökningsföretag

Vi tror att beroende på en ledares kunskaper och erfarenheter, kan en stor del av ett företags utveckling förespås. Vi har båda erfarenhet av att arbeta inom stora svenska industriföretag som är hårt utsatta för konkurrens. Det har inneburit att vi i praktiken har upplevt hur pass komplicerat det kan vara för en ledare att sälja in ett negativt budskap till sina underställda på ett framgångsrikt sätt där de underställda verkligen tar till sig informationen. Efter kontakt med några av de största privata industriföretagen i Göteborg med omnejd, valde vi slutligen att rikta vår undersökning mot SCA, SKF och AB Volvo eftersom de snabbast kunde tillgodose vårt behov av intervjuer.

2.7 Urval av respondenter

Vi valde ej själva vilka personer vi ville intervjua hos våra tre intervjuföretag, utan överlät till respektive företags kontaktperson att själv välja ut en gruppleddare samt två operatörer som var villiga att ställa upp på vår undersökning. Majoriteten av respondenterna var i åldern 25-30 år, med undantag från en som var 40-45 år. En av respondenterna var kvinna medan åtta var män och samtliga hade minst fyra års anställning hos företagen vi besökte. Då vårt syfte inte är att ta fram något statistiskt representativt material, utan skapa en bild kring några av intervjuföretagens anställda och deras åsikter och tankar, anser vi att urvalet av respondenter fungerar bra. För att kunna ge förslag på några generella riktlinjer för hur ledare bör gå tillväga när negativa budskap skall förmedlas i samband med en förändring har vi valt att intervjua både ledare och underställda. Vi bedömer att åsikter från båda dessa parter är betydelsefulla.

2.8 Datainsamlingsmetod

Efter en kort tids överläggningar bestämde vi oss för att göra personliga intervjuer där vi använde oss av en intervjumall med områdesindelade frågor. Eftersom vi är intresserade av djupliggande information som kan erhållas av olika följdfrågor tyckte vi att detta tillvägagångssätt var lämpligt. Vi är medvetna om problemen med personliga intervjuer m.a.o. att det finns en risk att man ställer ledande frågor och får de svar man förväntat sig. Dock anser vi att fördelarna överväger nackdelarna eftersom man med personliga intervjuer kan ställa följdfrågor, respondenterna får en möjlighet att utveckla sina svar samt att respondenterna får möjlighet att lyfta fram något som författarna inte tänkt på. Vi har valt att inte bända intervjuerna eftersom det kan skapa en formell stämning och därmed begränsa respondenterna i sina svar och sin öppenhet. Eftersom vi var två intervjuare kände vi att det fanns gott om tid att både prata och skriva. Varje intervjutillfälle startades med att vi presenterade oss själva och vår problemformulering samt garanterade att alla svar behandlas anonymt. Under samtliga intervjuer upplevde vi att respondenterna var öppna och ärliga.

Vi har inte meddelat respondenterna frågorna i förväg eftersom vi inte vill ge dem någon chans att glida ur något känsligt ämne genom att förbereda sig, utan överraskningsmomentet har varit intakt. Intervjuerna har av oss upplevts som strukturerade eftersom vi har en klar målsättning med dem.

2.9 Bearbetning och analys av material

Vårt material har bearbetats och tolkats i olika steg. Från vår inhämtade teori valde vi att dela in den i följande fyra utvalda områden som vi anser passar till problemformuleringen.

Relationer och reaktioner: Vi anser att relationer och reaktioner uppstår i det dagliga arbetet mellan ledare och underställda.

Kommunikation: Kommunikation är något som används ständigt mellan alla på en arbetsplats.

Delaktighet: Delaktighet är något som är viktigt för att de underställda skall uppleva att de har en möjlighet att påverka de förändringar som stundtals sker.

Förändringar: Förändringar drabbar de flesta individer på en arbetsplats i ett konkurrensutsatt klimat och påverkar ledare/underställda på ett individuellt sätt.

Respondenternas svar på våra intervjufrågor har vi valt att återge i en berättande form i empiridelen. Även inom empiridelen har vi valt att dela in den i samma områden som teoridelen för att underlätta för läsaren. För att få en så sanningsenlig bild som möjligt av vissa delar av respondenternas svar har vi valt att återge dem som citat och på så sätt levandegöra deras svar.

Analysdelen följer också samma områdesindelning som teorin och empirin. Vi har jämfört teorin med resultatet av intervjuerna för att finna svar på vår problemformulering.

2.10 Trovärdighet

En hög trovärdighet skall garantera att datan är pålitlig och att den kan medverka till att belysa problemformuleringen. Det är viktigt att visa i resultatet att det handlar om den undersökta individens uppfattningar och att vi undersökare inte influerat resultatet. Vi strävade efter att inte påverka våra respondenter i någon riktning, exempelvis genom ledande frågor, men vi är medvetna om svårigheten i det. Vi bär säkerligen med oss förutfattade meningar i vårt sätt att tolka information. Det finns även en möjlighet att svaren i vissa fall kan ha påverkats av det faktum att vi var två intervjuare. En ensam respondent som blir intervjuad av två personer kan eventuellt uppleva situationen som obekvä.

För att öka trovärdigheten i den kvalitativa undersökning som har genomförts har strävan varit att ha ett liknande tillvägagångssätt vid alla intervjuer. Intervjuerna har byggts på två frågemallar (se bilaga), en för ledare och en för de underställda. Samtliga respondenter har fått svara på alla frågor inom den kategori de tillhört. Intervjuerna har genomförts i diskussionsform där möjligheten att omformulera frågorna har ökat chansen till förståelse både för intervjuare och för respondenter. Samtliga intervjuer har genomförts på plats på industriföretagen i något avskilt rum och har kunnat göras utan störande inverkan. Intervjuerna har ej spelats in på band eftersom vi ansåg att det skulle hindra spontaniteten från respondenterna, samt att de eventuellt skulle hålla inne med sina åsikter av rädsla för att avslöja sin identitet.

Vi försäkrade dessutom respondenterna om att deras svar skulle förbli anonyma. Våra anteckningar gjordes separat för att på så sätt se om vi uppfattade svaren på ett annorlunda sätt. Anteckningar om respondenternas framtoning och sätt att prata gjordes också för att eventuellt kunna utläsa något mellan raderna på det som verkligen sades. Analysarbetet och tolkningen av det insamlade materialet har sedan gjorts i enlighet med de metodval som tidigare har beskrivits i metodkapitlet.

3. Teoretisk referensram

Vår referensram består av management- och psykosocial litteratur. Med utgångspunkt från vår problemformulering om ledare och negativa budskap, anser vi att litteratur om relationer och reaktioner, kommunikation, delaktighet samt förändringar är relevant att belysa teoretiskt.

3.1 Relationer och reaktioner

Ledarskap har tidsdimension i minst två viktiga avseenden enligt Ekvall (1996). Dels tar det tid att bygga upp förtroende och skapa en relation till sina medarbetare, vilket är något som byggs upp eller bryts sönder under årens lopp beroende på ledarens handlingar och utfallet av dessa. Dels förändras förutsättningarna för ledarskap under åren beroende på bland annat ekonomiska, politiska och sociala förändringar. Människan i vårt samhälle är rädd och orolig, men även tillitsfull. Rädslan kommer från de globala hoten och hon är rädd att drabbas själv på ett eller annat sätt. Hon känner vanmakt inför det oförnuft som exponeras från olika delar av världen. Tillförsikten kommer från den forskning och tekniska utveckling som ger en grund för framtidstron. Nutidsmänniskan lever således mellan hopp och förtvivlan. Som enskild individ vill hon leva vidare och lyfta fram det som tjänar hennes eget behov och i sitt eget handlande stödja detta. Att det arbete hon utför har en positiv mening blir därför viktigt. Att kunna överblicka konsekvenserna av den verksamhet som man är en del av kan dock vara svårt. I synnerhet i dagens stora företag som har formen av ett komplext organisatoriskt system. För organisationens anställda blir ledarskapet avgörande för att kunna se och bedöma meningen i det de gör och bidrar till.

Det kan dock bli så att ledare snarare stjälper än underlättar de underställdas arbetsinsatser framhåller Kotter (1990). Det har skapats en övertro på ledarskap trots att ledare ibland hindrar sin personals prestationer genom sina egna föreställningar om ledarskapets betydelse för de underställdas insatser. Ledare blir förolämpade om att de skulle behöva förändras eller motiveras. En ledares övertro på sitt eget ledarskap kan skapa passivitet, dåligt lärande och bristande utvecklingskraft inom organisationen. Enligt Ekvall (1996) måste det istället finnas en öppen och fri dialog från ledaren där information gällande tydliga mål, strategier och policier förmedlas till de underställda. Det gör att de får en chans till att ta ställning till meningsfullheten i sitt engagemang. Dialogen ger i det avseendet ledaren en möjlighet att förklara och motivera sina egna värderingar, men de underställda får även en chans att reflektera över innebörden och reagera på ett individuellt sätt.

Molin (1995) diskuterar att om vi lämnar den relativt enkla hierarkiska kulturen inom organisationer bakom oss, måste vi kanske delvis återerövra ansvaret för våra liv från både företag och samhälle, eller rättare sagt omforma vårt samspel med dem. Från våra arbetsplatser krävs ett ökat ansvar för att utveckla vårt kunnande att kommunicera, lösa problem och vägledas av normer. Vår förmåga till inlevelse måste hela tiden utvecklas. Det krävs ledare som både kan tydliggöra verksamheten och dess syften, som att arbeta med människor och skapa förutsättningar för deras framgång. När det gäller förändringar inom organisationer menar Ekvall (1996) på att nutidens människor på arbetsplatserna är i mångt och mycket olika dem som fanns där för bara femtio år sedan. De fristående vågar bedöma och ifrågasätta verksamhetsinriktningen och de övergripande strategierna eftersom de har mer utbildning, är bättre informerade om samhällsfrågor och har högre självförtroende.

Detta leder till att de har synpunkter och alternativa idéer och vill bli involverade i det strategiska tänkandet. Ledare måste beakta detta eftersom om de strategiska besluten får acceptens hos människorna i organisationen, så uppstår en bas för arbetsmotivation, engagemang och arbetsmoral. Ledare på alla nivåer måste förstå och kunna använda denna motivationskälla i sitt ledarskap.

Generellt sett finns det bara två sätt att uppfatta problem på enligt Jung (1976), vilka är funktionerna förnimmelse och intuition. Det problem som man uppfattat kan sedan lösas antingen genom tänkande eller genom känsla. Människor utnyttjar olika funktioner, vilket gör att vi människor löser problem och fattar beslut på olikartade sätt. Beroende på vår personlighet och hur vi reagerar skiftar också de funktioner som vi utnyttjar. Individer fattar effektiva beslut och gör en effektiv problemlösning när de utnyttjar den funktion som är mest lämpad för det problemet, den situationen och den uppgift som de står framför. Jung fortsätter med att de som med största sannolikhet är framgångsrika och effektiva, är de som är intuitiva och tänkande. Bestämda funktionskombinationer är dock effektiva i olika sammanhang. Vid kreativa uppgifter är till exempel intuition effektivast, medan logiskt tänkande är mest lämpligt vid detaljplanering.

När det gäller ekonomisk utveckling tar Swedberg (1994) upp att det krävs en föregående produktiv förstörelse där trögheter, organisationshinder och andra gamla mönster bryts ner med tiden och ger plats åt det nya. Den produktiva förstörelsen innebär i ett företag de komplicerade och ofta uppslitande processerna som måste föregå en större förändring. Både egenskaps- och beteendenaspekterna finns med i dagens forskning och teoribildning kring ledarskap. Något som betonas starkt inom ledarskap är karisma, där en ledare har en stark personlig dragningskraft och förmår sina medarbetare att tro på hans idéer. I en debattskrift av Produktivtetsdelegationen & Arbetslivsfonden (1991) diskuteras att under senare år har utvecklingen gått mot nya och flexibla organisationer. De dominerande tayloristiska organisationerna har börjat luckras upp för att ge plats åt andra mönster. Medlemmarna i organisationen blir alltmer mångkompetenta och arbetsdelningen mindre strikt. Det betonas alltmer förmågan att arbeta i lag och skapa en gemensam relation, men även stödja och kritisera varandra. Arbetsorganisationer av informell och varierande struktur breder ut sig.

För att kunna kommunicera, hantera och aktivera kontakter i en organisation, föreslås att organisationsmedlemmarna förstår och tillämpar det organisationsbundna kunnandet. Både konflikter och förnyelsekraft kan komma att frodas i en omgivning som utmärks av öppenhet och mångfald. Det är viktigt att organisationen befolkas av individer med ohotad identitet och stor tolerans gentemot andra kulturer för att på så sätt kunna hantera konflikter. Boalt Boëthius (1996) poängterar att det handlar om att ha skäligena arbetsförhållanden. Det finns en önskan om mental överlevnad inom organisationen, vilket är ett högst mänskligt och verkligt behov. Olika grupper av anställda använder sig av sina ledare på skilda sätt, och det är viktigt att ha en välkänd och förutsägbar ledare. Själva utformningen av samspelet mellan ledare och ledda kan ses som en strategi för överlevnad. När deltagarna arbetar målinriktat skall ledaren inte bara tillfredsställa behovet av struktur och arbetsledning. För de gemensamma ofta omedvetna behov som med nödvändighet uppkommer under olika steg i utvecklingen av en verksamhet behövs kanske ledare främst som måltavlor.

Det kan bli som så att den allmänna prestationsnivån på sikt sänks av negativa projektioner enligt Boalt Boëthius (1996). Den kapacitet av ekonomiska, personella och tekniska resurser som finns har då varken ledare eller ledda full tillgång till. Prestationsnivån kan då på liknande sätt förhöjas av positiva projektioner, men när de konfronteras med verkligheten riskerar de att spricka och sluta i sammanbrott. Förmågan att lösa konflikter, hantera konfrontationer och att finna konstruktiva lösningar avtar när denna typ av psykologiska mekanismer får för stor plats. Chansen att finna sätt minskar och benägenheten att lägga locket på ökar. Man väntar sig att saker och ting ska ordna upp sig, men så sker dock sällan. Det vanliga är att organisationen stagnerar. Det gäller att själv som individ få saker och ting att hända. Tullberg (2000) påpekar att det är en människas egen uppgift att leda och kontrollera de uppgifter och roller i den relation till omgivningen som personen har. En grupp måste på samma sätt också kunna leda och kontrollera sina relationer till omvärlden, dels genom att upprätthålla gränserna, dels genom att ge tillräcklig befogenhet till någon för att kunna utöva denna funktion. Det är dock inte i första hand en ledare som avgör vilket grundantagande som utvecklas i gruppen. Det är rättare sagt gruppen som väljer ledare utifrån sitt grundantagande, och den blir ledare som bäst motsvarar gruppens behov. För att förstå en organisation är det viktigt att analysera vilka man identifierar sig med. Det är dock lika viktigt att analysera vilka man vill distansera sig ifrån. Vad är det organisationen är rädd för hos sig själv, inte uppskattar och vill bli av med?

Boalt Boëthius (1996) skriver att vi kan förstå en individs känslor, behov och tillfredsställelse genom att hänföra personen en del av våra känslor. Vi känner oss således som om vi vore i någon annans människas gestalt. Men ifall man går alltför långt åt det hållet kan man förlora sig själv i andra människor och bli ur stånd att fälla ett sakligt omdöme. Boalt Boëthius tar även upp att en ledare och dess personal är paradoxalt nog oskiljaktigt sammanbundna, på samma gång som de är tydligt åtskilda. Genom den formella organisationen är ledaren skild från personalen och därav även annorlunda i personalens föreställningsvärld. Ledaren är ensam och utmärkande ur den synvinkeln. Men genom de förväntningar och tvivel som personalen sänder ut och som binder ledaren till personalen genom sina gemensamma föreställningar och fantasier, är därmed ledare och ledda oskiljaktigt sammanbundna.

Lyttkens (1985) menar att de metoder en ledare kan mobilisera från en situation till en annan beträffande att minska andra människors osäkerhet skiftar. De skiljer sig åt tidsmässigt, men även beroende på situationer, organisationer, verksamhetens art osv. Beroende på i vilket samhälle och sammanhang personen är verksam i ändras även de metoder en ledare kan mobilisera. I ett samhälle som föredrar korta sociala avstånd mellan människor, som är horisontellt snarare än vertikalt orienterat, får ett auktoritärt ledarskap svårt att göra sig gällande. En ledares övertygelsekraft får gensvar enbart om budskapet ger riktning åt de känslor, de mer eller mindre dolda önskningsformer som formar en underström i organisationen. Genom den osäkerhet som finns skapar övertygelsekraften en hävstång. Är det dock så att osäkerheten i organisationen är låg, är utrymmet för ledarskap generellt sett avsevärt mindre än om den är stor. I de fall där yttre motivationsfaktorer dominerar för att stimulera personalen, anser Rolf (1991) att medarbetarna följer givna instruktioner så länge som de blir belönade för det. Detta begränsar individernas initiativ- och risktagande. Om yttre faktorer motiverar lärandet, leder det även till att utrymmet begränsas för inre motivationsfaktorer i form av självaktning, självförverkligande och känsla av duglighet.

3.2 Kommunikation

För att ledare och underställda skall kunna bygga upp en hållbar relation krävs det att det finns en möjlighet att kommunicera deras reaktioner mellan dem. Moxnes (1991) anser att alla gruppprocessteorier bygger på det faktum att kommunikationen i arbetsgruppen förändras i takt med den tid som gruppen är samlad. Kommunikationen skiljer sig åt beroende på om gruppen är socio- eller psykoinriktad. Tydligast är skillnaden inom målsättning, regler och själva samtalsinnehållet. Båda grupperna kommer dock att karaktäriseras av att medlemmarna, efter en tid tillsammans, lär känna varandra bättre eftersom de blir allt öppnare i sin kommunikation och berättar om sig själva. Denna öppning/utveckling kallas inom psykologin för att gå från "icke-jag" till "jag" och är en primär faktor för allt förändringsarbete. Ju mer personlig kommunikation som finns inom gruppen desto mer framgångsrikt blir förändringsarbetet. Isacsson & Möllerfors (2001) anser att informationsmöten på arbetsplatserna är något som används för att alla berörda skall få en möjlighet att delta och påverka inför någon form av beslut. Kunskaper, idéer och erfarenheter från många skall användas till något konstruktivt. Den dialog som genomsyrar dessa möten skall användas för att finna gemensamma visioner och lösningar för att skapa en större total enighet och ett bestående resultat. På detta sätt skall alla berörda förstå de beslut som klubbas och de budskap som ledare måste informera sina underställda om.

Som Johansson & Gyllenhammar (1997) menar på räcker det inte att enbart samla människor för ett informationsmöte där ledare och underställda framför sina tankar och önskemål kring viljeriktningen i företaget. Det är viktigt med kontinuerlig kontakt och uppföljning, annars är risken stor att det blir ord och inte handling. Vår relation och kontakt med andra människor är enligt Tullberg (2000) livsavgörande och en förutsättning för socialiseringen i en organisation. Som social varelse utvecklas vi och lever i interaktion med andra och vi kan inte från början i våra liv överleva på egen hand. Det är tack vare andra människor vi blir till och det är genom andra människor vi fortsätter att finnas till. Det skapas en existentiell ångest hos människor när tillvaron hotas, vilket beror på den starka drivkraft till överlevnad som är inneboende hos oss.

När vi medvetet eller omedvetet tolkar tillvaron som att vår existens är i fara, innebär det att ångesten aktiveras eftersom vi alltid bär den med oss. Det är dock så att den händelse som av en människa upplevs som en kris är inte alltid det för en annan individ. Krisen kan således aldrig komma utifrån mer än som en beteckning från andra människor. Moxnes (1991) anser att det skapas en struktur som resulterar i trygghet när de underställda har kännedom om målet, dvs. vad de skall göra och hur de skall göra. När en individ har något att göra och en möjlighet att göra det så skapas en trygghet hos denne. Speciellt när det som skall utträttas är meningsfullt och för individen närmare målet. Kännedom om sig själv är mycket viktigt för ledare, och ett gammalt påstående inom psykologin säger att utan identitet ingen intimitet. Detta innebär att en ledare först måste förstå sig själv för att sedan förstå andra. Om ledaren inte har kontakt med sina underställda så får han ingen intern information vilket kan medföra att de externa förbindelserna försämras. För att ledaren skall kunna få kontakt med sina underställda och ge kännedom om målet krävs dock att han kan kommunicera sitt budskap.

För att lyckas med att informera sina underställda anser Sköld & Wengelin (2002) att ledaren bör förbereda sig genom att göra en noggrann uppläggnings och ladda mentalt. Ju noggrannare han har förberett sig desto starkare känner han sig vid framförandet. Under hela talet så bör ledaren hålla ögonkontakt med alla så att blickar får mötas en kort stund, variera gesterna, röra sig lite åt olika riktningar samt tala tydligt. Det är viktigt att ledaren gör små pauser så att alla får chansen att ta till sig budskapet och fundera, samt att de får ställa frågor så att det blir en tvåvägskommunikation. Ledare kan försöka fånga uppmärksamheten genom att använda något som intresserar åhörarna, samt lägga talet på deras våglängd så att de blir mottagliga för budskapet. För att intressera åhörarna bör ledaren presentera sin huvudtanke genom att koppla budskapet till något aktuellt från massmedia som berör lyssnarna. Ledaren bör också få de underställda att förstå att det är en fördel för dem själva att lyssna vidare. Motivation hos de underställda kan skapas genom att vara trovärdig, ge exakta och korrekta upplysningar samt att använda hjälpmedel som förtydligar fakta. De underställda bör också få chansen att dra egna slutsatser, vilket i bästa fall leder till att de förstår att ledaren lämnar något positivt efter sig.

Sköld & Wengelin (2002) påpekar även vikten av att ledaren påverkar de underställda genom att använda talande och engagerande exempel som visar på nyttan för dem. På så sätt tycker de underställda att det ledaren säger är viktigt eftersom känslor ofta påverkar mer än förnuftet. Ledaren bör också använda stöd från respekterade och välkända auktoriteter som exempelvis VD:n inom företaget. Genom att aktivera de underställda med hjälp av att be dem berätta hur de t. ex. arbetar, samt deras ställningstagande och uppfattning angående det som har framförts kan han etablera kanaler för ytterligare kontakter. För att lyckas med detta är det bra om ledaren i förväg har tagit reda på vad de underställda utråder inom företaget.

3.3 Delaktighet

Lyttkens (1985) anser att ledarskap är ett socialt område som inbegriper en persons förmåga att målinriktat minska andra människors osäkerhet. Förutom att formulera en vision innebär det även att utveckla en så stark övertygelsekraft att andra människor tar den till sig och känner att de är en del av den. En vision kan dels ange mål, inge hopp om ett önskat mål samt riktning mot det, dels övertygelsekraft som ger delaktighet och förvandlar människors osäkerhet till målinriktad energi. När en person lyckas få andra människor att ta del av sin vision har dessa förvandlats till ledda. Molin (1995) poängterar dock att det finns inget komplett färdigt recept som går att applicera i alla företag, utan bara tankar, erfarenheter och exempel som kan ge stöd åt utvecklingen och förändringen. Vid ett chefsmöte beskriver ledningen en analys över nuläget, önskat läge samt en handlingsplan och själva mötet avslutas med ett "lycka till". Sedan sitter ledare och underställda med en arbetsuppgift som de ej varit med att påverka, men som de nu får ansvaret för. Alltför ofta är det så att ledningen glömt att försäkra sig om att ledare och underställda köpt motivet till utvecklings- och förändringsarbetet. Dessa känner därför ett främlingsskap istället för en delaktighet för både analys och handlingsplan och resultatet blir dåligt för såväl verksamheten som alla medarbetare. Ledaren ska bara ha en klar och tydlig uppgift, vilket är att göra allt för att organisationen som han/hon leder ska lyckas och utvecklas på ett positivt sätt för dem som verksamheten är avsedd för, samt för de underställda. De blir annars osäkra på sin uppgift och det går inte att engagera dem till fullo. Om inte ledaren tror på verksamheten, vilken underställd vill då satsa allt?

När det gäller förutsättningar för trygghet i en organisation anser Molin (1995) att de skapas genom en arbetskultur som gynnar utveckling och förändring och där det finns ett aktivt engagemang i och av medarbetarna. Det är enkelt att säga att vi människor inte behöver anpassa oss till utvecklingen i vår omgivning, men vi måste i så fall isolera oss som individer från denna utveckling. Ännu så länge finns dock inga bra exempel att den formen av isolering långsiktigt inneburit en bättre utveckling, utan snarare tvärtom. Molin fortsätter med att som individ gäller det istället att lyssna av och studera, delta i och förstås försöka påverka den utveckling som sker i vår omgivning. Ett sådan aktiv medverkan försvåras om man som underställd inte vill lyssna på vad som händer, tolka det och sedan dra egna slutsatser utifrån vad som har framförts. Det gäller att uppnå resultat genom sina underställda och att som ledare skapa de förutsättningar som krävs för de underställdas och det egna ansvarsområdets utveckling. Genom att ledaren arbetar så pedagogiskt och förankrat att de underställda förstår, vill och kan utföra arbetsuppgifterna, skapas dessa förutsättningar som gör att de ofta kan utföra mera än vad en ledare tror vara möjligt. Förändringen i företaget kan sammanfattas som att företaget går från tydlig styrning genom regelsystem till otydligare, flexibla lösningar med mer av målstyrning, från trygghet till frihet.

Moxnes (1991) anser att grupper kan delas in i sociogrupper och psykogrupper. Sociogrupper karaktäriseras av att gruppen på ett tidigt stadium formulerar mål, uppmuntrar tankar som relateras till målet, medlemmarna aktiverar sig i de idéer som föreslås samt gruppen försöker nå slutsatser och arbetar utifrån vissa strukturer. Psykogruppen definieras som en ostrukturerad ledarträningsgrupp där medlemmarna skall läras att komma till insikt om vilka faktorer som bromsar respektive gynnar gruppbeslut. Fokus ligger även på att gruppmedlemmarna skall komma till insikt om sitt eget beteende och sina egna känslor i gruppen.

På samma sätt som vi kan förändra omgivningen genom samverkan på olika sätt, är samverkan mellan de underställda som grupp en av de mest dynamiska krafterna vid en verksamhets utveckling anser Molin (1995), detta medför dock att ledaren måste förtydliga vision och mål för förändringsarbetet.

Ett företag kan dock inte förlita sig enbart på en stark ledare, utan dess tillväxt måste också komma inifrån människorna som arbetar där. Den utveckling som nu är på gång i samhället baseras på insikt och förståelse, egen vilja, kunskap och aktivt samspel mellan självständiga människor. Ledarrollen ändrar därvid karaktär till att bli mer vägledande, pedagogisk, samordnande, konfliktlösande och utvärderande. För att kunna lägga grunden för en bra verksamhetsutveckling är en positiv människosyn av betydelse. Tror ledaren på de underställda och att de förstår behovet av förändring, eller anser han att de måste styras för att nå bra resultat? Finns det någon grund lagd för en meningsfull dialog kring behovet av en förändring och dess inriktning? Är de underställda så säkra i sina roller att de inte längre behöver söka stöd i sitt beslutsfattande och handlande? Att öka vinsten respektive sänka kostnaderna inom ett företag är ingen konst om man bortser från verksamhetens långsiktiga överlevnads- och förändringsförmåga. Det är påfallande enkelt att skapa effektivitet på kort sikt om de underställda överutnyttjas, kunder körs över och negativa konsekvenser i omgivningen inte beaktas, fast resultatet brukar bli att företaget efter några år står inför mycket allvarliga problem. Den framåtanda, värderingar och delaktighet som fanns inom företaget har gått förlorad. Effektivitetsförändringen har endast lyckats kortsiktigt.

3.4 Förändringar

3.4.1 Delaktighet vid förändringar

Ett lyckosamt förändringsarbete karakteriseras enligt Angelöw (1991) av att så många medarbetare som möjligt görs delaktiga i förändringsprocessen. Ledningens ambition måste vara att samtliga medarbetare som berörs skall vara engagerade i förändringsarbetet, eftersom utanförskap ofta betyder motstånd och lågt engagemang. Det som medarbetarna bör engageras i omfattar bl. a. problemformulering, förslag till förändringar och åtgärder samt hastigheten i förändringsarbetet. För att skapa en framgångsrik och demokratisk förändringsprocess anser Angelöw att processerna skall skapas på lång sikt eftersom de ej kan genomföras en gång för alla. Organisationen måste hela tiden anpassa sig till de regler och den verklighet den lever inom. Utvecklingen skall ske underifrån och inifrån därför att framgången hänger samman med den berörda personalens intresse, villkor och kontroll. Berörd personal måste få ta beslut om och ansvara för att genomföra beslutade förändringar.

Att ständigt förändra och förnya är nödvändigt för att överleva. I förändringsprocessen anser Bergström et al. (2001) att visioner och mål bör används för att ange hur ledaren vill att verksamheten skall se ut efter förändringen. Denna vision skall vara fantasirik och skapas av samtliga medarbetare tillsammans med ledaren. Samtliga medarbetare är således med och påverkar förändringen. Det är dock ledaren som slutligt fastställer och presenterar visionen. Utifrån denna vision skall tydliga och mätbara mål formuleras som på ett klart sätt anger vad man vill uppnå med förändringen. Beträffande en nulägesanalys kan den göras på ett flertal olika sätt. Det viktiga är dock att ta reda på vad som fungerar bra och dåligt. Ofta handlar analyserna om produkter, kunder eller kapital, men det är också viktigt att fokusera på mjukare delar såsom relationer och känslor. En viktig fråga i allt förändringsarbete handlar om att genomföra förändringen så att de underställdas motstånd blir så litet som möjligt. Det bästa är om ledaren lyckas att få alla de underställda att känna sig motiverade. Då blir de motorn i förändringsarbetet. För att ge alla medverkande information om hur förändringsarbetet utvecklas, och eventuellt korrigeras om någon gör något fel, är det viktigt med utvärdering. Resultaten skall jämföras med målen för att se om alla arbetar på rätt sätt.

3.4.2 Mänskliga reaktioner vid förändringar

Rubenowitz (1994) menar på att det gäller att en ledare i ett företag har en förmåga att lita på sina medarbetare, samt har en positiv människosyn. En ledare som i grunden har en positiv människosyn kan i regel bygga på ett gott förtroendekapital i relation till medarbetarna. Ledare har ibland klart för sig att förändringar av mer eller mindre genomgripande natur alltid är nödvändiga i alla vitala organisationer. Men deras insikt sträcker sig inte alltid så långt som till att förstå, att det krävs åtskilligt med kunskap om hur människor motivationspsykologiskt reagerar inför förändringar. Med andra ord tillräckliga insikter för att man skall förstå hur man bör gå tillväga för att ett policybeslut om en förändring skall få genomslagskraft. Har man bland de förändringsansvariga inom ledningen inte den kunskapen, då kommer man att leva i en farlig skenvärld där man ofta föreställer sig att de av förändringen närmast berörda tycker och tänker på samma sätt som ledarna. Molin (1995) framhåller att det är alltid viktigt med nya kunskaper, erfarenheter och nya infallsvinklar hos ledaren, men det finns alltid en risk att det saknas kunskap och engagemang för verksamheten hos de underställda som gör att det inte går att engagera dem. Om inte de underställda får fatta beslut själva blir en del trotsiga och sätter sig till motvärn mot allt som ledaren säger. De bli inte nonchalanta och omotiverade, utan all energi används istället till att göra tvärtemot vad ledaren säger.

Enligt Granér (1994) är ett vanligt fel vid förändringar att tro att förändringsmotståndet beror på en allmän motvilja att ändra arbetssätt och rutiner. När det finns en allmän motvilja mot förändringen är detta ett uttryck för en otrygghet som inte behöver utgå från förändringsidén utan beror på klimatet i gruppen. I konfliktpräglade grupper finns sällan förändringsvilja, oavsett varifrån initiativet kommer. I dessa grupper behöver ofta samarbetsklimatet bearbetas innan en förändringsprocess kan bli lyckosam. Det finns ingen stark delaktighet inom gruppen, vilket påverkar förändringen på ett starkt negativt sätt. De inblandades medverkan är mycket viktiga i alla framgångsrika förändringsprocesser. Om de är medvetna om de problem som förändringen skall lösa och om de har medverkat i uppläggning och planering så är förutsättningen mycket större att processen blir lyckosam. På detta sätt brukar man också snabbt komma igenom osäkerhetsstadiet. När det gäller förändringar anser Molin (1995) att det gäller att förstå att utvecklingen i vår omgivning aldrig tillåter stillastående. Den egna utvecklingen försvåras när impulser och kontakter med omgivningen reduceras. Men för att kunna utföra någon förändring krävs perspektiv, överordnade gemensamma visioner och mål, en utvecklingsorienterad kultur, fantasi, kunskap och insikter samt personlig mognad hos ledare och underställda.

Molin (1995) anser att det även krävs tid för eftertanke, nyskapande men också för utsällning. En förändrings framgång är till stor del beroende av vår möjlighet som människor att lämna gamla arbetsformer och positivt utveckla nya. Detta är dock en process som kan frambringa mycket ångest och aggressivitet. Rubenowitz (1994) menar på att då människosynen hos ledare och underställda visat sig spela en så stor roll för en sakligt betingad förändringsbenägenhet, och för viljan och förmågan att engagera medarbetare i förändringsprocesser, kan man fråga sig vad som personlighetsmässigt utmärker sådana människor. De kan bäst karakteriseras med utgångspunkt från en personlighetsdimension, som sträcker sig från extrempolen rigiditet till extrempolen flexibilitet. Rigiditet kan i vid bemärkelse definieras som känslomässigt motstånd mot förändringar och mot ett nytt sätt att se på problem, om detta kräver att individen skall bryta mot tidigare fixerade arbetsrutiner eller sätt att lösa problem. Den positiva polen av dimensionen, flexibilitet, präglas av vidsynthet, förmåga att tänka i nya och kreativa banor, empati och samarbetsförmåga.

Bergström et al. (2001) anser att för att hantera motstånd, missnöje och oro bör ledaren känna igen och förstå reaktioner hos sig själv och medarbetarna, samt genom att:

- Tillåta och acceptera motstånd, dvs. inte gå i försvar
- Argumentera sakligt där man berättar allt man vet
- Dela upp en stor förändring i små steg
- Medverka i stödsamtal och lyssna aktivt
- Låta förändringen ta tid
- Ge medarbetarna möjlighet att påverka förändringen

3.5 Sammanfattning

I teorin har vi diskuterat olika sätt för hur negativa budskap skall/bör kommuniceras till underställda samt de reaktioner som kan uppstå. Vi har resonerat kring den relation som finns mellan ledare och underställda på en arbetsplats, samt vilka reaktioner som kan uppstå i det dagliga arbetet. Vidare har vi studerat olika kommunikationssätt som kan användas av ledare vid kommunikering av budskap och de resultat som en delaktighet mellan samtliga medarbetare innebär. Slutligen redogjordes för hur förändringar på en arbetsplats kan påverka ledare och underställda.

Av den teori som vi har tagit upp finns det några speciellt intressanta stycken som vi därför använder oss av i analysen. Anledningen är att vi tycker att de är behjälpliga för att svara på vår problemformulering. Bland dessa kan vi bl.a nämna de resonemang som Kotter för kring ledare som vill erhålla feedback från sina kollegor, speciellt om den är negativ. Sköld & Wengelin poängterar att motivation skapas genom att vara trovärdig och ge korrekt information. För att påverka skall man använda talande och engagerande exempel som visar på nyttan för de underställda. Att alla berörda ska få möjlighet att delta är något som Isacsson & Möllerfors föreslår. Detta skall lämpligen ske i form av arbetsmöten.

De huvuddrag som redogjorts för här ovan är en summering av viktiga insikter från den teoretiska referensramen som utarbetats för analysen. Vår rubriksättning i teorikapitlet utgör grunden i kapitlet empiri och analys. Genom detta skapas en tydligare linje genom arbetet som förhoppningsvis skall bidra till en ökad överskådlighet.

4. Empiri

Här följer vår empiridel med sammanställningen av intervjuvaren. Dispositionen under denna rubrik bygger på den rubrikindelning som finns i teorikapitlet. Syftet är här att återge respondenternas uppfattningar kring intervjufrågorna så neutralt som möjligt och utan att ställa dem mot teorier. Respondenternas svar återges i en berättande form där ledarnas svar presenteras först och därefter de underställas. Varje fråga behandlas var för sig. Vi börjar dock med en kort presentation av de tre intervjuföretagen.

Samtliga tre företag har sina huvudkontor i Sverige och bedriver också en del av sin produktion här. Produktionen är organiserad i små självstyrande grupper där medarbetarna ofta måste flytta mellan grupperna pga. sjukfrånvaro eller volymförändringar. Det första företaget vi besökte var SKF, som är världens ledande leverantör av lager, tätningar, näraliggande produkter, system och tjänster. Inom koncernen arbetar ca 40 000 medarbetare. Efter SKF var vi på AB Volvo, som är en av världens ledande tillverkare av tunga kommersiella fordon, marin- och industrimotorer samt komponenter till flygindustrin. Koncernen har 75 000 anställda. Slutligen besökte vi SCA, som utvecklar, producerar och säljer absorberande hygienprodukter, förpackningar och grafiska papper. Antalet anställda i koncernen är 46 000.

Som vi nämnde i metoddelen, har vi genomfört intervjuerna med dels en ledare inom varje företag, dels två operatörer. Ledarna var samtliga män och i åldern 35-45 år och hade minst fyra års anställning inom sina respektive företag som ledare. Bland de underställda var åldern 25-30 år, med undantag från en som var 35-40 år. Även de underställda hade en anställningstid inom sitt företag på minst fyra år. Endast en av de underställda var kvinna.

4.1 Relationer och reaktioner

4.1.1 Ledare

Ledarna ventilerar ganska regelbundet sina åsikter med sina kollegor, dels före ett informationsmöte, dels efter för att stämma av utfallet. Som en uttrycker det:

”Vi är noggranna med att alla skall kommunicera samma budskap.”

En annan ledare väljer att göra detta därför att han vill skapa rättvisa mellan alla avdelningar så att varje avdelningschef informerar på samma sätt. Han säger att detta ger honom en trygghet. Han är väl förtrogen med sina kollegor och anser att det är en bra grupp där fria diskussioner kan genomföras.

Samtliga respondenter säger att de anställdas reaktioner på negativa budskap varierar från person till person, men även förstås beroende på budskapet. De underställda blir dock sällan riktigt arga utan snarare ifrågasättande. Frågan som de ofta ställer sig är varför just jag? Ledarna brukar då använda en logisk förklaring till sitt agerande.

En av ledarna menar på att:

”Är man hövlig och använder sunt förnuft så brukar de dock reagera på ett accepterande sätt. De flesta resonerar öppet och i deras blickar går det att läsa ut vad de känner.”

Eller som en annan av dem uttrycker det:

”Om någon blir extra arg så försöker jag att prata med denna person en stund efteråt.”

En av ledarna använder regelbundet personalavdelningen när budskap skall förmedlas, och då går de igenom hela scenariot samt i vilken ordning allt skall sägas. Han upplever att de underställda är ganska maktlösa. Reaktionen hos personalen brukar vara lite besvikelse men ingen blir öppet arg. Diskussioner brukar uppstå efteråt mellan personalen.

Ledarna anser att reaktionen oftast kommer efter några dagar när de underställda hunnit tänka igenom saken. Ledarna betonar att de alltid är tillgängliga och menar som en uttrycker det:

”Jag tror inte att personalen anser att jag gömmer mig.”

Denne ledare tror att man tjänar mycket på att få personalen med sig om man bemöter deras reaktioner på ett humant sätt. Att möta reaktioner kan vara svårt men de lyssnar noga på vad de underställda säger och menar att det är deras fulla rätt att reagera. En av ledarna säger:

”Vi ändrar inte vårt beslut bara för att de reagerar, men det är viktigt att lyssna.”

Han anser vidare att beslut noga måste motiveras. Ledarna anser dock att viktigast är att scenariot får styra dvs. de inblandade skall få budskapet först och direkt för att undvika ryktesspridning. Om de sedan sprider det till övrig personal så är det upp till dem.

4.1.2 Underställda

På ett av företagen anser båda operatörerna att de blir öppet arga och direkt reagerar på om deras ledare levererar ett negativt budskap på ett dåligt sätt. De säger att de har varit anställda där en längre tid och har en bra ledare som de kan diskutera med, och i synnerhet om det är något som de är uppretade över eller det rör en säkerhetsaspekt inom produktionen. En av dem säger att det är viktigt att ledare kan ta folk på rätt sätt och visar ömsesidig respekt. När det gäller ifall de tror att produktionsvolymen eller kvalitén påverkas vid ett negativt budskap skiljer sig deras svar åt. Den ena tror att det sker en påverkan antingen omedvetet eller medvetet och speciellt hos äldre som reagerar mer negativt beroende på att deras stolthet får sig en törn, under tiden den andra tror att samtliga medarbetare fortsätter med produktionen som vanligt. Han säger att:

”Jag känner en stolthet i arbetet och att jag gör det jag har betalt för även om negativa budskap framkommer.”

Inom ett annat företag säger en av respondenterna att om han får ett negativt budskap så blir han inte arg, men försvarar sig och säger vad han tycker. Han upplever att negativa budskap ofta påverkar volymen negativt eftersom de underställda tappar arbetslusten i de fallen. Hans kollega upplever att hon inte blir öppet arg vid negativa budskap, hon anser att det är tråkigt att få dem, men det blir oftast till det bättre till slut tycker hon. Är det dock så att hon vantrivs säger hon ifrån. Volym och kvalité anser hon inte förändras vid negativa budskap.

Respondenterna på det resterande företaget skiljer sig åt beträffande hur de reagerar på ett negativt budskap. Den ena håller ingen reaktion för sig själv oavsett budskapets karaktär. Detta beteende förklarar han med att han varit anställd en längre tid och därför vågar uttrycka sina åsikter. Han anser även att volym och kvalité inte påverkas av negativa budskap eftersom själva budskapen är väl underbyggda och det således inte finns något skäl att protestera mot dem. Den andra operatören tar ofta lätt på informationen och håller igen, men han säger mer nu än när han var nyanställd. Anledningen till att han ej brusar upp så lätt förklarar han själv med att han oftast förstår varför hans ledare agerar som han gör och således förstår de bakomliggande orsakerna till budskapet. Han märker dock att tempot försämras om gruppen får höra något negativt.

Vid ett negativt budskap bedömer två av de underställda på ett företag att de har möjlighet till samtal med sin ledare. De anser att de därmed får chansen att bemöta budskapet och kommentera det så som de har uppfattat det. De tycker det är viktigt att denna möjlighet finns. Som en uttrycker det:

”Vi kommer bra överens men diskussionen är ofta hetsig.”

Förståelsen för ledarens budskap är god hos dem om det finns tydliga motiv till varför de t. ex. måste byta maskin och inte får en massa otydliga budskap istället. En av dem anser att högt produktionstryck från en annan avdelning gör det lättare att acceptera att han måste vara utlånad till en annan avdelning någon dag. I de fall han redan har bestämt sig för hur han skall förhålla sig till något, spelar det ingen roll om ledaren kommer och försöker att övertala honom att göra något annat.

Operatören anser att:

”Man kan inte arbetsvägra, men är det något som jag anser orimligt att utföra så går jag hellre till facket än tar en diskussion med ledaren.”

På ett annat företag säger den ena operatören att det är viktigt att omgående kunna få tala med sin ledare eftersom han vill säga vad han tycker och tänker, men att det också beror på hur negativt budskapet är. Han poängterar även att det är viktigt att man får en möjlighet att tala med sin ledare efter ett tag när budskapet har sjunkit in och frågor börjar uppstå. Kollegan säger dock att hon tyst accepterar det ledaren säger, men hon vill kunna säga sin mening. Så sker dock inte idag och hon kan inte förklara varför.

De två sista respondenterna anser att det är viktigt för dem att direkt få tala med sin ledare på sitt företag vid olika typer av budskap eftersom de vill komma till ”punkt och avslut”. De tycker även att tillgängligheten är viktig hos en ledare och betonar att deras ledare ofta rör sig ute i produktionen istället för att spendera tid på sitt kontor. En av dem uttryckte sig som så att frågor beträffande själva arbetet är inte så viktiga, men däremot rörande privatlivet i form av familjesituationen och så vidare, dvs. ”tyngre grejor” som berör.

Majoriteten av respondenterna inom företagen anser att om ledaren tydligt motiverar varför en förändring måste ske och varför det är viktigt ökar förståelsen och acceptansen avsevärt, en av dem uttrycker det som att:

*”Man slipper gå ifrån ledaren med ett frågetecken
gällande varför man ska agera enligt ledarens sätt.”*

En annan av respondenterna säger:

”Om det inte sker en motivering och jag erhåller en viss ersättning om jag skall ställa upp för företaget utöver mina plikter, så gör jag bara mina åtta timmar och inget extra.”

En annan operatör är dock beredd att göra avsteg från sina egna intressen om privatlivet tillåter för att organisationens mål skall uppnås. Någon ansåg att om budskapen kommer direkt från ledningen accepterar han dem direkt eftersom han har förståelse för hur hans närmaste ledare måste agera gentemot dem. Det fanns dock en respondent som tydligt skiljde sig från de övriga och menade att:

*”Jag går inte på några snyfthistorier,
utan har jag bestämt mig att inte jobba övertid så har jag.”*

Samtliga operatörer vågar gå emot och ifrågasätta sina ledares budskap. De tjarar dock inte emot utan anger sina egna argument och konkreta förslag istället. Operatörernas anställningstid påverkar i vilken grad de vågar ifrågasätta ledaren. När de var nyanställda vågade de inte säga lika mycket som nu. Det beror även på vilken typ av arbetsuppgifter det gäller. Tillfälliga förflyttningar accepteras av de flesta, eller som en uttrycker det:

*”Jag har ju skrivit på ett anställningskontrakt,
men bestående förflyttningar leder ofta till diskussioner.”*

Majoriteten av respondenterna ansåg att acceptansen för negativa budskap förbättrades om deras arbetskamrater fick samma budskap. De ansåg att vid t. ex. en förflyttning så vill de att man flyttar flera istället för att välja ut någon enstaka. De upplever det som att det känns bättre, men om det sedan är möjligt ur en praktisk synvinkel vet de ej. En operatör var dock väldigt kritisk och ansåg att det spelar ingen roll om han eller gruppen som helhet får ett negativt budskap. Han anser att:

*”Det gör lika ont med 25 piskrapp oavsett om det bara är jag som får dem
eller om det är flera personer.”*

4.2 Kommunikation

4.2.1 Ledare

När det handlar om att förmedla negativa budskap skiljer sig respondenterna åt i sina svar. En av respondenterna säger att han ändrar sitt beteende efter vilken grad av negativitet budskapet har. Negativa budskap kan vara allt från uppsägning till att dra in någon förmån. Uppsägning anser han skall ske snabbt. Han menar att man inte säger till 3 veckor i förväg att snart kommer det ett negativt budskap, utan budskapet skall komma direkt. Undantaget är budskap om produktionsflytt, annars kommer det att uppstå oro bland personalen.

En annan respondent håller sig alltid till konkreta saker och fakta när han skall förmedla negativa budskap. Han anser att alla anställda känner till verkligheten inom branschen och relaterar därför sin information till de tidigare bestämda målen där volym och kostnader är det viktigaste. Ledaren menar på att:

”Regelbunden veckoinformation ökar medvetenheten hos personalen vilket i sin tur medför att negativa budskap lättare accepteras.”

Enligt en annan respondent förekommer sällan negativa budskap, men när de gör det så tar han det först med de ”starka personerna” i gruppen. Han menar att om man vunnit dessa finns det inga problem med gruppens övriga medlemmar eftersom samma frågor återkommer. Övertidsarbete på t. ex. helger motiverar han med volymökningar. Under det senaste året har han försökt att anställa personer med något högre medelålder för att han vill öka mogenheten i gruppen. Dessa människor har ofta en familj att försörja, samt villalån att amortera av, vilket oftast innebär att denna ålderskategori har mindre frånvaro.

Samtliga respondenter säger att hela personalen får möjlighet att ställa frågor direkt vid presentationen och de försöker att alltid vara så tydliga som möjligt så att inga missförstånd skall föreligga. Möjlighet till återkoppling måste finnas och därför visar de sig ofta i produktionen. En av respondenterna ansåg att vid omplaceringar bör man boka tider så att personalen får möjlighet att diskutera sina åsikter och önskemål. Budskap av mindre allvarlig art såsom indragning av någon enklare förmån, t. ex kaffe, tar de direkt utan större information. För att alla skall få chans att uttrycka sina åsikter brukar en av ledarna stänga av produktionen i samband med informationsmötena. Om någon person är speciellt berörd brukar han sitta enskilt med denna en stund. Det finns ofta tid för diskussioner rörande den egna avdelningen och förbättringar där inom, men är det en order högt uppifrån är det bara att acceptera budskapet.

Samtliga ledare anser att budskap skall lämnas så att de berörda har några dagar efteråt på jobbet för att bearbeta budskapet dels med ledaren, dels med arbetskollegorna. Detta förfaringssätt används för att de anställdas familjer inte skall utsättas för någon eventuell kritik av den anställde. Respondenten anser att:

”Man skall ge negativa budskap direkt till de underställda för att undvika ryktesspridning inom avdelningen. Budskap på fredagar bör undvikas för att man skall kunna ventiler sina åsikter med kollegorna och inte främst med den egna familjen.”

Ledarna ansåg att alla ska behandlas lika oavsett vem det är som får ett negativt budskap. Ingen skall få ett budskap på ett annat sätt oavsett ålder, kön eller ursprungsnationalitet. De anser att ett negativt budskap skall lämnas muntligt av någon, som den som skall få budskapet har förtroende för.

En av respondenterna sa att om någon i hans närhet får ett negativt besked så vill han att den ledaren behandlar personen på samma sätt som han själv behandlar sina underställda, dvs. ingen särskiljning. Han menar att:

”Alla skall behandlas lika och det ska gärna genomföras ett konkret samtal med fakta också, dvs. orsakerna ska vara befogade och komma direkt.”

4.2.2 Underställda

Nästan samtliga operatörer tycker att de har en bra ledare som kan ta folk, vill lära sig produktionsflödet och således operatörernas jobb, visar ömsesidig respekt samt kan förmedla negativa budskap på ett bra sätt eftersom det i många fall blir en förbättring efteråt. De anser att negativa budskap skall förmedlas så fort de blir kända och ledaren skall själv framföra budskapen direkt istället för att gå omvägar.

Det skall också helst inte ske före en helg eftersom det skall finnas tid att behandla reaktionerna på jobbet med sina arbetskamrater. Ledarna uppfattas som raka och ärliga utan att göra några personliga påhopp när de förmedlar budskapen. Någon betonade hur viktigt det är att ledaren motiverar och kan underbygga med fakta när negativa budskap skall förmedlas. Det kan dock vara så att eftersom företagen är så pass mångkulturella har ledarna i vissa fall svårt att framföra sina budskap till vissa personer eftersom språkförbistringar förekommer. En respondent har dock upplevt hur hon en gång fick budskapet om en förflyttning via arbetskamrater och inte direkt från ledaren. I det fallet ansåg hon att:

*”Man skall inte göra det värre än det är.
Negativa budskap är tillräckligt ledsamma som de är ändå.”*

En operatör tog också upp hur en tidigare ledare tillkännagav ett dödsbesked på ett dåligt sätt genom att personalen inte fick möjlighet att prata efteråt utan istället omgående fick gå tillbaka till arbetet.

Öppenhet hos ledarna var något som alla respondenter tyckte var viktigt, och starka ledare som informerar, lyssnar samt tar till sig personalens åsikter framhölls speciellt. Man skall även kunna gå till sin ledare med minsta lilla fråga och problem man har. Inom mångkulturella företag där vissa nationaliteter kan uppfatta negativa budskap som personligt kränkande är detta extra viktigt. En anser att ledare kan rekryteras internt eftersom de på så sätt har god kännedom om företaget och dess produktion, men att de bör bli ledare på en avdelning där de tidigare inte har arbetat. En respondent betonade att ledaren inte skall säga allt utan göra en avvägning av det som är lämpligt att veta. Ledaren måste vara taktisk beträffande vad han säger och inte säga allt, t. ex. att ledaren inte berättar om någons privatliv för andra. En annan operatör anser att det är viktigt med samtal och att kunna stänga av produktionen om ledaren behöver tala gemensamt med hela gruppen en stund.

4.3 Delaktighet

4.3.1 Ledare

I denna fråga hade respondenterna olika åsikter. En ansåg att använda bonus som ett motivationshöjande medel kan vara bra på en avdelning som erhållit budskap om att den skall flyttas, men att köpa människors tilltro fungerar inte på lång sikt. En annan menade att försöka locka personalen med någon förmån var fel, men han kan ändå kompensera i efterhand. I de fall en anställd har ställt upp för företaget utan att begära något extra i kompensation så har han t. ex. beviljat ledighet vid helger. Att kompensera med någon form av belöning i de fall där arbetsuppgifterna ingår i deras åtaganden är inget som den tredje respondenten använder, men de personer som sköter sig extra bra brukar han rekommendera till andra avdelningar eller till någon form av specialsyssla som han tror att de kommer att uppskatta. Han menar att det är bättre att belöna än bestraffa.

4.3.2 Underställda

Nästan alla anser att deras insatser är viktiga för företaget även om pengar är en stark drivkraft bakom deras engagemang. Många medarbetare kommer till dem när de behöver hjälp med något, vilket gör att de känner sig behövda och uppskattade. Därigenom accepterar de lättare de budskap deras ledare förmedlar, men samtidigt är de realistiska och inser att de inte är oersättliga för företaget. En av dem utmärkte sig dock genom att säga att de insatser som han gör för företaget bedömer han inte som viktiga utan han menar på att:

”Jag känner mig mest som en myra i en stack och går till jobbet enbart för pengarna.”

Han tycker också det är tråkigt att han är så lätt ersättningsbar. Genom att diskutera med ledaren menar en operatör att han engagerar sig i produktionen och dess utveckling. Diskussionsmöjlighet anser han vara en nödvändighet för ett ledarskap där information och synpunkter förmedlas i båda riktningarna. Han betonar speciellt att öppenheten är mycket viktig. En av dem definierade sin delaktighet på ett stolt sätt och menade att han är en del av den viktiga processen.

4.4 Förändring

4.4.1 Ledare

Respondenterna har bara några få gånger direkt behövt beordra enskilda arbetare i samband med förändringar. Vid de tillfällena har de mest känt ilska över det som har inträffat och uppfattat det som arbetsvägran. Efter muntlig och senare skriftlig varning sker omplacering inom företaget. Eller som en uttrycker det:

”Man kan inte ha för många som drar i bromsen inom samma avdelning.”

En av ledarna tror att det inom alla företag finns personer som behöver en extra tillsägelse för att utföra vissa arbetsuppgifter. Vid något tillfälle har han direkt behövt beordra och har då sagt till dem att nu fixar ni detta. Han tycker att det har känts bra för alla lyder och vet vem som bestämmer. En annan ledare säger ungefär samma sak och menar att när han höjer rösten reagerar personalen med skamkänsla, men han ansåg att detta beteende med höjd röst var befogat och kändes rätt.

4.4.2 Underställda

På ett av företagen utmärkte sig respondenterna genom att tydligt poängtera att de inte skulle acceptera negativa budskap på ett bättre sätt även om de hade fått delta i processen med att formulera organisationens mål. För dem är pengarna den primära faktorn beträffande deras insatser. Operatörerna på de andra två företagen tror att om de själva fick vara med och påverka organisationens mål skulle det vara lättare att acceptera negativa budskap. En av dem klargör att acceptansen för negativa budskap kommer att påverkas positivt om han får vara med i målformuleringsprocessen eller om en bonus erhålls som morot. Han upplever det som viktigt att veta målet, men accepterar olika vägar för att nå dit.

4.5 Sammanfattning

För att läsaren lättare skall kunna följa våra tankegångar i det följande analysarbetet, har vi gjort en kort sammanfattning av kapitlet. Alla ledare föredrar att diskutera sina åsikter med sina kollegor därför att de vill kommunicera samma budskap. Detta förfaringsätt ger dem en trygghet. Ledarna upplever även att det är viktigt att de gör sig anträffbara för att bemöta eventuella reaktioner från de underställda, när ett negativt budskap har förmedlats. Majoriteten av de underställda ansåg att ledarna kunde kommunicera negativa budskap på ett positivt sätt, men den främsta lärdomen som kan dras från empirin gäller vikten av att de underställda får tala med ledaren efter de erhållit ett budskap. De ansåg även att de lättare accepterar negativa budskap om ledaren tydligt motiverar varför en förändring måste genomföras.

Vi bedömer att vi har tillräcklig information från respondenterna för att kunna svara på vår problemformulering, eftersom flera av dem har svarat på samma sätt dvs. det har uppstått en slags mättnadsgrad. I det följande analyskapitlet kommer vi slutligen att ställa teorin mot empirin och analysera hur negativa budskap har kommunicerats inom respondenternas företag.

5. Analys

Vår problemformulering i denna uppsats är: Hur bör en ledare kommunicera ett förväntat negativt budskap till sina underställda vid en förändring, så att organisationen når sitt mål med förändringen? För att svara på den frågan kommer vi att använda såväl den teoretiska referensramen som den empiriska delen som verktyg för analysen.

5.1 Relationer och reaktioner

5.1.1 Ledare

Ledarna brukar samtala med kollegor före samt efter de har förmedlat negativa budskap, vilket enligt dem beror på att de vill kommunicera på samma sätt. Denna vetskap ger dem trygghet. Vi gör en koppling mellan ledarnas behov av att känna trygghet från sina kollegor eftersom de ofta diskuterar med varandra inför ett informationstillfälle, med Kotters resonemang där ledare inte vill få negativ kritik från underställda. Kotters teori styrker ledarnas behov av samtal, så att kritiken kommer från en kollega och inte en underställd. Att ledarna brukar samtala med sina kollegor före och efter ett budskap till sina underställda beror enligt dem själva på att kollegorna är införstådda med problemet och verkar på samma nivå inom företaget. Enligt Kotter kan en ledare uppleva det som kränkande att få kritik från sina underställda istället från sina kollegor. Vi upplevde dock inget av det hos våra respondenter, utan det verkade istället som att om produktionspersonalen reagerade på ledarens budskap ansåg ledaren att de åtminstone hade en åsikt kring budskapet. Ledarna var inte rädda för en diskussion från sina underställda utan gjorde sig istället väldigt tillgängliga för dem så att det hela tiden skulle finnas en relation mellan dem att bygga vidare på.

Ledarna bedömer att reaktionerna varierar beroende på person och graden av negativitet i budskapet. Sällan blir någon underställd öppet arg, men ledarna känner en hel del i personalens blickar. Boalt Boëthius tar upp att det man utläser hos andra människor är det man själv kan känna inom sig. Vi tolkar det som att för att kunna förstå en annan människas känslor så måste man själv kunna uppleva den känslan inom sig. Om ledarna kunde känna ilska och besvikelse hos sina underställda, var det då den känslan som de själva bar inom sig?

Enbart genom att lyssna på vad de underställda säger bemöter ledarna deras reaktioner. De tar sig således tid att lyssna på deras eventuella kritik istället för att undvika den. Ledarna visar att de ger de underställda chansen att reagera genom att göra sig synliga. Ledarna ignorerar aldrig sina underställda, men ändrar heller aldrig sina beslut. Genom att ytterligare motivera besluten för de underställda vill ledarna försäkra sig om att personalen inte har missat någon aspekt och därför motsätter sig budskapet. Ekvall tar upp vikten av en öppen dialog samt de underställdas chans till ställningstagande. Ledarnas agerande samstämmer således ganska bra med Ekvalls teorier. Boalt Boëthius menar att ledare och dess underställda är sammanbundna samtidigt som de är tydligt åtskiljda. Ledaren och de underställda tillhör samma företag, men även om ledaren lyssnar till personalens reaktioner ändrar han sig inte om en förändring ska genomföras enligt ledningens villkor. Det är ledarens beslut som är det avgörande oavsett de underställdas reaktioner. Boalt Boëthius tar även upp att en ledare kanske främst behövs som en måltavla, vilket överrensstämmer ganska bra med våra respondenters agerande gentemot de underställdas reaktioner.

5.1.2 Underställda

När det gäller hur de underställda reagerar på negativa budskap anser de flesta av dem att de blir öppet arga och vågar säga sin åsikt oavsett budskapets karaktär. Vi förknippar dels det med Ekvalls resonemang om att dagens människor vågar mer, dels med att flera års anställning leder till öppnare kommunikation. Men hos våra intervjuföretag har samtliga underställda även uppgett att de har en bra ledare som de kan diskutera med. Att ha en ledare som är öppen för en dialog anser vi skapar en gemensamhet i sig. Hälften av respondenterna anser att volym och/eller kvalitet inte påverkas alls, medan den andra hälften anser att dessa påverkas negativt vid negativa budskap. Detta stämmer delvis med Boalt Boëthius teori om att prestationsnivån sänks vid negativa projektioner. Den dialog som äger rum när budskap förmedlas ger enligt Ekvall de underställda en chans att reagera. Denna chans är bra och nödvändig för att ledaren skall få en uppfattning om hur de underställda reagerar och vilken åsikt de har. Detta kan vara lämpligt att komma ihåg för framtiden om fler budskap skall förmedlas.

Att respondenterna vill säga vad de tycker om ett budskap från sin ledare, kan enligt Ekvall bero på att de vill kunna överblicka konsekvenserna av de negativa budskapen. De vill diskutera ”tyngre grejor som berör” och genom ledarens förklaring förstå vad de kommer att betyda för deras egen del. De vill minska sin egen osäkerhet som har inträffat efter budskapet, speciellt i de fall det är ett stort industriföretag där det kan bli olika konsekvenser för varje underställd. Som Ekvall även tar upp kan det bero på att de underställda vill ifrågasätta verksamhetsinriktningen på deras företag och få en respons från sin ledare vad han själv anser om budskapet. De vill således få ett slags erkännande från en annan människa att de inte är ensamma med sina åsikter. Med hänsyn till att det är viktigt att ”komma till punkt och avslut”, tar Tullberg upp att det är en underställds egen uppgift att kontrollera den information som personen erhåller från ledaren.

Majoriteten av respondenterna inom företagen anser att om ledaren tydligt motiverar varför en förändring måste ske och varför det är viktigt, ökar förståelsen och acceptansen avsevärt. De underställdas svar om motiv och förståelse stämmer med Ekvalls teori om att kunna bedöma meningen i det de gör. Ekvall betonar att ledarskapet är avgörande för förståelse och vi anser att respondenterna tydligt framhåller detta. Produktivitetsdelegationen & Arbetslivsfonden anser att öppenhet och mångfald i ledarskapet ökar förnyelsekraften i företag. Behovet av förnyelsekraft är just det som är av vital betydelse i företag som är starkt konkurrensutsatta och där negativa besked är återkommande. För våra respondenter betyder detta att de borde öka sin förståelse för negativa budskap om ledaren agerar enligt Produktivitetsdelegationens & Arbetslivsfondens förslag. Att det behövs förnyelsekraft inom företagen kan sammankopplas med att det är viktigt att det finns plats för de underställdas egna idéer. Ekvall gör bedömningen att nutidens underställda vågar mycket mer. Samtliga respondenter ansåg att de kan ifrågasätta och gå emot sina ledare vid behov, vilket styrker Ekvalls teori. Att ifrågasätta en ledare kan tyda på ett misstroende, men det kan även bero på att de underställda har sådant intresse av företaget att de vill själva komma med utvecklande idéer. Dessa idéer måste ledare använda som motivationskälla anser Ekvall.

Att majoriteten av de underställda ansåg att de lättare skulle acceptera ett negativt budskap om deras kollegor fick samma budskap, kan relateras till Produktivitetsdelegationen & Arbetslivsfonden där de tar upp betydelsen av att arbeta i lag samt stödja varandra i det dagliga arbetet. De underställda skulle föredra att bli förflyttade eller utlånade till en annan avdelning som grupp istället för som enskild individ. Om det sen är möjligt ur en praktisk synvinkel vet de ej. De underställda upplever det som att det skulle kännas bättre, vilket tyder på att de ej vill känna sig utelämnade från den sociala gemenskapen som de är en del av. Lyttkens tar upp att det handlar om att minska de underställdas osäkerhet. En metod kan vara att ge negativa budskap till en grupp som helhet istället för till en enda individ. Våra respondenter framhåller just detta genom att de föredrar att få negativa budskap i grupp istället för individuellt.

5.2 Kommunikation

5.2.1 Ledare

En av ledarna anser att negativa beslut ska ske snabbt för att de drabbade inte ska behöva genomgå en viss tid av oro och ångest. Han anser således att det är bättre att visa hänsyn gentemot de underställda på så vis istället för att de ska behöva se fram emot något som är oundvikligt. Oro kan även minskas genom att informera ofta och tydligt om t. ex. volymutveckling. De två ledare som relaterar sina budskap till ett tydligt volymmål agerar på ett liknande sätt som Moxnes föreslår eftersom de betonar vikten av att underställda skall ha god kännedom om målet för att kunna känna en trygghet på arbetsplatsen.

Samtliga ledare har återkommande informationsträffar med sina underställda där det diskuteras vad en volymökning/minskning innebär för de underställda. Sköld & Wengelin tar upp att genom tydlig information om konkreta saker i form av orderingången på ett företag, kan ledaren skapa trovärdighet bland de underställda. Vilket leder till motivation hos dem när de märker att ledaren inte försöker undanhålla någon fakta kring företagets utveckling från dem. De påtalar även vikten av att övertyga om nyttan för åhörarna, vilket någon av våra respondenter använder om det t. ex. är fråga om övertidsarbete för att inte en order skall försenas i leveranstid och därigenom orsaka företaget stora kostnader. En av ledarna uppger att han brukar börja med att kommunicera negativa budskap till de ”starka personerna” i gruppen, vilket vi tolkar som att ledaren först vill försäkra sig om att han har deras stöd för att sedan kunna övertyga de andra.

Ledarna anser att möjlighet till återkoppling måste finnas och därför visar de sig ofta i produktionen. Det finns ofta tid för diskussioner vid bl.a. informationsmöten rörande den egna avdelningen och förbättringar där inom. Ledarna menar att det finns tid för diskussioner rörande den egna avdelningen, vilket tyder på att ledarna är måna om att de underställdas egna åsikter ska komma fram och inte undertryckas. Detta överensstämmer med Sköld & Wengelins teori beträffande om att be de underställda berätta. Är det däremot en order från högsta ledningen vill inte ledarna att ordern tas upp för någon längre diskussion. Möjligen är det så att ledarna inte är direkt villiga att diskutera beslut som de själva inte varit med om att fatta och som de inte heller kan försvara. Även Isacsson & Möllerfors betonar att samtliga medarbetare skall få en möjlighet att komma med tankar och idéer vid de gemensamma mötena.

Samtliga ledare anser att budskap skall lämnas så att de berörda har några dagar efteråt på jobbet för att bearbeta budskapet dels med ledaren, dels med arbetskollegorna. Som även Moxnes tar upp bör ledarna börja med att fråga sig själva hur de vill få negativa budskap, och därefter använda sina lärdomar när de själva förmedlar budskap. Vi tycker att ledarna använder detta tillvägagångssätt till viss del eftersom de är nogga med att inte ge negativa budskap på fredagar för att inte de underställdas familjer skall få motta den största delen av reaktionen. Man kan ana att ledarna ser sig ha ett ansvar gentemot deras underställdas familjer att leva upp till. Ansvaret ligger i att de problem som uppstår på arbetsplatsen så långt som möjligt även skall stanna där. Det verkar även vara så att arbetskollegorna är de som i mångt och mycket bäst förstår hur ett negativt besked uppfattas hos en berörd. Tullberg diskuterar kring att när vi människor tolkar det som att vår existens är i fara, så innebär det att vi blir ångestfyllda till vårt sätt. Denna ångest måste få ett utlopp och tryggast är om det sker i en säker och välkänd miljö där information och stöd finns att få.

Ledarna anser att ingen skall få ett negativt budskap på ett annat sätt oavsett ålder, kön eller ursprungsnationalitet. De anser att ett negativt budskap skall lämnas muntligt av någon, som den som skall få budskapet har förtroende för. Att ledarna anser att det inte skall ske någon särkiljning på de underställda eller någon i deras egen närhet tyder på att de är måna om att alla skall behandlas lika. Genom att peka på de bakomliggande orsakerna så att den berörda förstår varför, underlättas processen med att skapa en dialog som båda begriper. Att vi lever i interaktion med andra behandlas av Tullberg och den dialog som ledarna använder är således ett steg mot att skapa en utvecklande relation med omgivningen. Ledarna ansåg att budskapen bör lämnas av någon de har förtroende för, vilket är en del av Moxnes resonemang om att en personlig kommunikation inom en grupp blir starkare ju längre tid gruppen varit tillsammans.

5.2.2 Underställda

Eftersom de underställda tycker att de har bra ledare och som visar ömsesidig respekt, sammanfaller det med resonemanget som Tullberg har gällande att relationen är livsavgörande och en förutsättning för socialisering. De underställdas förslag om att negativa budskap skall kommuniceras så fort de blir kända, samt inte skall förmedlas på fredagar eller av någon annan än ledaren själv, tyder på att relationen mellan alla måste vara god. Som Sköld & Wengelin tar upp skapas motivation genom bl.a. trovärdighet gällande de positiva saker som trots allt sker vid de negativa besluten. Hos operatörerna anses det att det finns en trovärdighet hos deras ledare, samt att det ofta blir en förbättring efter genomförda förändringar, vilket således stärker Sköld & Wengelins teorier kring detta. Genom att ledarna även tar sig tid att sätta sig in i operatörernas arbeten skapas även en öppen dialog mellan ledare och operatörer. Denna dialog skapar enligt Sköld & Wengelin, samt även Moxnes, en kanal för ytterligare kontakter mellan dem utan att trovärdigheten måste byggas upp från grunden.

Eftersom de underställda vill att ledarna skall ta till sig de underställdas åsikter, kan det tolkas som att de vill ha ett forum där de kan prata med ledaren och lyssna på information från denne. Denna tvåvägskommunikation anser vi kunna äga rum på regelbundna arbetsmöten som sker på arbetstid. Isacson & Möllerfors framhåller att dessa arbetsmöten ger alla en möjlighet att delta och påverka. Genom att de underställda efterlyser öppenhet hos sin ledare, tyder det på att de vill utveckla den personliga kontakten inom avdelningen. De underställda tycker att de skall kunna gå till sin ledare med minsta lilla fråga och problem de har, men ledaren måste vara taktisk beträffande vad han säger och inte säga allt. Han får t. ex. inte berätta om någons privatliv för andra. Moxnes framhåller effekterna av en god personlig kontakt och menar på att det leder till ett enklare förändringsarbete.

5.3 Delaktighet

5.3.1 Ledare

Ledarna hade olika åsikter beträffande användandet av tillfälliga förmåner för att på så sätt skapa delaktighet inom avdelningen. Två av ledarna brukade belöna i efterhand men inte använda en framtida belöning som lockbete. Att skapa en arbetskultur som gynnar utveckling och som karaktäriseras av de underställdas engagemang är en av Molins idéer. Vi anser att belöna i efterhand, men inte använda en framtida belöning som lockbete skapar ”ringar på vattnet” så att fler underställda ser att det lönar sig att acceptera ledarens budskap utan kompensation just nu för det kommer ofta något erbjudande senare. Att belöna underställda genom att rekommendera dem till andra arbetsuppgifter som de själva har som sina önskemål anser vi passar mycket väl in på detta spår. Respondenters svar tyder på att de inte är helt negativt inställda till förmåner, men inte heller att de ska användas permanent så att det skapas ett krav hos de underställda att de ska få någon slags bonus varje gång ett negativt besked skall förmedlas. Som Lyttkens tar upp är det istället viktigt att ledaren utvecklar sin förmåga att entusiasmera sina underställda och därigenom skapar en miljö där acceptansen för det som ledaren vill är hög.

5.3.2 Underställda

Eftersom de underställda anser att de är viktiga för sin arbetsgivare, tolkar vi det som att ledarna har lyckats övertyga de underställda om att just de är viktiga. Detta stämmer med Lyttkens teori om ledares förmåga att övertyga de underställda om deras betydelse och att deras insatser behövs för att företaget skall nå sin vision och mål. Molin tar upp att trygghet i en organisation skapas genom att det sker förändringar och att medarbetarna även deltar. Hos våra intervjuföretag verkar det som om respondenterna har förstått vikten av att det sker olika sorters förändringar i organisationen och att dessa ofta leder till förbättringar för dem. Molin fortsätter med att ledningen har ofta glömt att försäkra sig om att ledare och underställda köpt motivet till förändringen, men hos våra utvalda företag verkar det dock som så att de flesta medarbetare har förstått anledningen till förändringen.

De underställdas uppfattning om att deras insatser är viktiga stämmer överens med Molins teori om att en stor del av tillväxten kommer ifrån människorna som jobbar där. De underställda är realistiska och inser att de inte är oersättliga för företaget. Det tyder på en medvetenhet hos dem beträffande de kraftiga växlingar som sker mellan låg respektive hög konjunktur, som innebär varierande efterfrågan på arbetskraft.

5.4 Förändringar

5.4.1 Ledare

Eftersom ledarna endast vid ett fåtal tillfällen har behövt beordra underställda tyder detta på att disciplinen är hög. Vid de tillfällena har ledarna mest känt ilska över det som har inträffat och uppfattat det som arbetsvägran. De underställda är dock oftast medvetna om att efter en muntlig och senare skriftlig varning sker en omplacering för den berörde inom företaget. Ett hot om omplacering tolkar vi som att ledarna vill att det finns en rädsla hos individen för att dels få ett sämre jobb, dels att arbetskollegorna mister förtroendet för individen som medarbetare. Dock har ledarna inte lyckats till fullo med att genomföra alla sina beslutade förändringar eftersom de trots allt har behövt beordra vid några tillfällen. Det resonemang som Bergström et al presenterar bygger på att ledaren övertygar genom visioner och mål och därigenom lyckas med förändringarna. Detta har uppenbarligen inte fungerat till hundra procent eftersom de har beordrat vid något tillfälle. Ledarna har ej lyckats få alla att känna sig motiverade, utan de underställdas motstånd har kommit fram och visat på missnöje i samband med förändringarna. Precis som Granér belyser så finns det i konfliktpräglade grupper en motvilja mot förändringar vilket resulterar i att det saknar betydelse från vilket håll förändringsinitiativet kommer. Granér säger att detta beror på klimatet i gruppen och är ett uttryck för otrygghet. Vi tolkar detta som att respondenterna kan ha misslyckats med att förmedla budskapet enbart p.g.a. att gruppen varit konfliktpräglad.

5.4.2 Underställda

Eftersom majoriteten av de underställda lättare skulle acceptera negativa budskap vid förändringar om de fick delta i målformuleringsprocessen, passar det bra in på Angelöws resonemang om delaktighet vid förändringar. Även Granérs åsikt stämmer med respondenternas svar om lyckosamma förändringar som sätter delaktighet i fokus. Molin tar upp att det finns en risk att om inte de underställda får vara med och fatta vissa beslut själva innebär det att de sätter sig till motvärn mot det som deras ledare säger. Vi upplevde dock hos respondenterna att de lyssnade och respekterade sina ledare, trots att deras inflytande över bestämmandet var begränsat. Enligt Angelöw karakteriseras ett lyckosamt förändringsarbete genom att så många medarbetare som möjligt görs delaktiga i förändringsprocessen. Kanske är det så att tack vare att ledarna har en så öppen kommunikation med respondenterna, känner möjligtvis de underställda att de ändå har ett visst inflytande eftersom ledarna lyssnar till deras tankar kring förändringen. De respondenter som inte skulle öka sin acceptans utan att få mer pengar bedömer vi vara verksamma i en organisation som präglas av toppstyrning. Här verkar det inte alls vara tal om att få delta i beslut om förändringar.

6 Slutsats

I detta kapitel kommer vi att redovisa vår slutsats gällande hur en ledare bör kommunicera negativa budskap i samband med förändringar. Slutsatsen knyts samman utifrån vår teoretiska referensram, empiri och analys. Vi har även med en slutdiskussion där övriga reflektioner läggs fram.

I våra intervjuföretag har ledarna överlag lyckats med att kommunicera negativa budskap till sina underställda i samband med förändringar så att syftet med förändringarna uppnåts. Ledarna har på ett tydligt sätt motiverat för de underställda varför vissa förändringar måste genomföras och de underställda ansåg att det hela tiden fanns en möjlighet för dem att föra en öppen dialog med sina ledare och framföra sina åsikter. Alla tre företagen samlar regelbundet sina medarbetare till informationsmöten och där finns möjlighet för ledarna att bemöta den kritik som ibland uppstår från de underställda. Genom informationsmötena, men även genom enskilda samtal, framför ledarna hur företaget ligger till branschmässigt beträffande kundorder och verklig produktions volym, samt vilka kostnader företaget är tvunget att rätta sig efter. Trots negativa budskap så anser majoriteten av de underställda att många förändringar ändå leder till förbättringar för många av dem.

Huruvida ett negativt budskap påverkar produktionen beträffande volym och kvalitet kan ej klargöras eftersom hälften av de underställda ansåg att det gjorde det medan den andra hälften ansåg att det inte gjorde det.

Utifrån hur samtliga respondenter har svarat på våra frågor, samt med beaktande av teorin, har vi dragit upp några generella riktlinjer för hur ledare bör gå tillväga när negativa budskap skall förmedlas i samband med en förändring:

- Budskapet skall lämnas muntligt och direkt till den/de berörda
- Alla budskap skall motiveras på ett tydligt sätt för att acceptansen skall bli så stor som möjligt
- Vid budskap som handlar om förflyttning bör ledarna välja att flytta flera personer än en eftersom tryggheten ökar om man blir flyttad som grupp och inte ensam
- När ett negativt budskap har kommunicerats är det viktigt att ledaren gör sig anträffbar för att bemöta eventuella reaktioner från de underställda
- Tid skall avsättas för att alla underställda skall få möjlighet att ventilera sina åsikter och ställa frågor som berör budskapet
- För att alla skall få chansen att diskutera budskapet på arbetet så skall det inte lämnas före en helg

6.1 Slutdiskussion

Vi har genom denna studie fått förståelse för hur komplext området med negativa budskap är och hur pass viktigt det är för ledare att ta hänsyn till den enskilda individen och dennes förutsättningar. Att som ledare genom kommunikation skaffa sig en insikt om hur de underställda beter sig vid förändringar är av största vikt för att förankra beslutet hos de underställda så att alla känner sig delaktiga. En organisationsutveckling får aldrig någon större genomslagskraft om det inte bland de berörda inom produktionen finns en äkta vilja att medverka i förändringen och att känna ansvar för den. Godtar inte de underställda känslomässigt ett beslut blir effektiviteten sällan vad som har förväntats.

Ju mer de närmast berörda inser att de har något att vinna på förändringen och ju fler möjligheter de får att medverka till förändringen, desto större är chansen för ett positivt resultat. En känsla av hög delaktighet går oftast direkt tillbaka till organisationen. Vi anser att om man som ledare hyser tilltro till och förståelse för de underställda kan man lyckas bra med sitt förändringsarbete. Det är en fråga om att använda sig av en lagom blandning av kritiskt applicerade teorier och sunt förnuft för individen och dess situation.

De lärdomar som vi dragit av litteraturen är kopplat till den faktiska nyttan vi har haft av den för att kunna svara på vår problemformulering. Vi har gjort ett flertal reflektioner om litteratur inom management respektive det psykosociala området. Managementlitteraturen uppfattar vi som ”enkel” och mest inriktad på att bli en vinnare. Ofta har böckerna titlar som ”fem steg för att lyckas” eller ”bli en vinnare inom tre månader”. Managementlitteratur som berör negativa aspekter är dock betydligt svårare att finna. Inom den psykosociala litteraturen finns det däremot ett större antal böcker som behandlar de reaktioner som individer uppvisar vid negativa händelser. Dessa böcker behandlar båda parternas beteende istället för managementlitteraturens som mest baserar sig på ledarens synvinkel. Även om författare inom det psykosociala området, exempelvis Moxnes och Rubenowitz, kräver stor eftertanke vid läsning, fann vi ändå att det var den formen av litteratur som gav oss mest.

Vi är nöjda med frågorna till våra respondenter eftersom vi bedömer att de flesta gav utförliga svar. Vi anser också att frågorna var bra konstruerade eftersom de har hjälpt oss att svara på uppsatsens problemformulering. Nio stycken frågor till varje respondent kändes lagom för det blev en del extra diskussioner i samband med varje fråga, fler frågor vore inte lämpligt. Varje intervju tog ca 40 minuter och mer tid tycker vi inte att det skall ta eftersom vi märkte att koncentrationen avtar efter ca 30 minuter. Vi är även nöjda med de spontana svar som vi erhöll från intervjupersonerna vid de personliga besöken. Detta kan möjligen kopplas till att vi ej använde bandspelare vid intervjuerna.

Om vi skulle göra om uppsatsen idag så skulle vi i ett tidigare skede ha kontaktat flera företag så att vi istället kunde ha valt mellan olika företag och således respondenter. Vi upplevde det dessutom som så att mycket tid gick åt till att komma i kontakt med rätt person på varje företag som kunde hjälpa oss.

6.2 Förslag på fortsatt forskning

En studie av det här korta formatet känns inte tillräcklig när det gäller ett kvalitativt ämne som ledarskap. Mot bakgrund av våra resultat finns det ett flertal intressanta infallsvinklar som man skulle kunna studera vidare i ämnet negativa budskap. Några exempel på detta kan vara:

- Förändras reaktion och acceptans för negativa budskap beroende på ålder, kön, utbildning eller var i Sverige man bor/arbetar? T. ex. tror vi att acceptansen för negativa budskap ökar om man bor i ett område med hög arbetslöshet eftersom många då inte vågar ifrågasätta budskapet pga. rädsla för att förlora arbetet.
- Hur påverkas ledare av att ofta behöva kommunicera negativa budskap? Vi tror att deras trivsel och välmående på arbetsplatsen påverkas negativt om de måste kommunicera dessa budskap alltför ofta.
- Vi har endast undersökt större företag inom industrisektorn, vilket väcker frågan om det skiftar mycket i den typ av strategi som bör användas för att kommunicera negativa budskap inom andra branscher. Skiljer sig t ex ett industriföretag åt markant jämfört med ett konsultföretag?
- Förekommer det intern utbildning av ledare inom området att förmedla negativa budskap?

Källförteckning

Litteratur

- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten*. Lund: Studentlitteratur.
- Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet*. Lund: Studentlitteratur.
- Bergström et al. (2001). *Praktiskt ledarskap*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Boalt Boëthius, S. (1996). *Den svårfångade organisationen*. Stockholm: Natur och kultur.
- Ekvall, G. (1996). *Navigatör och inspiratör*. Lund: Studentlitteratur.
- Granér, R. (1994). *Personalgruppens psykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Isacsson, H., & Möllerfors, L. (2001). *Det stora arbetsmötet*. Stockholm: Omnia idé.
- Johansson, S. E. & Gyllenhammar, K. (1997). *Rådgivande ledarskap och coaching*. Göteborg: IHM Förlag.
- Jung, C. G. (1976). *Typologi*. Stockholm: Berghs Förlag.
- Kotter, J. P. *A force for change*. (1990). New York: Free Press.
- Lagerhorn et al. (2004). Medarbetare tror inte på vad ledningen säger. *Human Resource Briefing*, nr 2.
- Lyttkens, L. (1985). *Den disciplinerade människan*. Stockholm: Liber Förlag.
- Molin, B. (1995). *Tankar på vägen mot framtiden*. Göteborg: IHM Förlag.
- Moxnes, P. (1991). *Vardagens ångest*. Köping: Natur och kultur.
- Nationalencyklopedin. (1995). Höganäs: Bra Böcker.
- Nyström, H. (1979). *Creativity and innovation*. Chichester: Wiley and Sons.
- Produktivitetsdelegationen & Arbetslivsfonden, (1991). *Efter Taylor*. Stockholm: Allmänna förlaget
- Repstad, P. (1999). *Närhet och distans*. Studentlitteratur: Lund.
- Rolf, B. (1991). *Profession, tradition och tyst kunskap*. Nora: Nya Doxa.

Rubenowitz, S. (1994). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Göteborg: Akademiförlaget.

Sköld, T., & Wengelin, L. (2002). *Blyger tar befälet*. Stockholm: Svenska Förlaget.

Swedberg, R. (1994). *Schumpeter: om skapande förstörelse och entreprenörskap*. Stockholm: Ratio

Tullberg, M. (2000). *Växelsång*. Göteborg: Bokförlaget BAS.

Wiedersheim, F., & Eriksson, L. (1991). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber ekonomi.

Wiedersheim, F., Eriksson, L. Aronsson. (1978). *Att skriva och bedöma rapporter*. Malmö: Liber läromedel.

Internetkällor

Dimming, L. (2004). *Lear varslar igen*. Göteborgs-Posten 040115. www.mediarkivet.se (Hämtad 041116).

Schatzl, S. (2002). *Sur personal minskar vinst*. Göteborgs-Posten 021229. www.gp.se (Hämtad 041205).

Wallström, M. (2004). *Lång väg för den perfekta chefen*. ComputerSweden 2004 Nr 1. www.mediarkivet.se (Hämtad 041116).

Wallström, M. (2003). *Chefen måste skapa en gemensam vision*. ComputerSweden 2003 Nr 3. www.mediarkivet.se (Hämtad 041116).

www.sca.se (Hämtad 041216).

www.skf.se (Hämtad 041216).

www.volvo.se (Hämtad 041216).

Bilaga

Intervjumall

Vid ja/nej frågor så be även respondenterna utveckla varför.

Kön:

Ålder:

Frågor till ledaren

Relationer och reaktioner

Brukar du ventilera dina åsikter/känslor med dina kolleger innan, samt efter du har meddelat dina underställda något?

Hur brukar de reagera? Blir de öppet arga, eller försöker de hålla sina åsikter inom sig själva?

Brukar du bemöta personalens reaktioner på något sätt, och i så fall hur, eller ignorerar du dem? Bemöter du bara kritiken om du anser den vara befogad?

Kommunikation

Hur gör du när du skall ge dina underställda ett negativt budskap, dvs. försöker du koppla ditt budskap till något organisationsövergripande mål, eller sker det med hjälp av att informera dem om nuläget gällande produktionsvolymen? En oväntad kundorder kanske?

Ger du de underställda en möjlighet att kommentera/ställa frågor på det budskap som du presenterat och finns det tid avsatt för diskussioner kring budskapet?

När anser du att man ska ge ett negativt budskap, t ex på en fredag precis innan arbetsdagens slut, eller så fort det blir känt? Och i så fall varför, för att undvika rykte t ex?

Tänk dig att ditt barn skall få ett negativt budskap, hur vill du då att den ledaren beter sig när den ger budskapet?

Delaktighet

Brukar du använda någon slags ”morot” för att de underställda skall acceptera ditt budskap? Någon slags kompensation? Ställer de upp för dig nu, så ska du försöka kompensera dem senare på något sätt?

Förändringar

Har du i samband med någon förändring direkt behövt beordra underställda? Dvs. har du tvingats ”peka med hela handen” Hur kändes det?

Frågor till de underställda

Relationer och reaktioner

På vilket sätt reagerar du när din ledare ger dig ett negativt budskap? Bli du öppet arg, eller försöker du hålla dina åsikter inom dig själv? Tror du att det blir en kvalitetsförsämring på produkterna eller en volymminskning efter ett negativt meddelande?

Om och i så fall hur kan det vara viktigt för dig att omgående få tala med din ledare när du fått ett negativt budskap?

Hur förändras din förståelse för budskapet om ledaren tydligt motiverar varför man skall agera enligt budskapet, t. ex. om det är nödvändigt för att nå övergripande mål? Bli du mer positiv till att utföra dina arbetsuppgifter då?

Vågar du gå emot en ledare som beordrar dig att utföra en viss arbetsuppgift?

Accepterar du lättare ett negativt budskap om dina arbetskamrater får samma budskap?

Kommunikation

Upplever du att din närmaste ledare kan förmedla negativa saker på ett bra sätt? Har du något bra tips på hur man ger underställda ett negativt budskap, eller kanske hur man inte ska göra? T ex inte före en helg.

Är det viktigt med en öppen ledare, dvs. en ledare som säger allt den vet och lyssnar på vad de underställda säger?

Delaktighet

Känner du att dina insatser är viktiga för företaget?

Förändringar

Om du själv får vara med och formulera organisationens mål beträffande volym och kvalitet, skulle det då påverka din acceptans för negativa budskap vid förändringar från din ledare?