

Gränslös kommunikation

Kommunikation i ett globalt företag under förändring



Göteborgs Universitet
Institutionen för journalistik, medier och kommunikation
Magisteruppsats vt 2011
Författare: Åsa Borg
Handledare: Annika Bergström

Abstract

Titel	Gränslös kommunikation Kommunikationen i ett globalt företag under förändring
Författare	Åsa Borg
Kurs	Examensarbete i Medie- och kommunikationsvetenskap avancerad nivå
Handledare	Annika Bergström
Termin	VT 2011
Syfte	Att undersöka hur kommunikationen fungerat i ett globalt företag under förändring.
Metod och material	Kvantitativ enkätundersökning på ett totalurval av 138 mellanchefer på Volvo Business Services. 83 personer svarade vilket gav en svarsfrekvens på 60 procent
Huvudresultat	Med hjälp av en webbenkät har jag undersökt hur kommunikationen fungerat i det globala företaget Volvo Business Services under en förändring. Resultaten visade att en stor del av mellancheferna i företaget ansåg att informationen varit tillräcklig men att en betydande del ändå inte var nöjd med kommunikationen som gått ut. De upplevde då svårigheter att svara på frågor från anställda. Det visade sig även att mellancheferna föredrog att få informationen genom andra kanaler än de kanaler de fick. Här syntes det tendenser att de kanalerna som visade sig vara populärast var de som mottagarna inte själva behövde söka upp, utan de som kom direkt till dem. Vidare konstaterades det att kommunikationen över de kulturella gränserna behöver förbättras.
Keywords	Kommunikation, förändring, förändringskommunikation, internkommunikation, organisationskommunikation, globalt, mellanchefer, Volvo, kultur, interkulturell.

Executive summary

During the spring of 2011, Volvo Business Services communicated information about an organizational change. The organization has grown and at the same time become more global. As a step towards globalization the management decided to make an organizational change.

This study is based on a quantitative method and includes theories of leaders, communication during change, organizational communication and intercultural communication. The purpose of this study was to see how the communication between the management and the leading people worked during the change. A questionnaire was designed in order to show a common portrayal of the respondents' opinions about the communication that they received.

The results show that there were some shortcomings in the communication. If Volvo Business Services makes some changes in the way they communicate, the result of the change would be more efficient. It is very important that the information is being communicated to all the respondents at the same time. This will hopefully lead to less rumors and more accurate information.

The study also shows that the leaders were not communicating to leaders in other countries during the change. If the management encourages communication over the borders, the culture of the company will be stronger. Even if the largest part of the respondents were pleased with the information during the change, it is important that all of them understand what is going to happen. The main result was therefore that Volvo Business Services should be more distinct in their information.

Innehållsförteckning

ABSTRACT	II
EXECUTIVE SUMMARY	III
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	IV
INLEDNING	1
BAKGRUND	2
Volvo Business Services historia	2
Organisation och omorganisation	3
Förändringskommunikationen	3
Kommunikationskanalerna	4
ORGANISATIONEN OCH KOMMUNIKATIONEN	4
Kommunikation vid förändring	4
Kommunikation över kulturella gränser	5
Kulturell mångfald och kommunikationsstilar	8
Organisationskommunikation	9
Mellanchefens roll	10
Mellancheferna som kunskapsförmedlare	12
Kanalernas för- och nackdelar	13
Nyhetsblad	13
Intranät	14
SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	14
Problematisering	15
METOD	16
Enkätundersökning	16
Fördelar och nackdelar	17
Tillvägagångssätt	17
	IV

Frågorna	18
Urval, svarsfrekvens och bortfall	20
Tillförlitlighet	21
Validitet	21
Reliabilitet	22
RESULTAT OCH ANALYS	23
Mellancheferna och kommunikationen	24
Svar på frågeställningen	30
Viktigaste kanalerna under förändringen	31
Svar på frågeställningen	33
Förändring och kulturella skillnader	34
Svar på frågeställningen	37
SLUTDISKUSSION	37
Förslag till förbättringar	39
Förslag till vidare forskning	39
KÄLLFÖRTECKNING	
Vetenskapliga artiklar	
Tryckta källor	
Digitala källor	
BILAGA 1	
BILAGA 2	
BILAGA 3	
BILAGA 4	
BILAGA 5	
BILAGA 6	

Inledning

”En förändring kan beskrivas som en interaktion av meningskapande och meningsgivande processer mellan ledning och anställda”¹

Varför? Hur? När? Vad kommer att hända med mig?

Vid förändringar är frågorna ofta många. Uteblir svaren kan det bli svårt att förstå och acceptera att någonting inte längre ska vara på samma sätt. Ska en förändringsprocess fungera krävs det en fungerande kommunikation. Genom rak och tydlig kommunikation minskar osäkerheten och rykten tenderar att bli färre.² Det är dock svårt att veta hur informationen tagits emot och om medarbetarna verkligen förstått vad förändringen kommer att innebära. I ett globalt företag ställs det dessutom stora krav på att anpassa budskapet för den kulturellt spridda målgruppen.

Bolaget Volvo Business Services har under en period genomgått stora förändringar. Personer som arbetar inom personal och finans i andra Volvobolag har blivit en del av VBS och antalet anställda har därför ökat markant. I slutet av mars 2011 kommunicerades dessutom en stor organisationsförändring ut. Förändringen kommunicerades sedan i flera månader innan den genomfördes i praktiken.

Volvo Business Services har kontor på 42 platser världen över. Detta innebär naturligtvis en utmaning för kommunikatörerna. Det går inte att bara översätta budskapet till olika språk då det finns andra faktorer som kan spela in för vad personerna har för förståelse.³ Hur gör man då bäst för att nå ut till medarbetarna? Spelar kulturella skillnader någon roll? Detta är några av frågorna jag hoppas kunna svara på genom att undersöka hur medarbetarna såg på kommunikationen i samband med förändringen som ägde rum i början av 2011.

Genom att studera hur förändringskommunikationen togs emot av mellancheferna får jag en tydlig information att undersöka. Meningen var att kommunikationen skulle nå samtliga mellanchefer på ett liknande sätt för att sedan kommuniceras vidare till de anställda. Liksom i de flesta organisationer finns det dock ofta hinder på vägen. Chansen finns att hindren är de samma gång på gång och det är dessa hinder som bör undanröjas. Även om organisationen inte kommer att se ut på samma sätt efter att förändringen genomförts kommer de anställda fortfarande vara placerade runt om i världen. Detta gör att kommunikationen som behöver nå ut till samtliga medarbetare även efteråt kommer att stöta på samma problem som förändringskommunikationen gjorde. Internkommunikation är alltid viktigt. Vid förändring är det viktigare än någonsin. Utan en bra kommunikation med medarbetarna är det omöjligt att få igenom en förändring.⁴ Det blir även svårt att skapa engagemang bland medarbetarna.⁵

¹ Gioria & Chittipeddi 1991

² Dolphin 2005

³ Finney 2006

⁴ Barrett 2002

⁵ Finney 2006

Med en lyckad internkommunikation kan man nå en bättre gemenskap och vi-känsla samt större förståelse och engagemang. Detta leder i längden till större vinst – någonting som alla bolag hoppas uppnå.

Att jag genomförde min undersökning under tiden då förändringskommunikationen ägde rum gjorde att jag fick en unik möjlighet då mellancheferna hade hela processen i färskt minne. Det bör dock poängteras att undersökningen inte syftar till att studera vad mellancheferna ansåg om förändringen eller vad de tyckte om utfallet. I stället var målet att studera hur de uppfattade kommunikationen och hur de upplevt att de kunde föra denna vidare till sina underställda.

Bakgrund

Under rubriken bakgrund presenteras Volvo Business Services (VBS) historia. Här beskrivs även den tidigare organisationen och organisationen efter förändringen. För bilder på Volvo koncernen och VBS 'uppbyggda', se bilagorna 1-4.

Volvo Business Services historia

Volvokoncernen är en av världens ledande tillverkare av transportlösningar. Koncernen erbjuder dessutom kompletta lösningar inom service och finansiering.

Med huvudkontoret AB Volvo överst i organisationen är koncernen indelad i en rad business areas (BA) och business units (BU). Som business areas räknas de bolag som säljer varor och tjänster till kunderna – Volvo Trucks, Renault Trucks, Mack Truck, UD Trucks, Volvo Buses, Volvo Construction Equipment, Volvo Aero, Volvo Penta och Volvo Financial Services. Under produktbolagen återfinns business units, alltså de bolag som tillhandahåller tjänster som får koncernens business areas att fungera. Bland dessa bolag återfinns bland annat Volvo Logistics, Volvo IT och Volvo Business Services (se bilaga 1).

1994 väcktes idén om att man skulle börja dela tjänster inom Volvokoncernen som en del i ”Common Financial Project” (CFP). Tre år senare togs beslutet om att starta upp ett service center och året därpå bildades Volvo Business Services (VBS). Bolagets mål är att öka lönsamheten i Volvokoncernen genom att erbjuda effektiva, högkvalitativa, administrativa lösningar inom finans och personaladministration (F&A – finance and accounting och HR – human resources) för att supportera partners över hela världen. Bolagets verksamhetsområden omfattar leverantörsreskontra, kundreskontra, redovisning och personaladministration. I verksamheten ingår också inköp av varor och tjänster som inte är fordonsrelaterade genom Volvo Group NAP.

VBS har drygt 1 500 anställda i nästan 30 länder i samtliga världsdelar (se bilaga 2). Antalet anställda har ökat markant de senaste åren då tjänster inom finans och personaladministration i de andra koncernbolagen har förts in i VBS genom en så kallad konsolideringsprocess. Detta har gjort att ny anställda tillkommit varje månad under inledningen av 2011. Dessutom har ett nytt kontor öppnats i Indien och en ny VD har tillträtt.

Ett ökat personalantal och en större spridning på de anställda har gjort att VBS nu valt att göra om sin organisationsstruktur.

Organisation och omorganisation

Tidigare var Volvo Business Services indelade i siter och local centers. Siterna fanns på sex platser – Sydamerika, Norden, Sydeuropa, Centraleuropa, Nordamerika och Asien. Inom siterna fanns en rad local center som samtliga låg under respektive site (se bilaga 3). Över de olika siterna fanns VD och ansvariga för de olika huvudområdena – personal, processutveckling personal och finans samt CFO & business office. Med allt fler local center passade utformningen inte längre bolaget och därför arbetade ledning fram en ny struktur. Omorganisationen kommunicerades ut i slutet av mars och i början av juni skedde förändringarna i praktiken.

Den nya organisationen bygger inte längre på siter utan är i stället indelad efter verksamhetsområden. I organisationsträdet återfinns ansvariga för HR & communication, F&A business & development, HR business & development, strategy & operational excellence samt finance & IT. Den tidigare sitestrukturen är ersatt med tre boxar – On Demand Business and Partnership, Global and Regional Delivery samt Asia Pacific (se bilaga 4). I On Demand är lokalkontoren och de lokala aktiviteterna placerade medan de globala verksamheterna hamnar under Global and Regional Delivery. Asia Pacific får än så länge vara en egen box eftersom de kulturella skillnaderna är så stora att det än inte är möjligt att sätta ihop dem med resten av länderna.

Omorganisationen är omfattande men den största förändringen kommer att ske för cheferna. Organisationens ledningsgrupp har bland annat minskat och flera personer med höga positioner har fått byta uppgifter. Efter att omorganisationen trätt i kraft kommer Volvo Business Services att vara ett globalt bolag med chefer utspridda över hela världen.

Förändringskommunikationen

De olika förändringarna som skett i VBS de senaste åren har kommunicerats på en rad sätt. Vid vissa tillfällen har enskilda projekt varit ansvariga för kommunikationen medan informationsavdelningen tagit hand om kommunikationen andra gånger. Den kommunikation som gick ut i samband med omorganisationen kom dock från den globala informationsavdelningen.

Den första kommunikationen gick ut den 25 mars då den nya organisationen presenterades för ledningen. Tre dagar senare skickades ett e-mail med information ut till samtliga chefer.

Den 30 mars skickades kommunikationspaket ut för användning i Town Hall-meetings. Dagen därpå publicerades en artikel om förändringen på intranätet Violin och en webcast med VD:n fanns tillgänglig för de anställda.

Under april och maj planerade de olika cheferna hur deras organisationer skulle utformas och dessa kommunicerades löpande.

Själva organisationsförändringen genomfördes 1 juni.

Kommunikationskanalerna

Volvokoncernen har ett väl utvecklat intranät, Violin. 2007 blev intranätet utsett till ett av världens tio bästa av Nielsen Norman Group. Undersökningen fokuserar på hur lättanvänt och strukturerat intranätet är. När Volvokoncernen utvecklade den tredje generationen av Violin låg slutanvändarna i fokus. En enhetlig struktur gör innehållet lättillgängligt till samtliga anställda inom Volvokoncernen. Den nya generationen av intranätet lanserades 2005.⁶

På Violin har varje bolag en egen sektion där nyheter, anställningar och presentationsmaterial presenteras. Intranätet är den viktigaste kanalen för kommunikationsavdelningen och i stort sett allt publiceras där.

VD:n kommunicerar med den anställda genom ett President Letter som publiceras ungefär tre gånger per år. För att kommunicera med enbart cheferna används Management info, där punkter från ledningsgruppens möten presenteras.

Ledningsgruppen kan även nå de anställda genom EMT Webcast – tv-inslag via Violin. Kanalen används dock bara några gånger per år. Då cheferna vill att de anställda ska ha möjlighet att svara på frågor arrangeras en EMT Chat.

Utöver dessa kanaler finns ett nyhetsbrev, Global Initiatives Newsletter, där de olika projekten får möjlighet att presentera nyheter till de anställda. Nyhetsbrevet kom ut första gången i slutet av 2010 och hade efter bara ett par nummer blivit mycket populärt.

Mycket av informationen till de anställda kommuniceras dock ut via möten där cheferna informerar sin underställda.

Organisationen och kommunikationen

Under detta avsnitt presenteras en forskningsöversikt av mitt valda område. Min studie börjar i en stor förändring. Jag kommer därför att inleda med ett avsnitt om förändringskommunikationen. I mitt fall är förändringskommunikationen lite speciell då den sker i global kontext. Med anledning av detta följs förändringskommunikationen av ett avsnitt om interkulturell kommunikation följt av en presentation av organisationskommunikationen, där den interkulturella kommunikationen är en del. Därefter presenterar jag mellanchefernas roll och kanalernas betydelse i en organisation.

Kommunikation vid förändring

Kommunikation är viktigt då det handlar om företagsförändringar. Kommunikationen kan då användas som vertyg för att meddela, förklara och förbereda de anställda för förändringen. I stort sett alla misstag som sker i förändringsprocessen kan kopplas direkt till kommunikationen. För många anställda innebär förändringar en osäker framtid. Kommunikationen är ett sätt att motverka osäkerheten. Är kommunikationen otillräcklig kan det leda till att de anställda börjar

⁶ <http://www.mynewsdesk.com/se/view/pressrelease/125509> 2011-05-31 14:57

arbete för att motverka förändringen. Vid osäkerhet kan också rykten, som inte är bra för ledningen och företaget, uppstå. Botemedlet mot detta är att kommunicera öppet och rakt med de anställda. Känner de sig välinformerade behöver de inte vara osäkra.⁷

Vid förändring är det även viktigt att kommunikationen är meningsfull. För att kommunikationen ska vara meningsfull bör den uppnå två mål:

- 1) Informera och utbilda de anställda om företagets strategi.
- 2) Motivera de anställda att stödja strategin och jobba för att uppnå målen.⁸

Det handlar alltså om att informera de anställda om sina arbetsuppgifter, policys och andra organisationsfrågor samt att skapa en samhörighet inom organisationen.⁹ Det är viktigt att skapa en identitet för att få fram en känsla av samhörighet. En social identitet är den delen av en individs självbild som härstammar från medlemskapet i en specifik grupp tillsammans med värden och känslor som är kopplade till gruppen. I sammanhanget kan man även tala om social kategorisering som handlar om hur andra ser på gruppen. Det kan då både handla om sociala grupper och grupper i större kontexter så som män, kvinnor, svenskar, fransmän och så vidare. De sociala kategoriseringarna har inverkan på hur vi ser och dömer andra människor.¹⁰

Genom att ta hänsyn till dessa punkter kan man skilja mellan informationen som ges i samband med förändringen och samhörighetskänslan inom organisationen innan, under och efter förändringen. Informationen, som vanligtvis går från ledning till anställda, ska förklara anledningen till förändringen.¹¹

Dolphin presenterade i sin studie hur internkommunikationen användes vid organisationsförändringar i 21 engelska företag. Det visade sig att respondenterna ansåg att kommunikationen med de anställda hade varit nyckeln till framgång. En av de svarande konstaterade att internkommunikationen hade spelat en avgörande roll och hänvisade till den utmaning som varit då företaget sju år tidigare hade kommunicerat med sina anställda under en fusion. Det stora problemet uppkom då på grund av att de anställda kom från olika kulturer.¹²

Kommunikation över kulturella gränser

*"Kultur är kommunikation och kommunikation är kultur."*¹³

Volvo Business Services var vid studiens genomförande mitt inne i en stor globaliseringsprocess. Globalisering innebär att avståndet mellan människor på olika platser i världen minskar. Samtidigt ökar de kulturella problemen, bland annat när det handlar om kommunikationskonflikter orsakade av kulturell mångfald. Liksom citatet ovan säger är kultur kommunikation och

⁷ Dolphin 2005

⁸ Barrett 2002

⁹ Elving 2005

¹⁰ Ibid

¹¹ Ibid

¹² Dolphin 2005

¹³ Xie, Rau, Tseng, Su & Zhao 2009

kommunikation är kultur, vilket betyder att sättet människor kommunicerar och sättet de tar emot kommunikationen är beroende av kultur.¹⁴

Kommunikation är komplext fenomen som går att uppfatta på en rad olika sätt.

Transmissionsmodellen innebär att man riktar in sig på sändare och mottagare. Ett meddelande kommuniceras via en vald kanal. Man tar även hänsyn till kontexten för kommunikationen. Via kanalen tar mottagaren emot meddelandet – som då kan ha utsatts för brus på vägen.

Meddelandet kodas av mottagaren som sedan har möjlighet att skicka tillbaka respons till sändaren.¹⁵ Sänds meddelande från en kultur till en annan är bruset betydligt starkare än om meddelandet sänds i ett och samma land. Ett budskap som går från Skandinavien till exempelvis Asien utsätts för kulturella problem, språkliga barriärer med mera.¹⁶ Då transmissionsmodellen stöter på många problem i ett mångkulturellt sammanhang har Carol Leininger (1997) utformat ett ramverk för internationell kommunikation med hänsyn till de strategiska målen. Dessa är indelade i fyra nivåer; globala mål, global ledningsstrategi, internationella kommunikationsstrategier och individuella, retoriska val.¹⁷

Ledningsstrategierna delas in i fyra områden (se under).¹⁸

Internal Communication Approaches supporting Global Management Strategies

<i>Global management strategy</i>	<i>International Communication Approach</i>		
	Localization Target specific	Internationalization Multinational	Globalization Universal
Ethnocentric Target specific	Source documents not modified. Believes that work at home will work abroad.	Similar to localization.	Similar to localization.
Polycentric Multinational	Documents produced in target countries rather than the home country.	Translations of all documents into target country language.	Organization concentrates on localization and internationalization.
Geocentric International	Limited use.	Simplified English decrease translation	Universal graphic language.
Heterarchic Balanced target, international and multinational	National companies headed by locals, staffed primarily by locals.	Multinational top management speaks the same language.	Matrix organization over informs, sends redundant messages throughout the organization.

¹⁴ Xie, Rau, Tseng, Su & Zhao 2009

¹⁵ Clausen 2006:46

¹⁶ Ibid 47

¹⁷ Leininger 1997

¹⁸ Ibid

Modellen visar fyra globala ledningsstrategier tillsammans med tre internationella kommunikationsstrategier. Lednings- och kommunikationsstrategierna är dock inte statiska. En organisation kan använda olika strategier på olika nivåer i organisationen. Det viktigaste är att försöka anpassa strategierna så att de möter organisationens mål.¹⁹

Vad innebär då de olika kommunikationsstrategierna?

Localization: Informationen är designad för att passa en specifik kultur eller ett specifikt språk. Är informationen framtagen i Europa används den också bara i Europa.

Internationalization: Här anpassas informationen för att passa internationellt. Innan informationen går ut identifieras både globala och lokala faktorer.

Globalization: Här är informationen gjord för att passa i en rad olika länder direkt. Man ska lätt kunna lägga till text i lättare engelska eller olika illustrationer för att öka förståelsen, utan att för den skull behöva göra om dokumentet.²⁰

De olika ledningsstrategierna som presenteras i modellen är ethnocentric – det som fungerar hemma fungerar också utomlands, polycentric – man satsar mycket på de olika länderna och anpassar budskapet efter målgruppen, geocentric – mellanting av ethnocentric och polycentric samt heterarchic som innebär att man försöker skapa en gemensam företagskultur och ett gemensamt språk som alla ska förstå. Detta samtidigt som de lokala kontoren består av lokala arbetare.²¹

Man skulle kunna säga att Volvo Business Services, innan förändringen och även under förändringsarbetet, varit etnocentriskt. Dokumenten och informationen inom företaget gick ut till samtliga anställda och någon modifiering gjordes inte. Det som fungera hemma fungerar även i andra länder. Bara Frankrike har varit ett undantag då fransmännen har svårt med det engelska språket. Företaget är även till viss del heterartiskt då man försöker att skapa ett homogent företag.

Kulturell mångfald påverkar all form av kommunikation. Kommunikationen genom datorn gör att avstånden, både tidmässiga och geografiska, minskar. Detta gör att risken för att kommunikationen ska missuppfattas mellan personer med olika kulturella bakgrunder ökar. För att komma över problemen är det nödvändigt att överväga och belysa kulturella skillnader tidigt då man bland annat designar datormedierade kommunikationssystem, så som Volvos intranät Violin. Många forskare har betonat att det är viktigt att text, datum, tid, nummer, symboler, bilder, färger och funktioner är anpassade för att fungera i olika kulturer.²² Att bara översätta ett budskap till ett annat språk innebär inte att det går att förstå på samma sätt. Man måste anpassa sitt budskap för att passa in i en annan kultur och personerna som ska föra meddelandet vidare måste få hjälp för att förstå det.²³ Att detta lyckas är viktigt. En väl fungerande global internkommunikation leder till engagemang bland medarbetarna och på sikt även till bättre finansiella resultat. Trots detta är det många som inte anpassar sitt budskap efter den globala målgruppen utan skickar ut ett meddelande som ska passa alla. Ett sätt att lyckas med sin

¹⁹ Leininger 1997

²⁰ Ibid

²¹ Ibid

²² Xie, Rau, Tseng, Su & Zhao 2009

²³ Finney 2006

kommunikation kan vara att sammanföra anställda från olika kulturer för att ge dem chansen att träffas och utbyta idéer. Det kan även vara bra att undersöka vad de anställda vill läsa på till exempel sitt intranät.²⁴

Kulturell mångfald och kommunikationsstilar

Xie, Rau, Tseng, Su och Zhao fokuserade i sin studie på kommunikationens effektivitet. Enligt dem är detta viktigt då det handlar om effektiv krosskulturell kommunikation eftersom det då är viktigare att få den rätta responsen än att skicka iväg det rätta budskapet.²⁵ Syftet med studien var att undersöka effekterna av kulturell mångfald på olika kommunikationsstilar. Resultaten tillämpades sedan inom användargränssnittsdesign för datormedierade kommunikationssystem. Studien visade att "high-context people" hade lättare att förstå icke-verbal kommunikation medan "low-context people" var mer effektiva när det handlade om verbal kommunikation. Det visade sig också att höga maktpersoner inte kommunicerade lika effektivt som lägre maktpersoner då det handlade om kommunikation med interaktion. I kommunikationen utan interaktion fanns det dock ingen markant skillnad.²⁶ Begreppen high-context och low-context uppfanns av grundaren till fältet interkulturell kommunikation, Edward T Hall. Hall började använda begreppet på 1960-talet då han ville förklara hur människor tillskrev kommunikationens mening. I low-contextkommunikation är den största delen av informationen explicit (tydliggjord). I high-context är det bara en liten del som måste skrivas ned eftersom den största delen av informationen är implicit. I dessa sammanhang ger kontext och situationen mening i en större mån än vad det gör genom low-context. Clausen (2006) studerade interkulturell organisationskommunikation i Danmark och Japan. Hon konstaterar att danskar tenderar att vara mer low-context medan japaner är high-context. Även Schweiz och Tyskland tillhör low-context medan amerikanerna befinner sig någonstans i mitten. Man kan alltså i grova drag dela in det så att västlänningar är mer explicita än asiater.²⁷

Ett sätt att övervinna kulturella barriärer inom kommunikationen är att väcka medvetenheten om att det finns skillnader. Det finns dock faktorer som gör att skillnaderna minskar. Om de som kommunicerar har samma tekniska kunskap minskar de kulturella olikheterna. Möjligheten finns också att en ny kultur uppstår i en organisation med medarbetare från olika delar av världen.²⁸ Det finns dock studier som visar på motsatsen. Chefer som arbetar i internationella företag tenderar då att bli ännu mer influerade av sin egen kultur, svenskar blir mer svenska, amerikanare mer amerikanska och japaner mer japanska. Varför det blir så vet man inte men en förklaring är att den nationella identiteten är så djupt rotad att en företagskultur inte kan ta bort den på en vuxen människa.²⁹

I den redan nämnda studien om kulturella skillnader mellan Danmark och Japan kommer Clausen fram till att transmissionsmodellen inte passar in i ett internationellt företag. I stället är det bättre att använda sig av medskapande. Vidare visade studien att de chefer som ingick i

²⁴ Finney 2006

²⁵ Xie, Rau, Tseng, Su & Zhao 2009

²⁶ Ibid

²⁷ Clausen 2006:53

²⁸ Ibid 59

²⁹ Ibid 257

undersökningen var mycket medvetna om både de nationella och organisatoriska kulturerna och att de som var de mest lyckade lyckades anpassa sig till olika kulturer.³⁰

Organisationskommunikation

Både förändringskommunikationen och kommunikationen över kulturella gränser är en del av organisationskommunikationen.

Organisationskommunikationen har en 50-årig forskningshistoria. I Sverige kom de första studierna på 70-talet. De senaste 15 åren har forskningen utvecklats till att innefatta organisationernas interna kommunikation.³¹ När man definierar organisationskommunikation brukar man dra linjer mellan intern/extern och formell/informell kommunikation. Det har blivit så att forskare inom organisationskommunikationen studerar intern, formell kommunikation medan public relation-forskare studerar extern, formell kommunikation.³²

I den här uppsatsen syftar organisationskommunikationen på den kommunikationen som sker internt inom företaget. Det handlar alltså om intern, formell kommunikation.

Den största delen av forskningen inom organisationskommunikation syftar på relationen mellan chefer och medarbetare.³³ I min studie kommer jag att fokusera på mellancheferna och deras uppfattning av informationen uppifrån och hur de själva ser på sin roll som kommunikatör. Anledningen är att de innehar en unik roll då de sitter mellan ledningen och de anställda.

Internkommunikationen är en viktig del för företaget eller organisationen. Med en väl fungerande kommunikation internt tenderar företag även att lyckas externt. Trots det är det den externa kommunikationen som dominerat forskningen och det var först i mitten på 1990-talet som forskare förklarade vikten av den interna kommunikationen. Numera är det vida känt att en fungerande internkommunikation krävs för att lyckas.³⁴ Internkommunikationen spelar en viktig roll när det handlar om att stärka bandet mellan de anställda och företaget. Kan de anställda identifiera sig med företaget tenderar de även att visa mer stöd för det. Detta kan vara nog så viktigt under exempelvis en kris.³⁵

Dolphin konstaterar att sunda relationer med de anställda endast kan byggas genom pålitlig information. I ett samhälle där företag måste arbeta för att behålla sina anställda har en allt större vikt lagts vid kommunikationen. Detta blivit mer aktuellt än någonsin i samband med att världen blir allt mer globaliserad.³⁶ Man bör dock komma ihåg att ett skickat e-mail eller brev inte per automatik innebär att budskapet når fram. Inte heller att publicera någonting på intranätet behöver betyda att de anställda tar del av informationen.³⁷

³⁰ Clausen 2006:258

³¹ Johansson 2007

³² Ibid

³³ Ibid

³⁴ Dolphin 2005

³⁵ Ibid

³⁶ Ibid

³⁷ Finney 2006

För att informationen ska få någon effekt måste den tolkas för att sedan översättas till handling. Detta sker genom fyra steg.

- 1) Tillhandahålla data, information och idéer till de anställda.
- 2) Sätta informationen i en kontext. För att informationen ska kännas relevant för den enskilda medarbetaren måste den sättas i ett sammanhang.
- 3) Ha konversationer. Medarbetarna måste undersöka, testa och förstå innebörden av vad som händer. Detta uppnås bäst genom konversation där de inblandade kan utveckla en gemensam syn.
- 4) Få feedback för att vara säker på att informationen har tagits emot på rätt sätt.³⁸

I en studie av kommunikationen mellan chefer och medarbetare på Volvo personvagnar visade det sig att cheferna är fast i transmissionsrollen. De förmedlar informationen utan att relatera till de anställdas verklighet. Både chefer och anställda pratar om vikten av dialog – men meningsskapande, förståelse och tolkning nämns knappt.³⁹

Tidigare studier har visat att:

- Chefernas kommunikativa kunskaper inte når upp till behoven.
- Transmissionssynen är vanlig bland cheferna.
- Informell kommunikation mellan chefer och medarbetare är viktigt.
- Kommunikationen från chefer till medarbetare är mer utvecklad än kommunikationen åt motsatt håll.
- Chefer har dålig kunskap om hur andra chefer och anställdas jobbsituation ser ut.
- Både chefer och anställda är medvetna om vikten av dialog men i verkligheten är det oftast envägskommunikation som används.⁴⁰

Mellancheferens roll

Chefen har en viktig roll när det handlar om att kommunicera exempelvis en förändring. Tidigare studier har visat att mellancheferen – som befinner sig mellan ledning och anställda – har en unik position.

Det är inte informationen i sig utan hur den tolkas som är det viktigaste. Trots att informationen är den samma kan anställda inom samma företag tolka den olika beroende på nationalitet. Det är därför viktigt att informationen tolkas i linje med företagets strategi, för att passa det lokala behovet.⁴¹ Dagens teknik gör att det sällan är några problem att få ut informationen. I stället är

³⁸ Quirke 2008:18

³⁹ Simonsson 2002

⁴⁰ Johansson 2007

⁴¹ Quirke 2008:87

det tolkningsprocessen som är det stora hindret. Den enskilde medarbetaren har ofta flera kanaler att välja mellan i sitt sökande av information. Det som blir problematiskt är svårigheter att se vad informationen betyder och vad det som kommuniceras ut faktiskt innebär för organisationen. Med tanke på detta är kommunikationen med chefer och medarbetare mycket viktig.⁴² Cheferna vill få ut sitt budskap medan medarbetarna vill ge sina åsikter för att på så sätt få chansen att påverka besluten.⁴³

Eftersom mellancheferna har en viktig roll då det handlar om att förmedla informationen på ett sätt som medarbetarna förstår gäller det också att cheferna ska kunna ta del av den information de får till sig.⁴⁴

Mellancheferna som meningsskapare

Inom organisationskommunikationsforskningen har de högsta cheferna ofta blivit utpekade som de som skapar förståelse bland medarbetarna vid speciella händelser. Beck och Plowman (2009) hävdar dock att det är mellancheferna som har den viktigaste rollen när det handlar om detta.⁴⁵ Mellanchefernas tolkning av förändringen påverkar resultatet av hela processen. I de fall där mellancheferna är positiva till förändringen, påverkas medarbetarna att bli mer positiva, vilket i sin tur leder till en smidigare förändringsprocess. Det som påverkar mest är den delen av kommunikationen som sker informellt genom exempelvis diskussioner.⁴⁶

I organisationer där cheferna tar en aktiv roll i samband med oväntade händelser finns det en större chans att företaget lär sig från det inträffade. Genom att inspirera och guida medarbetarna i deras tolkningar bidrar de till behållning för företaget. På detta sätt lär sig organisationen genom att medlemmarna upplever flera sidor av det inträffade. Kunskapen blir större då medlemmarna utbyter tolkningar av vad som händer. Behållningen kommer också då flera uppfattningar blandas. Mellancheferna har en unik roll i processen då de står nära båda chefer och medarbetare.⁴⁷ De fungerar som en brygga mellan olika nivåer och vertikalt mellan olika avdelningar. De kan påverka så väl strategiska som operativa beslut. Costanzo och Tzoumpa (2008) menar att då organisationer blivit allt flackare har mellancheferna fått en större roll vad gäller prestationer, för att säkerställa att saker genomförs och genom att balansera upp organisationen under förändring.⁴⁸ Det största ansvaret för att mellancheferna ska utnyttja sin unika position ligger dock på den högsta ledningen som måste uppmuntra dem att vara verksamma för att hjälpa till att skapa mening bland medarbetarna.⁴⁹

⁴² Von Platen 2006:58

⁴³ Heide & Johansson 2008:79

⁴⁴ Von Platen 2006:61

⁴⁵ Beck & Plowman 2009

⁴⁶ Balogun 2003

⁴⁷ Beck & Plowman 2009

⁴⁸ Costanzo & Tzoumpa 2008

⁴⁹ Beck & Plowman 2009

Dialog är en förutsättning för att mening ska skapas. Utan dialog kan man inte få en gemensam förståelse och tolkning i en grupp. Medan dialog handlar om att bygga någonting nytt hindrar debatt och diskussioner att en gemensam förståelse växer fram. Detta gör att det är viktigt hur möten planeras och genomförs. Många möten fungerar som informationsspridare där en person står och pratar medan dialogen inte får något utrymme. Detta är en förklaring till att det ibland inte går att få fram en gemensam förståelse trots många möten.⁵⁰

Mellancheferna som kunskapsförmedlare

I dag behöver cheferna ökade kunskaper för att driva och utveckla sina anställda. Det har blivit större krav på ledarskap och mindre på den personligt produktiva sidan. Mellancheferna bör kunna identifiera kunskapsluckor och kommunikationsproblem mellan olika grupper och överbygga dessa. I arbetet med att överbygga problemen uppkommer underförstådd kunskap. Detta innebär att cheferna på mellannivån utgör en viktig länk i inlärningsprocessen och en viktig kanal där kunskap överförs.⁵¹

Cheferna kan anta tre roller – den analytiska, instinktiva eller jordnära – beroende på hur de ser på sin organisation. Antar chefen ett analytiskt läge utnyttjas de befintliga kunskaperna. Är cheferna instinktiva genererar de nya resurser och upptäcker nya möjligheter genom att utforska sin omgivning och vara proaktiva. De cheferna som antar ett jordnära läge genererar nya organisatoriska funktioner med hjälp av anpassat och upplevelsebaserat lärande. Kunskapen kan alltså användas på tre olika sätt. Man kan anpassa den till att passa ett visst sammanhang, men också för att upptäcka nya möjligheter för att generera ny kunskap, anpassa befintlig kunskap till nya användningsområden och importera existerande kunskap för att lösa specifika problem.⁵²

Svårigheter för mellanchefer

Sara von Platen (2006) genomförde en undersökning över hur internkommunikationen och meningsskapandet fungerade då Sveriges Television gjorde en strategisk organisationsförändring. Där konstaterade hon att mellancheferna har en viktig roll, men att de ofta blir åsidosatta och saknar meningsskapande funktion.⁵³

På SVT försvårades mellanchefernas arbete på grund av deras dubbla lojaliteter, oklar ansvarsfördelning som informationsspridare, att informationsspridningen inte ingick i arbetsuppgifterna, att de inte stöttade förändringen som skulle kommuniceras, att de inte själva hade tillräcklig kunskap för att besvara frågor och att de hade bristande kunskap om hur viktig kommunikationen var.⁵⁴

⁵⁰ Heide & Johansson 2008:101

⁵¹ Costanzo & Tzoumpa 2008

⁵² Ibid

⁵³ Von Platen 2006:213

⁵⁴ Ibid 213

Kanalernas för- och nackdelar

All kommunikation sker genom olika kanaler – skriftliga eller muntliga. Nedan presenteras för- och nackdelar bland de olika kanalerna som används av Volvo Business Services.

Den muntliga informationen är viktig i internkommunikationen. Denna riskerar dock ofta att bli enkelriktad.⁵⁵ I stället för att försöka få igång en öppen dialog används mötena till att förmedla information på. Man måste även ta hänsyn till att status, makt, tillit och roller påverkar hur öppen kommunikationen blir under mötet. Blir mötena enkelriktade, utan öppen kommunikation, kan de likställas med skriftliga medier.⁵⁶ Fördelar med den personliga kommunikationen är att den möjliggör återkoppling och förståelse på ett annat sätt än de tryckta medierna. En ytterligare fördel är att kommunikationen kan anpassas efter de som deltar.⁵⁷

De skriftliga medierna är bra när man ska förmedla ut råmaterial och upplysningar till medarbetarna. Det har dock visat sig att de flesta människorna har svårt att ta till sig skrivna dokument.⁵⁸

Nyhetsblad

När det handlar om skriftlig information har personaltidningen en lång tradition.⁵⁹ När det handlar om Volvokoncernen finns Global Magazine som har en upplaga på 80 000 exemplar. Eftersom personaltidningen når ut till hela Volvokoncernen används den dock inte till att förmedla information till de anställda inom enskilda bolag.⁶⁰

Ett komplement till personaltidningen är nyhetsbladet. I Volvo Business Services återfinns ett President Letter som går från VD till de anställda, ett Management Info som går från den högsta ledningen till cheferna samt Global Initiatives Newsletter som går till samtliga anställda. Forskningen visar att ledningsinformation, nyheter och organisationsfrågor är vanliga ämnen i dessa medier liksom arbetsplatsreportage och personporträtt. Tre faktorer påverkar hur de anställda intresserar sig för innehållet – aktualitet, social närhet och problemupplevelse. Vidare kan man konstatera att de anställda främst vill ha information om vad som kommer att hända, inte vad som har hänt.⁶¹

I min enkäten finns alternativen Management info och President letter samt nyhetsbrev med. Nyhetsbrev kan därför likställas med Global Initiatives Newsletter.

⁵⁵ Larsson 2008:215

⁵⁶ Von Platen 2006:59

⁵⁷ Ibid 58

⁵⁸ Ibid 58

⁵⁹ Larsson 2008:216

⁶⁰ <http://www.volvogroup.com/group/sweden/sv-se/Volvo%20Group/Pages/landingpagevolvogroup.aspx>
2011-04-12 12.35

⁶¹ Larsson 2008:216f

Intranät

Intranätet är en bred kommunikationskanal. Här publiceras inte bara nyheter utan även organisationens dokument, presentationer, policys och processtöd finns tillgängligt. På intranätet hanteras även manualer och dylikt.⁶²

Fördelen med intranätet är att det är ett snabbt och billigt medium. Mottagarna får tillgång till informationen så snart den publicerats. Intranätet fungerar även som ett lagringsutrymme.⁶³ De flesta organisationer använder sig av intranätet och anser att det är den bästa vägen att nå ut till medarbetarna. Det har dock visat sig att tilltron till intranätet är överskattat då plattformen ofta är förknippad med svårigheter att hitta, informationsöverflöd, för lite tid till att hitta informationen och svårtolkad information.⁶⁴ Ett annat problem är att personalen själv förväntas leta upp informationen, vilket inte alltid är självklart att de gör.⁶⁵

Skriftliga medier är alltså bra att för att sprida informationen med – men för att informationen ska bli användbar krävs kommunikation. När människor får möjlighet att ge uttryck för egna och lyssna på andras åsikter får de en tydligare bild av vad som sker.⁶⁶

Syfte och frågeställningar

Mitt syfte är att undersöka hur kommunikationen fungerar i ett globalt företag under förändring.

Frågeställningar:

- 1) Har mellancheferna haft nytta av den informationen som kommunicerades ut i samband med organisationsförändringen för att kunna vidarebefordra den till sina anställda?
- 2) Vilka har varit mellanchefernas viktigaste kanalerna för att söka och få information om förändringen?
- 3) Har kulturella skillnader påverkat hur mellancheferna har upplevt sig kunna förmedla kommunikationen om förändringen?

Tanken är att utifrån detta få fram en bild av hur informationen uppfattats samt hur den tagits emot i olika kulturer. Förändringen i sig är inte det viktigaste utan i stället fokuserar jag på kommunikationen, kanalerna och vilken förståelse mellancheferna fått för informationen. Att jag använder mig av perioden då förändringskommunikationen förmedlades är för att på så sätt få ett material som kommunicerades likadant till samtliga chefer i organisationen. Det var en stor kommunikationsinsats som hela bolaget fick ta del av. Det är därför lämpligt att använda denna då man vill ha en bild av hur kommunikationen tas emot och förmedlas. I Volvokoncernen finns

⁶² Larsson 2008:217

⁶³ Ibid 217

⁶⁴ Von Platen 2006:58

⁶⁵ Larsson 2008:217

⁶⁶ Von Platen 2006:58

en gemensam värdegrund i ”*The Volvo Way*”⁶⁷. Återfinns det inga kulturella skillnader, som enligt tidigare forskning är ett stort problem i globala företag, kan man anta att ”*The Volvo Way*” präglar känslan i organisationen så att en stark samhörighet uppstår trots olikheterna.

Problematisering

Det finns många olika förändringar och många orsaker till att förändringar genomförs.

I ”*Operations and the Management of Change*” (1997) av Gilgeous beskrivs de externa och interna faktorer som fungerar som igångsättare av förändringsprogram i organisationer och företag:

Externa faktorer: Ny teknologi, förändringar på marknaden, förändrade förväntningar från kunderna, konkurrenternas aktiviteter, kvalitet och standard, lagskiften samt politiska och ekonomiska intressen.

Interna faktorer: Dessa relaterar till ledningsfilosofier, organisationsstrukturer, kultur samt system för interna makt- och kontrollfunktioner.⁶⁸

Ett av de huvudsakliga syftena med förändringskommunikation är alltså att informera medarbetarna om förändringen. Denna informativa funktion av kommunikationen kommer göra att de involverade blir redo för förändring.⁶⁹

Postmes, Tanis & De Wit konstaterar i sin studie att:

*“...employees were strongly committed if they obtained adequate information to perform their task, and if this information was presented to them via formal bureaucratic channels rather than informally. Communications with proximate colleagues and with direct superiors predicted commitment less well than communication with more senior management did...”*⁷⁰

Inte heller människors känsla för organisationen behöver bero på interaktionen med nära medarbetare. Detta är däremot starkt relaterat till hur de förstår kommunikationen från ledningen.⁷¹

Enligt Heide och Johansson (2008) är den svenska forskningen om förändringskommunikation i princip obefintlig. De efterlyser därför ytterligare forskning för att de svenska företagen inte ska halka efter i utvecklingen.⁷² Vad gäller forskningen i stort ser de en rad utmaningar. Först gäller det att utveckla begreppen effektiv förändring och motstånd vilket enligt dem tidigare enbart riktat sig från ett ledningsperspektiv. Vad betyder begreppen för de anställda? De ställer också fråga om nya verktyg behövs för att föra in dialog och deltagande i modellerna.⁷³

⁶⁷

http://www.volvogroup.com/SiteCollectionDocuments/VGHQ/Volvo%20Group/Volvo%20Group/Our%20values/volvo_way_swe.pdf 2011-04-11 14:35

⁶⁸ Kitchen & Daly 2002

⁶⁹ Elving 2005

⁷⁰ Postmes, Tanis & De Wit 2001

⁷¹ Ibid

⁷² Heide & Johansson 2008:41

⁷³ Ibid 39

En andra utmaning är att utveckla förståelsen för meningsskapande genom att studera hur det informella samtalet och offentliga kommunikationen är länkade till varandra.⁷⁴

Som en tredje utmaning nämner Heide och Johansson att genomföra studier som riktar in sig på de mönster som förbinder den uttalade kommunikationen med dolda förväntningar, antaganden, betydelser och värderingar. Enligt dem är detta viktigt för hur förändringarna tas emot samtidigt som de styr kommunikationen.⁷⁵

Det visar sig alltså att forskningen om förändringskommunikation har stora luckor. Jag hade dessa i bakhuvudet när jag formulerar mina frågor till respondenterna. Att undersökningen gjordes på ett svenskt företag ur ett globalt perspektiv gör att den bidrar med en bredd till den svenska forskning inom fältet – som liksom tidigare nämnts visat sig vara i princip obefintlig.

Den viktigaste kommunikationen som går ut till chefer och medarbetare i Volvo Business Services är sådan som ska påverka de anställda. Man ska införa ett nytt sätt att arbeta eller ska göra en organisationsförändring. Jag anser därför att den förändringskommunikation som ingår i min undersökning går att likna vid stora delar av den övriga kommunikationen.

När det handlar om svensk forskning inom organisationskommunikation i stort konstaterar Catrin Johansson att den största delen är kvalitativ.⁷⁶ Genom att göra en kvantitativ studie hoppas jag få fram ny kunskap inom fältet.

Ur Volvo Business Services synvinkel är studien viktigt för att kommunikationen med de globalt spridda mellancheferna ska fungera. Mellancheferna fungerar som en länk i en kedja och har ett ansvar att sprida informationen vidare till de anställda. Förändringskommunikationen som används fungerar som ett fall. Då den viktigaste informationen handlar om att påverka de anställdas beteende på något sätt anser jag att kommunikationen vid detta fallet kan föras vidare till den andra kommunikationen som kommer att förmedlas i framtiden.

Metod

Under metodavsnittet kommer jag presentera den metod jag valt att använda. Jag kommer dessutom redogöra för hur jag gått till väga, både vad gäller utskick och formulering av frågor samt urval, svarsfrekvens och undersökningens validitet och reliabilitet.

Enkätundersökning

Undersökningen genomfördes med en kvantitativ metod i form av en webbenkät (se bilaga 5). Anledningen var för att genom att nå samtliga 138 chefer få en helhetsbild av organisationen och även hitta tendenser för hur kommunikationen uppfattades. Då cheferna är spridda över hela världen skulle exempelvis intervjuer vara svåra att genomföra, både med tanke på avstånd och

⁷⁴ Heide & Johansson 2008:40

⁷⁵ Ibid 40

⁷⁶ Johansson 2007

tidsskillnad. Dessutom har tidigare studier konstaterat att den största delen av forskningen inom organisationskommunikationen, där förändringskommunikation ingår, är kvalitativ. Detta gör att en kvantitativ undersökning skulle kunna ge nya kunskaper inom ämnet.

Med enkäter fick jag möjlighet att få fram ett generaliserbart resultat om vad samtliga mellanchefer anser om informationen, kanalerna och vilken förståelse de fått för det som kommunicerades ut i samband med förändringen, vilket passade bra med tanke på mina frågeställningar. Frågeställningarna är formulerade för att få en övergripande bild av mellanchefernas uppfattning av kommunikationen. En kvalitativ metod hade varit intressant för att få en djupare förståelse för kommunikationen. För att ändå få lite mer information om vad svarspersonerna ansåg om kommunikationen valde jag att föra in ett antal öppna frågor i enkäten. På detta sätt kunde jag se någonting utöver vad mellancheferna tyckte om de påståenden som fanns med i enkäten. Med de öppna frågorna fick jag också reda på varför de tyckte som de tyckte. De öppna frågorna placerades efter frågan om det varit svårt att kommunicera samt i slutet av enkäten. Där fick respondenterna chansen att utveckla sina svar och många tog också chansen att göra det.

Fördelar och nackdelar

Som med allt annat finns det både för- och nackdelar även med att göra en enkätundersökning. Det som är positivt med en webbenkätundersökning är att kostnaderna är låga och att man har möjlighet att göra ett större urval med tanke på tiden. Vid en enkätundersökning spelar det inte heller någon roll var respondenterna befinner sig utan man kan ha en stor geografisk spridning på dessa. Respondenterna har även möjlighet att i lugn och ro tänka igenom sina svar samtidigt som det inte finns någon intervjuare som kan påverka svaren.⁷⁷

Det som är negativt med en enkätundersökning jämfört med exempelvis intervjuer är att bortfallet oftast blir större. Man kan inte heller ställa för många frågor då det då finns risk att respondenterna inte orkar svara samtidigt som man inte kan vara helt säker på att alla förstår frågorna på rätt sätt. Vid en enkätundersökning kan man aldrig vara säker på vilka som besvarat frågorna och man har inte heller möjlighet att gå in på djupet på samma sätt som man har vid en intervju.⁷⁸ Trots nackdelarna anser jag att en enkätundersökning passar bäst för min studie. På detta sätt kan jag nå samtliga i min urvalsgrupp och får då möjlighet att generalisera mina resultat.

Tillvägagångssätt

Frågorna togs fram och formulerades efter syfte, frågeställningar och teori. Enkäten skapades sedan som en webbsurvey i Google Docs (www.google.com) och kom slutligen att innehålla 15 frågor, ett kommentarsfält till en av frågorna samt en avslutande ruta där möjlighet gavs att ge ytterligare synpunkter på kommunikationen. Enkäten skickades ut via mail. Mailet innehöll ett följbrev (se bilaga 6) som förklarade undersökningens syfte och vikten av att cheferna svarade på frågorna. I mailet fanns även en länk till enkäten. Enkäten skickades ut den 2 maj och den första påminnelsen en vecka senare (9 maj). En tredje påminnelse skickades ut den 16 maj. Vid det

⁷⁷ Ejlertsson 1996:11

⁷⁸ Ibid 12

första utskicket inkom 39 svar. Det andra utskicket genererade i 26 svar medan utskick nummer tre gav ytterligare 18 svar. Samtidliga utskick gjordes av Volvo Business Services informationschef.

Svaren fördes in i statistikprogrammet SPSS (Paws Statistics) för att sedan analyseras. I enkäten fick respondenterna välja en siffra mellan 1 och 10 för att svara på frågorna som var på ordinalskalenivå. Då resultaten analyserades valde jag att koda om dessa variabler så att stegen i stället blev fem. Detta gjorde jag för att få en bättre överblick av resultaten. Att slå ihop alternativ kan få konsekvenser för resultaten. Stegen blir färre och skillnaderna mindre. De som valt alternativ ett eller två blir i och med omkodningen likställda. Detta gör att resultaten blir något annorlunda, men jag anser inte att det gör några betydande skillnader. I stället gör omkodningen att resultaten blir mer lättolkade.

Frågorna

Enkäten innehöll liksom nämnts 15 frågor, inklusive två bakgrundsfrågor. Avslutningsvis valde jag även att ha med två öppna frågor där respondenterna fick ge ytterligare kommentarer. Enkäten innehöll frågor på ordinalskalenivå och nominalskalenivå. Bara de tre sista frågorna var nominalskalor. Detta för att respondenterna där hade möjlighet att välja vilka kanaler de använde sig mest av och föredrog. De fick välja hur många kanaler de ville. Den största delen av variablerna valde jag dock att ha på ordinalskalenivå för att på så sätt få möjlighet att rangordna respondenternas åsikter om en rad frågor. Ordinalskalor är vanliga att använda när man mäter attityder. En av de mest kända attitydskalorna är Likert-skalan, vilket jag har använt mig av. En Likert-skala består av ett antal påståenden som respondenten kan instämma eller ta avstånd ifrån, i mitt fall med hjälp av en tiogradig skala. Ytterpunkterna är ”do not agree all” och ”totally agree” samt vid ett tillfälle ”not difficult at all” och ”very difficult”.⁷⁹

Frågorna i enkäten togs fram för att kunna svara på teori, syfte och frågeställningar. Den utformades på ett sätt som kändes logiskt och antalet frågor hölls nere för att inte trötta ut respondenterna.

För att få svar på frågeställningen: *”Har mellancheferna haft nytta av den informationen som kommunicerades ut i samband med organisationsförändringen för att kunna vidarebefordra den till sina anställda?”* ställdes frågor om vad respondenterna ansåg om informationen och hur de ansåg att det hade gått att vidareförmedla den till de anställda. Frågorna var: “The information I got about the organizational change provided to me was enough to communicate to my employees”, “I received enough information about the organizational change to be able to answer questions from my employees”, “My manager encouraged me to communicate the information about the organizational change with my employees”, “My manager is approachable”, “I think it is important to inform my employees about the change”, “I feel that my colleagues understand the information about the change” och “Did you find it difficult to communicate the information about the organizational change to your employees?”.

Med de avslutande frågorna gällande kanaler hoppades jag få svar på frågeställningen: *”Vilka har varit de viktigaste kanalerna för att söka och få information om förändringen?”*. Frågorna som ställdes i

⁷⁹ Ejlertsson 1996:79f

enkäten var: "I have made an extra effort to find information about the change", "Which communication channel do you prefer for receiving information", "In which communication channel do you usually find information" och "Which communication channel have you used the most during the change".

Med hjälp av de två första frågorna, som är bakgrundsfrågor, ämnade jag se eventuella kulturella skillnader. Några frågor om kultur fanns inte med utan eventuella olikheter mellan cheferna på grund av kultur skulle framkomma implicit. Jag ville alltså ha möjlighet att undersöka om det fanns kulturella skillnader utan att fråga mellancheferna rakt ut om detta. Anledningen är att jag anser att det finns möjlighet att cheferna själva inte är medvetna om skillnaderna. En fråga syftade dock till teorierna om kommunikation över kulturella gränser. Det var frågan angående huruvida cheferna diskuterat förändringen med kollegor i andra länder. Detta menar Finney (2006) är viktigt när det handlar om kommunikation över gränserna.⁸⁰ Med bakgrundsvariabeln var mellancheferna jobbar operationaliserade jag begreppet kulturella skillnader. Genom frågan fick jag reda på var cheferna är verksamma och kunde i resultatet sätta detta mot de andra frågorna. På så sätt fick jag en bild av om det fanns några kulturella skillnader med anledning av i vilken världsdel cheferna är verksamma och kunde då svara på frågeställningen: "*Har kulturella skillnader påverkat hur mellancheferna har kunnat förmedla kommunikationen om förändringen?*" Målet var inte att få en exakt bild av vilka skillnader som fanns utan mer att få reda på om det fanns olikheter över huvudtaget.

Frågeställning ett som handlar om mellancheferna fått tillräckligt med information för att kunna förmedla den till sina anställda är formulerad efter teorierna om mellanchefernas roll, liksom frågan om kulturella skillnader. Där har även hänsyn tagits till teorierna om kommunikation över kulturella gränser. Det bör dock poängteras att vissa bitar talar emot de teorier som finns. Enligt Finney (2006) ska budskap anpassas för att passa in i olika kulturer.⁸¹ Det vore enligt vissa kanske därför lämpligt om jag hade anpassat min enkät för att passa respondenterna med kulturellt olika bakgrunder. Jag anser dock att detta inte hade passat min undersökning. Språket som används inom Volvo Business Services är engelska, därför ville jag heller inte översätta enkäten till olika språk. Att frågemässigt anpassa enkäten valde jag att inte heller göra. Först genom att ställa samma frågor till samtliga kunde jag få fram en bild av chefernas syn på kommunikationen i Volvo Business Services. De skillnader som återfinns i gruppen syns implicit genom att hänsyn tas till bakgrundsfrågorna.

Kanalerna är viktiga att ta hänsyn till i samtliga delar av organisationskommunikationen, både när det handlar om förändring och i ett bolag med kulturellt spridda anställda. Genom frågan som handlar om vilka kanaler som cheferna föredrar fångades flera teoretiska aspekter in. Även här fanns möjlighet att få fram kulturella skillnader.

⁸⁰ Finney 2006

⁸¹ Ibid

Urval, svarsfrekvens och bortfall

Volvo Business Services har 1 500 anställda. Av dessa är 153 stycken chefer. 15 är leading leaders och är alltså chefer över chefer, medan 138 är mellanchefer och har anställda som underställda. Det är mellancheferna jag valt att ha med i min undersökning. Anledningen är att dessa chefer får information uppifrån som de sedan ska kommunicera ut till sina underställda. Blir det stopp i detta led innebär det att anställda inte får information och osäkerhet bildas. Att hela kommunikationskedjan fungerar är viktigt för att skapa en väl fungerande organisation. Samtliga mellanchefer fick enkäten vilket innebär att jag gjort ett totalurval. Med en hög svarsfrekvens tillsammans med en hög reliabilitet och validitet går det därför att generalisera resultaten då det inte finns någon risk att fel personer deltagit i undersökningen.

I en kvantitativ undersökning är man ofta intresserad av att generalisera resultaten så att de gäller även andra grupper och situationer. För att detta ska vara möjligt måste man få fram ett urval som är representativt.⁸² Jag använde mig liksom nämnts ovan av ett totalurval då samtliga 138 mellanchefer fick ta del av enkäten. Av dessa svarade 83 på enkäten vilket ger en svarsfrekvens på 60 procent. Svarsfrekvensen får ses som godkänd då det vanligtvis brukar vara mellan 60-65 procent som svarar på en enkät. Då det handlar om intervjustudier brukar svarsfrekvensen vara något högre, mellan 75-80 procent. Anledningen till att enkäter tenderar att ha ett större bortfall skulle kunna vara att det är lätt att glömma bort att fylla i enkäten.⁸³ Genom att skicka två påminnelser minskade jag förhoppningsvis risken för att svarspersonerna skulle glömma bort att svara.

Då undersökningen är genomförd och antalet svarspersoner inte längre går att påverka är det lämpligt att man gör en bortfallsanalys. Detta innebär att man jämför gruppen med svarspersoner med den statistik som finns tillgänglig över urvalsgruppen.⁸⁴ I mitt fall handlade det om att jämföra var respondenterna fyllt i att de kommer ifrån emot hur fördelningen ser ut i verkligheten. En svaghet med denna typ av analys är att man inte får reda på om bilden av hur människor tycker och tänker stämmer överens med verkligheten.⁸⁵

Den största delen av mellancheferna är verksamma i Europa. Minst chefer sitter i Sydamerika. Genom att titta på tabellen nedan kan man konstatera att det är européerna som svarat i största utsträckning. Minst svarsfrekvens är det är Nordamerika. Mellan Europa och Nordamerika skiljer det 27 procent i svarsfrekvens. Mina respondenter är alltså inte representativt för verkligheten. I verkligheten kommer 57 procent av mellancheferna från Europa. Bland mina svarspersoner är 62 procent européer. Vidare kommer 20 procent av mellancheferna från Nordamerika, nio från Sydamerika och 13 från Asien. I min undersökning är fördelningen 13 (Nordamerika), sju (Sydamerika) och elva (Asien). Ser man siffrorna på detta sättet visar det sig att procentsatserna visserligen skiljer sig något, men att skillnaderna i det flesta fall inte är betydande. Den största skillnaden är i Nordamerika.

⁸² Bryman 2007:93

⁸³ Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud 2009:264

⁸⁴ Ibid 212

⁸⁵ Ibid 212

Tabell 1: Svarsfrekvens i de olika världsdelarna

	Antal svar	Antal totalt	Svarsfrekvens
Europa	52	79	66
Nordamerika	11	28	39
Sydamerika	6	13	46
Asien	9	18	50
Inget svar	5	-	-
Totalt	83	138	-

Jag anser att mina resultat går att generalisera till hela gruppen av mellanchefer i Volvo Business Services. Det är dock svårt att generalisera till andra grupper, både i det egna företaget och till chefsgrupper i andra företag, då kommunikationsinsatsen inte sett likadan ut på dessa ställen. Med tanke på vad den tidigare forskningen säger anser jag ändå att de tendenser som syntes i min undersökning går att föra över till andra företag och andra tillfällen.

Tillförlitlighet

När man gör en undersökning vill man naturligtvis veta om resultaten som framkommit är korrekta. Mäter man det man vill mäta och vad säger egentligen resultaten? Har frågorna ställts på fel sätt, har enkäten skickats ut till fel personer eller har många valt att inte svara kan man börja fundera på vad man kan säga med sina resultat.⁸⁶

När man pratar om säkerheten i en undersökning använder man begreppen validitet och reliabilitet. Med en frågas validitet syftar man på om frågan mäter det som man avser att mäta medan reliabilitet säger någonting om huruvida upprepade mätningar ger samma resultat. Är reliabiliteten hög ska de slumpmässiga felen vara få. Det är dock viktigt att poängtera att det inte spelar någon roll hur väl man ställt frågorna om många valt att inte svara. Är bortfallet högt går det ändå inte att generalisera resultaten.⁸⁷

Validitet

Validitet är ett av de största problemen inom empirisk forskning. Begreppet brukar definieras på något av följande sätt: 1) överensstämmelse mellan teori och operationalisering, 2) frånvaro av systematiska fel och 3) att man mäter det som man ska mäta. Nummer 1 och 2 kallas ofta begreppsvaliditet medan nummer 3 kallas resultatvaliditet.⁸⁸

⁸⁶ Ejlertsson 1996:86

⁸⁷ Ibid 86

⁸⁸ Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud 2009:63

Jag utformade min enkät med frågeställningarna och den tidigare forskningen som grund. För att kontrollera hur förändringskommunikationen fungerade i Volvo Business Services ställde jag frågor som testade de tidigare teorierna i ämnet. Den fråga som jag själv var lite osäker på om respondenterna förstått på rätt sätt var frågan om det varit svårt att kommunicera till de anställda. Här betydde 1 inte svårt alls, medan 10 betydde mycket svårt. På de andra frågorna var 1 lika med stämmer inte alls och 10 stämmer helt. Kanske borde alternativen på frågan om svårigheten att kommunicera därför varit åt andra hållet. Vissa frågor kan man även vara tveksam på om svaren verkligen speglar verkligheten. Exempelvis kan man fundera på om frågan angående om mellancheferna tycker att det är viktigt att informera stämmer överens med vad de verkligen tycker. Det kan vara så att de i stället svarade det de ska svara, inte vad de verkligen anser. Det finns saker som man förväntas tycka. Cheferna ”ska” tycka att det är viktigt att informera och det borde de veta. Om de sedan tycker detta egentligen är svårt att säga. Risken att svarspersonerna fyller i det de ”bör” svara är dock mindre i en enkäteundersökning även vid exempelvis en intervjustudie, då det i en enkätundersökning inte blir någon intervjuareffekt. I övrigt anser jag att frågorna mäter det som de ska mäta och det interna bortfallet var inte högt på någon fråga.

Reliabilitet

När man talar om reliabilitet syftar man på kvaliteten i undersökningens insamling, bearbetning och analys. En hög reliabilitet innebär att man skulle kunna göra om undersökningen och få samma resultat.

Jag anser att min undersökning är replikerbar då jag tydligt beskrivit tillvägagångssättet. Dock genomfördes studien i mitten av en förändring, vilket gör att ett senare utskick skulle kunna ge annorlunda svar beroende på hur långt förändringsarbetet gått.

Vad gäller insamling och bearbetning användes Google Docs. Från webbenkätprogrammet importerades sedan resultaten till Paws Statistics (SPSS). Att resultaten gick att importera gjorde att slumpmässiga fel som skulle kunna uppkomma då resultaten skrevs in inte förekommer.

Resultat och analys

Under avsnittet kommer de resultat som framkommit av undersökningen att presenteras. Vidare kommer dessa resultat att analyseras med hänsyn till den tidigare forskning som finns i ämnet. Avsnittet är uppdelat efter de frågeställningar som uppsatsen ska svara på. Svartalternativen är liksom nämnts i metodavsnittet oftast indelade i fem grupper och jag har huvudsakligen riktat in mig på att presentera de som ansåg att påstående stämmer respektive inte stämmer. De personer som valt mitten alternativen (varken eller) nämns därför sällan.

I början av 2011 genomförde Volvo Business Services en stor kommunikationsinsats för att informera de anställda om en kommande organisationsförändring. Samtidigt som insatsen var i full gång skickades en webbenkät angående hur informationen uppfattats ut. Då respondenterna svarade på frågorna var de alltså mitt upp i förändringskommunikationen.

Enkäten skickades ut till 138 mellanchefer. Efter tre utskick hade 83 svar inkommit, vilket ger en svarsfrekvens på 60 procent.

För att lättare få en överblick över resultaten delade jag in svaren i olika grupper. Genom att sätta ihop alternativen två och två fick jag fram fem grupper – stämmer inte alls, stämmer ganska dåligt, varken eller, stämmer ganska bra och stämmer helt.

Tabell 2: Deskriptiv statistik

	N	Stämmer inte alls	Stämmer mycket bra	Medelvärde	Standardavvikelse
Tillräcklig information	83	1	5	3,5	1,1
Tillräcklig information för att svara på frågor	83	1	5	3,2	1,7
Chefen uppmuntrar informera	80	1	5	4,1	1,1
Chefen tillgänglig frågor	83	1	5	4,2	1
Diskuterar kollegor	81	1	5	2,2	1,4
Viktigt informera	82	1	5	4,8	0,5
Sökt extra information	81	1	5	3,8	1,2
Anställda förstår	83	1	5	3,5	1,1
Förstår global	83	1	5	4,3	0,8
Svårt kommunicera (omvänd)	82	1	5	3,6	1,3

Med hjälp av ovanstående statistik kan man konstatera att respondenterna överlag var placerade på den övre halvan av svarsalternativen, de var alltså mer positiva än negativa. Bara angående variabeln om respondenterna diskuterar med kollegor visade sig medelvärde befinna sig på den lägre nivån. Här stämde fler chefer inte in på påståendet än de som höll med. En anledning till detta skulle kunna vara att förändringen inte gått igenom än vid undersökningstillfället. Skulle frågan ställas efter att förändringen genomförts skulle kanske därför resultatet bli annorlunda.

Högst medelvärde hade frågan om det är viktigt att informera de anställda. Denna frågan diskuteras i metoden då mellancheferna kan tycka att de ”borde” sätta ett högt värde på påståendet. Man ”ska” tycker att information är viktigt – men för den skull är det inte säkert att cheferna verkligen tycker så. Liknande resonemang kan man naturligtvis ha på samtliga frågor, men just när det handlar om vikten av att kommunicera blir det extra tydligt.

Mellancheferna och kommunikationen

Min första frågeställning är *”Har mellancheferna haft nytta av den informationen som kommunicerades ut i samband med organisationsförändringen för att kunna vidarebefordra den till sina anställda?”*

Tidigare forskning har poängterat hur viktigt det är med en fungerande kommunikation när det handlar om förändring.⁸⁹ Även mellancheferns roll som meningsskapare har lyfts fram. Det gäller att cheferna förmedlar informationen de får till sig på ett sätt som medarbetarna förstår.⁹⁰ För att detta ska ske måste cheferna naturligtvis själva förstå informationen.⁹¹

I Volvo Business Services fall handlar det i första hand om att få cheferna att förstå vad det innebär att ett företag blir helt globalt. Det visade sig att den största delen av cheferna ansåg sig förstå vad detta innebar. 53 procent (44 personer) ansåg att det mycket väl visste detta medan 38 procent (27 personer) ansåg sig förstå det ganska bra. Tio procent (åtta personer) svarade att de varken visste eller inte visste medan fyra procent (tre personer) svarade att det inte alls förstod eller bara delvis förstod vad det innebar att företaget blev globalt. Visserligen svarade alltså den största delen att de förstod budskapet men där cheferna inte ansåg sig förstå kan det bli en allvarlig följd i kommunikationskedjan då dessa chefer förmodligen har svårt att förmedla informationen vidare. En av mellancheferna tyckte att det saknades information om konsekvenserna av förändringen.

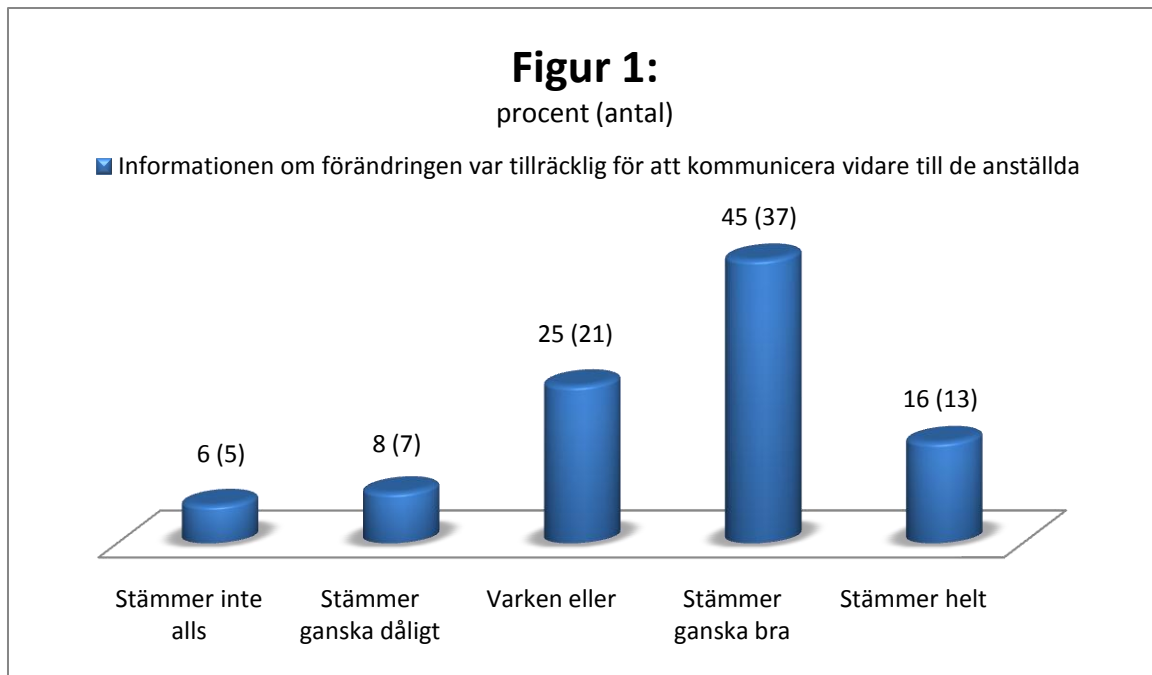
“I didn’t find the information very good, it could have been more information about the consequences of us going to a global organization.”

Medan de flesta ansåg sig förstå vad det innebar att bli ett globalt företag tyckte även den största delen av cheferna att den information som kommunicerades ut varit tillräcklig för att informera de anställda om förändringen. Här var dock spridningen större och antalet som inte var nöjda med mängden information var fler än de som inte ansåg sig förstå vad det innebar att bli ett globalt företag.

⁸⁹ Dolphin 2005

⁹⁰ Von Platen 2006:61

⁹¹ Xie, Rau, Tseng, Su & Zhao 2009



Tabellkommentar: N 83. Siffrorna utan parentes är räknat i procent och inom parentesen är det antal personer.
Frågan i enkäten: The information provided to me was enough to communicate to my employees.

61 procent av respondenterna ansåg att informationen varit mer eller mindre tillräcklig medan 14 procent inte var nöjda med mängden som kommunicerats ut. Tre av respondenterna konstaterade:

“This change will impact me and my team, it’s unclear how and makes it difficult to share with my group. We need more information about what will happen, and when.”

“Not enough information about how it impacts individual employees.”

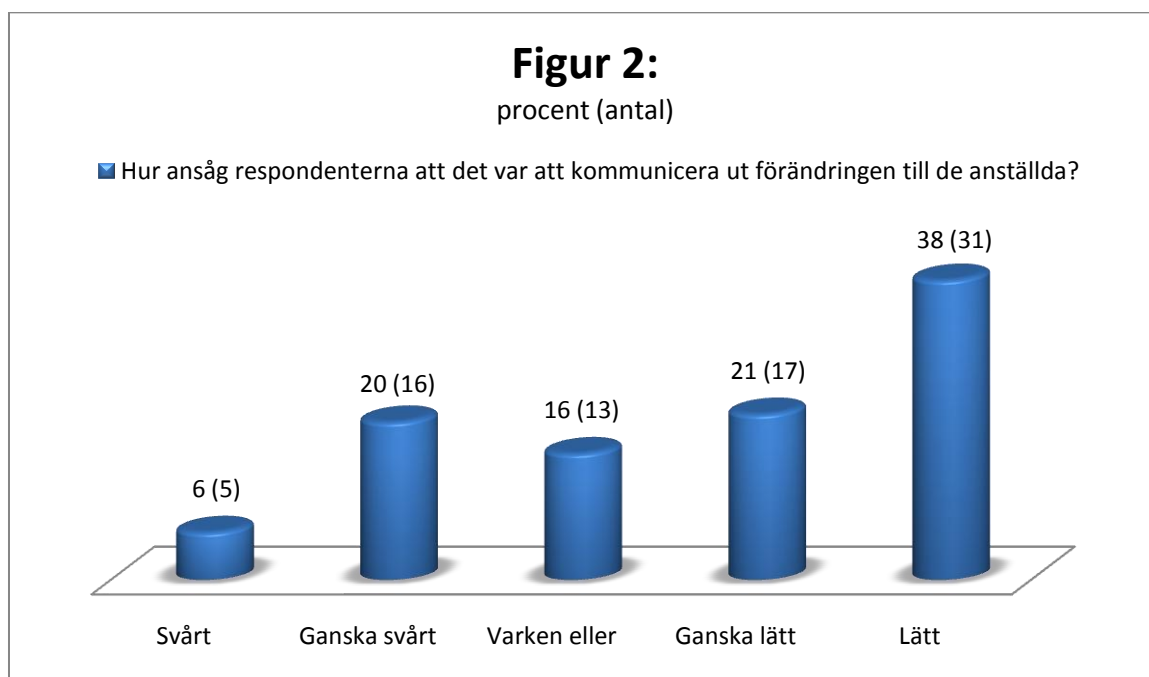
“The information I was provided was incomplete. We still do not know how this will affect us. We only received one initial communication.”

Just att informera är ett av de huvudsakliga syftena med förändringskommunikation. Det är detta som gör att de involverade blir redo för förändring.⁹² Forskning har även visat att människors känsla för sin organisation i första hand inte beror på interaktionen med nära medarbetare utan att denna i stället är starkt kopplat till hur kommunikationen från ledningen förstås.⁹³ Det är alltså viktigt att ledningen informerar sina mellanchefer på ett sådant sätt att de i sin tur kan skicka informationen vidare till personalen under sig. Att 14 procent av mellancheferna inte var nöjd med mängden informationen skulle därför kunna leda till att de i sin tur får svårt att kommunicera vidare.

⁹² Elving 2005

⁹³ Postmes, Tanis & De Wit 2001

Det visade sig också att en stor andel av respondenterna haft problem att informera sina underställda om förändringen. På frågan om de tyckt att det varit svårt att vidarebefordra informationen svarade 26 procent (21 personer) att det varit mycket eller ganska svårt. 59 procent (48 personer) hade dock inte haft några problem utan ansåg att det varit mycket eller ganska lätt.

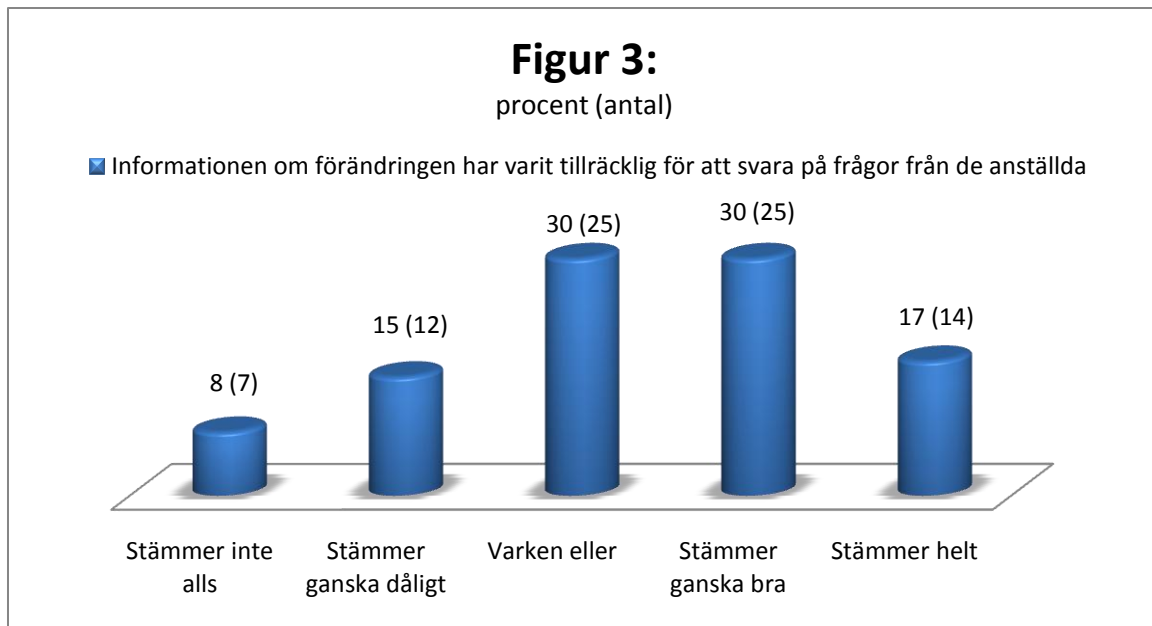


Tabellkommentar: N 82. Siffrorna utan parentes är räknat i procent och inom parentesen är det antal personer.
Fråga i enkäten: Did you find it difficult to communicate the information about the organizational change to your employees?

Att 26 procent tyckte att det varit svårt att informera de anställda hänger med stor sannolikhet ihop med att informationen som gått ut inte varit tillräckligt. Samtidigt bör man notera att ett större antal än de som inte var helt nöjda med informationsmängden tyckte att det varit svårt att kommunicera med de anställda. Detta kan tyda på att mellancheferna inte har den kompetens som krävs och att de kanske inte själva vet hur de ska vidarebefordra den information de får till sig. Är detta fallet är det viktigt att Volvo Business Services tar tag i detta för att på detta sätt nå ut till samtliga medarbetare i företaget. Tidigare studier har också visat att det finns brister då det handlar om chefernas kommunikativa kunskaper.⁹⁴

Nästan lika många som ansåg att det varit svårt att kommunicera tyckte inte informationen som gått ut varit tillräcklig för att kunna svara på frågor från de anställda. 23 procent (17 personer) ansåg inte att informationen var tillräcklig för besvara de anställdas frågor medan 47 procent (39 personer) ansåg sig få tillräckligt med information för att kunna besvara frågorna från anställda.

⁹⁴ Johansson 2007



Tabellkommentar: N 83. Siffrorna utan parentes är räknat i procent och inom parentesen är det antal personer. Frågan i enkäten: I received enough information about the organizational change to be able to answer questions from my employees.

Siffrorna visar alltså på att mellancheferna haft svårt att svara på frågor från de anställda då informationen inte räckt till.

En respondent konstaterade:

“Not specific enough to many questions that cannot be answered / not enough detailed information / do not know how this will affect me or my team / information too vague leaving to many speculations”

Och en annan menade:

“I did not receive enough information to be able to answer my employees questions, changes are currently occurring and I am finding out about them through announcements. No additional details have been provided.”

Att chefen kan hjälpa till i tolkningsprocessen är viktigt för att en förändringskommunikation ska bli lyckad. Hur mellancheferna ser på förändringen påverkar också hur de anställda ser på den.⁹⁵ Då cheferna tar en aktiv roll i samband med oväntade händelser är chansen större att företaget lär sig från det inträffade. Genom att inspirera och guida medarbetarna i deras tolkningar hjälper cheferna till att stärka företaget.⁹⁶ Mellancheferna är viktig i tolkningsprocessen då den står nära båda medarbetare och chefer.⁹⁷ För mellancheferna inte tillräckligt med information uppifrån blir det dock problem i kommunikationskedjan vilket innebär ett svårigheter för förändringskommunikationen. Att 23 procent av respondenterna ansåg att informationen inte alls eller bara delvis räckt till med 26 procent tyckte att det var svårt att kommunicera skulle kunna

⁹⁵ Balogun 2003

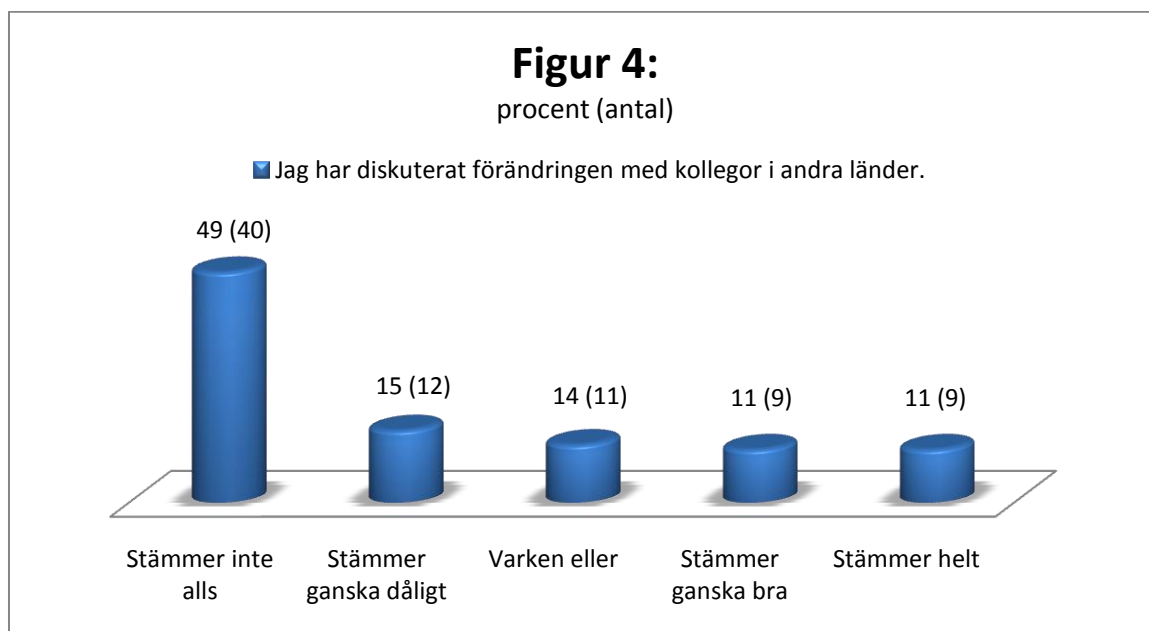
⁹⁶ Beck & Plowman 2009

⁹⁷ Ibid

innebära att nästan en fjärdedel av cheferna också fick problem att skapa en bra känsla och förståelse bland sina medarbetare.

I den tidigare forskningen har vikten av att de anställda förstår budskapet betonats. Jag har valt att rikta in mig på mellancheferna men för att få en bild av om de anställda förstått budskapet frågade jag respondenterna vad de trodde om förståelsen bland medarbetarna. Det visade sig att 18 procent (15 personer) trodde att de anställda förstått informationen mycket bra och 41 procent (34 personer) trodde att förståelsen varit ganska bra. Medan 23 procent var neutrala trodde sedan tolv procent (tio personer) att förståelsen varit ganska dålig medan sex procent (fem personer) inte trodde att de anställda förstått informationen alls.

Liksom betonats tidigare är förståelsen för vad som händer en viktig del när det handlar om förändringskommunikation. Skulle en så stor del som sex procent inte alls ha förstått informationen skulle denna delen med stor sannolikhet inte heller stödja förändringsarbetet. Osäkerhet kan också leda till ryktesbildning bland de anställda, vilket inte är bra för företaget. Det är just genom diskussioner och dialog, den informella kommunikationen, som människor påverkas mest.⁹⁸ Dialog är en förutsättning för att mening ska skapas. Utan detta kan man inte få en gemensam förståelse i en grupp.⁹⁹ I Volvo Business Services bör det därför vara viktigt att cheferna i olika delar av världen kommunicerar med varandra för att förståelsen ska bli den samma i hela organisationen. Detta för att informationen som kommuniceras vidare till de anställda ska bli så enhetlig som möjligt. Bara elva procent (nio personer) av respondenterna visade sig dock diskutera med kollegor i andra länder regelbundet. 49 procent (40 personer) svarade att de aldrig gör det.



Tabellkommentar: N 81. Siffrorna utan parentes är räknat i procent och inom parentesen är det antal personer. Frågan i enkäten: I discussed the change with colleagues (managers) in other countries.

⁹⁸ Balogun 2003

⁹⁹ Heide & Johansson 2008:101

Resultaten visar att den största delen av mellancheferna inte diskuterat förändringen med sina kollegor i andra länder. Att detta är någonting som behöver ses över i den globala organisationen visar följande kommentar:

“Information is leaking, and it’s very difficult to talk to colleagues around the world because of different information. I talked to a colleague in XX when I got the information and she hadn’t heard anything about it and was very upset about it.”

Att kommunikationen över gränserna inte fungerat under förändringen skulle kunna bero på att förändringen faktiskt inte gått igenom än. Den globala organisationen har alltså inte börjat gälla. När förändringen går igenom skulle det kunna leda till att kommunikationen över gränserna också förbättras.

Just kommunikationen över gränserna kommer också att bli ännu viktigare i framtiden och relationer behöver därför skapas eftersom det är viktigt att medarbetarna förstår varandra. De chefer som bästa lyckas anpassa sig till olika kulturer har nämligen visat sig vara de mest lyckade.¹⁰⁰ Ett sätt att lyckas med sin kommunikation kan vara att sammanföra anställda från olika kulturer för att ge dem chansen att träffas och utbyta idéer.¹⁰¹ Har cheferna sedan träffats kan det också leda till att det blir lättare för dem att ta kontakt med varandra på andra sätt, exempelvis via e-post eller kommunikationsprogrammet Communicator. På detta sätt skulle en gemensam förståelse kunna skapas och mellancheferna skulle bli mer medvetna om sin position.

Det största ansvaret för att mellancheferna ska utnyttja sin unika position ligger dock på den högsta ledningen som måste uppmuntra dem att kommunicera med medarbetarna.¹⁰²

Den största delen av respondenterna ansåg att deras chef uppmuntrat till kommunikation och tyckte också att chefen funnits tillgänglig för att svara på frågor. 77 procent (61 personer) svarade att chefen varit mycket eller ganska mycket uppmuntrande vad gällde att kommunicera. Tolv procent (nio personer) tyckte inte alls att de blivit stöttade. En person kommenterade:

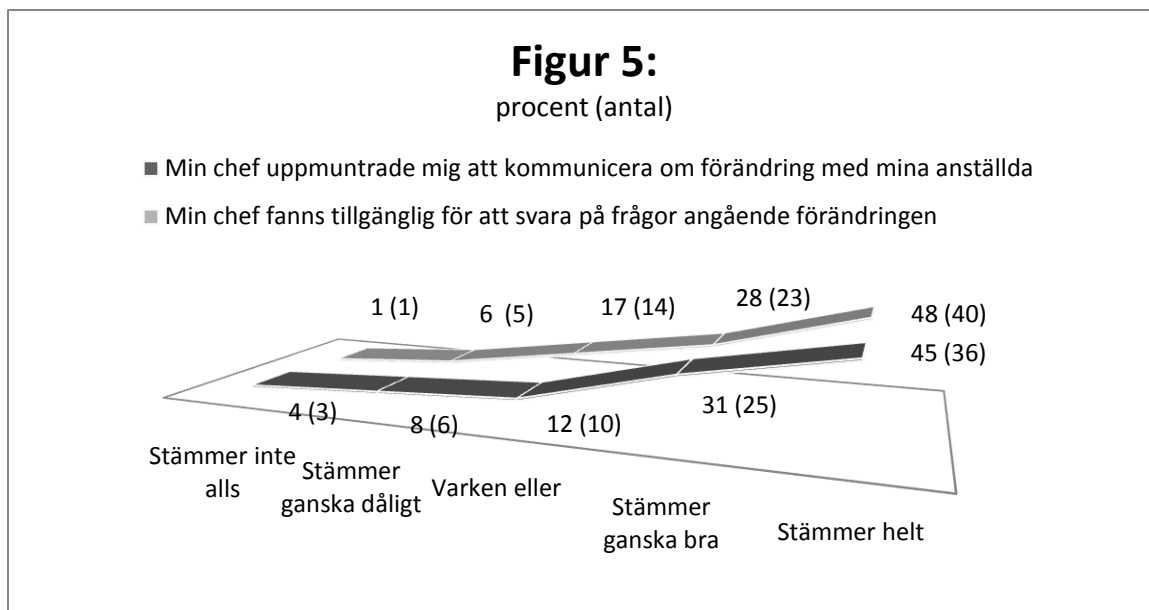
“Upper management does not understand what it takes to actually make these changes, and there are too many changes that have been placed on our employees all at once. This leads to mistrust by ee’s in the Management.”

Vidare tyckte 76 procent (63 personer) att chefen varit tillgänglig för att svara på frågor medan sju procent inte alls höll med om detta.

¹⁰⁰ Clausen 2006:258

¹⁰¹ Finney 2006

¹⁰² Beck & Plowman 2009



Tabellkommentar: N mörkgrå 80, N ljusgrå 83. Siffrorna utan parantes är räknat i procent och inom parentesen är det antal personer. Frågor i enkäten: My manager encouraged me to communicate the information about the organizational change with my employees. My manager is approachable for questions about the organizational change.

Att en stor del har visat sig stötta mellancheferna när det handlar om att kommunicera vidare förändringskommunikationen är viktigt. Utan stöttning från chefen finns det risk att kommunikationen stannar upp. Samtidigt är det naturligtvis viktigt att samtliga chefer stöttar cheferna under sig. Att tolv procent inte ansåg att de blivit stöttade är allvarligt. Här kan det också uppstå brister i kommunikationen. De flesta cheferna visade sig även vara tillgängliga för frågor, vilket även det är viktigt. Förstår inte mellancheferna informationen de får blir det också svårt att förmedla den vidare.

Svar på frågeställningen

Undersökningen visade att cheferna till stor del haft nytta av informationen som kommunicerats ut i samband med förändringen då det handlar om att informera de anställda om vad som komma skall. Den största delen av respondenterna ansåg att informationen varit tillräcklig och att den varit till stor hjälp för att kunna svara på frågor från de anställda. Det visade sig även att ledningen till stora delar uppmuntrat till kommunikation och att de även funnits tillgängliga för frågor.

Dock bör det inte glömmas att betydande delar av respondenterna inte var helt nöjda med den information de fått och att de även hade problem att svara på de frågor som uppkom bland medarbetarna. 23 procent av respondenterna ansåg att informationen inte räckte till för att de själva skulle kunna svara på frågorna som kom från de anställda och 26 procent tyckte att det varit svårt att kommunicera informationen vidare till de anställda. Detta måste ses som en stor brist i kommunikationen då det är viktigt att mellancheferna hjälper till då de anställda ska skapa meningen. Kan de inte svara på frågor blir kommunikationen lätt enkelriktad.

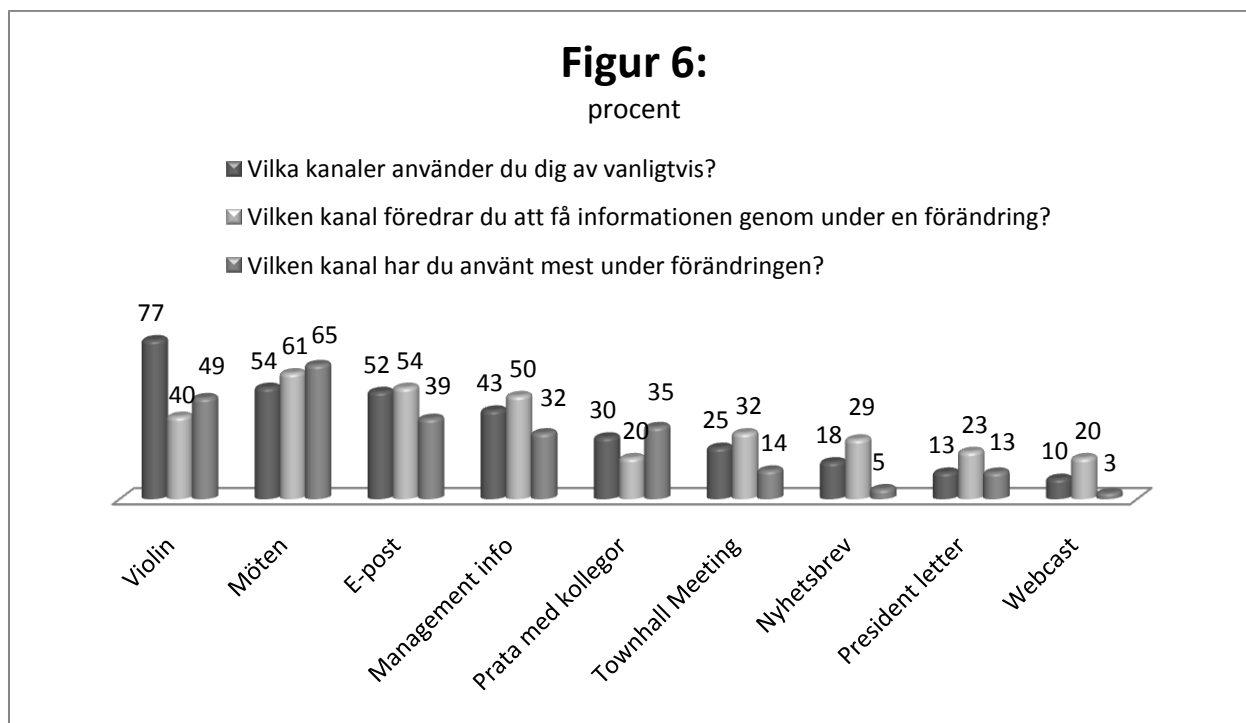
En annan brist var att det knappt skedde någon kommunikation med kollegor i andra länder under förändringen. Detta är någonting som bör uppmuntras, speciellt om man vill skapa en organisation där de anställda jobbar som en enhet och förstår varandra.

Man kan alltså konstatera att en mer utbredd informationsinsats hade varit på sin plats under förändringen. Det är bättre att vara övertydligt för att på så sätt vara säkra på att informationen blivit förstådd och att den nått fram till mottagarna. Det har även visat sig att informationen under förändringen gick ut vid olika tidpunkter till olika länder. Detta skapade irritation bland de som blev informerade senare. Dessa skulle även ha velat ha mer detaljerad information då många inte förstod allting fullt ut på grund av luckor i informationen.

Viktigaste kanalerna under förändringen

Sunda relationer inom företaget kan endast byggas genom pålitlig information. I ett globalt samhälle där företag måste arbeta för att behålla sina anställda är kommunikationen viktigare än någonsin.¹⁰³ Det finns många olika sätt att kommunicera på och en rad olika kanaler att välja mellan när man vill få ut sitt budskap. Man bör dock komma ihåg att ett skickat e-mail eller brev inte per automatik innebär att de anställda tar del av informationen. Inte heller att publicera någonting på intranätet behöver betyda att budskapet når fram.¹⁰⁴

I Volvo Business Services är den främsta kanalen intranätet Violin. Under förändringskommunikationen använde man sig även av Management info, President letter, möten och webcast.



Tabellkommentar: Från vänster till höger: N mörkgrå 83. N ljusgrå 82. N mellangrå 80. Respondenterna fick välja valfritt antal kanaler. Siffrorna i diagrammet är procentsatsen. Antalet som valt de olika alternativen är som följer

¹⁰³ Dolphin 2005

¹⁰⁴ Finney 2006

(ordning: mörkgrå, ljusgrå, mellangrå): Violin – 64, 33, 39, möten – 45, 50, 52, E-post – 43, 44, 31, Management info – 36, 41, 25, prata med kollegor – 25, 16, 28, Townhall meeting – 21, 26, 11, nyhetsbrev – 15, 24, 4, President letter – 11, 19, 10. Frågorna i enkäten: In which communication channels do you usually find information? Which communication channels do you prefer for receiving information about organizational changes? Which communication channels have you used the most during the change?

Nära tre fjärdedelar av mellancheferna använder intranätet Violin när det handlar om att leta efter information vanligtvis. Intranätet visade sig vara den mest använda kanalen. Mer än hälften av respondenterna använder sig av möten och e-post medan 43 procent hittar en stor del av informationen via Management info och 30 procent pratar med kollegor. Den minst använda kanalen visade sig vara President letter.

När det handlar om förändringskommunikation föredrar den största delen av mellancheferna att få informationen via möten, e-post och Management info. De minst populära kanalerna var webcast och genom att prata med kollegor. När det handlar om användningen under förändringen var möten den populäraste kanalen följt av Violin och e-post. Minst använt var webcast och nyhetsbrev.

De populäraste kanalerna visade sig vara en blandning av tryckta och muntliga medier. Detta kan ses som en fördel då det tidigare visat sig att de tryckta medierna är bra för att förmedla information och upplysningar medan den muntliga kommunikationen möjliggör återkoppling och förståelse samtidigt som den kan anpassas till deltagarna.¹⁰⁵

Intranätet Violin är den kanalen som används mest vanligtvis. Under förändringen var nätet den näst mest använda medan det var det fjärde mest populära när respondenterna fick välja vilka kanaler de föredrog att få information via under en förändring.

Volvo Business Services har Violin som sin främsta kanal. Där publiceras i stort sett all information och man har en stor tilltro till sitt intranät. Fördelen med intranät är att det är ett snabbt medium och mottagarna kan ta del av innehållet direkt då det publicerats.¹⁰⁶ Forskning har dock visat att tilltron till intranätet är överskattat då det är förknippat med informationsöverflöd och problem att hitta.¹⁰⁷ Ska de anställda ta del av informationen på ett intranät förväntas de även själva leta upp den.¹⁰⁸

Att 77 procent angett Violin som den kanal de använder sig mest av är inte så konstigt med tanke att intranätet är den mest använda kanalen. Att bara 40 procent föredrar att få informationen under en förändring via intranätet är desto intressantare. Kanske är det så att den tidigare forskningen stämmer – att intranätet är förknippat med bland annat svårigheter att hitta informationen. Det är därför intressant att 52 procent angett att de använder sig av e-post vanligtvis, att 54 procent föredrar att få informationen via e-post under en förändring men att bara 39 procent använt sig av e-post under förändringen som varit. Får man välja själv använder man sig alltså av e-post. På så sätt behöver man inte själv leta upp informationen – utan informationen letar upp dig. Att 39 procent använde sig av e-post under förändringen kan beror på att informationen inte gick ut via e-post i så stor mån. Att 54 procent gärna ser att

¹⁰⁵ Von Platen 2006:58

¹⁰⁶ Larsson 2008:217

¹⁰⁷ Von Platen 2006:58

¹⁰⁸ Larsson 2008:217

informationen under förändringen går ut via e-post tyder på att man bör använda sig av denna kanal mer.

Möten är en viktig kanal, både med tanke på användning vanligtvis och användning under förändringen. Det är också via möten som den största delen av respondenterna föredrar att få informationen under en förändring. Möten är en chans att få till en dialog för att på så sätt skapa förståelse och tolkning i en grupp. Möten behöver dock inte nödvändigtvis leda till dialog. Ibland fungerar möten enbart som informationsspridare där en person står och pratar. Då får dialogen inte alltid utrymme. Därför är det viktigt hur möten genomförs.¹⁰⁹ Att möten är en populär kanal behöver alltså inte betyda att dialogen får utrymme under dessa. Hur som helst är det viktigt att mellancheferna vet hur man håller i möten för att man ska få ut det mesta möjliga av dessa.

Att få informationen genom att prata med kollegor är någonting som de flesta inte föredrar. Kanske för att man vill få informationen via en mer säker källa. 20 procent såg dock att informationen skulle komma via diskussioner med kollegor. För 30 procent var detta en vanlig kanal medan 35 procent pratade med kollegor under förändringen.

Av Volvo Business Services nyhetsblad visade sig Management info vara det mest använd. 43 procent av respondenterna fick vanligtvis informationen via Management info medan 18 fick information via nyhetsbrev och 13 via President letter. Samtliga kanaler hade dock högre procentsats när det handlade om vilka kanaler mellancheferna föredrog att få informationen via under förändringen. 50 procent ville ha informationen via Management info, 29 via nyhetsbrev och 23 procent via President letter. Under förändringen var användningen dock inte så hög. Tre faktorer påverkar hur de anställda intresserar sig för innehållet i nyhetsbreven – aktualitet, social närhet och problemupplevelse. Vidare kan man konstatera att de anställda främst vill ha information om vad som kommer att hända, inte vad som har hänt.¹¹⁰ Eftersom förändringen handlar om vad som kommer att hända, samtidigt som ämnet är aktuellt och har en närhet till mellancheferna borde de alltså intressera sig för det som publicerades. Att användningen ändå är låg kan tyda på att kanalerna inte användes i så stor mån av företaget.

Webcast är den kanal som mellancheferna använder minst, inte föredrar under förändring och som de använde minst under förändringen. En större andel skulle dock föredra att få information genom webcast än de som idag använde kanalen. Även här skulle det alltså kunna betyda att användningen är så låg för att kanalen används så sällan. Det bör dock poängteras att bara 20 procent föredrar att få informationen via kanalen, vilket var den lägsta andelen av alla.

Svar på frågeställningen

Svaret på frågeställningen ”*Vilka har varit de viktigaste kanalerna för att söka och få information om förändringen?*” är möten, Violin och e-post. Möten har använts mer än vad det gör vanligtvis medan användningen av Violin har varit mindre än vanligt. Inte heller e-postanvändningen har varit lika utbredd som vanligt. Respondenterna verkar dock vilja ha mer förändringskommunikation via e-post, Management info, Townhall meeting, nyhetsbrev, President letter och webcast än vad de fått. 65 procent fick information via möten under

¹⁰⁹ Heide & Johansson 2008:101

¹¹⁰ Larsson 2008:216f

förändringen, men bara 61 procent önskar få förändringskommunikation den vägen. Samma tendenser syns angående Violin och prata med kollegor. 49 procent använde Violin, 40 procent vill få informationen den vägen medan 35 procent pratade med kollegor och bara 20 procent ville få informationen därifrån under en förändring.

Någonting som bör påpekas är att de ”tryckta” medierna, Management info, President letter och nyhetsbrev är populära kanaler för att få förändringskommunikation igenom. Detta medan inte lika många föredrar Violin som de som tar del av mediet. Detta kan tyda på att forskningen angående intranät stämmer, att de är förknippade med svårigheter att hitta. De tre tryckta medierna får mellancheferna via mail. Detta gör att det inte krävs någon ansträngning att leta upp denna information. Anledningen till att medierna är populära kan vara just detta, att de är enkla att ta del av. Det är någonting som Volvo Business Services bör ha i åtanke. De kanaler som är lättast att publicera i behöver inte vara de som är lättast att nå cheferna igenom.

Förändring och kulturella skillnader

Kulturella skillnader kan innebära problem i en organisation. Volvo Business Services har under en tid blivit allt mer globalt. Som en följd av detta valde man att göra en organisationsförändring. I en studie av hur engelska företag använde internkommunikation vid förändring visade det sig att de anställda var nyckeln till framgång. Ett problem på vägen var dock att de anställda kom från olika kulturer.¹¹¹ Samtidigt som globaliseringen innebär att avstånden mellan människorna minskar betyder det att de kulturella problemen ökar. Hur människor kommunicerar och hur de tar emot informationen är beroende av i vilken kultur de befinner sig.¹¹² Ett sätt att lyckas med kommunikationen i ett globalt företag kan vara att föra samman anställda från olika kulturer.¹¹³ I Volvo Business Services har de anställda inte alltid möjlighet att träffas. Däremot finns goda möjligheter att kommunicera genom bland annat kommunikationsprogrammet Communicator som samtliga anställda har installerat på sina datorer. Det visade sig att 22 procent (18 personer) av mellancheferna kommunicerade med kollegor i andra länder under förändringskommunikationen (stämmer helt och stämmer ganska bra). 49 procent (40 personer) diskuterade dock inte alls medan 15 procent (tolv personer) pratade med kollegor ifrån andra länder vid ett fåtal tillfällen.

Finns det då några kulturella skillnader mellan de olika mellancheferna beroende på var de arbetar? För att ta reda på detta har jag gjort en korrelation där världsdelen där cheferna är verksamma gjorts om till dummyvariabler med Asien som referenskategori. Tabellen tolkas så att ett negativt resultat betyder att Asien har ett högre resultat på frågan. Ett positivt resultat betyder att Europa, Nordamerika och Sydamerika har ett högre resultat. Det bör poängteras att mitt mål inte var att se vilka de kulturella skillnaderna var utan bara att ta reda på om det finns några olikheter beroende av kultur. Jag kommer därför inte att analysera innebörden av de skillnaderna som finns utan konstaterar bara att det finns olikheter beroende på i vilken världsdelen mellancheferna är verksamma.

¹¹¹ Dolphin 2005

¹¹² Xie, Rau, Tseng, Su & Zhao 2009

¹¹³ Finney 2006

Det visade sig att Sydamerika inte skiljde sig signifikant från Asien i någon fråga. Detta kan bero på att både gruppen Sydamerika och Asien är relativt små. Däremot skiljde sig Nordamerika och Europa åt emot Asien på flera punkter. Någoting man bör ha i åtanke är att antalet asiater är relativt få (nio stycken) samtidigt som svarsfrekvensen bland nordamerikanerna är låg (39). Resultaten man får efter korrelationen är alltså inte helt korrekta, men ger ändå en bild av hur det ser ut. Som jag sagt hade jag inte som mål att analysera olikheterna utan ville bara se om det fanns några. Det visade sig också att det fanns skillnader.

Tabell 3: Kulturella skillnader

	Europa (Asien ref.)	Nordamerika (Asien ref.)	Sydamerika (Asien ref.)
Viktigt informera	-,052	,076	,015
Extra information	-,093	,230*	-,102
Anställda förstår	,271*	-,379**	-,020
Tillräcklig info	,283*	-,396**	,116
Tillräckligt svara frågor	,262*	-,312**	-,006
Chef uppmuntra	,058	-,252*	,117
Chef tillgänglig	,084	-,080	,140
Diskutera	,009	-,167	,129
Förstår global	,370**	-,329**	-,056
Svårt kommunicera	,216	-,261*	-,074

Tabellkommentar: Signifikant 99 procent = **, signifikant 95 procent = *. Korrelationsmätt: Pearson Correlation. Frågorna: Det är viktigt att informera förändringen till de anställda, I samband med förändringen har jag sökt mer information än jag gör vanligtvis, Jag uppfattar det som att de anställda förstår vad förändringen innebär, Informationen har varit tillräcklig för att informera de anställda, Informationen har varit tillräcklig för att kunna svara på frågor från de anställda, Min chef uppmuntrar mig att kommunicera, Min chef är tillgänglig för att svara på frågor, Jag har diskuterat förändringen med kollegor från andra länder, Jag förstår vad det innebär att Volvo Business Services blir ett globalt företag, Jag tycker att det har varit svårt att kommunicera till min anställda.

Resultaten visar att nordamerikaner i större utsträckning har letat extra information i samband med förändringen än vad asiater gjort. Däremot anser asiaterna i större utsträckning att de anställda förstått informationen, att informationen varit tillräcklig, att informationen räckt till för att besvara frågor från de anställda, att chefen uppmuntrat dem att informera och att de själva förstå vad det innebär att företaget blir globalt. Asiaterna har inte heller tyckt att det varit svårt att informera de anställda.

Jämfört med europeerna visar sig resultaten skilja sig markant. I Europa anser man i större utsträckning än i Asien att de anställda förstått vad förändringen innebär, att informationen varit tillräcklig och att man själv förstår vad det innebär att företaget globaliseras.

Om Nordamerika blir referenskategori kan man konstatera att det finns signifikanta korrelationer för Europa. Européerna anser i större utsträckning att informationen varit tillräcklig (,283) även för att informera de anställda med (,262). De anser även att de anställda förstått vad förändringen innebär (,271) och tycker sig även förstå själva vad globaliseringen betyder (,370).

Clausen (2006) konstaterade i sin studie om interkulturell organisationskommunikation i Danmark och Japan att danskar tenderar att vara med low-context medan japaner är high-context, amerikanerna befinner sig någonstans i mitten. Man kan alltså i grova drag dela in det så att västlänningar är mer explicita än asiater.¹¹⁴ Vidare säger den tidigare forskningen att high-context people har lättare att förstå icke-verbal kommunikation medan low-context people är mer effektiva när det handlar om verbal kommunikation.¹¹⁵

Att det finns skillnader mellan de olika världsdelarna visar sig stämma. Européerna tenderar att vara mer nöjda med förändringskommunikationen och har även en större förståelse för vad globalisering innebär än både asiater och nordamerikaner. Asiater i sin tur visar sig förstå informationen bättre än amerikanerna. Huruvida asiaterna är mer high-context än västerlänningar är dock svårt att säga någonting om. Det enda som går att uttala sig om är att skillnaderna finns och att båda asiater och européer verkar förstå information bättre än amerikaner. Vad detta beror på är dock svårt att säga. Kanske passar inte informationen till den amerikanska kulturen, eller så har de inte fått samma mängd information som de övriga. Nordamerika är också den grupp som har sämst svarsfrekvens av de fyra (39 procent). Kanske kan det vara så att intresset för kommunikationen överlag är lågt och därför har mellancheferna inte brytt sig om att svara. Detta är dock bara spekulationer och för att undersöka de kulturella skillnaderna ytterligare bör en studie som riktar in sig på dessa olikheter göras.

Det har tidigare visat sig att kulturella skillnader kan vara problem vid förändringar.¹¹⁶ Att det finns skillnader mellan mellancheferna beroende på vilken världsdel de är verksamma i tyder på att det även i Volvo Business Services fall finns problem på grund av kulturella skillnader. Att förståelsen inte är den samma överallt är naturligtvis allvarligt. Förstår inte mellancheferna vad förändringen innebär och anser de på vissa håll att informationen inte varit tillräcklig finns det luckor i kommunikationen. Saknas det förståelse innebär det också att det blir problem när det handlar om att få de anställda positiva till förändringen. Man kan därför konstatera att ett skickat e-mail eller brev inte per automatik innebär att budskapet når fram. Inte heller att publicera någonting på intranätet behöver betyda att de anställda tar del av informationen¹¹⁷ och att även om de anställda tagit del av informationen behöver det inte med automatik betyda att de förstå vad den innebär.

För att informationen ska få någon effekt måste den tolkas för att sedan översättas till handling. Detta sker genom fyra steg – tillhandahålla data, information och idéer till de anställda, sätta informationen i ett sammanhang, ha konversationer med medarbetarna och slutligen få feedback

¹¹⁴ Clausen 2006:53

¹¹⁵ Xie, Rau, Tseng, Su & Zhao 2009

¹¹⁶ Dolphin 2005

¹¹⁷ Finney 2006

för att vara säker på att informationen har tagits emot på rätt sätt.¹¹⁸ Brister det i det första steget blir det fel för mellancheferna att sätta informationen i ett sammanhang samt att ha konversationer med de anställda. Informationen får då ingen effekt.

Svar på frågeställningen

Finns det då några kulturella skillnader hos mellancheferna i Volvo Business Services. Svaret är ja. Uppfattningen av informationen har varit annorlunda beroende på vilken världsdel cheferna är verksamma. Bäst tycks informationen ha nått fram i Europa och sämst i Nordamerika. Vad detta beror på kan diskuteras men en anledning skulle kunna vara att informationsavdelningen sitter i Europa och att informationen därför är bäst anpassad till den europeiska kulturen. Att asiaterna förstår informationen bättre än amerikaner skulle i så fall kunna bero på att de är mer high-context och därför är bättre på att utläsa den implicita informationen.

I Volvo Business Services anpassas inte informationen efter målgruppen. Detta för att samma information ska gå ut till samtliga mellanchefer. Man skulle kunna säga att företaget använder sig att en ledningsstrategi som är ”heterarchic” med en ledning som talar samma språk och lokala kontor som i huvudsak består av lokala anställda.¹¹⁹ Att kommunikationsavdelningen innan förändringen satt i Sverige kan ha bidragit till att informationsmaterialet omedvetet gjordes för att passa till en europeisk målgrupp. Efter förändringen kommer informationspersonalen också sitta i andra länder, vilket kan göra att problemen blir färre. Dock bör företaget tänka på att uppmuntra kommunikation mellan olika kulturer. Det är viktigt att medarbetarna förstår varandra i ett globalt företag. Man kan då skapa en företagskultur som förhoppningsvis överbygger de kulturella olikheterna.¹²⁰ Detta är viktigt då det finns studier som visar på att chefer i internationella företag tenderar att bli ännu mer influerade av sin egen kultur. Man bör alltså arbeta för att skapa en stark företagskultur.

Slutdiskussion

Under avsnittet slutdiskussion diskuteras resultaten och analysen. Här presenteras även förslag till förbättringar tillsammans med förslag till vidare forskning.

Syftet med undersökningen var att undersöka hur kommunikationen fungerade i ett globalt företag under förändring. Företaget var Volvo Business Services och förändringen var en organisationsförändring som kommunicerades ut under våren 2011. Enkäten som skickades ut till målgruppen mellanchefer berörde hur kommunikationen fungerat och ämnade även att svara på om det fanns några kulturella skillnader inom organisationen.

Kulturell mångfald påverkar kommunikationen och gör att risken för att missförstånd ökar. För att komma över problemen är det nödvändigt att överväga och belysa kulturella skillnader

¹¹⁸ Quirke 2008:18

¹¹⁹ Leininger 1997

¹²⁰ Clausen 2006:59

tidigt.¹²¹ Att bara översätta ett budskap till ett annat språk innebär inte att det går att förstå på samma sätt. Man måste anpassa sitt budskap för att passa in i en annan kultur och personerna som ska föra meddelandet vidare måste få hjälp med tolkningen.¹²² Att detta lyckas är viktigt för att skapa engagemang bland medarbetarna. Den tidigare forskningen betonar att man inte bör skicka ut samma budskap till en kulturellt splittrad målgrupp. Detta är dock precis vad man gör i Volvo Business Services. Meningen är att samtliga ska få exakt samma information. Frågan är om detta är det bästa sättet? I detta fall visade sig det finnas skillnader, samtidigt som förståelsen överlag var hög i hela företaget. Kanske ska man istället för att anpassa budskapet skicka ut en tydligare information i flera kanaler och även uppmuntra samtal mellan chefer i olika kulturer. Kanske skulle möten mellan cheferna där de får chansen att över exempelvis telefonen diskutera förändringen för att på så sätt få en liknande förståelse för vad som kommer att hända.

Enligt Clausen är transmissionsmodellen inte anpassad för ett internationellt företag. Hon menar att man i stället ska använda sig av medskapande. Ett sätt att göra detta skulle kunna vara att arrangera mötet och uppmuntra cheferna att ta kontakt med varandra.¹²³ Man bör dock inte glömma att det viktigaste inte är att skicka ut det rätta budskapet, utan att få den rätta responsen.¹²⁴ I Volvo Business Services förändringskommunikation har det visat sig finnas vissa luckor. En chef menar:

“Not enough information provided to be able to understand what is going to happen, to whom it will happen and what that means for everyone”

Personen är inte ensam om att tycka att informationen inte varit tillräcklig.

“There was not enough information on how it affects the employees. The change comes in bits and pieces after it is announced and employees don't know how to process all the changes.”

“Not clear information for impact concerning employees, only high level was announced.”

Med hänsyn till kommentarerna från respondenterna kan man konstatera att det hade varit bättre att gå ut med hela informationen på en och samma gång. Som det sett ut nu har kommunikationen gått stegvis och på så sätt varit svår att greppa för mellancheferna och troligen också de anställda. Detta kan ha varit en bidragande orsak till att mellancheferna på många håll haft svårt att informera de anställda då informationen som gått ut inte varit tillräcklig.

Det visade sig även finnas luckor gällande kanalerna som användes under förändringen. Den kanalen som används mest av Volvo Business Services är intranätet Violin. Bland mellancheferna fanns det dock andra önskemål om kanaler. Möten, e-post och Management info låg alla före Violin när det handlade om vilka kanaler som mellancheferna föredrog att få informationen genom i samband med en förändring. De tre mest populära kanalerna är alla sådana som hjälper mottagarna att få informationen till sig, medan man på Violin själv måste leta upp det man vill läsa om. Under en förändring bör man alltså använda kanaler som söker upp mottagarna i större mån. Undersökningen visar att den kritik som finns emot intranätet är befogad. Även i Volvo

¹²¹ Xie, Rau, Tseng, Su & Zhao 2009

¹²² Finney 2006

¹²³ Clausen 2006:258

¹²⁴ Xie, Rau, Tseng, Su & Zhao 2009

Business Services fall visade det sig att cheferna faktiskt inte föredrog att få informationen via intranätet. Att använda sig av kanaler som nyhetsbrev kan alltså vara bra då man vill nå ut i företaget. Detta är viktigt att ha i åtanke. Det är lätt att tänka sig att de flesta läser en artikel på intranätet, men så är inte fallet. Det är visserligen inte säkert att alla läser ett nyhetsbrev – men kanalen hjälper i alla fall till för att underlätta för mottagaren. Ett nyhetsbrev som kommer via mailen gör så att mottagaren själv slipper att leta upp det.

Förslag till förbättringar

- Informera samtliga mellanchefer vid samma tillfälle för att ryktesbildningen ska bli mindre samtidigt som irritation bland de som inte fått informationen i tid motverkas.
- Ge ut all information på samma gång. Det blir då lättare för mellancheferna att svara på frågor och de frågetecken som uppkommer blir färre.
- Uppmuntra kommunikation med kollegor i andra länder. Detta är viktigt för att en gemensam företagskultur ska skapas. Chansen att cheferna känner att det är vi alla tillsammans och inte vi och dem blir då större.
- Få de högsta cheferna att uppmuntra mellancheferna att kommunicera samt finnas tillgängliga för att svara på frågor. Visserligen visade undersökningen att de flesta mellanchefer hade stöd uppifrån – men det är viktigt att samtliga höga chefer uppmuntrar till kommunikation för att informationen ska gå ut i hela företaget. Gör den inte det blir det heller ingen lyckad förändring.
- Använda fler kanaler där mellancheferna själva slipper att söka upp informationen. På detta sätt kan man bli säkrare på att informationen verkligen når fram. Möten, e-post och Management info visade sig vara de kanalerna som mellancheferna helst ville få förämringskommunikation ifrån. Undersökningen visar att mellancheferna inte var så positiva till intranätet utan hellre fick informationen från annat håll.
- Lära mellancheferna hur de ska föra vidare informationen de får till sig. Meningen är att informationen inte ska stanna hos mellancheferna utan att de i sin tur ska kommunicera vidare till sina underställda. Gör de inte det stannar informationen upp. Som det såg ut under förändringen i denna studie tyckte 26 procent att det var svårt att informera de anställda om förändringen.

Förslag till vidare forskning

Även om den största delen av mellancheferna förstod informationen och ansåg att den var tillräcklig önskade en betydande del mer information. Vad som saknades informationsmässigt är dock svårt att utläsa med undersökningen. För att få en bättre bild av detta skulle man kunna bredda den kvantitativa enkätundersökningen med en kvalitativ intervjustudie. På så sätt skulle ett antal av mellancheferna kunna ge en djupare bild av vad de ansett om informationen som gått ut och vad som varit de största svårigheterna när det handlade om att informera de anställda om förändringen. Man skulle på detta sätt kunna sätta fingret på de största problemen.

För att få ett annat perspektiv skulle det också vara intressant att göra en undersökning bland de anställda. Detta är också en del av forskningen där det finns luckor inom. Hur har de anställda uppfattat informationen och tycker de att den varit tillräckligt? På detta sätt skulle man få en bild av mottagarna för att se om informationen nått fram till alla eller om det funnits hinder på vägen. I min undersökning finns det risk att cheferna svarar det de borde svara, vilket i så fall inte skulle säga någonting om hur verkligheten är. Mellancheferna själva borde exempelvis ha svårt att svara på om de anställda förstått informationen och deras svar speglar bara vad det själva antar. Är mellancheferna mindre bra kommunikatörer kan det vara färre av de anställda som förstår informationen än vad mellancheferna själva tror. Detta skulle man kunna få en bild av genom att göra en undersökning bland de anställda i Volvo Business Services.

Det skulle även vara intressant att undersöka hur det ser ut bland personerna i den högsta ledningen. På detta sätt skulle man kunna se om det fanns olika syner på olika nivåer i företaget.

I undersökningen hade jag med en frågeställning om kulturella skillnader. Dessa hoppades jag kunna se genom att jämföra svaren mellan mellanchefer från olika världsdelar. Jag kunde konstatera att det fanns kulturella skillnader – men innebörden av dessa kan jag inte säga någonting om. I framtiden skulle man därför kunna utöka undersökningen för att analysera innebörden av de kulturella skillnaderna. Man skulle då närmare kunna använda sig av teorierna runt low- och high-context för att se om dessa stämmer. Att utveckla forskningen kring kulturella skillnader tror jag är en viktig del i framtiden då fler och fler företag blir allt mer globala.

Källförteckning

Vetenskapliga artiklar

Balogun, J. & Johnson, G (2004): Organizational restructuring and Middle Manager Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.

Balogun, J. (2003): From blaming the middle to harnessing its potential: creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14, 69-83.

Barrett, Deborah J (2002): Change Communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communication: An International Journal*, Vol 7, no 4, pp 219-231.

Beck, T. E. & Plowman, D. A (2009): Experiencing rare and unusual event rich-ly: The role of middle managers in animating and guiding organizational interpretation. *Organization Science*, 20(5), 909-924.

Costanzo, A.L., Tzoumpa, V. (2008): Enhancing organisational learning in teams: Has the middle manager got a role? *Team Performance Management*, 14(3/4), 146-164.

Dolphin, Richard R (2005): Internal Communications: Today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communication*, Vol 11, No 3, pp 171-190.

Elving, Wim J.L (2005): The role of communication in organizational change. *Corporate Communication: An International Journal*, Vol 10, no 2, pp 129-138.

Finney, John (2006): A world of difference. *Communication World*, July-August, pp 34-37.

Gioria, D. & Chittipeddi K. (1991): Sensemaking and sensegiving in strategic change initiations. *Strategic Management Journal*, 12, pp 433-448.

Johansson, Catrin (2007): Research of organizational communication. The case of Sweden. *Nordicom Review*, 28:1, pp 93-110.

Kitchen, Philip & Daly, Finbarr (2002): Internal communication during change management. *Corporate Communication: An International Journal*. Vol 7, no 1, pp 46-53.

Leininger, Carol (1997): The Alignment of global management strategies, international communication approaches and individual rhetorical choices. *Journal of Business and Technical Communication*, 11, pp 261-280.

Postmes, T., Tanis, M. and de Wit, B. (2001): "Communication and commitment in organisations: a social identity approach", *Group Processes and Intergroup Relations*, Vol. 4 No. 3, pp. 227-246.

Xie, Anping, Rau Patrick P.L, Tseng, Yuchien, Su, Hui & Zhao, Chen (2009): Cross-cultural influence on communication effectiveness and user interface design. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol 33, pp 11-20.

Tryckta källor

- Bryman, Alan (2007): *Samhällsvetenskapliga metoder*. Ungern: Liber
- Clausen, Lisbeth (2006): *Intercultural Organizational Communication*. Copenhagen Business School Press: Gylling
- Ejlertsson, Göran (1996): *Enkäten i praktiken. En handbok i enkätmetodik*. Studentlitteratur: Lund
- Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik & Wängnerud, Lena (2009): *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Nordstedts Juridik: Vällingsby
- Heide, Mats & Johansson, Catrin (2008): *Kommunikation i förändringsprocesser*. Liber AB: Malmö
- Larsson, Larsåke (2008): *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Studentlitteratur: Pozkal, Polen
- Von Platen, Sara (2006): *Intern kommunikation och meningskapande vid strategisk organisationsförändring. En studie av Sveriges Television*. Universitetsbiblioteket: Västra Frölunda
- Quirke, Bill (2008): *Making the connections: using internal communication to turn strategy into action*. Aldershot: Gower.

Digitala källor

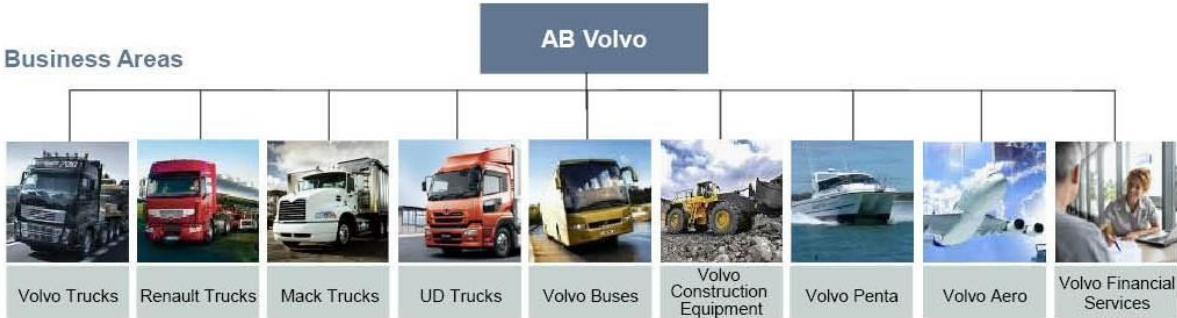
http://www.volvogroup.com/SiteCollectionDocuments/VGHQ/Volvo%20Group/Volvo%20Group/Our%20values/volvo_way_swe.pdf

<http://www.volvogroup.com/group/sweden/sv-se/Volvo%20Group/Pages/landingpagevolvogroup.aspx>

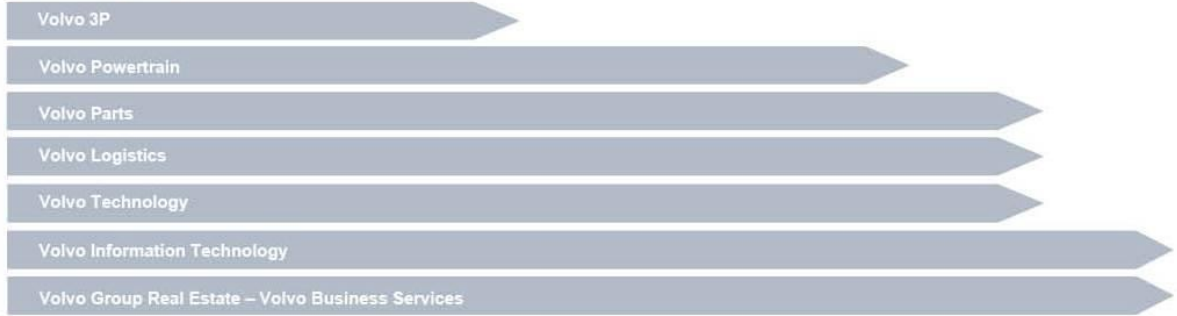
<http://www.mynewsdesk.com/se/view/pressrelease/125509>

Bilaga 1

Volvokoncernen:



Business Units



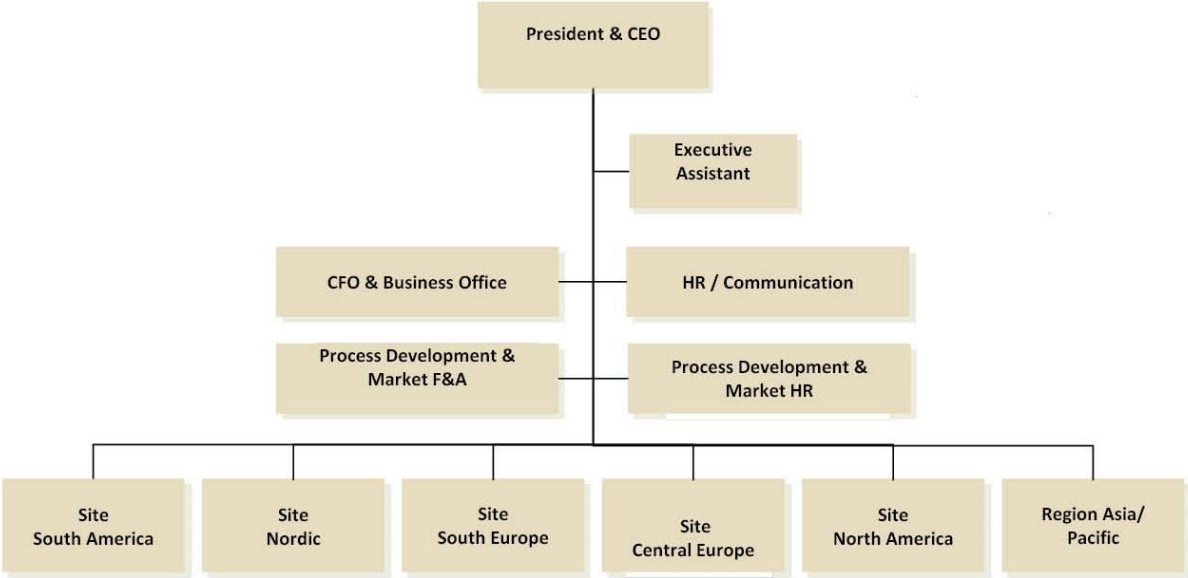
Bilaga 2

Volvo Business Services i världen:



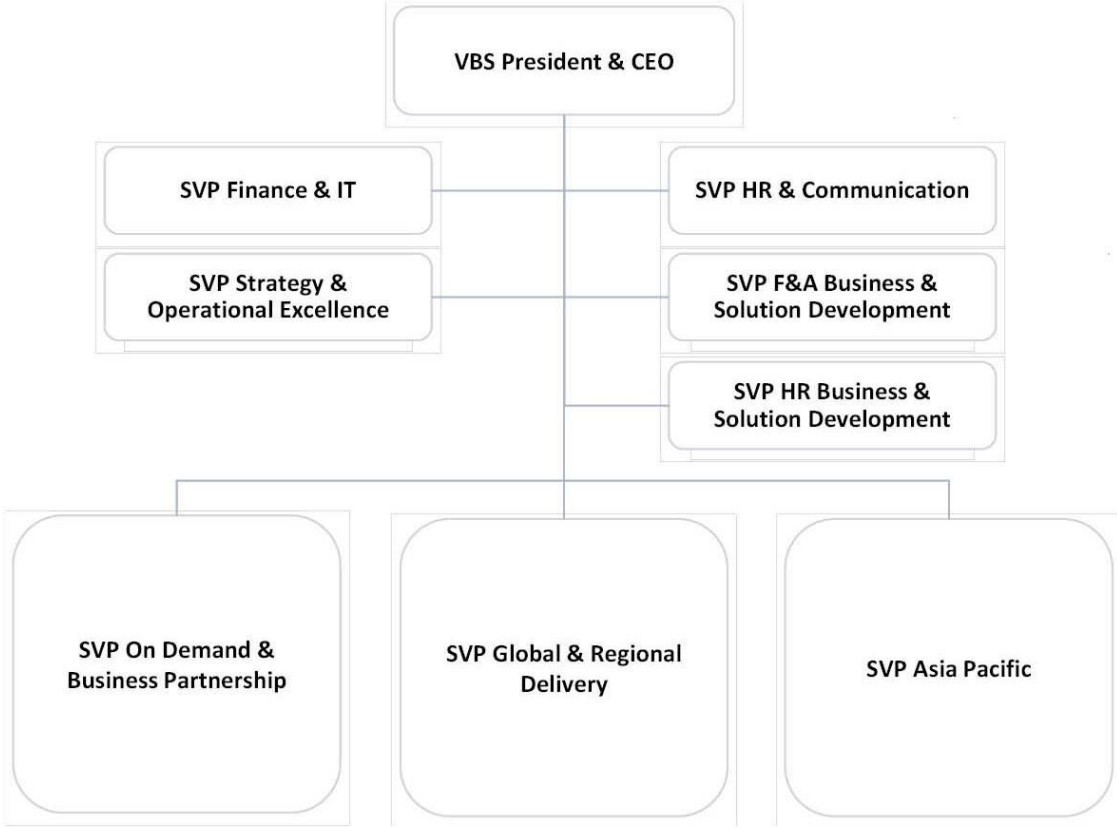
Bilaga 3

Den tidigare organisationsstrukturen:



Bilaga 4

Den nya organisationsstrukturen:



How would you rate the following question?

Did you find it difficult to communicate the information about the organizational change to your employees?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Not difficult at all Very difficult

If yes, why?

The communication channels:

Which communication channels do you prefer for receiving information about organizational changes?

- Newsletter
- Violin
- E-mail
- Meeting
- Townhall meeting
- Webcast
- Speaking with colleagues
- Management info
- President letter
- Other:

In which communication channels do you usually find information?

- Newsletter
- Violin
- E-mail
- Meeting
- Townhall meeting
- Webcast
- Speaking with colleagues
- Management info
- President letter
- Other:

Which communication channels have you used the most during the change?

- Newsletter
- Violin
- E-mail
- Meeting
- Townhall meeting
- Webcast
- Speaking with colleagues
- Management info
- President letter
- Other:

Comments

Other comments about the information and the organizational change.

Powered by [Google Docs](#)

Bilaga 6

Följebrevet som skickades i mailet tillsammans med länken till enkäten.

Dear colleague,

Volvo Business Services is going through an organizational change.

During the past month you received information about the change. As you are a manager, leading people, you are important in our communication chain. That is why we want you to tell us what you think about the information you received about the change.

If we take part of your views on the information, we will be able to improve the way we communicate.

The answers will also be a part of a student essay from the University of Gothenburg. The sender is Åsa Borg and the essay is as a part of her Master's degree. The purpose is to study how the communication works in a global organization during a organizational change.

Please take a few minutes to answer the questions in this survey. **Your feedback is anonymous.**

Thank you for your help.

Kind regards,

Fredrik Ivarsson

Communication manager

Åsa Borg

Student

Contact information: aasa_borg@hotmail.com