

MEDVETEN KOMMUNIKATION – BRA LEDARSKAP

En studie av internkommunikationen på Nymölla Bruk

CONSCIOUS COMMUNICATION – GOOD LEADERSHIP

A studie of internal communication of Nymölla Mill



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Examensarbete:
Gudrun Brunnström
Alexandra D Stark

Handledare:
Jakob Svensson

© Copyright Gudrun Brunnström, Alexandra D Stark

Institutionen för kommunikationsstudier
Lunds universitet
Campus Helsingborg
Box 882
251 08 Helsingborg

Tryckt av Media-Tryck
Biblioteksdirektionen
Lunds Universitet
Lund 2008

SAMMANFATTNING

Vår uppgift med uppsatsen är att undersöka chefernas roll i internkommunikationen på Nymölla Bruk och utveckla deras kommunikativa förmåga. Detta gjorde vi genom att ta reda på hur cheferna på Nymölla Bruk uppfattar sin roll som kommunikatörer och hur internkommunikationen ser ut i dagsläget på bruket.

Uppgiften fick vi på initiativ av företagets informationschef som sett ett behov av att undersöka och förbättra chefernas kommunikativa förmåga. Vi har tagit fram en manual som cheferna interaktivt får använda för att förstå deras kommunikativa ansvar och roll i förhållande till andra chefer och medarbetare. Manualen bygger på våra slutsatser från vår undersökning i kombination med väsentliga teorier.

Vårt mål är att ge cheferna en bra start till att medvetet tänka på sin dagliga kommunikation, vilket i sin tur bidrar till en förbättrad internkommunikation på hela företaget. Vi har intervjuat nio chefer på olika befattningar samt chefsutbildningsansvarige på Nymölla Bruk. Efter våra besök och intervjuer har vi sett en brist i chefernas kommunikativa roll och deras medvetenhet kring kommunikation. Cheferna är kompetenta på deras områden och vet att kommunikation är viktigt, men känner sällan till hur de ska agera för att vara en god kommunikatör i det dagliga arbetet. I och med denna kunskapsbrist går den helhetssyn bort som behövs för att Nymölla Bruk ska kunna utvecklas som kommunikativ organisation.

Nyckelord: chefskap, god kommunikatör, internkommunikation, medveten kommunikation, Nymölla Bruk

ABSTRACT

Our task with the assignment is to investigate the managers' role in the internal communication on Nymölla Mill and develop their communicative ability. We did this by examining how the managers understand their part as a communicator and how the internal communication at the mill looks like today.

The task was given to us by the Information Manager at the company who've seen a need to investigate and improve the managers' communicative ability. We have presented a guidebook which the managers can interactively use to better understand their communicative responsibility and part in association with other managers and coworkers. The guidebook is built on our conclusions in this thesis and theories that are relevant.

Our goal is to give the managers a good start to a consciousness about the daily communication which in turn will contribute to improved internal communication in the entire company. We have made interviews with nine managers in different positions and also the person responsible of the managers' educations on Nymölla Mill. After our visits and the interviews we have seen a need in the managers' communicative part and their awareness in communication. The managers are skilled in their areas and know that communication is important, but rarely know how to act to be a good communicator. Because of that lack of knowledge, the perception of the process of the organization is lost.

Keywords: conscious communication, good communicator, internal communication, management, Nymölla Mill

FÖRORD

Vi vill så här i efterhand kortfattat tacka alla som har hjälpt oss under genomförandet av vår uppsats. Framförallt vill vi tacka vår handledare Jakob Svensson, som har varit ett stort stöd och inte minst kritiskt granskat texten och gett konkreta förslag till förbättringar, vilket har varit ovärderligt. Vi vill tacka alla chefer på Nymölla Bruk för att ni har tagit er tid och låtit er intervjuas. Vi har tack vare er öppenhet och ert engagemang känt att vi har fått en klar bild av organisationen. Till sist vill vi ge ett extra tack till informationschefen Inger Falck som initierade projektet och välkomnade oss till Nymölla Bruk och dessutom alltid har varit behjälplig i uppsatsens alla skeden.

Gudrun Brunnström & Alexandra D Stark
Lund, 12 maj 2008

1	<i>INLEDNING</i>	8
1.1	Disposition	8
1.2	Definitioner	9
2	<i>PROBLEMSITUATION</i>	11
2.1	Vår uppgift.....	11
2.2	Våra antaganden.....	11
2.3	Frågeställning.....	12
2.4	Syfte	12
2.5	Avgränsningar	12
3	<i>BAKGRUND</i>	13
3.1	Ledarskap och kommunikation på företaget.....	13
3.1.1	Ledarfilosofi för Stora Enso och inom Nymölla Bruk.....	13
3.1.2	Nymölla Bruk Samverkansavtal	14
4	<i>TEORETISK REFERENSRAM</i>	15
4.1	God kommunikatör.....	15
4.2	Organisationskommunikation.....	15
4.3	Internkommunikation	15
4.4	Informell kommunikation.....	16
4.5	Planerad kommunikation.....	16
4.6	Andra teorier	17
5	<i>METOD</i>	18
5.1	Val av metod	18
5.2	Ansats	18
5.3	Förförståelse, objektivitet och subjektivitet.....	18
5.4	Genomförande	19
5.4.1	Intervjuguide	19
5.4.3	Intervjusituation	20
5.4.4	Transkribering och tolkning	21
5.5	Etik.....	21
6	<i>RESULTAT</i>	22
6.1	Nymölla Bruk som arbetsplats.....	22

6.2	Värderingar, policy och budskap	23
6.3	Kommunikation på bruket	23
6.3.1	Daglig kommunikation.....	24
6.3.1.1	Svårt att kommunicera i skift	25
6.3.2	Mail som kommunikationskanal.....	25
6.3.3	Kommunicera över telefon.....	26
6.3.4	Intranät som kommunikationsforum	26
6.3.5	SAP-systemet – en bra kommunikationskanal?.....	26
6.4	Chefen som kommunikatör	27
6.4.1	Befintliga dokument om chefskap och kommunikation	27
6.5	Chefsutbildning på Nymölla Bruk	28
6.5.1	Kommunikation i utbildningarna	28
6.5.2	Implementering av utbildningen i det dagliga arbetet.....	29
7	ANALYS	30
7.1	Nymölla Bruk som arbetsplats	30
7.1.1	En vänlig atmosfär	30
7.1.2	Öppenhet ger trygghet.....	31
7.2	Värderingar, policy och budskap	31
7.2.1	Kommunicera ut affärs mål.....	31
7.3	Kommunikation på bruket	32
7.3.1	Daglig kommunikation.....	32
7.3.1.1	En hel del möten	33
7.3.1.2	Geografisk placering	34
7.3.2	Mail som kommunikationskanal.....	34
7.3.3	Kommunicera över telefon.....	35
7.3.4	Intranätet som kommunikationsforum	35
7.3.5	SAP-systemet – en bra kommunikationskanal?.....	36
7.4	Chefen som kommunikatör	36
7.4.1	Alla chefer har ansvar för internkommunikationen.....	36
7.4.2	Informella samtal skapar tid	37
7.4.3	Befintliga dokument om chefskap och kommunikation	38
7.5	Chefsutbildning på Nymölla Bruk	38
8	LÖSNING	40
8.1	Varför blev det en manual?	40
8.2	Slutsatser utifrån analysen	40
8.2.1	En helhetssyn.....	40
8.2.2	Chefens roll i internkommunikationen	40
8.2.3	Ansvarsfördelning mellan cheferna.....	41
8.2.4	Kommunikationsutbildning för cheferna	41
8.3	Manualens utformning	42
8.3.1	Grafisk profil och layout	43
8.3.2	Pappersval och format.....	44

8.4	Eventuella problem med vår lösning.....	44
8.5	Våra rekommendationer	44
9	<i>SLUTDISKUSSION</i>	46
9.1	Vidare forskning.....	46
10	<i>KÄLLFÖRTECKNING</i>	48
11	<i>BILAGOR</i>	49

1 INLEDNING

Vi kunde aldrig gissa att vår uppsats skulle handla om ett pappersbruk utanför Bromölla stort som en mindre by och där maskinerna går på högvarv dygnet runt.



När vi först kom till Nymölla Bruk välkomnades vi av receptionens två trevliga damer, som gladeligen förde oss till informationschefen Inger Falck. Det var spännande att höra vad som väntade oss. Med henne började vi diskutera möjligheten att mäta resultat av internkommunikationen på bruket. Största svårigheten ligger i att cheferna inte har fått någon utbildning i kommunikation samt att hälften av de anställda jobbar i skift och inte har möjlighet att samla alla till möten. Inger Falck ville helt enkelt att vi skulle undersöka hur chefer på bruket uppfattar sin roll i den interna kommunikationen då hon inte har någon uppfattning om kommunikationen på avdelningarna.

Tillsammans med Inger Falck diskuterade vi hur cheferna uppfattar sig själva som kommunikatörer och vilka hjälpmedel de använder sig av när de kommunicerar med sina medarbetare. Å andra sidan frågade vi oss hur blåstall, hjälm och fabrik går ihop med kommunikation och begrepp som ledord, effektiv kommunikation, gott samtal och kommunikationskanaler. Detta gjorde oss nyfikna på hur cheferna faktiskt uppfattade sin roll i kommunikationsprocessen och om de använde sig av medveten kommunikation i sitt dagliga arbete.

Att fånga den fascinerande verksamhet som sker på ett stort pappersbruk var en utmaning, men det var självklart från första stund att vi ville anta utmaningen.

1.1 Disposition

Vi har valt att inleda varje kapitel med en kort beskrivning om vad som komma skall, för att underlätta för läsaren. För att förtydliga ytterligare väljer vi att redan här presentera uppsatsens disposition.

Kapitel 2 - *Problemsituation*: Här berättar vi om bakgrunden till vår uppgift och presenterar syfte och frågeställning.

Kapitel 3 - *Bakgrund*: För att läsaren lättare ska förstå hur Nymölla Bruks verksamhet fungerar, presenterar vi i detta kapitel företagsfakta men även information om ledningens önskan hur brukets chefer ska arbeta och kommunicera.

Kapitel 4 - *Teoretisk referensram*: Redan i början av projektet började vi ta fram vår teoretiska referensram. I detta kapitel presenterar vi referensramen som sedan huvudsakligen används i analysen.

Kapitel 5 - *Metod och urval*: Vi har valt att använda oss av en kvalitativ metod i form av intervjuer, vilket vi beskriver närmre i detta kapitel. Här berättar vi också om hur vi praktiskt har gått tillväga vid genomförandet av studien.

Kapitel 6 - *Resultat*: Här redogör vi resultaten av de intervjuer som vi har gjort. Resultatet redovisas under rubriker som vi tycker var mest relevanta för vår kompletterande frågeställning.

Kapitel 7 - *Analys*: Utifrån tidigare redogjorda resultat gör vi en analys utifrån våra egna tolkningar samt vår teoretiska referensram. Vi har valt att här ha liknande disposition som i resultatkapitlet.

Kapitel 8 - *Lösning*: I detta kapitel presenterar vi våra slutsatser och vårt förslag till förbättring av internkommunikationen för cheferna med tillhörande material.

Kapitel 9 - *Slutdiskussion*: Här sammanfattar vi vårt arbete och ger förslag till vidare forskning och utveckling av ämnet inom företaget.

1.2 Definitioner

Vi kommer i uppsatsen att använda oss av förkortningar och begrepp som vi anser oss behöva förklara:

NB - Nymölla Bruk förkortas oftast NB i uppsatsen.

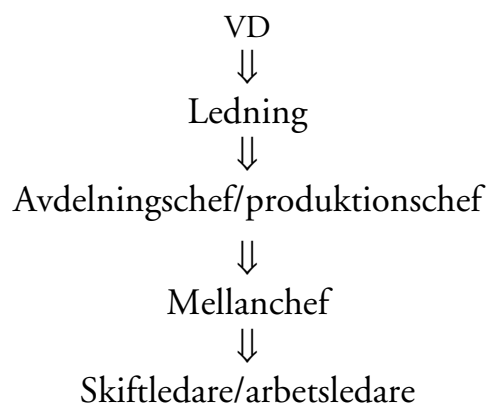
SE - Koncernen Stora Enso förkortas oftast SE i uppsatsen.

Skiftgående personal - Personal som antingen jobbar morgon, eftermiddag eller natt i skift. Dessa jobbar främst på produktionsavdelningarna.

Dagtidsgående personal - Personal som endast jobbar dagtid och inte i skift.

[...] - Denna symbol visar att citatet är redigerat, utan att påverka innehållet.

Varje avdelning på bruket ser olika ut hierarkiskt, därför vill vi beskriva den hierarkiska ordningen på cheferna. På de administrativa avdelningarna finns bara avdelningschef under VD.



Med *anställda, medarbetare och personal* menar vi alla personer inklusive chefer på bruket men med *underställd*, menas endast personal under chef. Detta ord är ett värdeladdat ord och vi hade inte använt det om inte cheferna själva sagt det i våra intervjuer.

Vi har använt oss av olika synonymer för Nymölla Bruk, vilka är *företaget, organisationen och bruket*. Med dessa menar vi det samma och lägger inga olika värderingar i orden.

2 PROBLEMSITUATION

I detta kapitel förklarar vi vår avsikt med uppsatsen och dess bakgrund. Uppgiften sammanfattas och presenteras i en frågeställning, vårt syfte och våra antaganden. Avslutningsvis anger vi våra avgränsningar, alltså beskriver hur vi har begränsat arbetet för att anpassa oss till den tidsram vi arbetar efter.

2.1 Vår uppgift

Vår uppgift var att undersöka hur cheferna uppfattar sin roll i internkommunikationen på Nymölla Bruk idag och hur den kan förbättras. Uppgiften fick vi på initiativ av företagets informationschef, som har sett ett behov av att framförallt stödja och utveckla cheferna i deras uppdrag som kommunikatörer, då hon ser cheferna som en viktig kanal inom internkommunikationen. Då cheferna inte har någon gemensam referensram för hur man kommunicerar på bruket, är det svårt från ledningens sida att få en uppfattning om hur internkommunikationen fungerar i linjen och används av cheferna i organisationen.

Därför ville vi ta reda på detta genom att intervjua ett antal chefer på bruket. Även om cheferna har ansvar för vad som förmedlas ut, är det inte vad som kommuniceras som är det relevanta i vår uppsats, utan hur och på vilket sätt det kommuniceras internt. Detta var utgångspunkten för vår frågeställning.

Vårt arbete ska inte bara resultera i en uppsats utan vi ska även ta fram en praktisk del som kan få cheferna att uppnå medveten kommunikation. I praktiken kommer detta att bli en manual som cheferna får fylla i utifrån sig själva och sin internkommunikation. Denna manual ska göra att cheferna blir mer medvetna om hur de kommunicerar idag och hur de ska lösa sina kommunikationsproblem i vardagliga arbetssituationer på ett effektivt sätt.

2.2 Våra antaganden

Under vår studie av NB har vi arbetat utifrån några antaganden:

- God internkommunikation ger motiverade och engagerade medarbetare och ledning.
- Medvetenhet för vad kommunikation är och hur man använder sig av medveten kommunikation hjälper varje individ att lättare göra sitt jobb och ha ett gott samarbete med andra inom organisationen.

Vi har funnit stöd för våra antaganden i litteraturen vi har använt i vår studie, vilket kan läsas i teorikapitlet. Vi menar att om varje individ kan lita på att internkommunikationen genomförs som planerat och på ett tillfredställande sätt, skapas trygghet för alla individer men även för hela organisationen. Vi har försökt att vara kritiska i användandet av antagandena och har under uppsatsens gång prövat dess belägg. Vi har även fått stöd för våra antaganden i våra intervjuer.

2.3 Frågeställning

- Hur kan chefernas roll i internkommunikationen på Nymölla Bruk förbättras?

För att få en uppfattning om vad som fungerar bra respektive dåligt, samt kunna förbättra internkommunikationen måste vi ta reda på hur den ser ut idag. Därför blir detta vår kompletterande frågeställning:

- Hur uppfattar chefer på Nymölla Bruk internkommunikationen idag?

2.4 Syfte

Vårt syfte med uppsatsen är att föra en diskussion med cheferna om vad internkommunikation är och med det försöka utveckla dem som kommunikatörer. Förbättringarna ska resultera i en medvetenhet om internkommunikationens betydelse för chefernas dagliga arbete men även om chefernas roll och val för en lyckad internkommunikation.

2.5 Avgränsningar

I vår uppsats har vi valt att endast undersöka chefernas roll i internkommunikationen på Nymölla Bruk. Detta valde vi med tanke på att SE:s och NB:s ledarskapsfilosofi, informationschefen och vi själva anser att i en organisation har chefer en viktig roll i kommunikationsprocessen och det kan vara svårt att hinna med som chef med många olika arbetsuppgifter. Även teorierna vi har använt oss av stöder vårt antagande, exempelvis säger Jakobsen och Thorsvik (2002) att alla med ledningsansvar har ett kommunikativt ansvar i en organisation. Men valet har även baserats på den tidsram vi har för att göra ett bra arbete.

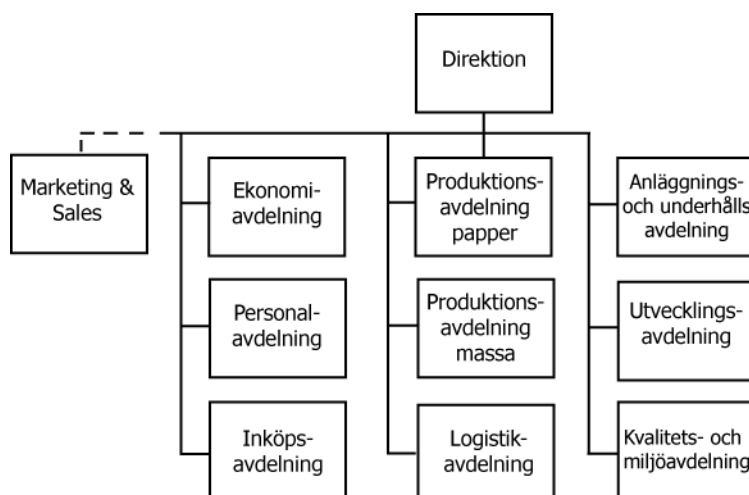
På NB finns nio avdelningar plus ledningsgrupp. Av dessa sköter tre avdelningar produktionen och har skiftgång: massafabriken, pappersfabriken, och logistik. Resterande avdelningar är anläggning och underhåll, ekonomi, personal, utveckling, kvalitet och miljö samt marknad och försäljning. Vi kommer framför allt att koncentrera oss på två av de tre produktionsavdelningarna, Produktion massa och Produktion papper, där flera chefer jobbar i led, går i skift och där avdelningarna är geografiskt stora till ytan. Alla dessa tre aspekter anser vi i hög grad försvårar internkommunikationen.

I vårt arbete kommer resultatet och vårt förslag till förbättring vara generellt för chefer på NB, vilket förhoppningsvis kommer utvecklas vidare för varje enskild chef i framtiden. Detta berättar vi mer om i kapitel nio, under vidare forskning.

3 BAKGRUND

Massa- och pappersbruket Nymölla Bruk ligger i Bromölla kommun, två mil öster om Kristianstad. Bruket ägs av den globala koncernen Stora Enso som är världsledande inom skogsindustrin. NB startade sin massaproduktion 1962 och sin pappersproduktion 1972 och har cirka 800 personer anställda. Som på ett typiskt massa- och pappersbruk är majoriteten män. Endast femton procent av de anställda är kvinnor. (<http://www.storaenso.com/nymolla>, 2008-03-12)

De stora maskinerna producerar sitt papper dygnet runt och 400 anställda jobbar i skift. Bruket är stort och här jobbar cirka sextio chefer med olika ansvarsområden och på olika nivåer. Chefsleden ser annorlunda ut på de nio avdelningarna, då avdelningarna är olika stora och har olika arbetsområden. Produktionen arbetar med massa som görs till kontorspapper, papper för tryck och kuvert. NB tillverkar produkter som MultiCopy, Superior och 4CC vilket stolt visas upp i huvudbyggnaden på bruket och visar för besökaren direkt vad bruket producerar. Maskinerna på bruket jobbar för högtryck och producerar tusen meter papper per minut, dygnet runt. Detta innebär att om maskinerna står stilla en minut så mister NB intäkter till en kilometer papper, vilket i sin tur sätter stor press på att allt alltid måste fungera. Det är viktigt för NB att ha nöjda kunder, hålla hög kvalitet och hålla nere kostnaderna, något som enligt oss alla vinstdrivande företag strävar efter. (<http://www.storaenso.com/nymolla>, 2008-03-12)



Organisationsmodell för Nymölla Bruk. Egen layout.

3.1 Ledarskap och kommunikation på företaget

Vi vill i korthet beskriva för läsaren vad SE:s och NB:s ledarfilosofi säger om hur man ska arbeta som chef och kommunikatör på Nymölla Bruk, samt det viktigaste ur Samverkansavtalet.

3.1.1 Ledarfilosofi för Stora Enso och inom Nymölla Bruk

Vi fick ta del av SE:s ledarfilosofi i början av vårt arbete. Chefer ska inte bara förhålla sig väl till NB:s ledarfilosofi utan också SE:s, vilket vi i och för sig anser ska gå hand i hand. Dock kan det vara jobbigt att utgå från två företag som dessutom inte har samma kultur

då SE i huvudsak är ett finskt företag och NB är ett svenskt företag. Filosofin ger oss inblick i att, beroende på hur cheferna leder och sköter företaget, finns möjligheten att nå företagets vision och strategiska mål. Ledarfilosofin berättar om färdigheter inom ledarskap, vilka är att cheferna på bruket ska ha förmåga att använda sig av ledningsverktyg, informera om mål, resultat, förändring och verksamhetsmål, belöna medarbetare vid bra resultat och följa upp arbete. Filosofin tar vidare fasta på vissa, enligt oss, självklara chefsegenskaper som att en chef ska leva som denne lär, respektera och utveckla SE:s och NB:s företagskultur samt visa vägen genom att föregå med gott exempel. (Stora Ensos ledarfilosofi, 2005; Nymölla Bruk befattningsbeskrivning, 2006)

3.1.2 Nymölla Bruk Samverkansavtal

Samverkansavtalet, som är ett avtal om samverkan mellan företaget och de fackliga organisationerna, togs fram 2006 av representanter från företaget och de fackliga organisationerna. Avtalet syftar till att främja utveckling, samverkan och effektiviseringen av företaget parallellt med skapandet av stimulerande och utvecklande arbetsuppgifter i en trygg och säker arbetsmiljö. Avtalets tyngdpunkt läggs på medarbetarnas vilja till engagemang och delaktighet på bruket. Detta visar att arbetsgivaren har skyldighet att informera medarbetare om händelser som berör företaget, både i nuläge och framtida utveckling. För att samverka krävs kommunikation och information och samverkansavtalet menar att kommunikation är ett oumbärligt verktyg för att nå företagets mål.

En väl fungerande internkommunikation bryter ner traditionella gränser och underlättar tvärkommunikation. Den bidrar till en snabb och effektiv beslutsprocess. Kommunikation ger ökad motivation och bidrar till att förändra attityder och beteenden. (Nymölla Bruk Samverkansavtal, 2006)

4 TEORETISK REFERENSRAM

Under arbetets gång har vi främst utgått från de teorier vi presenterar i detta kapitel. Vi har valt just dessa teorier eftersom vi anser att de hjälper oss att svara på vår frågeställning. Jacobsen och Thorsvik (2002) skriver om hur organisationer fungerar och att kommunikation är en stor och viktig del i dessa. Eftersom vi har koncentrerat vår undersökning på chefernas roll i den interna kommunikationen, tycker vi att det är viktigt att se kommunikation ur ett ledningsperspektiv. Vårt arbete innefattar även en praktisk del, därför har vi valt att redovisa vad Erikson (2005) skriver om praktiskt arbete med planerad kommunikation.

4.1 God kommunikator

Vår uppsats bygger på att cheferna på NB ska vara goda kommunikatörer i en medveten kommunikation. Vi försöker här visa både hur teorierna och vi själva definierar begreppet. Falkheimer (2001) anser att en god kommunikator inte bara har hand om att föra ut information utan att den lyssnar på sin omvärld och inhämtar information för att ständigt uppdatera organisationen. Vi anser också att en kommunikator ska lyssna för att kunna ge feedback. Feedback kan komma i form av beröm såväl som kritik.

Kommunikation ska vara tvåvägskommunikation, alltså ska kommunikationen uppmuntra till dialog och diskussion. Det är viktigt att mottagarna i kommunikationen känner sig delaktiga och inspirerade till att vara goda kommunikatörer själva. Att visa vägen, likt en ledare är även viktigt för en god kommunikator.

4.2 Organisationskommunikation

Trots att NB idag ser kommunikation som en av de viktigaste komponenterna i deras organisation är det i praktiken ofta så att kommunikationsfrågor inte prioriteras högt. Detta för att det oftast inte går att mäta kommunikation i siffror och det är svårt att beräkna vad kommunikation resulterar i. Dagens chefer har stor press på sig att göra ett bra jobb och visa resultat, vilket innebär att kommunikationsfrågor kommer långt ner på prioriteringslistan. (Larsson, 2001)

Ur ett ledningsperspektiv är kommunikation ett viktigt medel för styrning, kontroll och samordning i en organisation. Som vi tidigare nämnt har också NB:s informations-chef poängterat att alla med ledningsansvar har ett kommunikativt ansvar på bruket. Men för att få effektiv styrning och kontroll måste ledningen lyckas kommunicera det den vill förmedla och göra det på ett sätt som är accepterat i organisationen. Detta är något som vi har tänkt på då när vi utformade vår intervjuguide. På så sätt bidrar kommunikation till snabbare beslut och effektiviserar processer. (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

4.3 Internkommunikation

Internkommunikation, beskriver Palm (1995), innefattar all information och kommunikation om jobbet och arbetsplatsen: skvaller, rykten, instruktioner och ordergivning, utbildning och VD:s tal på personalfesten. Kommunikation är något som ska genomsyra organisationen och som vi tidigare nämnt också ska finnas på ledningsnivå.

Informatörens uppgift ska vara att föra in sina kunskaper om kommunikation i varje process som händer i organisationen. Alla beslut, handlingar och verksamheter ska belysas ur ett kommunikativt perspektiv. När kommunikationssvårigheter inträffar är det

lätt för en chef att bortse från medarbetarnas tolkningar och kompetens och istället fokusera vid de tekniska delarna och med vilka kanaler man sprider informationen. Det är viktigt att hela tiden se till att utveckla tvåvägskanalerna, vilket underlättar internkommunikationen. (Falkheimer, 2001)

Palm (1995) skiljer på hård och mjuk information. Hård information är mer sakinriktad information, som arbetsuppgifter för dagen, medan mjuk behandlar värderingar, attityder och företagets budskap. Men både hård och mjuk information är lika viktiga och ska kommuniceras i en organisation, även om de inte har samma direkta syfte. Tråkigt nog prioriteras den hårda kommunikationen, vilket gör att när tidsbrist infaller glöms den mjuka informationen bort. Exempelvis är detta negativt för en redan vinstdrivande organisation som NB, då företagets grundläggande värderingar och vision glöms bort att förmedlas, vilka är nödvändiga vid utveckling av en organisation.

Då organisationen på NB är hierarkisk och det finns många olika chefer med olika befattningar har vi även undersökt hur kommunikation mellan chefer på samma nivå fungerar samt hur den går uppifrån och ner samt nerifrån och upp, exempelvis chef till underställd. Det kan uppstå vissa problem om en mellanchefer får information från sin chef men inte för detta vidare till sina underordnade, av olika anledningar.

Mellanchefer kan medvetet manipulera informationen, antingen för att hålla tillbaka dåliga nyheter eller för att förbättra situationen på avdelningen. Detta innebär att den högre chefen inte har insyn i vilken effekt informationen den skickar nedåt i hierarkin har på de underordnade. Självklart kan det också uppstå kommunikationsproblem nerifrån upp. Till skillnad från kommunikation uppifrån ner, har anställda som jobbar på samma avdelning eller har liknande uppgifter mer kontakt med varandra. Genom att samla cheferna med sina medarbetare till samma byggnad hjälper detta till muntlig kontakt, den kommunikationskanal som är den mest effektiva. (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

4.4 Informell kommunikation

Ekman (2003) anser att det informella samtalet är viktigt för en organisation. Han menar att i småpratet lär vi känna varandra, vi lär av varandra och nya idéer kan kläckas. Men det är även i småpratet som gemensamma tolkningar av händelser på arbetsplatsen utformas och chefer värderas. Det är där det utkristalliserar sig vilka kollegor som blir informella ledare och det är i småpratet som informella beslut fattas, vilka ofta visar sig vara viktigare än formella beslut tagna på formella möten.

Det finns en stark koppling mellan småprat och ledarskap, där småpratet kanske är ledarskapets viktigaste del. Cheferna på NB håller med om att småpratet på arbetsplatsen är viktigt, men det svåra är att prioritera det i vardagen som är fylld av mail, möten, telefonsamtal och planering. (a.a.)

4.5 Planerad kommunikation

Kommunikationsplanering kan jämföras med projektplanering. Erikson (2005) tar upp konkreta tips på hur man kan bli en mer effektiv kommunikatör. Det är rubriker och traditionella nyckelord som snabb, öppen, lyhörd samt aktiv. Dessutom ska en effektiv kommunikatör vara konkret, konsekvent och kreativ. Vi är medvetna om att Erikson (2005) riktar sig till yrkesverksamma informatörer och har därför tänkt på att använda dessa teorier på ett anpassat sätt i vår praktiska del, så att den överensstämmer med vår målgrupp - cheferna på NB.

4.6 Litteratur

Vi har dessutom använt oss av litteratur med liknande teorier för att få en bredare förståelse för vår frågeställning. Vi presenterar de här i korthet.

Från prat till resultat – Om vardagens ledarskap – Gunnar Ekman (2003)

Ekman tar upp det informella samtalet mellan chef och anställd. Vi har använt oss av Ekman för att belysa chefernas ansvar i kommunikationen och att kommunikation inte behöver ske formellt i en organisation.

Medier och kommunikation - Jesper Falkheimer (2001)

Falkheimer skriver i sin bok grundläggande teorier om kommunikation, kommunikationsprocesser och presenterar de olika former av medier som finns för sändning av budskap.

Tillämpad kommunikationsvetenskap - Larsåke Larsson (2001)

Larsson tar också upp grundläggande kommunikationsprocesser men är mer inriktad på att omsätta vetenskap i praktiken och framförallt i organisationer.

Kan forskningen komma till praktisk nytta? – Lars Palm (1995) i Larsson och Rosengren (1995)

Lars Palm skriver om internkommunikation och hur svårt det kan vara att värdera den i en organisation. Dessutom tar han upp kommunikation i praktiken.

Effektiv visuell kommunikation – Bo Bergström (2004)

Då vi i vårt arbete har gjort en praktisk del har vi i dess utformning använt oss av Bergströms bok, för att få inspiration till hur vi använder text, bild och form på bästa kommunikativa sätt i samspel med våra slutsatser från uppsatsen.

5 METOD

I detta kapitel redovisar, diskuterar och argumenterar vi för vilken metod vi har valt att använda oss av. Därefter ger vi en förklaring hur urvalet gjordes och hur genomförandet av intervjuerna gick till.

5.1 Val av metod

Vårt syfte med uppsatsen är att undersöka hur chefer på Nymölla Bruk använder sig av internkommunikation i sitt arbete och vi har därför valt att använda oss av en kvalitativ metod. Vårt val av metod bottnar i att ställa cheferna i centrum och utifrån det undersöka, försöka förstå, tolka och analysera deras syn på internkommunikation, vilket en kvalitativ metod hjälper oss att svara på. (Trost, 1997)

Vi tror att vi bäst får reda på vad de anställda verkligen tycker och känner genom att samtala med dem och har därför valt att använda oss av kvalitativa intervjuer. Efter intervjuerna har vi analyserat svaren och tolkat dess konsekvenser.

Resultatet baseras på vår förståelse och tolkning av den verklighet som intervjupersonerna beskriver. Kvale (1997) menar att den kvalitativa forskningen är känslig för människans situation, den förutsätter empatisk dialog med undersökningspersonerna och därmed betraktar den individens subjektiva uppfattningar.

5.2 Ansats

För att tillföra en större frihet till den kvalitativa metoden har vi valt att arbeta utifrån en abduktiv ansats. I den abduktiva ansatsen växlar man i fokusering mellan teori och empiri och byter ständigt perspektiv under forskningsprocessen (Patel & Tabelius, 1987). Detta gör vi för att tillföra ny kunskap och förståelse till texten men också för att hjälpa oss själva att komma vidare och ge oss en bra bakgrund till ett bredare tänkande och analyserande.

Vi började arbetet med att skaffa oss en teoretisk referensram att utgå från och bygga vidare på. Det abduktiva sättet gav oss sedan nödvändiga infallsvinklar allt eftersom arbetet flöt på, då viss empiri har bidragit till ny teori som vi inte hade förutsett i det första skedet av arbetet. Ett flertal av de ursprungliga teorierna sållades bort då de visade sig vara irrelevanta för vår undersökning. Hade vi förlitat oss för mycket på den teoretiska grunden i utformningen av frågor och hypoteser, hade vi gått miste om viktigt resultat. Men hade vi utgått endast från de empiriska resultaten skulle risken varit stor att vi inte haft tillräcklig kunskap i ämnet för att ringa in det vi faktiskt ville undersöka.

5.3 Förförståelse, objektivitet och subjektivitet

I en kvalitativ undersökning har forskaren en central roll, eftersom valen som görs beror på forskarens förförståelse för ämnet. Förförståelsen skapas av det som forskaren betraktar som sant, rätt och fel. (Holme & Solvang, 1997; Trost, 1997) Undersökningen speglar på så sätt forskaren som människa. För att undersökningen ska kunna uppfattas som trovärdig är det viktigt att forskarens pålitlighet genomsyrar arbetet. (Patton, 1990)

Vi vet, som litteraturen säger, att det är svårt att förhålla sig objektiv till sitt arbete. Det vi kan göra är att tydligt redovisa våra val och vår förförståelse, som även finns att läsa under problemformulering, bakgrund och teori. I och med detta ger vi läsaren en inblick i vilka antaganden som ligger till grund för analysen, där de själv kan bilda sig en uppfattning om studien.

5.4 Genomförande

I följande avsnitt kommer vi att beskriva alla moment som har genomgått under datainsamlingsprocessen. Först har vi en diskussion om instrument som använts, vilket följs av tillvägagångssätt för urval och intervjugenomförandet. Slutligen beskrivs hur bearbetningen och analysen av det empiriska materialet utförts.

5.4.1 Intervjuguide

Arbetet med intervjuerna började med att vi satte samman ett datainsamlingsinstrument, som i vårt fall blev en intervjuguide. Intervjuguiden består av frågor som ska hjälpa oss intervjuare att ge varje intervjuperson likartade frågor och hålla oss till våra teman under intervjun.

En av fördelarna med en intervjuguide är att vi intervjuare i förväg kan försäkra oss om hur den begränsade tiden för intervjun bäst kan utnyttjas. (Patton, 1990) Frågorna (Bilaga 1) är baserade på vårt syfte, frågeställning och den teoretiska referensram som vi har arbetat utifrån. När vi utformade frågorna valde vi att göra dem så okomplicerade som möjligt, eftersom vi är medvetna om att intervjupersonerna kanske inte delar samma begreppsuppfattning i ämnet som vi. Det akademiska språk och de begrepp som används i en uppsats som denna är inget som vi skulle kunna använda oss av med cheferna på NB. Därför har vi valt att i största möjliga mån använda allmänna ord som beskriver samma sak som de akademiska begreppen.

Vi var medvetna om att viktig information kunde försvinna om vi inte utformade guiden så flexibelt som möjligt. Vi ville att intervjupersonerna skulle besvara och kommentera frågorna ur sin synvinkel. För att göra detta använde vi oss av en semistrukturerad intervjuguide. (Kvale, 1997) En semistrukturerad intervju gör det möjligt att anpassa oss till uppkomna situationer, till intervjupersonens bild av världen och till nya idéer som kan uppstå. Därför undvek vi att ställa ja- och nej-frågor, eftersom vi ville att intervjupersonerna skulle utveckla sina svar i största möjliga mån för att få deras syn på problemet.

Intervjun kom att bestå av fjorton frågor, som vi tyckte var anknytta till vår undersökning. Tanken var alltså att genomföra intervjuerna med hjälp av intervjuguiden, men samtidigt vara lyhörd för vad de intervjuade ville berätta. Därför varierade guiden en aning vid de olika intervjuerna. Men alla frågor som vi tyckte var viktiga fick vi besvarade. Ordningen på frågorna och följdfrågor varierade också mellan intervjuerna då samtalet flöt på bättre när rätt följdfråga kom vid rätt tillfälle.

5.4.2 Urval

Urvalet av intervjupersoner får en avgörande effekt på resultatet (Holme & Solvang, 1997). Eftersom vårt syfte var att lära cheferna att använda sig av medveten kommunikation i sitt dagliga arbete, ville vi självklart göra intervjuer med olika chefer inom företaget och därför intervjuade vi chefer med olika befattningar och med olika placeringar i hierarkin. Dessa var en produktionschef, två mellanchefer och sex arbetsledare varav två var skiftledare och de övriga var dagtidsgående.

Urvalet ur gruppen chefer gjordes genom att vi bad informationschefen ta fram det antal intervjuer vi ville ha. Dock visste vi att det fanns en risk med att låta någon annan välja ut vilka som skulle bli intervjuade, då detta kunde påverka tillförlitligheten i vår analys. Valet blir subjektivt när informationschefen har möjligheten att välja ut de representanter som denne anser passa bäst. Tyvärr hade vi inte möjlighet att själva välja ut intervjupersonerna, även om vi ville. Dels var det svårt för oss att veta vilka som hade tid

att genomföra en intervju på ett stort företag som NB, dels är det svårare för oss som inte har stark anknytning till företaget, att få cheferna att ställa upp. Utifrån dessa saker bestämde vi att det var lättast om informationschefen valde ut intervjupersonerna, då hon hade bättre insyn i vilka som kunde ställa upp och hur hon skulle få tag på dem. Vi ville dock vara med och bestämma antalet chefer som skulle intervjuas.

Det positiva i att informationschefen hjälpte oss att få fram intervjupersoner, var att vi fick ett färdigställt schema, där alla intervjuerna var samlade under tre dagar och alla intervjupersonerna dök upp på utsatt tid. Detta var till stor hjälp med tanke på den tidsram vi arbetade efter.

Undersökningens syfte är det som styr antalet intervjupersoner säger Trost (1997) och menar att det är bättre att koncentrera sig på ett mindre antal intervjuer i en kvalitativ metod, annars blir materialet ohanterligt och dessutom kan det bli svårt att få en överblick och urskilja viktiga detaljer som förenar och skiljer intervjuvaren åt.

Vi genomförde tio stycken intervjuer inklusive en intervju med chefsutbildningsansvarige på NB. Med dessa intervjuer eftersträvar vi att uppnå vårt syfte och detta tror vi inte hade blivit bättre om fler eller färre intervjuer hade gjorts. Vi är dock medvetna om att resultatet hade kunnat bli annorlunda om andra intervjupersoner hade använts i studien och om ett annat antal intervjuer hade genomförts.

5.4.3 Intervjusituation

Kvale (1997) anser att den kvalitativa forskningsintervjun bygger på kunskap som rör ett samspel eller utbyte av synpunkter mellan individer som samtalar om ett ämne av gemensamt intresse. Genom våra intervjuer har vi fått reda på intervjupersonernas känslor och tankar kring deras arbete.

Som vi tidigare nämnt har vi varit medvetna om att vi har haft en förförståelse med i bagaget inför intervjuerna. För att inte detta skulle föra intervjun på avvägar blev strategin att arbeta utifrån de ämnen som vi på förhand hade fastställt. Eftersom vi dock använde oss av en semistrukturerad intervju, lät vi intervjupersonerna komma in med egna spontana ämnen och påpekanden som vi inte hade förutsett vilket var mycket värdefullt för vårt resultat.

Intervjuerna genomfördes i ett konferensrum på den administrativa avdelningen, där vi kunde sitta ostört. Varje intervju tog mellan 20 och 50 minuter. Att intervjuerna varierade i tid, berodde på att vissa av intervjupersonerna var mer talföra än andra och att de också ville utveckla sina svar olika mycket. Vi ville att alla chefer skulle utveckla sina svar, men som vi vet och har fått fram i resultatet är inte alla av dem lika pratglada och duktiga på att formulera sig.

Vid intervjutillfällena förklarade vi inledningsvis i korta drag vad vår undersökning handlade om, att vi kom från Lunds Universitet och informerade om att vi inte skulle skriva ut namn i undersökningen. Alla intervjuer spelades in på en mp3-spelare i sin helhet. Vi var medvetna om att en inspelning skulle kunna göra intervjupersonen mer reserverad, men ansåg ändå att fördelarna vägde över då inspelningen både underlättar senare analys och gör hela undersökningen mer tillförlitlig.

En annan fördel med att spela in intervjuerna var att ingen av oss behövde ha som enda uppgift att anteckna samtalet och vi kunde därmed ge cheferna full uppmärksamhet och på så sätt skapa mer givande samtal. Vi antecknade några få stödord under intervjuerna, exempelvis om intervjupersonen använde kroppsspråk eller uttryckte sig med grimaser. Detta gjorde vi då mp3-spelaren endast kan uppfatta talspråk.

Vår upplevelse av intervjuguiden är att den fungerade bra och att intervjuerna genomfördes på ett sätt vi är nöjda med. Någon enstaka fråga kan nog ha upplevts som

svår för intervjupersonerna, exempelvis vad en bra kommunikatör innebär. Vi försökte då omformulera och förtydliga vad vi menade med frågan utan att den blev ledande.

5.4.4 Transkribering och tolkning

Efter intervjuerna, valde vi att transkribera dem, alltså föra över intervjuerna från tal till skrift. Detta gjorde vi direkt efter intervjutillfällena för att vi skulle komma ihåg så många intryck som möjligt vi fick av cheferna, vilket var viktigt och värdefullt när vi påbörjade vår analys av materialet. En rädsla var att tolkningen av resultaten inte skulle vara tillräckligt öppna och därför valde vi att förstärka resultatkapitlet med citat. Vi transkriberade intervjuerna ordagrant, men har vid användandet gjort ändringar i citaten för att underlätta för läsaren. Enligt Trost (1997) kan man göra små ändringar i citat för att göra det lättare för läsaren att bilda sig en uppfattning om vad som menas, dock får man inte förvränga innebörden.

Transkriberingen av intervjuerna var tidskrävande men absolut nödvändig för vetenskapligt gott resultat. Nästa steg var att försöka sortera resultaten i olika grupper för att se mönster. Allting relaterades till uppsatsens syfte och vår teoretiska referensram. Sedan tolkade vi texterna för att kunna presentera dem på bästa sätt och vi utgick från om vi kunde se likheter och olikheter i chefernas svar. Vi återvände några gånger till transkriptionen för att kontrollera våra tolkningar.

5.5 Etik

Konfidentialitet i forskning betyder att privat data som identifierar personerna i en undersökning inte ska redovisas. Detta är en viktig del av redovisningen av det empiriska materialet, framförallt då intervjupersonerna kan drabbas av det framkomna resultatet på ett eller annat sätt. (Trost, 1997)

Genom konfidentialitet kan information om det som undersöks uppkomma av intervjupersonerna som kanske inte annars hade tagits upp. Detta ville vi göra möjligt i våra intervjuer för att intervjupersonerna inte skulle vara rädda att säga exakt vad de tyckte, av rädsla för att komma i konflikt med arbetsgivaren. Att förhålla sig etiskt ska inte bara ske i ett särskilt skede av intervjuundersökningen utan finnas med under hela forskningsprocessen. Alltså ska etiska frågor tas i beaktning under hela processen redan från början. (Kvale, 1997) Vi har försökt i största möjliga mån att hålla intervjupersonerna anonyma. Detta berättade vi också i början av intervjutillfällena. Däremot har vi i vissa fall valt att skriva ut chefernas befattningar då det har haft betydelse för vårt resultat.

6 RESULTAT

Vi har valt att presentera resultatet av våra intervjuer efter rubriker som vi tycker är väsentliga för vår frågeställning. För att se hur vi kan förbättra internkommunikationen, måste vi först ta reda på hur cheferna uppfattar sin situation i nuläget, vilket således svarar på vår kompletterande frågeställning: "Hur uppfattar chefer på Nymölla Bruk intern-kommunikationen idag?". För att få en djupare bredd på svaren, har vi valt att använda oss av citat.

Som vi tidigare nämnt, har vi genomfört nio intervjuer med chefer och en intervju med den utbildningsansvarige på bruket. Det resultatet redogörs för i texten om chefsutbildning.

I resultatdelen redogör vi bara för vad cheferna svarat i intervjuerna, analysen av resultatet kommer i nästa kapitel. Vi har valt att ha resultat och analys var för sig då vi vill att intervjupersonernas svar ska redovisas utan att blandas med våra egna tolkningar, för att göra det lättare för läsaren att skilja på intervjupersonernas värderingar och våra egna.

6.1 Nymölla Bruk som arbetsplats

SE satsar väldigt mycket pengar på NB, vilket en av arbetsledarna tror beror på att SE känner tillit till vad bruket kan åstadkomma i sin produktion. "Vi har lite jäklar anamma, är lite sega kanske men ger oss attan på att vi ska klara ett uppdrag", säger arbetsledaren. Han fortsätter berätta: "Företaget är stort och det satsas 350 miljoner kronor på NB i år[...]" De intervjuade cheferna tycker det är bra att få veta hur mycket pengar som satsas på bruket, eftersom de då har extra press på sig att klara av allt som ska utföras. Om de inte klarar av allt, kan NB få betala tillbaka pengar till investerarna, vilket skulle betyda nerskärningar på NB. Cheferna berättar att de har insett vikten i att klara av sina produktionsmål och har börjat föra ner tänket till sina underställda. "Det är bara att köra på - som är något jag för ner till min personal, så nu säger alltid de också - kör på, om något går lite trögt", säger en av cheferna nöjt.

Majoriteten av cheferna berättade att allt är mycket stressigare nu än förr och de har precis tillräckligt med bemanning att klara av sina sysslor, vilket medför en tajt och tuff stämning på bruket. Produktionschefen menar att idag är det många aktiviteter som kopplas till koncernen, som exempelvis de administrativa datasystemen.

De flesta chefer säger att NB har ett öppet klimat och ett öppet sätt att förhålla sig till varandra. "På min avdelning har vi väldigt högt i tak", uttrycker en arbetsledare. "Jargongen är att gör du fel så får du veta det", säger en av cheferna som även menar att medarbetarna på NB vågar säga vad de tycker, även till cheferna och att det ligger i kulturen att få kunna skälla på chefen om något är fel.

Även om NB anser att de har ett öppet klimat, berättar en arbetsledare att denne känner av hierarkin på bruket. "Min chef har redan gjort budgeten och jag och mina grabbar har inget att säga till om där".

Lite förenklat finns två olika grupper av anställda på bruket, en del närmar sig pensionen och en del är nyanställda. Många har jobbat på bruket i många år och kanske bara bytt befattning någon gång, vilket kan hänga ihop med att många rekryteringar sker internt. Detta skapar lite problem, då det är svårt att genomföra förändringar när de äldre inte har någon vilja att förändra. De flesta chefer tycker att det blir sura miner och ett motstånd när man ska ändra på gamla vanor. En av de nyare cheferna ansåg att det var bra att hans avdelning fick in nytt blod i och med att han blev ny chef och rekryterades

externt. Han berättar att de nu har riktigt bra sammanhållning, där alla ställer upp för varandra.

6.2 Värderingar, policy och budskap

Majoriteten av cheferna berättade att de inte prioriterar att föra ut SE:s eller NB:s värderingar till sina underställda. De anser att det är viktigare att ta upp det dagliga arbetet då de underställda inte har något intresse av värderingarna. Cheferna säger att värderingar, policy och budskap endast tas upp några gånger per år och att det finns att ta del av på intranätet för den anställd som aktivt söker.

De tillfällen där cheferna kommunicerar ut NB:s värderingar och budskap, är på medarbetarsamtalen som de anställda har en gång om året med sin närmsta chef. En av arbetsledarna nämner att man som chef har ledningsdokument som beskriver hur dessa saker ska föras vidare, men påpekar att det är chefens eget ansvar vad som prioriteras under medarbetarsamtalen.

En annan arbetsledare säger: ”Man försöker att föra vidare vision och policy, i alla fall de positiva delarna, annars blir det lite för negativt här.” En av de högre cheferna för vidare de mjuka delarna i internkommunikationen till chefen under sig, sedan är det upp till varje underchef att föra det vidare så att det når de underställda. Dock menar en arbetsledare att det som tas upp på medarbetarsamtalen sällan följs upp för att användas i det dagliga arbetet på bruket. Detta tycker hon ligger på ledningens ansvar. ”De anställda kommer ofta med förslag till förbättringar under medarbetarsamtalen, men det är oftast ingen som lyssnar på dem.”, säger hon. En mellanchefer tycker att det NB strävar efter med vision, värderingar och policy, skulle kunna föras ut mer i organisationen, för att få en röd tråd i organisationen.

Det är endast två av de nio cheferna som försöker att kommunicera ut företagets viktigaste affärs mål: att hålla nere kostnaderna. Den ene presenterar varje fredag resultat på veckans produktion. Han sätter upp anslag om detta men han tycker själv att hans sätt är något primitivt och nämner en idé om en skärm med rullande nyheter på avdelningen. Den andre chefen vill dra ner på jourtider eftersom det kostar bruket mycket pengar. Han menar att det går att dra ner och planera bättre och på så sätt sparar NB på lön och personal.

6.3 Kommunikation på bruket

Som många andra, tyckte cheferna att kommunikation är ett brett och svårt begrepp. De tyckte att kommunikation är otroligt mycket, allt från kanaler till hur information tolkas. Men samtidigt som det var svårt för dem att definiera ordet, menade många att det är deras viktigaste instrument som chef. ”I mitt jobb handlar det mycket om kommunikation - att få ut det vi ska få ut”, uttrycker en arbetsledare sig. Majoriteten av cheferna säger sig ha bra förutsättningar för god kommunikation i sitt arbete på NB.

Det kom fram ur intervjuerna att det som kännetecknar en bra kommunikatör är någon som bjuder in till samtal och tar sig tid att lyssna och framför sina egna åsikter. Genom att ha en dialog och ge feedback med den man kommunicerar med, vet man som chef att man har gjort sig förstådd.

Kommunikation anser cheferna också är ett viktigt redskap för att sprida information om resultat och vad som händer på bruket. Om alla får en förståelse i vad som händer och varför saker genomförs, får alla en insikt i brukets helhet.

Produktionschefen ser sig själv som en ”gatekeeper”, vilken väljer ut den information som sedan ska föras vidare ner i leden. ”Det beror på vilken fråga det handlar

om, vad jag väljer att föra ner och hur jag gör det”, säger produktionschefen. Samma chef upplyser oss om att han har ambassadörer i grupper på avdelningen, som han vänder sig till och som har ansvar att föra vidare viss sorts information. ”Jag väljer själv ut vilken information som ska prioriteras. Jag har ganska stort ansvar för vad som kommer ner till mina underställda, och definitivt har jag stort ansvar som chef att visa vägen för dem”, säger en skiftledare som också berättar att han ofta hittar information på intranätet som är väsentlig att föra vidare.

En av mellancheferna säger att han oftast får informationen han ska föra vidare uppifrån, från sin chef, men påpekar att han givetvis måste välja ut vilken information han ska vidarebefordra och till vem. Alla cheferna anser sig göra ett medvetet val när det gäller att välja kanal för det som ska föras vidare men de väljer helst att använda sig av personlig kontakt för att kommunicera istället för att använda andra kanaler, som telefon och mail. ”Att ha lätt till personlig kontakt underlättar kommunikationen med både mina underställda och min chef”, menar en arbetsledare.

6.3.1 Daglig kommunikation

Ur intervjuerna fick vi reda på att det förekommer många möten på NB, allt från möte med personalavdelningen, stoppmöte, planeringsmöte, morgonmöte, et cetera. ”Vi har ju möten för allting på Nymölla. Jag har aldrig varit med om så mycket möten i mitt liv sedan jag kom hit.”, säger en nyanställd arbetsledare. Hon fortsätter berätta att det tog ett tag för henne innan hon förstod att hon inte behövde gå på alla möten som hon blir kallad till. ”Jag skickar hellre någon som mötet berör direkt, utan att det ska gå genom mig.” De flesta chefer anser att det är problematiskt att mötena tar upp alldeles för mycket tid och är för många. En arbetsledare säger att det finns upphängda tavlor i mötesrummen som handlar om möteteknik, men om de inte används behöver de inte heller hänga uppe.

Som vi tidigare nämnt är NB en hierarkisk uppbyggd organisation med produktionschef, mellanchefer och skiftledare (se modell under Definitioner). Genomgående har alla chefer samlingsmöten i början av deras arbetsdag. En av uppgifterna som cheferna har, är att vara med på möten med andra avdelningar och rapportera tillbaka det som sagts till den egna avdelningen. ”På vår dagliga träff pratar vi om aktuella frågor, följer upp gårdagen, vad som ska göras den närmaste tiden och hur det ser ut framöver.”, berättar produktionschefen. Morgonmötena protokollförs och läggs ut på intranätet där alla kan gå in och se vad som har diskuterats.

Arbets- och skiftledarna har samlingar på morgonen för att ta hand om dagens arbetsfördelning, dock visar det sig att vissa chefer som ska närvara vid det mötet inte kan, då deras arbetsdag redan har börjat.

Några av de intervjuade cheferna har också veckomöten, som oftast är med den egna avdelningen. En arbetsledare berättar att de har en fast agenda på mötet, vilket är uppskattat. Ibland bjuder de in någon gäst, exempelvis chefen eller projektledaren, som berättar om en specifik fråga eller ett projekt. Mötet tar minst 45 minuter och kan pågå längre om det behövs.

Produktionschefen berättar att han tycker att möten är den primära kommunikationskanalen. Han menar att genom personliga möten kan han snabbt få ett svar och kan bolla frågan fram och tillbaka. Majoriteten av cheferna håller med om att det bästa kommunikationssättet är den personliga kontakten, då det finns mer utrymme för förtydligande.

6.3.1.1 Svårt att kommunicera i skift

NB har som sagt många anställda som är skiftgående och alla chefer är överens om det är svårt att kommunicera med dessa, vilket ger en chef med endast dagtidsgående personal en otrolig fördel. Det är nämligen inte lätt att kommunicera muntligt och ha möten i en skiftgående organisation. ”Nattskiftet går på klockan 22.00 och de har jag aldrig personlig kontakt med”, säger produktionschefen. Däremot har skiftledarna skiftavlösning, där förgående skift lämnar över till nästa och har möjlighet till personlig kontakt. ”Skiftledarna har ansvar för att föra informationen vidare, plus att det alltid protokollförs.”, berättar han. Skiftledarna anser också att det är bra om man under skiftets gång rör sig runt på avdelningen, då de får reda på information om bemanning vid maskinerna och hur jobbarna mår. Större möten med skiftlagen inträffar fyra gånger per år – två gånger på våren och två på hösten, då behandlas främst allmän information. Dessa möten möjliggörs eftersom skiften överlappar varandra i produktionen. Produktionschefen berättade att han tidigare samlade skiftgående personal efter deras längledighet, för att informera om aktuella frågor men nu kan han inte göra det längre på grund av fackliga orsaker, det vill säga tids- och pengabrist.

Alla cheferna önskar att få tid till att träffa sin personal mer. Men det var endast hälften av cheferna som träffade sin högre chef, personligen varje dag. Istället sköter de kommunikationen genom icke-personliga kanaler som exempelvis mail.

De dagtidsgående avdelningarna använder sig av informell kommunikation i form av gemensamma raster och kaffepauser och som vi tidigare sagt, tycker de att det är viktigt att personligen träffa sin personal dagligen. ”När vi har frukost och lunch pratar vi om privata saker, 10.30 och 14.30 är det mer jobbsnack där jag kan säga viktiga saker även om det är rast.”, berättar en dagtidsgående arbetsledare. En annan arbetsledare säger: ”[...]vi har god kommunikation [...] antagligen för att vi sitter nära varandra.” Alla chefer var överens om att det viktigaste är att de har nära till varandra geografiskt. ”Jag brukar säga att de viktigaste besluten tas i korridoren.”, säger en mellanchefer. På hans avdelning finns ett gemensamt fikarum med samling på för- och eftermiddagen. ”Det har kommit upp mycket smart där.”

Dock är det inte alla skiftledare som sitter samlade geografiskt på avdelningen och diskussioner förs kring att hitta en lösning på att flytta närmre varandra. ”Informella möten är nog bra och det blir nog bättre om man sitter nära varandra.”, berättar en skiftledare. ”De gamla ville inte sitta så nära för de var rädda att personalen skulle komma in och störa hela tiden. Jag ser det bara som positivt att de ska kunna nå mig hela tiden.” fortsätter han. En annan skiftledare berättar att det var svårt att samla hans avdelning för fikapauser, då de inte kan lämna sina maskiner om inte någon passar den under tiden.

6.3.2 Mail som kommunikationskanal

Cheferna verkar inte vara överens om hur kommunikationen via mail fungerar. Samtidigt är det många av dem som anser att det är den främsta kommunikationskanalen i deras dagliga arbete. När det handlar om fakta med mycket siffror, beslutat och rapporter föredrar de flesta cheferna att ta emot och skicka ut informationen skriftligt. Kallelser till möten skickas också ut på mail, till skillnad från förr då arbetarna fick ett papper i handen. En mellanchefer anser att det är effektivt att använda mailen men tycker att det personliga samtalet är kommunikativt bättre. Hon menar att på grund av tidsbrist är mailen den kanal som fungerar bäst för henne.

Några arbetsledare tog upp att de har personer i sina arbetslag som inte är vana vid datorer och har svårt att ta till sig det skriftliga, vilket gör att arbetsledarna får se till att

just de anställda får informationen på annat sätt. ”Vi jobbar med att få folk att öppna sina mail och läsa det som skrivs.[...] men det är alldeles för dåligt. Man räknar med att någon annan läser det, så att gruppen kan få reda på det.”, säger en av de högre cheferna. ”Alla på min avdelning har tillgång till en egen dator, men däremot kan jag aldrig förutsätta att alla i fabriken läser mail lika ofta.”, säger en arbetsledare. Vissa tycker att det är svårt att få en bekräftelse på att mailet är läst och budskapet mottaget, vilket är cheferna tycker är viktigt för dem när de kommunicerar.

6.3.3 Kommunicera över telefon

Det är ingen självklarhet att alla chefer använder sig av telefonen i deras dagliga arbete. Att kommunicera genom telefonsamtal är ett snabbt sätt, men nackdelar finns, exempelvis att man kan ringa och störa i vissa situationer. Många av cheferna har påpekat vikten av att vara tillgänglig på telefon för sina underställda speciellt vid akuta situationer. Som vi tidigare nämnt använder skiftledarna sig mycket av telefonen, dels för att ha en dialog med sin avdelning och dels för att se till att alla maskiner är bemannade när skiftet börjar. En avdelningschef använder sig av telefonen mestadels då han och hans underställda är ute på uppdrag runt hela bruket, vilket gör att telefonen är en oundgänglig kommunikationskanal.

6.3.4 Intranät som kommunikationsforum

Alla cheferna är överens om att intranätet fungerar bra och att de vet var och hur de ska söka efter information. Alla cheferna går dock inte själva in varje morgon för att hålla sig uppdaterade men majoriteten av cheferna uppmanar sina underställda att gå in på intranätet där körlistor, protokoll och loggrapporter från skiften finns utlagda.

Varje skift och avdelning har dessutom en egen sida på intranätet där cheferna lägger upp information. En arbetsledare berättade att han har lagt upp semesterledigheten på intranätet, så att laget kan gå in och anmäla sin semester själva. ”[...] om det står något roligt så är det lättare för dem att ha anledning att gå in och titta.”, berättar han. En annan chef säger: ”Alla kan söka siffror själva, det finns på intranätet. [...] och de vet att deras lön är beroende av de siffrorna så det gör de, därför söker de upp informationen.”. Något som också är uppskattat av skiftledarna är utvecklingen av olika mallar som ska underlätta informationsspridningen ytterligare, som ligger på intranätet.

Varje fredag läggs Nymölla Nytt ut på intranätet, vilket är ett nyhetsblad som informerar om nyheter på bruket varje vecka. Detta blad är uppskattat av alla chefer eftersom det innehåller olika sorters nyheter, exempelvis resultatredovisningar, stopptider och om någon fyller jämnt.

6.3.5 SAP-systemet – en bra kommunikationskanal?

SAP är ett affärssystem för inköpshantering, projektuppföljning, arbetsorderhantering, kostnadsuppföljning, reseräkningar, bokslut, HR från rekrytering till avslut. Cheferna har beskrivit systemet som mycket frustrerande, då det inte har varit användarvänligt och därmed har inte alla kunnat använda det som det är menat.

Svårigheterna med systemet gör att det tar tid med administrativa uppgifter. ”Ofta gör man dubbelt jobb, både skriver ut det på papper eller ringer och sedan skickar det via SAP också. Då vet jag att det jag vill få fram kommer fram. Jag vet inte hur ofta de går in och kollar i systemet heller.”, säger en av arbetsledarna. Risken finns att en fördröjning kan förekomma när ett meddelande skickas genom SAP, om meddelandet inte läses direkt.

SE har börjat förnya och utveckla systemet, eftersom det har varit mycket klagomål. En arbetsledare säger; ”Nu funkar det bättre, men det har varit ett helvete.” Alla chefer menar att det är lättare att använda en annan kommunikationsform istället för SAP.

6.4 Chefen som kommunikatör

Cheferna på NB anser att de har ansvar som kommunikatörer. ”Jag ska få ut information, se medarbetarnas kompetens och hjälpa dem i de delar som brister. Jättesvårt att hinna med i en stor fabrik.”, beskriver en nyanställd arbetsledare sin roll som chef. Han påpekar också att hålla samtal, lyssna och vara närvarande på jobbet stärker hans position som chef. ”Det viktigaste för mig som chef att föra ut till mina underställda, är feedback och beröm. Många arbetsledare är alldeles för dåliga på det.” Detta ställer sig produktionschefen bakom och menar att man som chef måste vara synlig, kunna besvara frågor, lyssna och få fram sitt budskap vilket de lär sig med åren.

En annan arbetsledare anser att det är viktigt att alltid finnas till hands om någon har problem. En skiftledare säger att han gillar att hans chef är tillgänglig dygnet runt och ser det som ett föredöme och därför försöker han vara lika tillgänglig för sina underställda. Även en nyare arbetsledare håller med om detta och säger att det viktigaste är att kunna bli nådd som chef hela tiden. Några chefer som har varit på bruket en längre tid ser inte detta som något positivt. En av dem säger: ”Jag försöker hålla isär jobb och fritid, det måste man som chef, annars skulle det inte funka”.

De flesta cheferna tycker att informationsavdelningen har ansvar för att hålla intranätet informationsrikt och uppdaterat, men påpekar att alla har ansvar i att kommunikationen ska flyta på, medarbetare som chef. En mellanchefer tycker det är synd att det endast är personer med ledaransvar på NB som har något uttalat ansvar som kommunikatör och menar att alla i organisationen borde ha det.

En chef ser sig själv som en brist i kommunikationsprocessen: ”Det kanske är min personliga stil som är mindre bra. Jag är ju informationstrött ibland men jag fattar att det är viktigt att folk får information”. Cheferna lär sig efter ett tag vilka medarbetare som reagerar på ett sätt och vilka som reagerar på ett annat. De flesta av cheferna anser också att chefer måste kunna tåla kritik samtidigt som de gärna vill vara sina medarbetare till lags.

Cheferna berättar också vid upprepade tillfällen vikten av att de underställda känner sig delaktiga i allt som händer på bruket och inom avdelningarna, även vid tidsbrist. Vid utveckling av personalen, exempelvis genom gruppövningar, har de underställda fått mäta ut egna produktionsmål och då märker cheferna av en positiv skillnad i produktionen vilket de tror har att göra med att personalen känner sig viktig och en del av helheten på bruket.

En chef sammanfattar samtalet om kommunikation: ”Ledarskap är kanske kommunikation”, vilket vi tycker är beskrivande för hur alla cheferna borde uppfatta kommunikation och sin roll som kommunikatör.

6.4.1 Befintliga dokument om chefskap och kommunikation

Det råder delade meningar om det finns dokument som berättar hur man ska kommunicera som chef på NB. Några chefer menar att det står i befattningsbeskrivningarna, dock har de svårt att nämna något specifikt som står i dem om hur en chef ska agera för att vara en god kommunikatör. En av mellancheferna

uttrycker sig så här om kommunikation i dokumenten: ”Det finns inga givna former för hur man ska kommunicera som chef på NB.”

Nästan alla chefer berättade att de någon gång har läst sin befattningsbeskrivning men läser den inte kontinuerligt. Det är bara en produktionschef som nämner något specifikt som står i dokumentet, vilket är hur ofta man ska ha avdelningsmöte. Alla cheferna var överens om att det bästa med dokument är att man lätt kan gå tillbaka om man behöver något i det.

Produktionschefen berättade om ett samverkansavtal mellan facket och NB. Det reglerar i viss mån hur anställda på bruket ska samverka, alltså kommunicera, med varandra, vilket cheferna har skyldighet att efterfölja. Detta avtal tog endast produktionschefen upp på sin intervju, vilket förklarades då han själv varit med och utvecklat dokumentet. Enbart en nyanställd arbetsledare svarade att det överhuvudtaget inte finns något dokument som beskrev hur denne ska vara som kommunikatör på NB.

6.5 Chefsutbildning på Nymölla Bruk

Alla de nio intervjupersonerna berättade att de har gått någon form av chefsutbildning på NB. Det är tydligt att NB ger cheferna möjlighet till att utveckla sig själva och är väldigt positiva till utveckling och utbildning i chefskap vilket cheferna anser är bra. ”Kan man få hjälp att bli en bättre kommunikatör är det ju bra”, anser en av arbetsledarna. Det som framkom som något negativt, var att de olika chefsutbildningarna kan säga emot varandra och kommer således inte med samma budskap, som i sin tur skapar förvirring i vad cheferna ska ta till sig i utbildningen.

Utbildningsansvarige på NB besvarar i sin intervju varför detta är ett problem i utbildningarna. Det är nämligen VD:n på NB som kontrollerar chefsutbildningarna och bestämmer vad som ska vara med och när de ska hållas. Då NB de sista åren har bytt VD vid flertal tillfällen, fem gånger på sju år, ändras attityden till chefsutbildningar hela tiden. I och med detta har det varit svårt att få någon kontinuitet på dem. Detta skapar oro och även tvivel för cheferna över hur NB vill att de ska arbeta. Utbildningsansvarige påpekar också problematiken med att utbildningarna inte följs upp.

Som grundutbildning får varje nyanställd chef en UGL- utbildning, som varar i en vecka. Den handlar om U - *utveckling*, G - *grupp* och L - *ledare*. Just nu pågår en annan utbildning som kallas Human element och likvärdig med UGL, men som riktar mer fokus på chefen som individ. Denna togs fram på initiativ av NB:s förre VD. De fyra delmomenten i utbildningen är uppdelade i två delar. En del handlar om det inre, alltså hur man uppfattar sig själv och den andra delen om det yttre, det vill säga hur man uppfattas av andra. Human elements fyra moment är; konflikthantering, feedback, mötet och grupprocesser. De två första momenten är redan avklarade medan momenten om mötet och grupprocesser kommer att genomföras under kommande år.

Alla 60 chefer delas in i grupper där det i varje grupp har funnits någon från ledningsgrupp, mellanchefer och arbetsledare. Utbildningsansvarige säger att detta har varit på både gott och ont, då det är svårt att vara helt ärlig när man har sina underordnade kontra överordnade närvarande. Men positivt har varit att cheferna har fått en inblick i andra chefspositioner på bruket.

6.5.1 Kommunikation i utbildningarna

Kommunikation finns konstant med i Human elements-utbildningen. Exempelvis har kroppsspråk tagits upp, då cheferna har fått göra icke-verbala övningar för att se hur de själva och andra tolkar verkligheten, utan att ha språket som kommunikationsmedel.

Produktionschefen berättade att han har lärt sig om hur man kommunicerar muntligt, skriftligt och om presentationsteknik på utbildningarna. En annan chef svarar att det viktigaste han har lärt sig om kommunikation är att alla människor tolkar olika. De flesta av intervjupersonerna menar att kommunikation och konflikthantering är stora delar i chefsutbildningarna. ”Kommunikation finns, kan inte komma på något på rak arm, men visst är det kommunikation i dem”, svarar en av arbetsledarna.

6.5.2 Implementering av utbildningar i det dagliga arbetet

En av cheferna säger att det hon har tagit med sig från chefsutbildningarna är att man som chef måste lyssna på sina medarbetare. ”Jag har lärt mig att det är viktigt att kunna lyssna vilket jag tänker på med mina grabbar”. En annan säger att han inte tänker så mycket på kommunikation i sitt dagliga arbete, men menar att han alltid lär sig något nytt på utbildningarna.

En mellanchefer säger att en viktig sak hon har lärt sig på utbildningarna är att hon måste vara bra på kommunikation för att få sin vilja igenom, vilket är viktigt som chef. ”Man kan läsa sig till mycket men kan inte lära sig något om man inte gör det praktiskt”, menar en arbetsledare, som även poängterar att han vill ha aktiva lärare och kurser som genomförs praktiskt och inte bara teoretiskt.

7 ANALYS

Vi har lagt upp vår analys utifrån de viktigaste delarna i resultatdelen, för att det ska bli lättare för läsaren att koppla ihop resultat med analys. Analysen av resultatet är grundad på vår referensram som främst är teori kring kommunikation och chefskap, samt på våra egna resonemang.

7.1 Nymölla Bruk som arbetsplats

Vi har valt att redovisa hur NB kan uppfattas som arbetsplats, då vi tycker det är väsentligt hur klimatet kan påverka attityden för kommunikation. Detta är också något som vi skulle tycka var intressant för bruket att gå in djupare på, kanske genom en annan undersökning.

Som vi redogjorde för i resultatet, har de flesta chefer jobbat på bruket i många år. En del har bytt befattning och avdelning under sin tid vilket kan ge en förklaring till varför det generellt är svårt att göra en förändring när många är vana vid ett och samma sätt. I våra intervjuer kunde vi se att vissa chefer var mer nytänkande än andra. Man kan säga att det är två olika läger på NB, med dels de äldre i organisationen och sedan de yngre som oftast kommer utifrån med erfarenhet från andra företag. Genomgående i litteraturen som vi har läst, är åsikten att organisationer alltid måste utvecklas och förändras i takt med samhället, för att bli konkurrenskraftigt. Därför ser vi det som positivt att anställa personer utanför organisationen, som har ny kunskap och ett nytt sätt att tänka och därmed kompletterar den befintliga kunskapsbasen. Dock har det visat sig att de nyare inte stannar speciellt länge på NB vilket vi tror bruket kommer att se mer av i framtiden. Vi anser att det finns tendenser till att den yngre generationen inte nöjer sig med att ha ett jobb under längre tid utan alltid vill vidare mot nya utmaningar. Det är något som vi tycker att NB redan nu måste titta på och hitta lösningar till, då det säkerligen kommer att påverka deras organisation. Vi tror också att NB:s geografiska läge spelar en stor roll för de yngre där den närmsta orten, Bromölla, inte är tillräcklig attraktiv för dem, jämfört om bruket skulle legat i Öresundsregionen som vi anser är ett mer attraktivt område. Att det är svårt att genomföra förändringar i organisationen kan också påverkas av att bruket är koncernstyrt. Mycket av det administrativa arbetet utgår från koncernen istället för den egna organisationen. Detta är alltså inte alltid anpassat efter kulturen och organisationen på NB.

7.1.1 En vänlig atmosfär

När vi besökte bruket kände vi oss väldigt vänligt bemötta och var vi än rörde oss möttes vi av ett leende och ett "Hej!". Att atmosfären på bruket är öppen och kamratlig, går inte att ta miste på. Informationsansvariga beskrev kulturen på NB som framgångsrik samt att de anställda ställer upp på företaget, detta kan bero på att det finns en gammal pionjärsanda med stark lojalitet. Vi uppmärksammade att kulturen på bruket är mansdominerad och maskulin, vilket kan bero på att det endast är 15 % kvinnor som jobbar på bruket, inklusive de administrativa avdelningarna. Det var nog ingen ute på produktionsavdelningarna som undgick att det var två unga studentskor på besök. Stämningen är tuff och arbetet kretsar mycket runt maskiner, vilket gör att jargongen blir väldigt teknisk. Vi anser att NB är en attraktiv arbetsplats för män eftersom jargongen redan är mansvänlig och snacket är något gubbigt. Det finns mycket duktiga tekniska kvinnor och bruket kanske ska försöka jobba mer på att få dessa kvinnor att söka sig till NB, för att få en jämnare könsfördelning.

7.1.2 Öppenhet ger trygghet

Även om alla de intervjuade pratade gott om det öppna klimatet på bruket, upplevde de ändå hierarki i det dagliga arbetet, vilket inte är så konstigt då organisationen är uppbyggd på ett sådant sätt. Vi tycker därför att det är bra att NB har ett öppet klimat för att känna en trygghet i att kunna säga ifrån om man tycker något är fel, även om den tryggheten ibland kan innebära att organisationen kan verka passiv och att de anställda inte framåtsträvande i utvecklingen av företaget. (Jacobsen & Thorsvik, 2002:158) Cheferna på NB är medvetna om att SE satsar mycket pengar på deras produktion, eftersom bruket är duktigt på att visa goda resultat.

I och med detta har bruket och dess anställda även ett stort ansvar gentemot SE. Detta kan tolkas både positivt och negativt. Positivt i bemärkelsen att lagandan stärks, de anställda jobbar ihop för ett uppsatt mål och att de har en tro på sig från SE att de klarar av allt arbete. Det kan också vara en bidragande faktor i varför cheferna känner ett visst ”jäklar anamma” i sitt arbete. Negativt då de anställda har press på sig att prestera goda resultat med en rädsla att förlora jobben om så inte sker. Detta är ett typiskt problem i alla organisationer.

7.2 Värderingar, policy och budskap

I intervjuresultatet kan vi utläsa att det finns delade åsikter om hur brukets värderingar och gemensamma mål prioriteras, kommuniceras och vems ansvar det är. Det är tydligt att värderingarna inte används och kommuniceras så mycket som är önskvärt för organisationen. Erikson (2005) menar att ett företag som inte har fastlagt gemensamma värden arbetar ändå utifrån medarbetarnas värderingar. Problemet blir att varje medarbetare agerar utifrån personliga preferenser och inte utifrån organisationens helhet.

Vi tycker att det är viktigt att alla på bruket är medvetna och förstår NB:s värderingar och mål. Det hjälper både produktion och resultat om alla på bruket jobbar mot samma mål och strävar efter brukets bästa. Det minskar också motsättningar mellan de olika avdelningarna om all personal känner att de jobbar på ett företag. Det är dessutom viktigt att företaget först genomsyras internt av sina värderingar för att det i sin tur ska kännas trovärdigt externt (Erikson, 2005).

Informationschefen anser att värderingar och policy är viktigt att kommunicera ut för bruket, vilket även cheferna borde tycka. Cheferna svarar att de underställde inte har intresse i de mjuka frågorna och därmed prioriterar de inte att föra vidare informationen. Alla cheferna menar istället att de anställda kan läsa om NB:s värderingar, policy och budskap på intranätet. Vi tycker att det är viktigt för att underställde ska kunna ta del av och förstå värderingar, policy och budskap, där cheferna på NB borde kommunicera ut dessa bättre och intressera sig mer för att förankra brukets mål hos alla på bruket, vilket således visar medarbetarna vad som är väsentligt att ta till sig. Erikson (2005) anser att ledord ska vara tydliga, enkla och konkreta och vi menar även att NB:s ledord ska vara lätta att visualisera och förenkla, vilket gör dem enkla för alla anställda att komma ihåg.

7.2.1 Kommunicera ut affärsmål

Ett av NB:s viktigaste affärsmål är att hålla nere kostnader. I våra intervjuer fick vi reda på att detta inte är speciellt känt hos cheferna och att det bara är en av cheferna som tog upp att han synliggör resultat och produktionssiffror för sina underställde, genom att sätta upp anslag. Resterande chefer anser att de anställda måste söka informationen själva om de har intresset. En arbetsledare funderade på att skaffa en tv-skärm som visade

resultaten på ett mer inbjudande sätt och det är något vi uppmuntrar då nya sätt att kommunicera är alltid bra att pröva. TV-skärmen skulle om inte på den egna avdelningen, exempelvis kunna sitta i matsalen, eller på något annan allmän plats, där informell kontakt uppstår för att bidra till insyn i organisationens helhet. En nyanställd arbetsledare hade en önskan om att minska jourtiderna för att spara pengar och planeringstid i riktlinje med NB:s mål. Vi ställer oss frågande till varför det bara är två av nio chefer som tänker på att hålla nere kostnader, då det är ett av de viktigaste målen för NB. Att ledningen inte synliggör affärsmålen, som tydligen är viktiga för produktionen, är något vi tycker är underligt, eftersom det borde prioriteras. Att analysera värderingarna, policy, och budskap djupare skulle kräva en annan undersökning därför kan vi bara, som vi tidigare har skrivit, föreslå att NB börjar prioritera att föra ut dem mer, så att alla i organisationen och framförallt cheferna som är viktiga verktyg i kommunikationsspridningen, vet exakt vad de ska jobba och sträva efter. För att få ner de fina orden på en konkret nivå, borde definitivt en omvärldsanalys av bruket göras.

7.3 Kommunikation på bruket

För att vara en god kommunikatör anser vi att det är viktigt att veta vad kommunikation innebär. En god kommunikatör tycker vi ska bland annat vara synlig, involverande och pålitlig. I intervjuerna tyckte cheferna att det var svårt att uttala vad kommunikation innebar för dem, men ändå tyckte nästan alla att det är deras viktigaste redskap som chef. För att kunna hantera ett redskap på bästa sätt förutsätts det att du vet hur du ska använda det, vilket cheferna ansåg vara svårt.

Det är tydligt att många chefer på bruket förknippar kommunikation med information. De anser främst att en god kommunikatör var bra på att föra vidare information. Vi anser att många chefer saknar en insikt i att kommunikation inte bara handlar om att föra ut viktig information utan också på vilket sätt det förs ut och en förståelse i hela kommunikationsprocessen. Det finns både skillnader och likheter mellan information och kommunikation och det skulle nog underlätta chefernas kommunikativa vardag om man visar dem vilka likheter och olikheter dessa begrepp har, för att ta fram hur man bäst använder dem olika i jobbet.

Cheferna anser också att de har goda förutsättningar för kommunikation på NB, vilket vi ställer oss frågande till då vi inte tycker att cheferna förstår kommunikationsprocessen fullt ut och hur de bäst använder sig av olika kanaler. De tänker inte aktivt på kommunikation utan förutsätter att det händer av sig självt.

Falkheimer (2001) anser att chefer ska fokusera på medarbetarnas tolkningar i kommunikationen och inte för mycket på de tekniska bitarna och hur man sprider information. Vi fick i våra intervjuer reda på att vissa chefer förstod vikten i att ge feedback, anpassa kanal efter mottagare och att alla inte tolkar på samma sätt, vilket vi skulle vilja se att alla chefer insåg.

Vi anser att cheferna kan bli bättre kommunikatörer om de får vissa hjälpmedel som visar hur de på ett medvetet sätt kan kommunicera med medarbetare och med sin målgrupp. Vi tycker att det är viktigt att påvisa att som god kommunikatör gör man medvetna val inom kommunikation. Genom medvetna val och växelvis samspel mellan chef och anställd ökar effekten i en god kommunikationsprocess (Erikson, 2005).

7.3.1 Daglig kommunikation

Det är inte bara på NB där möten är en stor del av den dagliga kommunikationen. Enligt Erikson (2005) är det få saker som tar upp mycket av chefs tid som möten. Det är

oftast de obligatoriska möten som utvecklar organisationen och är nödvändiga för att produktionen ska fortlöpa. (Erikson, 2005)

7.3.1.1 En hel del möten

Alla avdelningar på NB har kontinuerliga möten av något slag men det är tydligen varierande kvalitet på mötena, vilket kan bero på att det inte finns några direktiv till hur mötena ska skötas och vilka som ska medverka. I resultatet nämner en arbetsledare att det finns tavlor om mötesteknik. Vi ser att bruket har en vilja att göra mötena effektiva exempelvis genom tavlorna men dock visar det sig att tavlorna inte används, vilket betyder att tavlorna är överflödiga. Vi tror att mötesteknik är viktigt för att göra mötena effektiva där tavlorna säkert hade varit nyttiga om de följts. Varje avdelning skulle kunna utveckla sin mötesteknik för att anpassas efter deras möten. Vi tror att det i grunden handlar om vilken attityd cheferna på NB har till möten och viljan att våga pröva nya mötessätt.

Ett sätt för cheferna att klargöra syftet med mötena, är att tydliggöra punkterna på mötesagendan för deltagarna. En indelning av agendan gör att diskussionerna hålls under rätt punkter och kan spara tid, exempelvis genom att klargöra beslutspunkter, diskussionspunkter och rena meddelanden. Mötet ska också ta exakt så lång tid som är bestämt att det ska ta, för om inte en stopptid finns kan mötet dra ut på tiden och detta brukar sluta med sura miner från deltagarna. Det är därför viktigt att avsätta den tid som behövs till mötet men också för de enskilda punkterna i agendan.

Erikson (2005) menar att det är informationsansvarigas ansvar att se över möten och mötesteknik på arbetsplatsen. Mötesverksamheten ska uppmuntra till muntlig dialog, både formell och informell, och det är viktigt att utvärdera chefernas förmåga till detta. (Erikson, 2005) Mer om den informella dialogen tar vi även upp under avsnittet Chefen som kommunikatör. Vi tycker att cheferna borde lära sig av varandra när det gäller möten på NB, det finns de som är bättre och de som är sämre på att hålla möten, där de nyare cheferna kan komma med förslag på mer kreativa mötesformer för att bidra till variation. Det blir också lättare för cheferna att ha möten över avdelningarna om det finns en praxis för hur man håller möten på bruket och alla är trygga i mötesformen. I resultatet får vi reda på att en av arbetsledarna inte kan närvara på det morgonmötet. Vi anser att det är konstigt att ha ett möte då inte alla som är kallade kan närvara och det vore intressant att se hur avdelningarna har tänkt på denna punkt.

Vi tycker att det är viktigt att de dagtidsgående skiftlagen har morgonsamling varje dag då de samlar personalen för att gå igenom det senaste dygnet och ger tillfälle för en öppen dialog och frågestund. Det är väldigt svårt för de skiftgående lagen att samlas på annat sätt och det är viktigt att ha ett uppsamlingsmöte som innefattar många, så att alla får samma information på samma sätt. Som vi senare kommer att ta upp protokollförs mötena och läggs ut på intranätet, för den som inte kan närvara. Vi tycker att det är bra att NB har en rutin att lägga ut protokollen på intranätet för att ingen ska missa något viktigt men också för att minimera ineffektiva möten.

En nyare arbetsledare har upptäckt vikten att skicka rätt person till ett möte och skickar istället någon som mötets innehåll berör direkt. Om cheferna själva hade gått på alla möten, hade de inte haft tid för något annat, vilket produktionschefen är ett lysande exempel på, då största delen av hans arbetsdag går åt att sitta i möten. Hade han behövt detta? Kunde han ha delegerat ut detta till någon annan? Om så är fallet, anser vi att cheferna ska uppmuntras till delegering, så att de avlastas och får mer egen effektiv tid.

7.3.1.2 Geografisk placering

I våra intervjuer står det klart att alla inte sitter geografiskt nära varandra. Bruket är stort och avdelningarna ligger långt ifrån varandra. Även inom en avdelning sitter cheferna långt ifrån varandra eller långt ifrån de underställda. Detta är något som ledningen också har uppmärksammat och börjat strukturera om. De dagtidsgående skiftledarna tycker att det är viktigt att de sitter nära den dagtidsgående organisationen då det förenklar uppkomsten av informella möten och bidra till bättre klimat på arbetsplatsen.

Samtalet är, som Jacobsen och Thorsvik (2002) skriver, den rikaste informationskanalen och de som har geografiskt nära till varandra kommunicerar mest. Att kunna fika med varandra eller ha ett frukostmöte, där man har avlagt tid för informellt prat, ökar förståelsen för andras åsikter. Det är inte alla avdelningar som har ett eget fikarum och det är förståeligt att exempelvis de skiftgående inte kan gå ifrån sina maskiner samtidigt, men vi anser att det är viktigt att alla någon gång under arbetspasset har möjligheten att möta sina medarbetare för informella samtal. Fikarummet borde enligt oss fungera som ett kommunikationsforum, där man kan sätta upp anslag om avdelningens produktion, NB:s ledord och möjlighet att ta del av interntidningar. Att ha information tillgänglig överallt, inbjuder också till det informella samtalet, vilket kan bidra till att minska ryktesspridningen. Medarbetarna behöver inte gå in och leta information för att sedan återberätta den, utan den finns synligt för både sändare och mottagare.

7.3.2 Mail som kommunikationskanal

Intervjupersonerna är överens om att mail är ett relativt snabbt och enkelt sätt att kommunicera på. Det som är ett problem på NB är att alla inte använder sig av det lika mycket, dessutom är det svårare att få en dubbelriktad dialog genom skriftliga kanaler (Erikson, 2005). Cheferna i vår undersökning menar att det är svårt att veta om mailet de skickar iväg verkligen läses. Det finns äldre anställda i arbetslagen som inte har rutin i att använda sig av datorer och det händer än idag att arbetsledarna måste göra dubbelt arbete och skriver därmed ut informationen i pappersform. Erikson (2005) menar att en organisation måste ha respekt för att olika personer söker och använder information på olika sätt. Dock tror vi att användandet av datorer och elektroniska medier kommer att utvecklas och användas stegvis mer på NB. Det blir allt vanligare med elektroniska kanaler och de som inte hanterar dessa, tror vi snabbt kommer på efterkälken. Därmed måste alla anställda i organisationen ändra på sina vanor, vilket vi tror nya medarbetare och nya generationer kan bidra med bara genom att börja jobba på NB. ”Det är oftast svårt med elektroniska kanaler vid skiftarbete eller på en arbetsplats där medarbetarna vanligen inte har tillgång till en dator [...]” (Erikson, 2005:71). På NB har avdelningarna god tillgång till datorer, även om inte varje medarbetare har en egen. För oss som 80-talister, är det självklart att man kontrollerar sina mail regelbundet, ibland flera gånger per dag, och att man svarar tillbaka. På NB är det viktigt att cheferna bekräftar att de har fått mailet även om de väljer att svara på det vid ett senare tillfälle. Att göra om det som tidigare kommit i pappersform till elektroniska medier är en förändringsprocess och en övergångsperiod som måste stöttas där cheferna har stor roll.

Även om de flesta cheferna har svarat att de föredrar att ha en personlig dialog med den de kommunicerar med, anses mailen vara bäst när det inte finns tid att förflytta sig för att kommunicera. Jacobsen och Thorsvik menar att mail är en skriftlig kommunikationskanal, men en positiv aspekt är att den fungerar muntligt i sin form och den ger snabb återkoppling om den används rätt. Vi tycker att cheferna borde använda sig av mail när det som ska kommuniceras ut omfattar information som skriftliga rapporter och resultat. Men cheferna kan även använda sig av mailen som ett snabbt

kommunikationsmedel om de vet att den de kommunicerar med använder sig av mailen likadant och på så sätt kan mailen bli en bra kommunikationskanal. Det bästa med mail, tycker vi, är att man alltid kan gå tillbaka till det skriftliga om det skulle uppstå en oenighet om vad som egentligen har sagts.

7.3.3 Kommunicera över telefon

Skiftledarna använder telefonen mer frekvent än de andra cheferna. Nattskiften använder sig mycket av telefonen eftersom alla inte finns tillgängliga på bruket under natten och ärendet kanske inte kan vänta tills morgonen därpå. Vi tycker att det är bra att cheferna vill vara tillgängliga på telefon, även när de är lediga, för att kunna ta hand om problem som kan uppstå.

Underhållsavdelningen som är dagtidsgående använder också telefonen ofta som kommunikationskanal. De arbetar inte nära varandra under dagen och telefonen blir deras viktigaste sätt att kommunicera med varandra och andra avdelningar. Arbetsledaren nämnde att han hellre använder telefonen än SAP-meddelande eftersom han inte är vid sin dator hela tiden. Detta tycker vi är paradoxalt eftersom det är främst underhållsavdelningen som får felmeddelanden från andra avdelningar genom SAP-systemet. Vi tar upp SAP-systemet längre fram i uppsatsen.

Vår uppfattning är att telefonen ofta glöms bort som kommunikationskanal då det idag finns andra kommunikationskanaler som alternativ, exempelvis mail. Ändå klagas det på den dåliga mailkontakten och att mail inte läses när de ska. I dessa fall kanske telefonen är den bättre kanalen, då det blir ett verbalt samtal där chans till direkt tvåvägskommunikation finns. Vi tycker dock att cheferna gör rätt i att inte ta omfattande ärenden eller problem på telefon, då missförstånd kan uppstå, utan väljer att använda sig av ett personligt möte.

7.3.4 Intranätet som kommunikationsforum

Vi tycker att det är bra att alla anställda har möjlighet att gå in på intranätet för att läsa protokoll och rapporter från möten och att allt är samlat på ett och samma ställe. Något som inte är lika bra, är att cheferna och ledningen förlitar sig på att de anställda går in på intranätet för att leta information. ”En skriftlig kanal kan konsumeras när läsaren själv väljer det.” (Erikson, 2005:70).

Det finns ingen överblick på användningen av intranätet och vi fick reda på under våra intervjuer att inte ens alla chefer gick in på intranätet dagligen. Om inte ens cheferna går in på intranätet varje dag, hur kan man förutsätta att de underställda gör det? Det står i SE:s ledarfilosofi att chefer på SE ska leva som man lär. Det är viktigt att förstå som chef att man har ett ledaransvar och ska visa vägen för sina anställda, därför tycker vi det är underligt att inte cheferna själva går in och läser. Vill man som chef att de underställda ska ta reda på information på intranätet, får man se till att man visar det genom att föregå med gott exempel. Cheferna behöver inte gå till någon personligen utan kan leta upp mycket information på intranätet till möten, vilket sparar mycket tid för dem. För att få en uppfattning och om vad som används, vilka som loggar in och under vilken tid intranätet används, föreslår vi informationschefen att använda sig av någon slags statistisk räknare.

Nymölla Nytt läggs numera upp på intranätet istället för att tryckas ut i pappersform som det gjordes tidigare. Vi tror att bladet är uppskattat då man får informationen serverad och att både cheferna och de anställda inte själva behöver leta i djungeln av information. Informatörens rädsla att de anställda på bruket inte läser

Nymölla Nytt, är alltså inte befogat. Därmed anser vi att Nymölla Nytt ska utvecklas för att göra det ännu mer populär och användbar för alla anställda. Nyhetsbladet skulle således kunna bli mer synligt, exempelvis genom att tryckas upp i ett begränsat antal för att sättas upp på de tidigare nämnda anslagstavlor eller presenteras på skärmar på avdelningarna, för att även de som inte går in på intranätet kan ta del av informationen.

7.3.5 SAP-systemet – en bra kommunikationskanal?

Vi kommer inte att utvärdera detta SAP-system djupare, då ledningen på NB är väl medveten om att detta system ska utvecklas. Men eftersom de intervjuade cheferna tydligt är frustrerade över systemet har vi ändå valt att nämna det i uppsatsen.

Alla chefer antydde att systemet inte är användarvänligt, är ineffektivt och tidskrävande. Vi fick reda på att cheferna i nuläget ofta gör dubbelt arbete i samband med arbetsorderhanteringen på grund av systemet, först skickas ett elektroniskt meddelande som efterföljs av ett telefonsamtal om att meddelandet är skickat och sedan kanske en utskrift av meddelandet som läggs på skrivbordet. Cheferna tycker därmed att det kräver kommunikation utöver SAP-systemet.

Det verkar som att systemet inte har prövats och utvärderats innan det installerades på bruket. Visserligen är SAP-systemet ett affärssystem och ska inte ersätta en befintlig kanal, men det är till för att kommunikationen för arbetsorderhantering ska gå lättare, vilket det inte gör idag. Det vore bra om ledningen ser till behovet av nya elektroniska medier och anpassade det till verkligheten. Annars tror vi att det kan bidra till att cheferna på NB ställer sig negativa till nya kanaler och även kommunikation i allmänhet.

7.4 Chefen som kommunikatör

Ekman (2003) menar att det är en skillnad på chefskap och ledarskap. Chef är en position som formellt kan tilldelas någon och chefskapet är ofta förknippat med mycket administrativa uppgifter såsom mailkorrespondens, telefonsamtal, planering, möten och resor. Eftersom de administrativa uppgifterna upptar mycket av chefernas arbetsdag har cheferna på NB mindre tid och möjligheter för att samtala med sina medarbetare, vilket har försvårat deras relation. För att kunna avsätta den tiden med medarbetarna, tycker vi att cheferna borde koncentrera sig mer på ledarskapet och utforma en plan för hur internkommunikationen ser ut för dem och således kunna prioritera det väsentliga som god kommunikatör. Exempelvis går skiftledarna en runda på tio minuter tidigt på arbetspasset för att kontrollera maskinerna och samtidigt hälsa på sina underställda. Detta anser vi en chef i kontorsmiljö också ska ta sig tid till.

I resultatet säger en av cheferna att hans personliga stil och attityd ibland kan påverka hans sätt att kommunicera. Vi tycker som tidigare nämnt, att cheferna ska sätta upp personliga riktlinjer för vad de vill uppnå med sitt chefskap och hur de vill uppfattas utifrån. Erikson (2005) säger att vara chef innebär att ständigt mogna och reflektera över sin egen kommunikativa kompetens. Detta är något vi tycker är otroligt viktigt och är ord som vi trycker på i vårt arbete på. Vi vill att cheferna ska tänka på kommunikation och vara medvetna om att de val de väljer, vilket spelar roll för om kommunikationsprocessen blir lyckad eller inte.

7.4.1 Alla chefer har ansvar för internkommunikationen

Det har påpekats i intervjuerna att alla anställda har ansvar för internkommunikationen, men både cheferna själva och informatören menar att som chef på NB har man extra ansvar som kommunikatör. Falkheimer (2001) anser att alla personer som har ett

ledarskapsansvar ska vara goda kommunikatörer och att alla beslut, handlingar och verksamheter ska belysas ur ett kommunikativt perspektiv. Detta tycker vi är viktigt att NB poängterar redan från första dagen för de nyanställda cheferna. Om inte cheferna tar ansvar för internkommunikationen, anser vi att hela kommunikationsprocessen stannar av och cheferna blir den felande länken.

En av de intervjuade cheferna ser sig själv som "gatekeeper" och Jacobsen och Thorsvik (2002) tar upp begreppet "dörrvakter", vilka är de som filtrerar kommunikationen så att den når dem som verkligen berörs. Dock menar Jacobsen och Thorsvik (2002) att en "gatekeeper" medvetet kan manipulera information, antingen för att hålla tillbaka dåliga nyheter eller för att förbättra situationen på avdelningen. I produktionsavdelningarna på NB finns chefer i olika hierarkiska led vilket gör att informationen ofta går genom dem alla för att komma neråt till de underställda. Denna mellanchefsproblematik, kan vara svår om dessa chefer väljer ut att endast föra ner viss information som kommit uppifrån.

Vi vill att cheferna ska uppmuntra sina underställda att själva ta ansvar för kommunikation, dels för att cheferna ska få mer effektiv tid till eget arbete och dels för att de anställda inte ska missa något viktigt. Informationsansvarig på NB anser, som vi också tidigare har skrivit, att varje chef borde skriva ner vilka denne har ansvar för att kommunicera med. Erikson (2005) menar att behovet av tydliga riktlinjer för samverkan och ansvarsfördelning är nödvändigt vid effektiv kommunikation. Jacobsen och Thorsvik (2002) är på samma linje och tar upp olika kommunikationsnät där organisationen kommer överens om modeller för vilka som kommunicerar med vem. En sådan modell har vi utformat i vår manual för att cheferna ska bli införstådda i ansvarsfördelningen på sin avdelning. Det innebär att om en chef byter eller slutar på sin post, bryts inte kommunikationsmönstret på avdelningen, vilket vi tror bidrar till trygghet bland både medarbetarna och ledning.

Den chef som uttryckte sig: "Ledarskap är kanske kommunikation" kom in en del på att ledarskap och chefskap hänger tätt ihop med kommunikation. Om alla chefer hade insett detta anser vi att NB inte hade haft några kommunikationsproblem. För oss är det en självklarhet att cheferna ska föra ut daglig information och hjälpa underställda i de delar som behövs samt vara tillgänglig under arbetstid, så att arbetet på avdelningen fortskrider, men detta måste betonas för alla chefer då vi har sett att det för dem inte är en självklarhet.

7.4.2 Informella samtal skapar tid

Erikson (2005) säger att en av grundpelarna i en chefs kommunikationsprocess är trovärdighet. Det handlar om att bygga förtroende mellan sig och sina medarbetare. Vi tycker det är viktigt att cheferna på NB lär känna sina underställda väl och även gör en målgruppsanalys av de olika människorna cheferna ska kommunicera med. Om cheferna har en uppfattning om sin målgrupp är det betydligt lättare att veta hur och när de ska kommunicera. Erikson (2005) nämner att det är viktigt för en chef att känna sig själv och sina svaga sidor men också att förstå och tolka omvärlden. Här spelar den informella dialogen en viktig roll för en ledare. Genom informella samtal lär cheferna och medarbetarna känna varandra och nya idéer kläcks, där utformas gemensamma tolkningar och chefer värderas.

Vi tycker därmed att det är extra viktigt att cheferna lägger tid på informella möten och inte är rädda för att bli ifrågasatta och värderade av medarbetarna. Något som är viktigt är att cheferna vågar uttrycka sig som chef i det informella samtalet och att det som sägs går i enighet med det som sägs i det formella. Detta kopplas ihop med chefs

trovärdighet och minimaliserar ryktesspridningen som dock aldrig kan elimineras helt. Kopplingen mellan småprat som kommunikation och ledarskap är således stark där småpratet är ledarskapets kanske viktigaste del. Vi tycker att NB och dess tidigare nämnda öppenhet i organisationen ger en bra förutsättning till en bättre informell dialog.

Ekman (2003) menar att chefen kan lösa sin tidsbrist genom att tillbringa mer tid i de informella samtalen, så att det blir färre och kortare formella samtal. Vi håller med och anser att cheferna på NB kan försöka hålla så många informella samtal som möjligt, men i viss mån måste de formella mötena vara kvar som exempelvis produktionsavdelningarnas morgonmöten och skiftavlösningarna. Men i de formella mötena kan det formella samtalet införas i agendan som i sin tur minimerar stressen för cheferna på grund av tidsbrist.

7.4.3 Befintliga dokument om chefskap och kommunikation

Alla chefer utom två berättade i våra intervjuer att det finns skriftliga dokument om hur de ska vara som chefer på Nymölla Bruk. De syftade på befattningsbeskrivningarna, där det beskrivs i punktform hur chefer ska vara och bete sig i sin arbetsroll. Dessa punkter är relativt ytliga och skulle kunna placeras på vilket företag och på vilken chef som helst.

Vi tror att om NB skulle utveckla befattningsbeskrivningarna och göra de mer anpassade efter cheferna på NB så blir det tydligare för cheferna vad som förväntas av dem i det dagliga arbetet. Vi tror att skriftliga dokument med riktlinjer är nödvändiga i en organisation, eftersom det ger trygghet i att alltid kunna gå tillbaka vid oklarhet i sin roll som chef. Om företagets värderingar och budskap genomsyras i alla skriftliga dokument ger det medarbetarna trygghet i vad deras företag står för, strävar efter och lägger vikt vid. För att cheferna ska ha användning av dokumenten, anser vi att de måste läsas kontinuerligt och göras levande.

När vi frågade om något av dokumenten beskrev hur de ska agera som kommunikatörer på bruket sa en av cheferna att de förväntas vara goda kommunikatörer men frågade sig hur en god kommunikatör definieras då detta inte har förklarats för cheferna. Detta beskriver samma problematik som vi tidigare har tagit upp, att beskrivningarna i samverkansavtalet och befattningsbeskrivningarna är generella och ytliga, att cheferna kan tolka dem hur som helst och har svårt att veta om de tolkar dem rätt i förhållande till NB:s ståndpunkt i ämnet.

Vi har inte fått ta del av någon kommunikationsplan för NB och gissar därför att de inte har någon. Troligtvis har SE en kommunikationsplan, då det är ett stort internationellt företag, men vi hade velat se att NB hade utformat en egen plan då det skapar trygghet i internkommunikationen på bruket. Enligt Erikson (2005) ligger tryggheten i att kommunikationsplanen definierar mål och åtgärder för kommunikation, med utvalda målgrupper samt under en avgränsad tidsperiod med en viss ekonomisk ram. Vi anser att en väl fungerande kommunikationsplan minskar risken för att cheferna och även att medarbetarna begår misstag i sin kommunikation. Dessutom eliminerar den tvivel om vem som har ansvaret i en viss situation.

7.5 Chefsutbildning på Nymölla Bruk

Vi tycker att NB ger cheferna goda möjligheter att följa SE:s ledarskapsfilosofi, genom olika chefsutbildningar. Vid våra intervjuer framkom det att även om cheferna ställer sig positiva till utbildningarna är det vissa chefer som anser att en del utbildningar inte varit speciellt bra, då dess innehåll ibland har varit motsägelsefullt. Detta kan bero på att NB under de sju senaste åren har bytt VD fem gånger och att det framförallt är VD:n som

bestämmer utbildningarnas innehåll. Det borde vara av högsta intresse för ledningen i dagens NB att dokumentera och skriva ner riktlinjer för hur de vill att chefsutbildningarna ska se ut. Detta skulle sedan nästkommande VD kunna ta del av och förhoppningsvis ta hänsyn till när de nya utbildningarna planeras. Om detta inte efterföljs tror vi att det kommer vara svårt för cheferna att ta åt sig informationen på utbildningarna, vilket medför såväl oro för chefen som individ och ovisshet över hur NB vill att cheferna ska arbeta.

Några chefer i intervjuerna medger att de inte är fullärda inom kommunikation och vill gärna lära sig mer för att bli goda kommunikatörer och hur de kan använda det på deras avdelning. I likhet med Erikson (2005) och cheferna, anser vi att en chef aldrig är färdigutbildad inom området kommunikation och ständigt ska utvecklas.

Cheferna har en önskan att utbildningarna ska vara mer konkreta och kopplade till NB, alltså att kunna ta med sig den teoretiska kunskapen ut i arbetet. Vi håller med om detta och anser att utbildningsmaterialet måste anpassas efter målgrupp. Som exempel kan utbildningen innehålla praktiska rollspel för att cheferna lättare ska förstå hur de ska omvandla teori till praktiken och använda det i det dagliga arbetet. För att visa cheferna hur svårt det är att föra vidare korrekt information i led utan att den förvrängs, kan viskleken användas som ett praktiskt moment. Utan sådana praktiska inslag tror vi det är svårt för cheferna på NB att se meningen med chefsutbildningen.

Det finns ett problem med uppföljning av chefsutbildningarna på NB. Cheferna har också nämnt att de sällan får någon feedback på vad de har lärt sig under utbildningstillfällena. Vi ser detta som en följd av att inte samme VD sitter kvar en längre tid och kan följa upp de utbildningar denne har varit med och startat. Feedback och uppföljning av utbildningarna anser vi borde vara högt prioriterat, eftersom det ger NB bekräftelse om dessa varit lyckade eller inte. Det är lättare att följa upp utbildningen om man har den vid flera olika tillfällen och den just nu pågående chefsutbildningen Human elements har fyra olika steg under två år. Detta gör att cheferna samlas fyra gånger och i och med detta tycker vi att NB har ett gyllene tillfälle att följa upp tidigare steg för att reflektera över resultaten av utbildningen. Om cheferna inte kan återberätta vad de har lärt sig och vad utbildningen handlar om, tycker vi att utbildningarna är slöseri med tid och pengar från brukets sida.

Dessutom anser vi att chefsutbildningarna inte bara ska handla om att chefen ska utvecklas som individ, utan att innehållet även ska föras ner till underordnade och sedan genomsyras i hela avdelningen och till slut hela organisationen.

8 LÖSNING

I det här kapitlet drar vi först slutsatser utifrån vår analys för att sedan beskriva hur vi anser internkommunikationen mellan cheferna kan förbättras. Efter det redogör vi hur vi har utformat den manual som är tänkt att cheferna ska kunna använda i sitt arbete. Vi avslutar kapitlet med att diskutera problem som kan uppstå i användandet av manualen.

8.1 Varför blev det en manual?

I vårt försök att ge cheferna på Nymölla Bruk ett hjälpmedel till att medvetandegöra sin kommunikation, tänkte vi först göra en kommunikationsplan. Men allt eftersom tiden gick insåg vi att det som cheferna verkligen behöver är ett praktiskt dokument, där varje chef får utgå från sig själv och sin arbetssituation, vilket ska göra cheferna mer medvetna om deras roll i internkommunikationen. Detta blir både ett komplement till chefsutbildningen på NB men även till kommunikationsplanen, som vi hoppas ska framställas snarast.

8.2 Slutsatser utifrån analysen

Efter våra intervjuer med cheferna på NB har vi kunnat konstatera att det finns skäl till varför informationschefen önskat undersöka hur cheferna kommunicerar internt på bruket. Det finns idag inga riktlinjer för hur cheferna förväntas arbeta aktivt som kommunikatörer och cheferna verkar inte heller reflektera över hur de jobbar kommunikativt. Vi har också erfarit att det är väldigt svårt att kommunicera på en stor arbetsplats som NB och speciellt där det finns skiftgående personal.

8.2.1 En helhetssyn

De intervjuade cheferna har haft kunskap om verksamheten på den egna avdelningen och vad NB:s verksamhet går ut på. Dock saknar vi en helhetssyn hos cheferna om internkommunikationen på bruket.

I och med denna brist på helhetssyn känns det inte som att cheferna jobbar för samma sak, alltså NB:s mål och visioner, som är en stor del i internkommunikation. Vi tycker att det är ledningens ansvar att kommunicera företagets affärsmål, värderingar och budskap på ett lättillgängligt sätt, något de kan ta hjälp av alla 60 cheferna på bruket. För att cheferna ska kunna föra ut ledorden behöver de i sin tur veta exakt vilka dessa är och vad de innebär, vilket borde ses över. Det gäller att hitta ledord som alla kan stå för och hela organisationen borde vara inblandad i arbetet att definiera dessa.

För att kunna utnyttja alla de kommunikativa medel som bruket erbjuder är det grundläggande att cheferna inser vikten av att kommunicera och informera på rätt sätt.

8.2.2 Chefens roll i internkommunikationen

Vi anser att cheferna, oavsett vilken rangordning de har, ska känna att de har ansvar för företagets utveckling och att de också har ansvar för att de anställda ska känna att de är en del av helheten på NB. Genom att tänka på hur de kommunicerar och varför, tror vi att cheferna kan effektivisera sin egen tid när de arbetar.

I resultatet framgår det tydligt att många chefer på NB tycker att de har tidsbrist och att de har många administrativa uppgifter i sina arbeten, som gör det är svårt att samtidigt tänka på hur man kommunicerar. Vi vill med vår manual öka chefernas medvetenhet kring hur de kommunicerar och vilka kanaler som passar bäst in på vad de

ska kommunicera och med vem.

Ett av manualens syften är att uppmuntra cheferna till dialog med medarbetare. Trots att många av cheferna säger att de har ett öppet sätt på avdelningarna och bra kontakt med både anställda och högre chefer, är möten något som tar upp alldeles för mycket av deras arbetstid. Vi tror att med klarare riktlinjer för vilka möten som måste hållas och bättre mötesteknik, kan cheferna avsätta tid för informella samtal för att minska de formella mötena och få ännu mer öppenhet på det hierarkiska företaget. Det finns andra kanaler man kan kommunicera med utan att sätta sig i ett formellt och ineffektivt möte, exempelvis finns direktmeddelandeprogram där man snabbt kan hålla ett kortare möte eller bolla en fråga.

Det gäller att alla är införstådda med vilken kanal man använder bäst vid ett tillfälle och hur man använder den. Vår manual kommer att belysa vilka kanaler som finns att använda på NB men också ge cheferna tips om vilken information som ska kombineras med vilken kanal.

8.2.3 Ansvarsfördelning mellan cheferna

Då NB är en hierarkisk organisation med olika stora avdelningar och chefer i olika positioner, är det viktigt att cheferna på avdelningen går igenom vilket ansvar var och en har i internkommunikationen. Det finns olika delar i vad som kan kommuniceras internt, exempelvis aktuella händelser, dagliga arbetsuppgifter, värderingar och affärsmål.

Genom att chefernas ökar sin kunskap om hur de kommunicerar, vilket manualen bidrar till, är det lättare för dem att ta fram en ansvarsfördelning cheferna emellan, på samma avdelning, för vem som kommunicerar vad.

8.2.4 Kommunikationsutbildning för cheferna

Vi anser att det är oerhört positivt att NB satsar på att utveckla cheferna men det är lika viktigt att ge cheferna återkoppling till utbildningen, vilket visar dem nyttan av den. Det är även viktigt att cheferna för vidare det de lär sig under utbildningarna till underställd personal. I dagsläget innehåller chefsutbildningarna på NB kommunikativa delar som det goda samtalet, konflikthantering, mötet och grupprocesser. Men vi skulle vilja se en utbildning som på ett konkret sätt behandlar hur cheferna ska arbeta som kommunikatörer och belyser chefsansvaret i internkommunikation. Med hjälp av vår manual tror vi att cheferna kommer att kunna anpassa kommunikation till sitt dagliga arbete. Vi anser att den pågående chefsutbildningen borde belysa målgruppsanalys, vilket är en viktig del i en kommunikationsprocess och vilket sändaren alltid måste ta hänsyn till.

Utbildningsmaterialet måste vara lagt på den kunskapsnivå som passar cheferna. Om utbildningen blir för svår, kan till och med den mest positiva chef tappa intresset och därmed ger inte utbildningen den önskade effekten.

Vi tror att cheferna på NB lär sig mycket om kommunikation genom diskussioner med både lärare och kollegor, vilket vi anser majoriteten av tiden på chefsutbildningarna borde innefatta.

8.3 Manualens utformning

Samtidigt som vi gjorde vår analys, diskuterade vi fram hur manualen skulle utformas. Vi har tittat på vilka behov som finns, hur dess innehåll ska se ut och vilken målgrupp vi vänder oss till. Utifrån vår tidsram för arbetet, gjorde vi en generell manual för alla chefer på NB. Förhoppningen är att informationschefen kan utveckla denna manual ytterligare, där modellerna och kunskapen om medveten kommunikation kan utökas och även göra den mer individanpassad, då vi anser att medveten kommunikation är individanpassad, i och med att cheferna på bruket har olika befattningar. Vi vill gärna att manualen ska ingå i ett större dokument i utbildningsmaterial för nyanställda chefer, men även på fortsättningsutbildningar. Vi tror således att det är viktigt att manualen följs upp och kontinuerligt fylls i av cheferna, för att jämföra svaren med förgående gång. Manualen är utformad i Adobe Indesign och kommer att bestå av åtta sidor i A5-format, med text och modeller. Målgruppen är alla chefer på NB, oberoende befattning.

Manualen innehåller följande:

1. Framsida och titel

Vi valde att använda titeln: ”Kommunikationsplanering – till vilken nytta och hur gör man? En praktisk manual i medveten kommunikation för chefer på Nymölla Bruk”, då den väl illustrerar vad manualen handlar om. I underrubriken ville vi klargöra att manualen är för chefer på Nymölla Bruk och inte för hela Stora Enso, vilket kan missförstås då loggan är med i hörnet. Loggan var nödvändig att ha med på grund av den grafiska profilen för Stora Enso. I den grafiska profilen fanns flera valmöjligheter till utformning av omslag på broschyrer och vi valde att använda oss av den färgglada blomman då den är uppseendeväckande och lättsam.

2. Varför kommunikation?

Vi vill förklara för chefen som använder sig av manualen, hur och varför denna kom till. Bakgrundsbeskrivningen anser vi är viktig för att läsaren ska få en uppfattning om vad som komma skall. Här vill vi uppmärksamma chefen att medveten kommunikation, rutiner och kommunikationsplanering är chefens viktigaste delar för en effektiv kommunikation.

3. Vad är en god kommunikatör?

Vi hade inte tänkt skriva en faktatext från början, men när vi satt med manualen och såg vad vi hade fått ut ur vår analys, såg vi att cheferna kan olika mycket om internkommunikationen på bruket och därför valde vi till viss del att förklara kommunikation. Vi vill att cheferna ska förstå värdet i att vara en god kommunikator, som de själva svarade i intervjuerna att de skulle vara som chefer. Vi föreslår att cheferna ska använda sig mer av informella samtal för att bli en god kommunikator, men också för att effektivisera deras arbetstid. I denna text tar vi även upp värdet av ansvarsfördelning i kommunikation och att kommunikationsprocessen inte blir fullständig om inte återkoppling och utvärdering görs.

4. För att vara en god kommunikatör måste du utgå från dig själv

Vårt syfte med manualen är att först få cheferna medvetna om hur de kommunicerar, för att sedan kunna förbättra kommunikationen. Därför använder vi en modell som vi kallar "DU-modellen", där cheferna kan utgå från sig själva för att se vilka de kommunicerar till och med. Här ser cheferna direkt vilka deras målgrupper är. Vi har valt att utveckla "DU-modellen" utifrån Falkheimers intressentmodell (2001: 105). Modellen utformade vi så enkelt som möjligt för att cheferna på bruket inte skulle ha svårigheter i att använda den.

5. Kanal-modellen

Nästa modell är en fortsättning på "DU-modellen", där cheferna ska skriva in personerna och målgrupperna de fick fram att de kommunicerar med och sedan kryssa i vilka kanaler de använder för att kommunicera med dem. Vi ville här skapa en medvetenhet om vilka kanaler cheferna använder, men också att de skulle kunna använda någon annan kanal som kanske är bättre för det som ska kommuniceras. Modellen upplyser även cheferna att informationsöverflöd kan uppstå hos vissa personer och målgrupper.

6. Så här planerar du din kommunikation

Denna sida i manualen handlar om kommunikationsplanering. Här använder vi oss av en cirkel som visar vilka moment en kommunikationsplanering innehåller och i vilken ordning cheferna ska planera. Basen till denna modell är tagen ur Erikson (2005:165). Vi anser att dessa fyra delar ger cheferna konkreta tips på hur de ska tänka när de ska planera sin egen kommunikation. Dessutom förklarar vi varje del för att cheferna ska förstå dem bättre.

7. Tips och råd!

Vi avslutar manualen med att ge några handfasta tips och råd som vi anser hjälpa cheferna att medvetet använda sig av kommunikation. Dessa råd utgår från chefen och sammanfattar det vi har tagit upp i manualen. Vi har fått inspiration till dessa tips och råd från bland annat Inger Larssons föreläsning på Göteborgs universitet (2007) som handlar om internkommunikation.

8. Baksidan

Vi har valt att inte skriva någon information på baksidan, då vi vill att baksidan och framsidan ska vara ett omslag och att en helhet skapas kring manualen. Den enda text vi har med på baksidan är kontaktinformation till bruket, då detta också är bestämt av den grafiska profilen.

8.3.1 Grafisk profil och layout

SE har redan utvecklat en grafisk profil som måste användas i allt deras material. Därmed använde vi oss av den i vår manual. Detta gör att manualen blir något som förknippas med NB, vilket vi tror är bra för cheferna, då de får något de redan känner igen. Vi ville att manualen ska vara överskådlig och lätt att använda. Genom att använda oss av modeller som cheferna själva ska fylla i, blev manualen användarvänlig och interaktiv.

Vi har använt oss av SE:s tre huvudfärger: rött, gult och grått. Enligt Bergström (2004) uppfattas gula och röda färger som aktiverande och attraherande. Vi ville att manualen skulle vara inbjudande till läsning och använde oss av främst den röda och gula färgen och den gråa till rubrikerna. Till brödtexten höll vi oss till svart färg, då det är mer

läsbart mot vit bakgrund. Genom att placera texten nära de tillhörande modellerna underlättar det läsbarheten då texten förknippas direkt med modellen. (Bergström, 2004)

8.3.2 Pappersval och format

Manualen ska helst tryckas för att ge ett så professionellt intryck som möjligt. Dock kan man med fördel skriva ut manualen på vanlig skrivare, gärna på färgskrivare. Vi rekommenderar att manualen trycks på ett matt, obestruket papper då det är meningen att det ska gå att skriva i manualen och fylla i modeller. Obestruket papper lämpar sig också till kopiering och lämnar inte heller några ljusreflexer, som i sin tur kan försvåra läsbarheten (Bergström, 2004).

Vi valde att göra manualen i A5 för att vi anser att det är ett praktiskt format och för att inte presentera för mycket information på en gång för cheferna då vi tror att risken är att de tappar intresset. Bergström (2004) skriver att användandet av A5-format ger möjlighet att arrangera texten och skapa utrymme för bilder, vilket vi har haft i åtanke i utformningen, då vi har med modeller i manualen.

8.4 Eventuella problem med vår lösning

Ett problem som vi ser, skulle vara om manualen överhuvudtaget inte används eller utvecklas på NB. Om NB vill förändra kommunikationssätt inom bruket genom sina chefer, tror vi att vårt arbete och vår manual kan vara en början till detta.

Ett annat problem vore om cheferna inte är mottagliga för förändring eller användning av manualen. Några av cheferna påvisade en sådan attityd i intervjuerna, då de menade att de inte behöver ytterligare hjälpmedel för att utvecklas som kommunikatörer. Vi hoppas att alla chefer kan se internkommunikationen som något viktigt och vara öppna och mottagliga för att försöka bli bättre kommunikatörer. De flesta cheferna uttryckte ändå att de inte var fullärda inom kommunikation.

Ett eventuellt problem som kan uppkomma är att ledningen inte vill satsa pengar på att utbilda cheferna inom kommunikation. Men eftersom NB redan nu utbildar cheferna utan någon uppföljning tycker inte vi att vårt förslag skulle kosta mer än en utbildning endast koncentrerad på kommunikation.

Ligger detta utanför chefernas ordinarie arbetsuppgifter? Egentligen inte, då deras uppgift är att vara goda kommunikatörer och informera de anställda om händelser på bruket. Manualen kommer att underlätta avdelningarna att göra just detta och vi hoppas att cheferna ser att manualen kan hjälpa dem i deras arbete.

8.5 Våra rekommendationer

Det är viktigt att ledningen och informationschefen kommunicerar ut att kommunikationsproblem finns på bruket och att det finns en ny framtagen manual om medveten kommunikation för chefer. Detta kan kommuniceras ut genom kanaler som Insight, Nymölla Nytt och Staffin alltså intranätet, nyhetsbladet och personaltidningen.

Cheferna är redan vana vid chefsutbildningar och vi anser att i samband med en utbildning i internkommunikation ska ledningen hålla ett möte med alla avdelningschefer för att påpeka vikten av deras roll i internkommunikationen. Får de veta klart och tydligt vad som förväntas av dem tror vi att de blir mer motiverade att sköta sina kommunikativa uppgifter på ett bra sätt.

Det befintliga utbildningsmaterialet borde användas som levande dokument, vilket innebär att ständigt uppdatera dem. Manualen är ett hjälpmedel som skulle kunna komplettera materialet på en chefsutbildning. Den kan läggas upp på intranätet där

cheferna kan fylla i den digitalt, men vi vill inte att den endast bli upplagd där då vi tror att risken finns att den glöms bort och inte används som vi har avsett.

9 SLUTDISKUSSION

Efter flera besök på Nymölla Bruk, många timmars litteraturstudier och långa diskussioner har vi förstått vikten av en väl fungerande internkommunikation. Redan i intervjustudet insåg vi att vårt uppsatssyfte hade relevans då cheferna började tänka på internkommunikation, vilket endast ledde till en medvetenhet om den egna kommunikationen och deras roll som kommunikatörer på NB.

Oavsett vilken avdelning cheferna tillhör och vilken chefsposition de har, tyckte de att internkommunikation var oerhört viktigt i deras arbete som chef. Skillnaden var hur de använde sig av redskapen inom internkommunikation, vilket vi uppfattade var mycket individuellt. Vi såg ett behov i att slå ihop chefernas goda egenskaper och kunskap som kommunikatörer för att sätta samman dem i denna uppsats och dess manual i kombination med relevanta teorier och våra egna slutsatser.

Kunskapen och medvetenheten om internkommunikationen, brister främst då det hos cheferna saknas en förståelse för hur viktigt det är med genomtänkt internkommunikation. Många tar den för givet och har ingen eftertanke i varför och hur den ska göras, vilket vi ser som den största bristen på NB. Därför är det av yttersta vikt att internkommunikationens betydelse nu presenteras och förankras ordentligt från både ledning samt informationsavdelning, för att cheferna i sin tur kan föra vidare det till de underställda.

Cheferna borde uppfatta sin roll som kommunikatörer mycket större än vad de gör. De använder kommunikation som ett verktyg men ser inte sig själva som kommunikatörer. De saknar kunskap om kommunikation och de har inte heller en referensram att använda sig av och alla gör på olika sätt utan att egentligen tänka efter varför. Vi tycker det är bra att cheferna har en personlig stil men vi vill se större kreativitet i kommunikationen än vad cheferna påvisar idag.

Vi anser att det är viktigt att ständigt uppdatera och utveckla kommunikationssätt i en organisation. På ett ställe som NB är det kanske speciellt viktigt då många jobbar i skift, vilket försvårar kommunikationen, då alla inte kan samlas på en och samma gång. Ännu viktigare är det att informera om förändringar i den interna kommunikationen när någon ny kanal ska införas. Intranätet tycker vi har stor potential och har stor vikt för framtidens internkommunikation på bruket. När grunden är lagd till vad som ska kommuniceras är det lätt att dra nytta av de digitala medierna. Vi tror att NB är på rätt väg men det kommer att dröja innan alla på bruket har accepterat nya sätt och tankar, det gäller att alla medarbetare är införstådda i hur och när de ska använda sig av digitala kanaler.

Vi tycker det har varit spännande att fått möjligheten att vara i kontakt med en verklig organisation, där vi har följt kommunikationen på riktigt och inte bara i skolmiljö med påhittade scenarion.

9.1 Vidare forskning

Först och främst borde NB utveckla en kommunikationsplan, för att sedan gå vidare och utveckla internkommunikationen. Det första steget för att öka förståelsen och kunskapen är att ge cheferna riktlinjer i vad NB vill med internkommunikationen för att alla ska sträva mot samma mål. I ett senare skede måste det individanpassas för varje chef, där den personliga stilen ska finslipas och lyftas fram.

För att detta ska kunna genomföras måste informationschefen få tillräckliga resurser från ledningen. Vi anser att ledningen måste kontinuerligt utarbeta fler strategier

för att öka kunskapen och förståelsen för internkommunikationen på bruket. Återkoppling och kontinuitet är två viktiga faktorer som gör att ämnet inte glöms bort i all daglig produktion.

I vidare forskning hade vi velat se att alla chefer på NB blivit intervjuade och därmed kunde alla vara med och påverka resultatet. På detta sätt hade vi undvikit att dra generella slutsatser utan att ha intervjuat varje chef. Detta ser vi dock som ett stort projekt som skulle sträcka sig över en lång tid och då vår tidsram var begränsad blev också arbetet det. Vi bestämde oss för att börja med cheferna, då vi anser att de har ett stort ansvar i internkommunikationen och därmed ligger de till grund för hur resten av personalen hanterar kommunikation

Om alla chefer skulle ha blivit intervjuade och analyserade hade arbetet kommit till att undersöka all personals kommunikationsrutiner. Det hade varit riktigt intressant att se hur alla ställer sig till internkommunikation och hur de nyttjar den.

10 KÄLLFÖRTECKNING

- Bergström, B (2004): *Effektiv visuell kommunikation*. Carlssons, Värnamo. 5 rev uppl.
- Falkheimer, J (2001): *Medier och kommunikation*. Studentlitteratur, Lund.
- Ekman, G (2003): *Från prat till resultat – Om vardagens ledarskap*. Liber, Malmö.
- Erikson, P (2005): *Planerad kommunikation*. Liber AB, Kristianstad. 4 uppl.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J (2002): *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund.
- Holme I.M. & Solvang B.K. (1997): *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund.
- Kvale, S (1997): *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.
- Larsson, L (2001): *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Studentlitteratur, Lund
- Palm, L (1995) i Larsson, I och Rosengren, K E (1995): *Kan forskningen komma till praktisk nytta?* Studentlitteratur, Lund.
- Patel, R & Tabelius, U (1987): *Grundbok i forskningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund
- Patton, M.Q. (1990): *Qualitative Evaluation and Research Methods*. SAGE publications inc, Newbury Park
- Trost, J (1997): *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur, Lund.

Annat material

Stora Enso ledarskap (2006): *Ledarskap - en viktig del i chefskapet*

Nymölla Bruk Samverkansavtal (2006)

Larsson, I (2007): *Internkommunikation – utveckling och framtid*. Föreläsning på Göteborgs universitet

<http://www.storaenso.com/nymolla> (2008-03-12)

Orefererad litteratur

Backman, J (1998): *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur, Lund.

11 BILAGOR

Bilaga 1 Intervjuguide

Bilaga 2 Kommunikationsplanering – till vilken nytta och hur gör man? *En praktisk manual i medveten kommunikation för chefer på Nymölla Bruk*

Namn

Ålder

Kön

Yrke

Hur länge på företaget

- Vad är dina arbetsuppgifter?
- Hur använder du kommunikation i ditt arbete, hur planerar du den?
- Vad betyder kommunikation för dig?
- Vem enligt dig är ansvarig för internkommunikationen på Nymölla Bruk?
- Vad tycker du kännetecknar en bra kommunikatör?
- Beskriv din målgrupp, vilka har du ansvar för att kommunicera med?
- Har du kontakt med andra avdelningar och andra chefer?
- Vart får du huvudsakligen den information du ska sprida vidare, söker du upp den själv?
- Vad anser du är den viktigaste informationen du ska föra ut varje vecka?
- Hur vet du att informationen har gått fram och är förstådd?
- Vilka kanaler använder du dig i din kommunikation?
- Har du rätt och bra förutsättningar för att kunna kommunicera?
- Skulle du vilja ha något hjälpmedel för att bli en bättre kommunikatör?
- Finns det något befintligt dokument som berättar hur du ska vara som kommunikatör?

Kommunikationsplanering - till vilken nytta och hur gör man?

En praktisk manual i medveten
kommunikation för chefer på
Nymölla Bruk



Varför kommunikation?

Denna manual är framtagen till dig som chef på Nymölla Bruk, vilket ska göra dig medveten om hur du kommunicerar i ditt arbete. Medveten kommunikation och kommunikationsplanering ger fördelar på många plan. Det garanterar att du skaffar dig rutiner, vilket leder till att du alltid går igenom samma process när du ska kommunicera. Detta i sin tur ger en trygghet för både dig själv som individ och chef på Nymölla Bruk samt för dina medarbetare, då de vet vad som förväntas av dig. Kommunikationsplanering ger dig också en inblick i varför du och dina kollegor gör vissa val.

Våra modeller och teorier i denna manual är baserade på den uppsats vi skrev våren 2008 på Nymölla Bruk, "Medveten kommunikation - bra ledarskap", där vi undersökte hur internkommunikationen för er chefer på Nymölla Bruk fungerade. Denna manual är ett förslag till att göra internkommunikationen bättre och effektivare på bruket.

Gudrun Brunnström & Alexandra D Stark
Lunds Universitet 2008



Vad är en god kommunikatör?

Utifrån vår undersökning har det visat sig att ni som chefer på Nymölla Bruk tycker att en god kommunikatör ska vara **lyhörd, tillgänglig och ge feedback till medarbetare**. För att vara en bra chef måste du vara en god kommunikatör. Du som chef ska skapa klarhet i situationer som är svårtolkade för andra.

Detta kan du göra genom att **involvera** dina medarbetare i beslutsprocesser, lyssna på dem, uppmuntra dem till dialog och ge regelbundet personlig återkoppling. Detta gör du genom att exempelvis vara synlig och deltagande ute på arbetsplatsen. Geografisk närhet till dina medarbetare bidrar till att kommunikationen blir naturlig och lättare att ta till sig för både dig och dina medarbetare.

Genom att du som chef använder dig av **informella samtal**, som samtal under fikapaus, träff i korridoren eller matsalen, sparar du tid då du inte behöver gå på så många formella möten. Vissa formella möten kan i och med det informella samtalet tas bort helt. Informella samtal handlar om öppenhet, där du och dina medarbetare lär känna varandra, lär av varandra och kan komma med nya förslag.

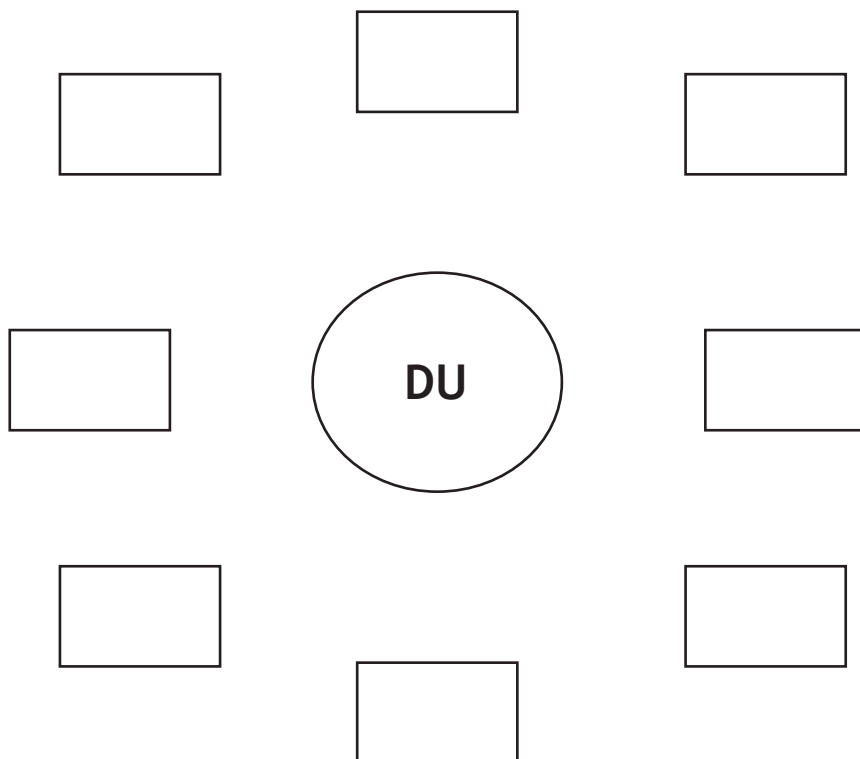
Återkoppling av din kommunikation är viktig, då alla individer tolkar budskapet i kommunikationen olika. Tänk på att återkoppling inte bara handlar om kritik och beröm utan också kan handla om att medarbetarna bekräftar ett mail eller säger -ja, jag förstår. Medarbetarna visar dig som sändare att de har förstått och tagit till sig budskapet. Om inte mottagaren spontant ger feedback på din kommunikation har du ansvar som sändare att knyta ihop kommunikationsprocessen. Om det inte ges återkoppling, kan du aldrig vara säker på att det du lägger vikt vid att kommunicera ut har den önskade effekten.

Det är en fördel för internkommunikationen på Nymölla Bruk om ni som chefer gör en **ansvarsfördelning** inom avdelningen. Det är viktigt att veta vilken chef som ska kommunicera vilken slags information till medarbetarna. Exempelvis kan ni chefer på avdelningen träffas under ett formellt möte och skriva ner vem som ska kommunicera ut vad. Dessa möten borde vara kontinuerliga för att kolla så att kontraktet fortfarande är relevant. Det är av betydande vikt att alla chefer tar ansvar för just den tilldelade kommunikationen.

För att vara en god kommunikatör måste du utgå från dig själv

Genom att du gör en översikt över hur du som chef kommunicerar på din arbetsplats, blir det lättare för dig att medvetet välja hur du kommunicerar med olika personer.

I modellen nedan ska du visa för dig själv vem eller vilka du har ansvar att kommunicera med, internt, under din arbetsdag på bruket. Sätt in dessa personer eller grupper i fyrkanterna. Utgå nu från dig själv och markera med pilar hur du kommunicerar med de olika personerna eller grupperna. Enkelpilar visar att du endast kommunicerar *till* dina målgrupper utan att ha en dialog. Dubbelpilar visar vilka du har en dialog med, alltså de du kommunicerar *med*.



I modellen nedan ska du skriva in de målgrupper som du fick fram att du kommunicerar med ur "DU-modellen" i den vänstra vertikala spalten. Som du ser har vi fyllt i kanalerna som kan användas på Nymölla Bruk. Sätt ett kryss i rutorna för de kanaler du använder när du kommunicerar med målgruppen.

målgrupp ↓	formella möten	informella möten	mail	intranätet	telefon	anslagstavla

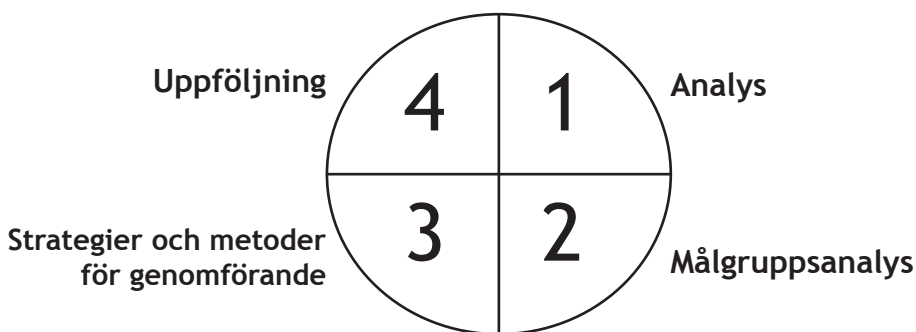
Vi vill här göra dig medveten om vilka kanaler du använder dig av när du kommunicerar med dina målgrupper. Idealet är att kryssen i rutorna ska vara jämnt fördelade i modellen. Tänk på att om du har fått många kryss på samma horisontella rad för samma målgrupp, betyder det att du kanske utsätter dem för informationsöverflöd. I de vertikala raderna kan du se om alla kanaler blir använda eller om du använder en kanal för ofta.

Utnyttjar du alla kanaler som finns tillgängliga? Tanken är att du ska välja rätt kanal till rätt person eller målgrupp med rätt budskap. Exempelvis så ska kanaler som telefon och informella möten användas vid brådskande ärenden. Är ärendet inte så brådskande kan man med fördel använda mailen, boka in formellt möte eller kanske bara lägga upp informationen på intranätet.

Du kan exempelvis upptäcka att en kanal du använder till en viss målgrupp inte är den lämpligaste och ett byte av kanal kan göra att kommunikationen blir mer effektiv till personerna i målgruppen.

Så här planerar du din kommunikation

Som vi tidigare nämnt i inledningen är planering av kommunikation en viktig del i din uppgift som chef. Planeringsstegen är självklara men tänker du medvetet på dem när du planerar din kommunikation? Vi anser att du ska göra det, för avsätter du tid att planera din kommunikation, ger det dig en rutin och gör det nästan omöjligt för dig att missa någon viktig. Vilket sedan bidrar till att du har mer tid åt dina andra arbetsuppgifter. Så här gå du tillväga för att planera din kommunikation:



1. Först gör du en analys av vad som ska kommuniceras. Vad vill du åstadkomma med kommunikationen?
2. Målgruppen är de du ska kommunicera med. Vilka personer ingår i din målgrupp? Ta reda på deras olika behov och attityder i just det specifika ärendet.
3. Tänk på att du ibland behöver kommunicera på olika sätt beroende på vem du vänder dig till. Exempelvis har målgruppens geografiska plats, yrke, kön och ålder betydelse för hur effektiv din kommunikation blir. Vem kommunicerar bäst fram till målgruppen? Välj lämplig person. Hur ska du kommunicera med målgruppen? Vilka kanaler är mest effektiva? Det finns många olika kanaler att välja mellan. Anpassa dem efter din målgrupps behov. När ska kommunikationen genomföras? Tänk på att vissa tidpunkter är bättre än andra att kommunicera på för målgruppen och dig själv.
4. Utvärdera alltid din kommunikation, för att mäta effekten av dina val. När du dina mål med kommunikationen? Vilka effekter gav kommunikationen? Vad kan du lära dig från denna process? Använde du rätt kanal till rätt person?

Tips och råd!

Från en kommunicatör till en annan

- **Ditt kommunikativa uppdrag är:**
 - Att sälla och sortera budskap
 - Att översätta och förklara budskap
 - Att skapa förutsättningar för en ständig dialog
- Tänk på att medarbetare ser dig som närmsta chef som den viktigaste kommunikationskanalen.
- Kommunikationen blir lättare om du och dina kollegor arbetar efter en kommunikationsplan.
- Utgå så mycket som möjligt från Nymölla Bruks värderingar och ledord när du kommunicerar internt. Detta skapar en helhet på bruket och alla jobbar mot samma mål.
- Var noga med att skilja på information och kommunikation i ditt arbete. Båda är lika viktiga men ska användas olika. Skillnaden är att information är budskapet som ska öka kunskapen hos medarbetarna medan kommunikation är en interaktiv process hos er som samtal.
- Alla behöver inte veta allt alltid!
- Att leda är att kommunicera!



Stora Enso Fine Paper
Nymölla Mill
SE-295 80 NYMÖLLA
Sweden
Tel. +46 (0)1046 440 00
Fax +46 (0)1046 446 00

