

Avdelningen för Medie- och kommunikationsvetenskap  
Lunds Universitet  
MKV 203:3 Kandidatuppsats  
VT- 01

# **”Det har gått lite troll i att de inte ska lyda...”**

- internkommunikation på ett kontor

Författare: Amanda Granquist

Handledare: Jesper Falkheimer  
Helena Sandberg

Examinator: Lars Palm

# Sammanfattning

- Författare:** Amanda Granquist
- Titel:** ”Det har gått lite troll i att de inte ska lyda...” – internkommunikation på ett kontor
- Avdelning:** Avdelningen för Medie- och kommunikationsvetenskap, Sociologiska institutionen, Lunds universitet
- Problem:** Företag idag ser tyvärr kommunikation som en sidoeffekt av en organisations övergripande planering. Detta är mycket negativt då man med en effektiv kommunikation och information i företaget bland annat kan vinna tid, skapa ett bättre samarbete och på så sätt tjäna pengar.
- Syfte:** Syftet med uppsatsen har varit att undersöka och analysera internkommunikationen på Grossisternas Malmökontor.
- Undersökningen:** Jag har valt att använda mig av kvalitativa samtalsintervjuer för att samla det empiriska materialet för uppsatsen. Intervjuer gjordes med sammanlagt 11 personer från kontoret i Malmö. Jag har även gjort två observationer och dokumentanalys.
- Slutsatser:** Grossisternas Malmökontor har under de senaste åren gått igenom en rad organisatoriska och personella förändringar som har påverkat företaget starkt. Från huvudkontoret i Finland har det kommit order om en ny organisationsuppbyggnad (SBA) och ett nytt ordersystem (SAP). I och med detta och det faktum att många medarbetare avskedats under förra året har det inneburit stora förändringar och försvårat arbetssituationen för personalen.
- Det kommunikativa klimatet och kulturen som finns på företaget har inte varit stödjande i de förändringar som har skett. De nyanställda och den nya vd:n har känt sig motarbetade av dem som varit anställda längre.
- Kommunikationskanalerna på Grossisternas kontor i Malmö lämnar mycket att önska. Kanalerna är inte integrerade i ett system och de fungerar även dåligt i sig själva. Mycket av problemet ligger i att vd:n (som nu avskedats) inte tagit sitt kommunikativa ansvar.
- Min uppsats visar hur mycket kulturen, eller det gemensamma tankesättet, och chefens kommunikativa ansvar påverkar kommunikationsklimatet på ett företag. Trots alla motgångar är Grossisterna i Malmö på rätt väg. Man har skapat en ny ritual, fredagsfikat, som alla, nya som gamla, trivs väldigt bra med. Detta kan, om de anställda vill, vara början på något nytt och positivt.

# Innehållsförteckning:

1. Inledning .....	1
1.1 Problemformulering.....	1
1.2 Syfte.....	1
1.3 Disposition .....	1
2. Bakgrund Grossisterna.....	2
2.1 Grossisterna Corporation.....	2
2.2 Grossisterna Sverige AB: Malmökontoret .....	2
3. Teori.....	3
3.1 Tidigare forskning.....	3
3.2 Definition av centrala begrepp .....	4
3.3 Teoretiska utgångspunkter.....	4
3.3.1 Kommunikationskanalerna .....	5
3.3.2 Human Resources.....	7
3.3.3 Ledarskap.....	7
3.3.4 Organisationskultur .....	9
3.4. Organisationskommunikation .....	10
3.4.1 Internkommunikation .....	11
3.4.2 Formell och informell kommunikation .....	12
3.4.3 Interpersonell kommunikation.....	14
4. Metod.....	16
4.1 Urval och avgränsning .....	16
4.2 Val av metod.....	16
4.2.1 Intervjuerna .....	16
4.2.2 Observation .....	17
4.2.3 Dokumentanalysen .....	18
4.2.4 Etiska aspekter .....	18
4.3 Arbetsgång .....	19
4.3.1 Access .....	19
4.3.2 Utskrift.....	19
4.4 Analysen .....	19
4.4.1 Reliabilitet och validitet .....	20
4.4.2 Generalisering.....	20

5. Resultat och analys .....	22
5.1 Organisationskultur .....	22
5.2 Ledarskapets kommunikativa ansvar .....	24
5.2.1 HR- perspektivet.....	24
5.2.2 Chefens informationsansvar .....	26
5.2.3 Den formella kommunikationen.....	27
5.3 Grossisternas kommunikationskanaler .....	29
5.3.1 Interpersonell kommunikation.....	29
5.3.2 E-post .....	29
5.3.3 Möten.....	30
5.3.4 SAP.....	32
5.3.5 Nyhetsbrevet.....	33
5.3.6 Anslagstavlor.....	33
5.3.7 Kommunikationssystemet som helhet.....	34
6. Slutdiskussion .....	35
7. Förslag till fortsatt forskning.....	38

Källförteckning

Bilagor

# 1. Inledning

## 1.1 Problemformulering

Utan kommunikation kan inte en organisation existera, påpekar Weick (Heide 2000). För en kommunikatör känns detta påstående självklart. Självklart är det dock inte för företagsledare och anställda idag, tyvärr. Det man fokuserar på i stället är pengar och tid. "Kommunikation ses traditionellt som en sidoeffekt av en organisations övergripande planering" (Larsson 1997:73). Kommunikation och information anses bara vara en bisak som man sysslar med för att man måste. Man måste gå på möten och man måste avlägga rapporter. Man tror att information och kommunikation tar ofantligt mycket onödig tid när det egentligen är något vi gör varje dag, och som kan förbättras med väldigt lätta handgrepp. Det som påverkar kommunikationen och informationen på ett företag är bland annat den kultur man har på företaget och det förhållande som finns mellan chefer och anställda. Det man inte alltid inser är att genom att kommunicera "rätt" och se till att distribuera "optimalt" med information kan företaget och de anställda, inte bara tjäna mer pengar och vinna tid, utan man kan också skapa en bättre arbetsmiljö. Vad som är rätt och optimalt för ett företag beror förstås på en mängd olika variabler så som exempelvis: företaget i sig, branschen och de anställda. Hur ser man på fenomenet kommunikation och information idag på ett svenskt företag? Vad finns det för problem och vad kan man göra åt dem? Det är bland annat detta som jag intresserar mig för i min uppsats.

## 1.2 Syftet

Syftet med min uppsats är att undersöka och analysera internkommunikationen på ett företag i Malmö, Grossisterna. Teman som är intressanta för mig är kommunikation, information, ledarskap och kultur.

Mina huvudfrågeställningar är:

*Vad behöver de anställda för intern information för att sköta sitt arbete?*

- Får de den information de behöver?
- Vilka informationskanaler använder de och varför?

*Hur ser ledarskap och kultur ut?*

- Hur påverkar detta kommunikationen?

*Vad finns det för brister i kommunikationen?*

- Vad beror de på?
- Vad kan man göra åt det?

## 1.3 Disposition

Uppsatsen inleds med ett kapitel om företaget som är föremål för uppsatsen, Grossisterna, och dess verksamhet. I kapitel tre redovisar jag de teorier som är relevanta för uppsatsen. Metodavsnittet är i kapitel fyra där jag diskuterar val av metod, urval, hur analysen är utförd och andra viktiga aspekter av metod valet. I kapitel fem redogör jag för de resultat som mina intervjuer och observationer resulterat i och samtidigt görs en analys av materialet. I kapitel sex för jag en slutdiskussion och uppsatsen avslutas med förslag till fortsatt forskning i kapitel sju.

## 2. Bakgrund: Grossisterna

Namnet Grossisterna är ett fingerat namn på det företag jag har gjort min undersökning på.

### 2.1 Grossisterna Corporation

Grossisterna Sverige AB ingår i Grossisterna Corporation som är ett anrikt gammalt finskt företag. Grossisterna Corporation grundades på 1800-talet och ägs till 100 % av finska skogsägare. Koncernen har verksamhet i 18 länder med ca. 3 700 anställda och har en omsättning på ca. 9,5 miljarder svenska kronor (Grossisterna Annual Report 1999).

Företaget är specialister på träbaserat skivmaterial, MDF-board, brandhårdiga skivor och Kerto fanérträ. Grossisterna är en av de ledande tillverkarna och marknadsförarna av plywood, sågat virke och övriga träprodukter i Europa. Den huvudsakliga markanden är Skandinavien, Tyskland, Storbritannien och Frankrike. Byggindustrin, till exempel transportredskaps- och möbelindustri, är det största slutanvändningsområdet för Grossisternas produkter. Majoriteten av bolagets 25 produktionsanläggningar finns i Finland. Företaget har fyra affärsdivisioner som hanterar hela Grossisternas produktionskedja från skogen till slutanvändarna:

- Sawnfiber Division
- Engineered Wood Division
- Merchanting and Trading Business
- Plywood Division

Forskning och utveckling är något man satsar mycket på och, som man förväntar sig av en organisation vars grund ligger i att arbeta med trävaror, så anses miljön viktig. Miljön är förstås inte det enda som är viktigt: "At the heart of the Grossisterna philosophy lies the belief that customers should receive the highest level of service possible" skriver man på hemsidan.

### 2.2 Grossisterna Sverige AB: Malmökontoret

Trävaror AB (fingerat) hette det företag som 1986 blev uppköpt av sina finska leverantörer Grossisterna, men det behöll sitt namn Trävaror AB. Trävaror AB hade haft försäljning i Stockholm och Malmö, lager i Malmö och en fabrik i Hassela och en i Danmark. I och med att Trävaror AB köptes upp stängdes Trävaror ABs fabriker i Hassela och Danmark och man gjorde om företaget till ett rent försäljningsbolag. I mars år 2000 bytte alla Grossisternas dotterbolag namn till Grossisterna och idag fungerar företaget i Malmö som grossister med lager och försäljning. Grossisterna Sverige AB har två kontor, ett i Stockholm med sex anställda och ett i Malmö med 16 anställda.

Det senaste året har Grossisterna Sverige genomgått stora strukturförändringar där en del personal avskedats och andra nyanstälts. Från Finland har det kommit beslut om att ett nytt gemensamt ordersystem skulle införas, SAP (Systems, Applications and Produkts) i hela Grossisterna koncernen. Samtidigt har man initierat en ny organisationsstruktur, SBA (Strategic Business Areas). Grossisterna har valt ut vad det anser är tre områden med goda framtidsmöjligheter. Industri, Återförsäljare och Byggsystem kallas dessa nya områden inom vilka man ska arbeta mer självständigt än vad som varit brukligt inom företaget tidigare. Samtidigt med dessa förändringar tillträdde en ny vd hösten 2000. Det har alltså hänt väldigt mycket på företaget på kort tid.

# 3. Teori

## 3.1 Tidigare forskning

Enligt Tompkins och Wanca-Thibault (2001) började studierna i organisationskommunikation redan på 1930- och 40-talet. Johansson-Hidén (1994) skriver att temat ”kommunikation i organisationen” utvecklades på 1950-talet inom industriforskningen. Disciplinen har vuxit kraftigt under den senare delen av 1900-talet. När Tompkins gjorde sin genomgång av den dåvarande litteraturen 1967 fann han att fokuseringen inom ämnet låg på styrningen uppifrån och ner (top – down – management).

1978 gjorde Jablin en summering av organisationskommunikationsforskningen från 1940- talet fram till 1970-talet. Vad han fann var att olika forskningsfrågor varit av intresse under olika decennier. Under 1940-talet var de intressanta forskningsfrågorna centrerade kring den anställda och dennes kommunikationsbehov. På 1950-talet gällde det kommunikationsnätverk, attityder och *performance*. De anställdas förhållande till sina överordnade och deras eventuella deltagande i beslutsprocessen var en del av det som togs upp på 1960-talet, och på 1970-talet var klimat och nätverk viktiga forskningsområden (Tompkins & Wanca-Thibault 2001).

Johansson-Hidén (1994) skriver att det 1977 gjordes en sammanställning av olika studier inom området *Communication in Organizations* av Robertson och Porter. 1987 gjorde dessa författare en liknande undersökning igen och fann då att under tiden mellan deras undersökningar hade intresset för forskningsområdet vuxit kolossalt. Idag finns det ett mångfald av forskningsinriktningar inom ämnet organisationskommunikation.

Tompkins och Wanca-Thibault (2001) menar att 1983 var en vändpunkt i disciplinen med publikationen av *Communication and Organizations: An Interpretive Approach* (Putnam & Pacanowsky, Eds.). Att publikationen hade en stark inverkan hade inte så mycket att göra med att man definierat gränserna, koncepten och forskningsproblemet skriver författarna vidare, utan att man ifrågasatte vad som ansågs vara kunskap inom ämnet organisationskommunikation. Man slog ett slag för det tolkande perspektivet som man tyckte kunde berika de ”gamla” metoderna.

Tompkins och Wanca-Thibault (2001) nämner en undersökning Wert- Tray, Center, Brashers och Meyers gjort 1991 där de fem medie- och kommunikationsämnen av störst intresse (stod för 65% av forskningen) mellan 1979 och 1989 listas:

1. Klimat och kultur
2. Kommunikationen mellan överordnad och underordnad
3. Makt, konflikt och politik
4. Informationsflödet
5. Offentliga organisationers kommunikation

Kulturstudier var alltså ett populärt ämne i medie- och kommunikationsämnet på 70- och 80-talet. Att tillskriva en organisation ”kultur” är en dock ganska ny företeelse, skriver Hofstede (1991). Termen *Organizational culture* uppträdde först i den engelskspråkiga litteraturen på 1960-talet som en synonym till klimat. *Corporate culture* är ett liknande begrepp som myntades

på 1970-talet och blev populärt efter 1982 när Deal och Kennedy's bok med samma namn kom ut.

Som synes är organisationskommunikation en ganska ung disciplin om man jämför med gamla discipliner som till exempel samhällsvetenskapen eller historieforskningen. Men forskningen på området har varit omfattande trots sin korta livslängd. Detta innebär att jag med denna uppsats absolut inte ger mig in på ett ”nytt” fält.

## 3.2 Definition av centrala begrepp

*Internkommunikation* är kommunikationen inom ett företag, myndighet eller en organisation. Palm (1995) tycker dock denna definition är för vid. Definitionen innefattar all information och kommunikation om jobbet som utförs på arbetsplatsen. Palm menar att definitionen är teoretiskt tilltalande men att den inte är särskilt praktisk. En mindre teoretiskt tilltalande definition, men enligt Palm mer praktisk, är att internkommunikation är den kommunikation och den information som är informatörens ansvarsområde. Vad Palm inte har tagit hänsyn till i denna definition är att det finns miljontals företag som inte har en informatör och än mindre en informationsavdelning. Den definition som passar bäst i denna uppsats om Grossisterna, är den vida definitionen, där internkommunikation definieras som all information och kommunikation på arbetet. Grossisterna Sverige har nämligen ingen informatör eller informationsavdelning. Med internkommunikation avser jag den kommunikation som sker inom företagets väggar och mellan dess anställda, inte ut mot kunderna. Detta innefattar både formell och informell kommunikation.

Kreps (1990) menar att *företagskulturer* utvecklas som tolkande ramar som används för att hjälpa medlemmarna i en organisation att koppla mening till aktiviteterna i organisationen. Kulturen skapar en ram för hur man ska tolka verkligheten. Kulturen ger logik och ordning. Varje organisation har sin egen kulturella identitet, som är skapad av historien och den unika kombinationen av människor som är del av organisationen. Genom att kulturen används för att tolka omvärlden filtrerar kulturen bort onödigt information och impulser (Larsson 1997). Kulturen bestämmer på så sätt vad som anses vara viktigt. Kreps (1990) menar att genom att kulturen avgör vad som anses vara viktigt skapar den stabilitet och förutsägbarhet i företaget, något som eftersträvas för att de anställda ska kunna utföra sitt arbete.

*Media Richness* har att göra med hur olika informations- och kommunikationskanaler kan bära olika mycket information. Mediets informationsrikthet beror på hur många olika slag av sociala ledtrådar kanalen kan bära, hur snabb återkopplingen (feedback) är, hur många olika slags språk som kan användas (verbalt, kroppsspråk etc), och hur personliga meddelande kan bli (Conrad & Poole 1998). Jag vill undersöka vilka medier de anställda på Grossisterna föredrar och varför. Jag vill också undersöka om valet av kanal har med kanalens Media Richness att göra.

## 3.3 Teoretiska utgångspunkter

Bolman och Deal (1997:52-53) nämner vanliga misstag som görs när man ställer diagnos på en organisation:

- Man skyller på en eller flera personer. Man förklarar allt som händer i termer av individuella egenskaper och man skyller på negativa attityder, udda personligheter eller inkompetens. Det är bekvämt att på detta sätt hitta en syndabock och på så vis lösa sitt problem. När man hittat en skyldig har man skaffat sig en förklaring på det inträffade och man har hittat en person som kan straffas och så tycker man att problemet är ur världen.



- Om man inte kan hitta en skyldig person skyller man på byråkratin. Alla fel skyller man då på strukturen, det vill säga att organisationen är byråkratisk eller dåligt organiserad. Man anser att fler regler hade gjort allt mycket bättre, men samtidigt tycker man inte om regler eftersom de inskränker frihet och flexibilitet.
- Problemen skylls på maktbegär. Alla ses som aktörer i ett spel och vinnaren är den som är duktigas och skaffar sig makt och utnyttjar den. Problemen beror här på att man spelar ett politiskt spel och ägnar sig åt småsinta gräl. Den enda lösningen är att hantera spelet bättre än alla andra.

Författarna menar vidare att alla tre synsätten rymmer ett korn av sanning, men att det ger en falsk känsla av trygghet och optimism. Den komplexitet och mångtydighet som finns i organisationer kräver en mer omfattande och ett bättre fungerande angreppssätt. Varje perspektiv och teori man använder när man gör en undersökning på ett företag har sina begränsningar och rymmer blinda fläckar skriver Bolman och Deal (1997) vidare. Olika teorier och perspektiv ger sin egen bild av verkligheten, om man använder fler av dem så får man en bättre och djupare förståelse av fenomenet man är intresserad av. Därför är det bra att använda fler olika perspektiv och teorier i en undersökning. Detta försöker jag göra genom att använda (Human Resource) HR-perspektivet, det kulturella perspektivet och kanalperspektivet i min undersökning.

### 3.3.1 Kommunikationskanalerna

Man kan analysera internkommunikation på olika sätt och med olika utgångspunkt. Palm (1995) redogör för fyra olika perspektiv som han refererar ur Krone, Jablin och Putnam (1987): kanalperspektivet, det psykologiska perspektivet, kulturperspektivet och *The Systems Interaction Perspective*. Palm översätter inte det fjärde perspektivet eftersom han inte redogör för det. Det perspektiv som intresserar mig av dessa är kanalperspektivet. I kanalperspektivet analyserar man hur olika kommunikationskanaler fungerar och hur samordnade de är i en organisation. Palm (1995) påpekar att man i en analys av de olika kommunikationskanalerna kan upptäcka problem som annars hade varit svåra att lösa. Det jag kommer att inrikta mig på i min analys av kommunikationskanalerna på Grossisterna är vilka kanaler man använder och hur användandet ser ut. Frågorna gäller om kanalerna är effektiva och om de olika kanalerna samverkar.

Palm (1995) gör en uppräknings av internkommunikationskanaler och vad som kännetecknar dem. Kanalernas positiva och negativa sidor tas också upp. Nedan redogör jag för Palms uppräknings och lägger även till aspekter som Högström, Bark, Berstrup, Heide och Skoog (1999) och Larsson (1997) pekar på.

**Den interpersonella kommunikationen**, eller öga mot öga kommunikation, är en kanal som sänder många signaler samtidigt, det vill säga har hög informationstäthet – Media Richness, och som mottagaren därför kan läsa väldigt mycket ur. När man talar med någon kan man, inte bara höra vad de säger utan, även tolka personens kroppsspråk och icke-verbala signaler. Den interpersonella kommunikationen är en snabb och flexibel kanal som kan ändras efter förutsättningar och situationer. Det är lämpligt att använda denna kanal när interaktionen med målgruppen är viktig.

**Anslagstavlan** är en snabb kanal med låg investeringskostnad. Det är billigt och enkelt att sprida material och information genom denna kanal. Kanalen har en någorlunda bra räckvidd eftersom det sätts upp på platser där folk samlas eller passerar, som till exempel matsalar eller korridorer. Det negativa med kanalen är att den inte har så god återfrankallningsförmåga (det vill säga möjlighet att plocka fram informationen på nytt) och att den är dålig på att fånga och hålla kvar uppmärksamheten hos de anställda.

**E-post** är kanalen som är helt överlägset de andra vad gäller snabbhet. E-post är väldigt selektivt, det vill säga man kan välja vem man vill vända sig till vilket kan vara mycket passande när man vill ha en snabb och effektiv kanal för att föra fram ett budskap till utvalda personer. En negativ aspekt är att investeringskostnaden är väldigt hög. Det är också viktigt att tänka på att införande av teknik innebär stora förändringar i organisationen menar Larsson (1997). Nya kontaktmönster kan skapas på företaget och det kan ge en möjlighet till bättre kommunikation mellan olika delar av en organisation. Det kan också innebära att besluts kvalitet kan öka när fler vågar lägga fram sina idéer och förslag genom denna kanal anonymt när kanalen inte är så informationsrik, Media Rich. Jag tror dock inte att förändringarna är allt för stora på ett så litet kontor som Grossisternas i Malmö. Larsson (1997) skriver att undersökningar visat att de formella mötena på företag minskar, medan den informella kontakten ökar, när man infört e-post och intranät.

En **personaltidning** kräver dryga investeringskostnader och är ett långsamt medium. Den har dock en väldigt bra räckvidd och ganska bra återfrankallningsförmåga. I denna kanal finns det bra med plats för att ge längre förklaringar, utläggningar och bakgrunds information för till exempel beslut och förändringar som ska genomföras.

**Personalmöten** är ett dyrt sätt att samla personalen på för att sprida information. Men man har möjlighet till hög interaktivitet, vilket underlättar när en fråga kräver diskussion eller ett ämne behöver förklaras. Ett problem är dock att "...möten och sammanträden tillgrips alltför ofta som slentrianmetod" (Larsson, 1997:177). Att sammanträda för att meddela okomplicerad fakta kan ses som onödigt och resurskrävande. I sådana fall hade till exempel flygblad eller e-post till de anställda passat bättre. Möten bör gälla diskussion, förhandling eller att chefen vill motivera viktiga förändringsbeslut. Högström m.fl. (1999) skriver att möten inbjuder till dialog på ett sätt som andra kommunikationskanaler inte kan mäta sig med. Man kan ställa frågor direkt till personen det gäller och komma med synpunkter på plats.

Enligt Högström m.fl. (1999) är det ideala kommunikationssystemet ett integrerat system där alla kanalerna samverkar och stödjer varandra. Vilken kommunikationskanal man sätter i centrum för systemet beror på företagets verksamhet. Högström m.fl. (1999) menar att ett ungt företag troligen har ett intranät i centrum medan ett mer traditionellt företag sätter möten i centrum. Det viktigaste, skriver Högström m.fl. vidare, är att systemet med de olika kommunikationskanalerna bygger på behov och nytta och att det på så sätt blir effektivt.

Kanaler som anslagstavlor, personaltidningar och nyhetsbrev kan i ett genomtänkt system ha en stödjande roll till den kontinuerliga dialogen i ett företag, skriver Högström m.fl. (1999). E-post kan avlasta den viktigaste dialogkanalen, det personliga mötet, från envägskommunikation. Det betyder att man på, till exempel, möten kan ta upp viktigare ämnen, som till exempel kräver dialog, i stället för att sitta och bara distribuera fakta. När kommunikationskanalerna fungerar i ett system kan man skicka övergripande Vad- och Varför-information (som till exempel mål och strategier) genom exempelvis personaltidningar eller intranät. Vad-information är hårda fakta och Varför-information är argumentering kring de fakta som framlagts. Genom att sedan diskutera och bearbeta informationen kan Hur-information skapas. Denna information är instruerande, operativ information som består av order och anvisningar. Hur-information skapas i dialogen mellan chef och medarbetare. Utan denna dialog är informationen oanvändbar eftersom den då inte är anknuten till kontexten. Genom denna process når informationen ut och får betydelse och effekt i företaget och bland de anställda (se vidare 3.3.2).

Till sist är det viktigt att tänka på att det problem de flesta företag står inför är inte en informationsbrist utan ett informationsöverflöd. Därför anser Högström m.fl. (1999) att det är relevant för företag idag att tänka på de *viktiga* budskapen och den *viktigaste* kommunikationen.

### 3.3.2 Human Resources

Human Resource perspektivet var en reaktion mot det gamla sättet att tänka som inneburit etablerade ordervägar och stark kontroll uppifrån och ner i organisationer. Bolman och Deal (1997) skriver att Human Resource-perspektivet fokuserar på förhållandet mellan organisationen och individerna i den. Perspektivet grundar sig i psykologin och betraktar organisationen som en storfamilj där medlemmarna är individer med behov, känslor, fördomar, färdigheter och begränsningar. Grundläggande förutsättningar för HR-perspektivet är enligt Bolman och Deal att (1997: 126-127):

- Organisationer finns till för att uppfylla människornas behov, inte tvärt om.
- Människor och organisationer har behov av varandra. Organisationer behöver idéer, energi, kunskaper och färdigheter; människan behöver karriär, lön och utvecklingsmöjligheter.
- Om passformen mellan individ och system är dålig kommer båda att drabbas. Individerna utnyttjas av organisationen eller tvärt om, eller också förlorar båda.
- En bra passform gynnar båda parter: individen får ett meningsfullt och tillfredsställande arbete och organisationen får den kunskap och energi som krävs för att lyckas.

Enligt HR-perspektivet ska kommunikation inom en organisation vara tvåvägskommunikation, det vill säga dialog. För att en tvåvägskommunikation ska kunna kallas dialog krävs det enligt Ekman Philips (1990) att det finns en möjlighet till utbyte av argument och motargument och att de olika uppfattningarna tolereras av alla deltagare. För att detta i sin tur ska vara möjligt måste alla berörda parter ha en möjlighet att delta och vara aktiva på lika villkor. Vidare tycker Ekman Philips att det är viktigt att dialogen ska resultera i överenskommelser som kan skapa en grund för praktiskt handlande.

Kommunikationen mellan chef och anställd ska gå ut på att bryta ner övergripande mål till lokalnivå, vilket är en förutsättning för delegering av ansvar och befogenheter (Högström m.fl. 1999). Problemet med ledningens information, menar Högström m.fl., är oftast relevansen. Det är viktigt att bryta ner informationen till de anställda så att de vet vad den har för betydelse i deras situation, den kan inte bara levereras. Mängden information som når anställda idag är väldigt stor och därför är chefens uppgift att sammanfatta och krympa denna information så att den blir gripbar och förståelig (se vidare 3.3.3). Högström m.fl. skriver vidare att man i tidigare organisationsformer fokuserade på strukturen och hierarkin även när det gällde kommunikationen och informationen. All information gick till de anställda via ett antal chefer och staber. Idag ligger tonvikten på process, till exempel arbetsprocesser, i stället för struktur när det gäller hur kommunikationen ska spridas i företaget. Arbetet som ska genomföras är det som ligger till grund för vilken information som behövs och var det ska komma ifrån, inte hierarkin.

### 3.3.3 Ledarskap

Chefens uppgift, enligt Högström m.fl. (1999:9) är att:

- visa riktningen (beskriva målen på kort och lång sikt, måla upp visioner)
- motivera (berätta ”varför”, ge goda exempel, uppmuntra)
- stötta och konkretisera (berätta, eller ännu hellre, diskutera ”hur”)

Enligt Kreps (1990) är den primära funktionen för ledaren att samla och sprida relevant information till grupper inom organisationen. En annan viktig funktion för ledningen är att skapa samarbete och koordination. Enligt Högström m.fl. består 60-90 procent av ledarskapsprocesserna av att kommunicera (1999:74). Kommunikationen tas ofta för givet, vilket inte är bra. Högström m.fl. poängterar även att i dagens företag har de anställda ofta minst lika mycket information som cheferna eftersom de har tillgång till samma informationskanaler som dessa. Detta medför att chefens "gamla" roll som informationsförmedlare har ändrats och deras främsta kommunikationsuppgift idag går ut på att förklara informationen och ge den en betydelse för de underställda. Informationen ska alltså bearbetas så att den blir relevant för medarbetarna. Högström m.fl. (1999: 75) skriver att chefens kommunikativa ansvar omfattar:

- att se till att medarbetarna vet vad de ska göra (beskriva mål och planer, klargöra relationer till helheten)
- att motivera dem att göra det (peka på belöning, möjlighet att påverka och ge förslag)
- att medarbetarna är objektivt och subjektivt kompetenta (kompetensutveckla och visa goda exempel – om sådana finns)
- att se till att medarbetarna gör det de ska (synliggöra resultat, kontrollera och belöna).

"Teoretiker som förespråkar HR-perspektivet förespråkar öppenhet, ömsesidighet, lyssnande, lagledarskap, delaktighet och ansvar åt de anställda" skriver Bolman och Deal (1997:350). Ledaren/chefen ska vara en "underlättare" och katalysator som motiverar personalen och gör dem delaktiga. Relationen mellan ledare och medarbetare ska alltså vara ömsesidig och kommunikationen har som mål att vara stödjande och uppmuntrande från båda håll (Conrad & Poole 1998). Det är även viktigt att de anställda förstår organisationens målsättning och vet att de kan belönas för sina ansträngningar, för att de ska vara motiverade att arbeta hårt.

Bolman och Deal (1997: 351) beskriver HR-ledare som:

- HR-ledare tror på människor och förmedlar denna syn till andra. Fred Smith, grundare och vd för Fed Ex har sagt " Det är länge sedan som vi upptäckte att nöjda kunder startar med nöjda anställda..." (Waterman 1994:89 citerad ur Bolman och Deal 1997: 351).
- HR-ledare är synliga och tillgängliga. Chefen behöver lämna sitt kontor och prata med medarbetare och kunder.
- Effektiva HR-ledare ger människor ansvar. De gör klart att personalen har en viktig roll när det gäller hur organisationen ska lyckas och att de därför har rätt att vara delaktiga i besluten.

Om chefen är synlig och tillgänglig visar detta på att han/hon anser att medarbetarna är viktiga, att chefen vågar visa sig även när det blåser snålt och att han/hon är intresserad av de anställdas åsikter och frågor menar Högström m.fl. (1999). Människor som arbetar kreativt har behov av att ta eget ansvar och inte bli detaljstyrda utan istället få tänka själva (Kronan & Skärvad 1997). Chefen ska se till att de anställda känner sig delaktiga i arbetsprocessen och i besluten som tas. De anställda ska hållas engagerade och kommunikationen ska vara öppen och bidra till utbyte av information, känslor och behov (Bolman & Deal 1997).

Remstrand (1987:39) skriver att ”...intern och extern informationsverksamhet alltför ofta bedrivs utan att man vet *vilka förändringar* man vill åstadkomma internt och externt eller *vilken styrfilosofi* man har och *vilken roll* informationsverksamheten ska spela för att man ska uppnå målen”. Direktstyrning och målstyrning är varandras motsatser skriver Remstrand vidare. Direktstyrning innebär att allt råmaterial, all information, distribueras av cheferna. Målstyrning däremot innebär att cheferna distribuerar information om förväntade utfall, mål och strategier och att medarbetarna förväntas inhämta mycket av den information de behöver i sitt arbete på egen hand. Remstrand nämner några orsaker till målstyrningens popularitet. Man spar tid eftersom ledningen eller cheferna inte kan handha och distribuera all information. Styrningen är också motiverande eftersom cheferna inte reglerar och detaljstyr utan ger ökat ansvar åt de anställda. Denna styrning är alltså lämplig för en decentraliserad organisation. Det är dock viktigt att tänka på vad Högström m.fl. (1999:8) skriver ”Om ledningen är långt från verksamheten är det svårt att skapa tillit, förtroende och förståelse”. Det gäller alltså för en ledare eller chef att balansera mellan de två ytterligheterna – för mycket kontroll eller för lite kontroll.

### 3.3.4 Organisationskultur

Kommunikationsklimatet (Kreps 1990) är den emotionella tonen i organisationen som baseras på hur bekväma medlemmarna känner sig med varandra och med organisationen. Kommunikationsklimatet utvecklas genom uppförande, policys och kommunikationsuppförande. Ledarskapet har också en stark inverkan på kommunikationsklimatet. Det finns ett cirkulärt samband mellan organisationsklimat och organisationskommunikation menar Kreps (1990). Sättet man kommunicerar på påverkar klimatet och klimatet i sin tur påverkar kommunikationen. Kommunikationsklimatet och organisationskulturen har mycket gemensamt. Klimatet är inordnat i kulturen.

Termen företagskultur är en relativt ny företeelse, men kultur hade företagen redan sedan innan, då talade man, enligt Palm (1995), om ”bruksanda” eller ”Gnosjöanda”. Det kulturella perspektivet blev populärt under 1980-talet och är så fortfarande idag (Larsson 1997). Det som intresserar mig är hur kulturen integrerar och sammanhåller de interna processerna på Grossisterna och hur det på så sätt påverkar kommunikationen.

Det kulturella perspektivet var ett nytt perspektiv som ville förstå och förklara organisationens symboliska betydelse, underliggande logik, metaforer och värden (Kreps 1990). Bolman och Deal (1997) kallar det för det symboliska perspektivet. Perspektivet har inspirerats av socialantropologin och ser organisationer som kulturer som styrs av ritualer, ceremonier, historier och hjältar. Enligt Palm (1995) finns det en subjektiv och en objektiv sida av kulturbegreppet. Den subjektiva sidan av kulturen har att göra med medlemmarnas föreställningsvärld, det vill säga föreställningar, attityder, värden och så vidare. Detta kan man undersöka genom att tala med personalen. Detta är mycket intressant för mig i min uppsats. Den objektiva sidan av kulturen har att göra med till exempel artefakter och symboler. Detta anser jag inte vara lika viktigt för min uppsats och jag lämnar det därför åt sidan.

Hofstede (1991) skriver att det inte finns någon standardiserad definition av begreppet organisationskultur. Men de flesta forskare på området är överens om vissa karakteristika som en kultur innehåller.

- Kulturen är holistisk. Helheten är mer än sina delar.
- Kulturen är socialt skapad och bevarad av den grupp människor som tillsammans bildar organisationen.
- Kulturen är mjuk

- Kulturen är svår att förändra

Vad Hofstede menar med att kulturen är ”mjuk” tycker jag Jöever (1987:57) förklarar bra då hon menar att kultur ”... är en social kommunikationsprocess och kan aldrig betraktas eller hanteras som en ”produkt”, eftersom den utgörs av de normer och värderingar som ligger *bakom* beteendet”. Forskarna är, som jag visat, inte överens om väldigt mycket kring fenomenet kultur. Detta medför att forskning kring ämnet blir problematiskt eftersom generaliseringar blir svåra att göra när man inte har gemensamma definitioner.

Enligt Hofstede (1991) skriver Peters & Waterman i sin bok från 1982 *In Search of Excellence* att ”starka” kulturer är mer effektiva än ”svaga”. Hofstede påpekar att man i denna bok dock inte har något praktiskt användbart mått för en kulturs styrka. Hofstede tolkar en starkt kultur som en homogen kultur. Kreps (1990) skriver att det också är viktigt att påpeka att en kultur är ett mer komplext koncept än vad många tycks tro. En stark kultur behöver inte alltid vara vägen till framgång menar han. För om en kultur fokuserar på ”fel” saker, så som till exempel individuella mål, kan det leda till katastrof.

Hofstede (1991) kallar kultur för mental programmering och jämför oss människor med datorer. Det vi lär oss från det vi är små i form av tankesätt, känslor och handlingsmönster, kallar Hofstede för mentala program, eller själens mjukvaror. Med detta vill han inte mena att vi programmeras på samma sätt som datorer eftersom en persons uppförande bara delvis är förut bestämt av hennes mentala program. Vi människor har en grundförmåga att agera på nya, kreativa, destruktiva eller oväntade sätt. Så fungerar inte en dator. Den mentala mjukvaran menar Hofstede är kulturen. Kulturen är en kollektiv mental programmering som skiljer medlemmarna i en grupp från dem i en annan. Detta betyder att kultur är inlärd, inte ärvd.

Kreps (1990) menar att varje gång en organisation behandlar ny information av något slag lär dess medlemmar sig något om hur de ska organisera sig och arbeta. Denna lärdom guidar uppförandet och skapar organisationens minne. Detta är organisationens intelligens. Organisationens kultur är förvaringsplats för denna intelligens menar Kreps (1990). I kulturen bevaras berättelser om hur man till exempel har klarat av svårigheter man stått inför förr. Kulturen blir på detta sätt en erfarenhetsbank.

### 3.4. Organisationskommunikation

Organisationskommunikation kan enligt Larsson (1997) struktureras på minst tre olika sätt. Intern- och extern-, verbal- och icke-verbal-, formell- eller informell kommunikation. Den huvudsakliga indelningen ligger mellan intern och extern kommunikation. Den externa kommunikationen är den som sker mellan representanter från företaget och företagets externa intressenter som till exempel kunder, leverantörer och myndigheter. Denna kommunikation är inte av intresse i denna uppsats då den handlar om internkommunikation. Den interna kommunikationen sker mellan de anställda på företaget.

Den interna kommunikationen (så även den externa), skriver Larsson (1997), inbegriper både formell och informell kommunikation. Exempel på formell kommunikation är mål, policy, regler och producerad information som till exempel möten och informationsmaterial. Den informella kommunikationen består till exempel av samtal, diskussioner, spontana gruppmöten och rykten.

Larsson (1997) menar att skillnaden mellan verbal och icke-verbal kommunikation ligger i att verbal kommunikation kräver användning av språk, skrivet eller talat. Icke-verbal kommunikation

är allt som sker utan ord. Icke-verbal kommunikation är till exempel utseende, personlig framtoning, ansiktsuttryck, rums- och tidsbeteende.

### 3.4.1 Internkommunikation

1960-talet var en tid av tillväxt skriver Palm (1995). Arbetsplatserna växte i storlek och arbetar- och tjänstemannakollektivet blev större och i och med det växte avståndet mellan ledning och anställda. Detta ledde till att man satsade kraftig på internkommunikation på 1970-talet för att inte ryktesspridningen skulle överskugga den strategiska kommunikationen i organisationerna.

Göran Orre (1995), informatör på Pripps, ger en bra förklaring till varför interkommunikation är viktig. Varje medarbetare i företaget, skriver han, fattar en mängd beslut i sitt arbete. Besluten kan tyckas små och vara för en kortsiktig period, men de små besluten blir tillsammans väldigt kraftfulla och för företaget framåt. Om det är så att medarbetarna inte har den rätta kunskapen och förståelsen för företaget och företagets mål kan de mindre besluten försvåra och till och med stjälpa företaget. Orres strategi för den interna kommunikationen har han sammanfattat i tre ord: veta, förstå och tycka om. Han menar att genom att ge medarbetarna kunskap om vart företaget är på väg och vad dess mål är kan de i nästa steg fråga sig varför företaget gör som de gör. Medarbetare som fått svar på frågan varför har en större förutsättning, menar Orre, att tycka om, det vill säga känna sig delaktiga i företaget och i arbetet. Orre menar att om man istället sätter betoningen på tycka, i tycka om, så kan de medarbetare som har kunskap om företaget börja skapa sig åsikter om företaget och dess verksamhet. Och de kan, eftersom de har den rätta kunskapen, bidra med relevanta och fruktbara synpunkter.

Alla aktiviteter i ett företag kostar pengar och måste därför kunna försvara sina kostnader (Palm 1995). Kostnaderna för interkommunikation är det inga problem att räkna ut menar Palm, det är värre med vinsterna. Då frågar förstås de anställda vad man ska med interkommunikation till om man inte kan bevisa vinsterna för den. Palm (1995:127-130) har listat ett par punkter som visar hur man kan motivera internkommunikation. De första fem punkterna har att göra med vad Palm kallar den "hårda" sakinriktade kommunikationen och punkterna sex och sju, den "mjuka" kommunikationen, har att göra med hur man kommunicerar värden och attityder i företaget.

1. Bra internkommunikation ger de anställda en gemensam referensram. Alla har tillgång till samma information och kan diskutera på lika villkor.
2. Dålig internkommunikation ökar ryktesspridningen. Rykten uppkommer när den interna informationen är bristfällig och man söker andra vägar för att få reda på det man behöver. Ryktesspridning kan aldrig försvinna helt men hållas på en rimlig nivå.
3. Bra internkommunikation kan få motsättningar att minska. På en arbetsplats finns det alltid större eller mindre motsättningar mellan ledning och anställda. Om motsättningarna är stora minskar organisationens effektivitet eftersom samarbetet inte fungerar. Om motsättningarna beror på missförstånd och bristande kunskap om varandra och företaget så kan information och kommunikation kanske lösa problemen. Men det är viktigt att veta att alla motsättningar inte kan kommuniceras bort.
4. Bra internkommunikation får personalen att fungera som ambassadörer för företaget. Den egna personalen är den faktor som påverkar omgivningens bild av företaget allra mest. Om personalen är bra informerad minskar risken att felaktig information läcker ut ur företaget.

5. Dålig internkommunikation ger en dålig bild av ledningens kompetens. Oklarheter i den interna informationen och kommunikationen ser de anställda som ett bevis på inkompetens i ledningen i största allmänhet.
6. Med bra interinformation stärks Vi-andan i företaget. Relationen mellan ledning och anställda påverkar sammanhållningen i företaget. Om man har en god internkommunikation kan detta förstärka den vi-anda som redan finns. Palm anser att det är orealistiskt att tro att bra internkommunikation kan skapa en god sammanhållning om den inte redan existerar.
7. Genom internkommunikationen kan organisationens värden och mål förankras hos de anställda. När en organisation befinner sig i en förnyelsefas är det speciellt viktigt att de nya värdena och de nya målen förklaras och förankras hos de anställda.

Enligt Kreps (1990: 269) finns det fyra funktioner för den interna kommunikationen:

- Att sprida och upprätthålla organisationens mål, regler och bestämmelser
- Att samordna medlemmarnas aktiviteter så de följer organisationens mål
- Att förse formella ledare med återkoppling om hur nedåtgående kommunikation fungerar och hur aktiviteter fungerar
- Att socialisera in organisationsmedlemmarna i kulturen.

Enligt Kreps ska dessa funktioner hjälpa företag att öka stabiliteten, förutsägbarheten och ordningen i företaget eller organisationen.

Slutligen tycker jag det är viktigt att nämna att en vanlig uppfattning i företag är att man får för lite information. Larsson menar dock att mer information sällan löser alla problem. Företagsledningen måste, skriver han, "...producera rätt information till rätt person på rätt sätt vid rätt tidpunkt" (1997:67).

### **3.4.2 Formell och informell kommunikation**

Larsson definierar strategisk kommunikation som "...den formella och av ledningen sanktionerade delen av en organisations interna och externa kommunikation" (1997:23). Den strategiska kommunikationen är ett målinriktat och strategiskt instrument för ledningen. Det kan vara till exempel möten, utskick och policy. Den strategiska kommunikationen är mycket viktig för att kommunikationen ska fungera mellan anställd och chef. För denna uppsats är endast den interna delen av strategisk kommunikation av intresse.

Företagsstrukturen ger ramen för vad som är möjligt. Strukturen rymmer både möjligheter och begränsningar för vad företaget kan uppnå. Företagets mål, strategi, teknologi och omgivning avgör vilken struktur som är lämplig (Bolman & Deal 1997). Organisationer som verkar i stabila omgivningar är ofta hierarkiska. Enligt Bruzelius och Skärvad (1995:215) är "...en hierarkisk struktur ofta bra på att upprepa invanda standardbeteenden men sämre på att lära, förändra och förnya". Strukturen avgör hur kommunikationen ser ut och hur den tar sig fram i en organisation skriver Rogers och Agarwala-Rogers (1976). Bruzelius och Skärvad (1995) menar också att den direkta kontakten mellan personer inom olika delar av organisationen blir svårare i en hierarkisk organisation. Kreps (1990) påpekar att strukturen påverkar den formella kommunikationen. Han menar vidare att decentralisering är bra för komplexa organisationer. Det sprider kommunikation



och beslutsansvar till de mellan chefer som är mer direkt involverade i arbetsprocessen. Det negativa med decentralisering är att mellanchefernas beslutandeunderlag kanske blir sämre på grund av att de inte ser hela bilden av företaget.

Katz och Kahn (1978 refererad ur Larsson 1997) nämner tre huvudsakliga interna kommunikationsvägar:

1. från ledningen till de anställda, alltså nedåt
2. medarbetarnas återföring, reaktioner, upplysningar och synpunkter till ledningen, alltså uppåt
3. horisontell ström, kommunikation mellan medarbetarna

Larsson (1997) skriver att forskare har noterat ytterligare en ström eller kommunikationsriktning tvärgående kommunikation (crisscross). Denna kommunikation är ett informationsutbyte mellan individer på olika enheter och på olika nivåer.

Kreps (1990: 203-204) redogör för vad de olika kommunikationsriktningarna ska innehålla för att vara effektiva:

Den nedåtgående informationen har den mest grundläggande funktionen eftersom den ska leda de anställda i sitt arbete. Denna informationsväg sänder man ner order till de anställda. De anställda ska på detta sätt få jobbrelaterad information. Information om hur företaget klarar sig på marknaden ska även komma detta håll. Vad Kreps (1990) kallar, indoktrinering av organisationens mål, ska också komma från ledningen till de anställda. De största problemen med den nedåtgående informationen, skriver Kreps (ibid), är att kanalen blir överanvänd, det distribueras helt enkelt för mycket information denna väg. Kreps menar vidare att det ofta är motsägelsefulla meddelanden som når de underställda, informationen är även oklar och den tar inte hänsyn till de underordnades behov. Detta är mycket allvarligt då Orre (1995) menar att internkommunikationen måste fylla kriterierna öppenhet, snabbhet, saklighet och ärlighet för att bli effektiv.

Den uppåtgående informationen är enligt Kreps (1990) den information som ger mest problem eftersom det oftast är den minst utvecklade kommunikationsvägen i organisationer. Det är meningen att den ska ge feedback om situationen på företaget och om hur kommunikationen nedåt fungerar. De på lägre nivåer ska kunna dela med sig av relevant information till ledningen genom att kommunicera uppåt. Denna kommunikation ska även uppmuntra till deltagande.

Den horisontella informationen flödar mellan medarbetare inom organisationen som arbetar på samma hierarkiska nivå. Kreps anser att denna kommunikationsväg ofta är förbisedd och underanvänd. Det är meningen att denna kommunikationsväg ska göra uppgiftskoordineringen bättre och medverka till att de anställda på samma avdelning och hierarkiska nivå får tillgång till samma information. Det ska även vara en kanal för problem- och konfliktlösning mellan medarbetare och på detta sätt vara ett stöd för de anställda.

Kreps (1990) diskuterar inte den tvärgående kommunikationen (crisscross) eftersom hans arbete inte inkluderar den, vilket är en brist.

Information är mycket viktig för att hindra att otrygghet och osäkerhet sprider sig bland de anställda i företaget skriver Remstrand (1987). Osäkerhet gynnar ryktesspridning, misstänkliggörande och ineffektivitet. Rykten är uppgifter som inte bekräftats. Ryktesspridningen kan förstöra förtroendet för annan informell kommunikation om det visar sig att de rykten som sprids

är falska. Detta kan vara förödande då informell kommunikation i många lägen är effektivare än formell. Detta beror på att informationen som följer den formella strukturen i ett företag ofta är inaktuell, den vidareförmedlar rutinuppgifter, vilket gör att den inte anpassas efter varje givet tillfälle (Rogers & Agarwala-Rogers 1976). "Skvallerapparaten" kan vara utomordentligt betydelsefull för ett företag då den kan utgöra ett komplement till en bristande formell kommunikation, anser många organisationsforskare (Bruzelius & Skärvad, 1995).

### 3.4.3 Interpersonell kommunikation

Den interpersonella kommunikationen är kommunikationen mellan människor. I denna kommunikation tolkas inte bara det som sägs utan även de icke-verbala signalerna så som kroppsspråk, pauser och tystnad.

Alla har vi förväntningar på personer och händelser i vår omgivning. Kreps (1990) nämner att outtalade förväntningar i relationer talar man bara om när förväntningarna inte uppfylls. Om man inte vet vad som förväntas av en i en relation till någon annan uppstår problem. Väntar man sig att gamla förväntningar ska guida uppförande kommer man inte att klara nya krav. Det gäller att vara medveten om att förväntningarna förändras hela tiden. Varje gång man kommunicerar med någon påverkar detta relationen på något vis, menar Kreps. När uppförandet inte matchar den andres förväntningar på en så blir den andre frustrerad och relationen blir svagare. Därför är det viktigt att ta reda på vad andra förväntar sig. Om man är omedveten om att man inte lever upp till de förväntningar som vilar på en så blir det en ond cirkel. Bra interpersonell kommunikation handlar om ömsesidighet. Det gäller att visa att man vill fylla varandras förväntningar. En så enkel sak som att hälsa på varandra och fråga hur det står till visar att man bekräftar och erkänner varandra, det är ett slags kontrakt menar Kreps (ibid). Om detta inte fungerar överträds normen om ömsesidighet och relationen blir dålig. Det är också som en självuppfyllande profetia, om till exempel en chef tror att han/hon blir motarbetad av sina medarbetare blir dennes kommunikation sådan att detta sker till slut eftersom kommunikationen varit defensiv och misstänksam.

Ett av de största problemen med kommunikation i organisationer är att det anses vara lätt att kommunicera väl. Det här är bara halva sanningen, menar Kreps. "...it is easy to communicate, but it is very difficult to communicate well" (1990:25). "Effektiv kommunikation kräver att man tar hänsyn till och förstår den andra personen" (Dimbleby & Burton, 1995:64). Dimbleby och Burton (1995) menar också att färdigheter i interpersonell kommunikation hänger på: sociala färdigheter, att vara en bra lyssnare och perceptions- eller uppfattningsförmåga. Kreps och Thornton (1984 refererad i Kreps 1990) menar i sin bok *Health Communication: Theory and Practice*, att kommunikationsfärdigheter inte bara har att göra med *vad* man säger utan också *hur* man säger det. Författarna skiljer på terapeutisk och patologisk kommunikation. Terapeutisk betyder bland annat något som har botande eller lindrande verkan (Stora Svenska ordboken 1996). Terapeutisk kommunikation är kommunikation som är bra för organisationen som botar, lindrar och håller samman en organisation. Patologisk kommunikation är motsatsen och betyder sjuklig. Kreps och Thornton nämner fem huvudaspekter (min översättning av termerna) av terapeutisk kommunikation, vad de innebär och hur de kan hjälpa kommunikation att bli bättre: *Empati* är förmågan att förstå andra och deras känslor och tillstånd. Man kan visa ömsesidig empati i den interpersonella kommunikationen på ett företag genom att till exempel nicka eller med ansiktsuttryck visa att man håller med den man lyssnar på. Nästa aspekt, *Förtroende*, innebär att de anställda har en tro att andra i företaget kommer att respektera deras behov och önskemål och att de kommer att vara ansvarsfulla och förutbestämda i sin interaktion med varandra. Risker med förtroende är att andra kanske inte är lika öppna tillbaka, den chansen måste man ta anser Kreps och Thornton (1984 refererad i Kreps 1990). *Ärlighet* är aspekt nummer tre och innebär att man ska kommunicera sanningsenligt, öppet och ärligt. *Bekräftelse* (Validation) innebär att man accepterar och respekterar vad andra har att säga. Detta innebär inte att man måste vara

överens, men att man respekterar varandras rätt att uttrycka sin mening. *Caring* (att bry sig om) är den femte och sista huvudaspekten i terapeutisk kommunikation och innebär att man kommunikativt är emotionellt delaktig i vad andra vill och känner och man visar intresse för andras välmående. Dessa fem aspekter anser Kreps och Thornton (1984 refererad i Kreps 1990) vara viktiga beståndsdelar i kommunikationen för att man ska kunna kommunicera effektivt inom en organisation eller ett företag. De fem kan överlappa varandra och gå ihop. Problemet är att det är någon som måste ta chansen och sticka ut hakan och ta risken att blotta sig för att starta denna ”goda cirkel”. Men om någon börjar kan det ge en snöbollseffekt menar författarna.

## 4. Metod

### 4.1 Urval och avgränsning

På Grossisterna Sverige har de totalt 22 anställda. Sex stycken utav dessa sitter uppe i Stockholm, 16 stycken i Malmö. Jag har begränsat min uppsats till att gälla enbart Malmökontoret. Skälet till min begränsning var min förhoppning att få göra en totalundersökning på Malmökontoret. Att blanda in de anställda från Stockholm skulle då vara irrelevant. Nu var det tyvärr så att fem av de anställda av olika anledningar inte kunde eller ville ställa upp på en intervju. Detta medförde att jag endast gjorde 11 intervjuer. En av de fem som inte ställde upp var vd, som blev avskedad under mitt pågående undersökningsarbete på företaget. Detta är mycket negativt för utgången av denna uppsats då jag inte fått hans åsikter och synpunkter kring kommunikationen eftersom det är mot honom mycket av kritiken riktas.

### 4.2 Val av metod

Larsson (2000) skriver att ämnet och syftet med forskningen ska styra valet av metod. Jag valde en kvalitativ metod för att undersöka och analysera företaget Grossisterna. Jag utförde kvalitativa intervjuer, gjorde observation på två möten och fick ta del av företagets dokumentation av olika slag. Anledningen till att jag valde att göra intervjuer var för att få grepp om de anställdas personliga uppfattningar om kommunikation och information på företaget. Jag ville alltså klargöra och utveckla deras egna perspektiv på sin livsvärld, enligt Kvale (1997) är då intervju den bästa metoden. Jag försökte alltså förstå de sociala fenomenen utifrån aktörernas perspektiv.

Arvidsson (2000) skriver att den grundläggande skillnaden mellan kvalitativ och kvantitativ forskning är vilken slags kunskap man letar efter. I kvantitativ forskning letar man efter sanningen och i kvalitativ efter förståelse av fenomenet man intresserar sig för. Man hanterar det empiriska materialet olika i kvantitativ och kvalitativ metod. I kvalitativ metod jobbar man med idéer och i kvantitativ med enheter. Ett alternativ till intervjuer hade kunnat vara att skicka ut enkäter, en kvantitativ metod. Men med enkäter hade jag inte kunnat höra intervjupersonernas berättelser och veta vad de verkligen känner och tycker om sin situation och sitt arbete.

#### 4.2.1 Intervjuerna

Mina intervjuer var, enligt Kvales definition (1997), forskningsintervjuer. Intervjuerna har haft ett speciellt syfte och jag som intervjuare har haft en mer eller mindre dominerande roll då jag styr samtalen och angett vad som är av intresse att diskutera. Mina intervjupersoner kallas enligt Larssons (2000) definition för respondenter eftersom det är deras syn och deras uppfattningar som varit av intresse.

Min intervjuguide byggde jag upp efter teman, se bilaga 1. Jag har undvikit att ställa ledande frågor i mina intervjuer, detta för att reliabiliteten, det vill säga tillförlitligheten, inte skulle gå förlorad (Kvale 1997). Det är respondenternas åsikter som ska framkomma, inte mina. Jag började mina intervjuer med enkla frågor kring deras arbete. Sedan gick jag in på lite känsligare ämnena, för att sedan avsluta med frågor kring hur arbetssituationen såg ut för dem idag. Frågorna är både specifika och generella. Intervjuerna var tämligen standardiserade då frågorna och situationen för de intervjuade var mycket lika. Struktureringen var också tämligen stark då intervjuerna hade förutbestämda teman som jag ville hålla mig inom (Bengtsson, Hjort, Sandberg och Thelander 1998). Matchning handlar om att anpassa sig till intervjupersonerna och intervju-situationen på olika sätt (ibid.). Det handlar om allt från att klä sig så passande som möjligt, använda icke-verbal kommunikation som gester, tonläge och att ha passande ansiktsuttryck när den intervjuade talar. Sandberg (2000) skriver att det är bra om intervjuaren är lik de intervjuade.

Detta var dock ett problem för mig eftersom jag inte är en man i 40-50 års-åldern. Där fanns visserligen kvinnor på företaget, men dessa hade en teknisk eller ekonomiskt inriktad utbildning och var äldre än jag, vilket gjorde att jag inte liknade dem heller. Visst kan det ha vara negativt att jag inte var som de intervjuade och därför inte kunde sätta mig in i deras situation så lätt. Men det var också positivt för då kände de att de behövde förklara saker och ting för mig från grunden. Jag märkte under intervjuernas gång att respondenten själv förklarade vad de menade utan att jag behövde fråga, de tog för givet att jag inte var insatt. Detta var positivt. Om de tagit för givet att jag varit insatt hade jag inte fått lika grundliga svar på mina frågor.

Intervjuerna gjordes enskilt, med en person i taget. Detta för att ge den enskilde individens åsikter, tankar och erfarenheter stort utrymme (Bengtsson m.fl. 1998). Kvale (1997) poängterar vikten av att skapa en trygg atmosfär under intervjun. Intervjuerna gjordes på den plats intervju-personerna själva valde. Jag har suttit både på deras kontor, i konferensrummet och i köket, allt för att intervjupersonen ska känna sig trygg och trivas. De har kunnat stänga av sina telefoner och vi har kunnat samtala utan störningar. Intervjuerna tog allt från 30-50 minuter, beroende på hur mycket personen ifråga hade att säga. Intervjuerna har, med respondenternas samtycke, spelats in på band.

Intervjuers kvalitet beror på forskarens hantverksskicklighet. Ett av målen med kvalitativa intervjuer är, enligt Bengtsson m.fl. (1998), förståelse och empati. För att uppnå detta måste forskaren upprätta en nära relation till den intervjuade och sätt sig in i den intervjuades situation. Resultatet beror alltså på intervjuarens kunnande, känslighet och empati (Kvale, 1997). Kvale påpekar att man dock måste tänka på att det personliga samspelet i intervjun inverkar på den intervjuade. Jag har under intervjuerna känt att jag fått lägga band på mig för att inte vara alltför delaktig och säga för mycket. Nickande och mmm-anden (*positiv minimal responses*) kan enligt Bengtsson m.fl. (1998), vara tillräckligt för att uppmuntra de intervjuade att fortsätta tala.

#### 4.2.2 Observation

Min första kontakt med företaget var via en observation, jag introducerades nämligen för de anställda på ett säljmöte. Enligt Deacon, Golding, Murdock och Pickering (1999) ger en observation möjlighet till ett direkt tillträde till det sociala beteende som ska analyseras. Ekström (2000) skriver att man genom observation kan undersöka sociala handlingar utan att behöva förlita sig på de inblandades egna åsikter, det innebär en omedelbarhet som är väldigt givande för forskaren. Med detta menar Ekström inte att folk ljuger när de intervjuas, men att en intervju bottenar alltid i ett visst perspektiv. Därför ser jag observationer som ett bra komplement till intervjuerna.

Vid en observation ska vissa urval göras skriver Bengtsson (2000). Forskaren måste göra klart för sig vad han/hon letar efter under en observation. Är jag intresserad av vilka ämnen som tas upp? Är det relevanta vad personerna säger eller hur de agerar? För mig är det intressant att delta på möten för att få känna på stämningen, se vad det är för ämnen som tas upp och hur kommunikationen ser ut mellan de närvarande.

En viktig fördel med observation är att man kan se saker som personer inte själva kan beskriva eller egentligen förklara. "Seeing the unseen" som Deacon m.fl. (1999) kallar det. Detta ställer stora krav på forskaren. En nackdel med observation är att observatörens perception, det vill säga vad forskaren tar in med sina sinnen, är begränsad och att man därför inte hinner se allt som försiggår (Deacon m.fl. 1999). Detta kan aldrig helt undvikas. Mina chanser att få mer information hade ökat om vi hade varit två att skriva denna uppsats.

Tyvärr fick jag bara chansen att vara med på ett så kallat säljmöte och inte på något SBA-möte. Detta berodde på att SBA-indelningen inte riktigt har startats upp ännu. På säljmötena ska alla anställda medverka och på SBA-mötena är det meningen att de olika avdelningarna som samlas ska gå igenom vad som är specifikt för just deras del av marknaden. På mötena har jag haft ett observationsprotokoll som grund för vad jag ska observera och fokusera på under mötet, se bilaga 2. Dokumentationen av mötena bestod av anteckningar. Att spela in mötena på band tyckte jag kändes irrelevant eftersom det som intresserade mig på mötena var stämningen bland de anställda och inte i första hand vad som sades. Det hade även varit svårt att skriva ut och tyda det som sades. Det viktiga med mina observationer var alltså att känna på stämningen, se hur de anställda interagerade och hur de fungerade ihop. Meningen var att mina observationer skulle vara, vad Deacon m.fl. (1999) kallar, *simple observations*. Det innebär i stort sätt att forskaren ska vara som en fluga på väggen och inte synas eller höras. Detta visade sig dock svårt. Observationseffekterna var tydliga, min närvaro var tydligt registrerad hos de flesta. Man kommenterade något om kommunikation och blinkade och log åt mitt håll vid upprepade tillfällen under säljmötet. Detta gjorde mig medveten om att min närvaro påverkade mötet i viss grad. Det fanns tyvärr inte mycket jag kunde göra. Jag hade fått en placering runt det bord man satt och jag kunde inte backa stolen, det hade sett konstigt ut. Effekten av forskarens närvaro minskar dock ju längre man stannar på ett och samma observationsställe. De observerade blir vana vid forskarens närvaro och slappnar av. Det andra mötet jag deltog på var ett möte om den klimatundersökning som genomförts på företaget. Denna gång fick jag en bättre placering i rummet och min närvaro glömdes helt och hållet bort och jag kunde göra en mer ostörd observation.

### 4.2.3 Dokumentanalysen

Dokumentanalyser inbegriper allt från djupgående textanalyser till en mer ytlig granskning av olika dokument (Bengtsson 2000). Djupgående textanalyser görs om det är så att dokumenten är de viktigaste eller enda studieobjekten i en undersökning.

De dokument jag tagit del av på Grossisterna är framförallt mötesprotokoll, men också dokumentation kring den klimatundersökning som genomförts på kontoret under vågen 2001. Klimatundersökningen är en enkät med frågor kring arbetssituationen som skickas ut till de anställda en gång om året. Genom att göra enkätundersökningen får ledningen information om vad de anställda tycker om sin arbetsplats, sina arbetsuppgifter och sina medarbetare och chefer. Undersökningen jag tog del av var extrainsatt på ledningens begäran eftersom situationen på kontoret varit spänd. Min dokumentanalys är inte en djupgående textanalys utan jag har använt dokumenten, som Bengtsson (2000) menar att man kan göra, som ett slags sociala produkter som säger något om rådande normer på företaget.

### 4.2.4 Etiska aspekter

När man utför intervjuer är de intervjuades samtycke väldigt viktigt. Forskaren ska informera om vad syftet med undersökningen är och annat som kan vara viktigt för dem att veta, till exempel om de kan ta del av materialet när det är färdigt och om det kan vara av någon nytta för dem. (Kvale 1997).

Konfidentialiteten är det väldigt viktigt att man tar upp anser Kvale (1997). Det har varit speciellt viktigt att jag poängterat det eftersom läget på företaget varit så spänt. Jag berättade att det bara var jag som skulle lyssna på bandupptagningarna och att ingen annan har tillgång till dem. Jag berättade även att inga namn skulle figurera i uppsatsen och att allt de sa till mig var konfidentiellt. Det är även viktigt att tänka på konsekvenserna av en undersökning (Kvale 1997). Min uppsats pekar på uppenbara brister i kommunikationen inom företaget och stämningen bland de anställda är sådan att jag har valt att anonymisera de citat jag använder i uppsatsen. Jag nämner endast hur länge de varit anställda på företaget.

## 4.3 Arbetsgång

En nyckelpersonsintervju görs med en person som anses ha stor kunskap om de personer som ska intervjuas och som man egentligen vill veta något om (Jarlbro 2000). Jag använde min första intervju till att orientera mig lite närmare om företaget. Intervjun var alltså ingen regelrätt nyckelpersonsintervju men den gav mig mycket information om mina intervjufrågor och om företaget. Det visade sig att en del av frågorna i min intervjuguide var helt irrelevanta eftersom företaget inte hade ett intranät, vilket jag blivit informerad om att de skulle ha. Under mina intervjuer har jag märkt att intervjuguiden har blivit just en guide, jag har låtit intervjupersonens svar styra vilka frågor jag skulle ställa och i vilken ordning.

### 4.3.1 Access

Jag introducerades för de anställda av vd:n på ett så kallat säljmöte. Han gjorde en kort presentation av vem jag var och varför jag var där. Detta visade sig inte vara rätt sätt för mig att introduceras för de anställda. Problemet låg för det första i att det inte var någon som informerats om att jag skulle komma och vem jag var innan mötet började. De anställda var vänliga, men misstänksamma. Efter mötets slut hade jag bara tre intervjuer inbokade. Jag hade valt att bli introducerad av fel person, jag hade inte valt gatekeepern (Deacon m.f.l. 1999). Anledningen till att jag inte fick fler personer att intressera sig för min undersökning på företaget var att jag inte presenterade mig på ett bra sätt. Jag borde ha planerat min presentation för de anställda mer grundligt, kanske skickat ett mail till alla och presenterat mig och min uppsats.

Det jag fick göra i detta läge var att låta de tre jag intervjuat introducera mig för ytterligare fler. Detta fungerade bättre då jag på tu man hand kunde berätta vad det var jag skulle göra och varför jag gjorde det.

### 4.3.2 Utskrift

De inspelade intervjuerna har jag skrivit ut för att få en möjlighet att analysera dem. Att skriva ut ett samtal är som att översätta ”från en muntlig till en skriftlig diskurs” (Kvale 1997). Man skulle kunna säga att det är som att översätta från ett språk till ett annat. Enligt Larsson (2000) beror graden av fullständighet i utskriften på vad som ska studeras. Jag anser att det inte är viktigt för min uppsats att skriva ut alla tvekanden och humanden i talet, jag utesluter också de delar av intervjuerna som kom att handla om annat än mina teman.

Larsson (2000) nämner att det är brukligt att redigera vad intervjupersonerna säger när man ska göra det till citat för att göra texten läsbar och så att det framgår vad personen menar. Det är dock viktigt att man gör det så följsamt som möjligt så att andan i intervjun behålls. Det är också viktigt att man har en källa till citatet för att kunna se vad det är för typ av intervjuad som uttalar sig (Larsson 2000). Enligt Kvale (1997) exemplifierar citat det material som forskaren använt. Citaten är bevis för att det man vill säga har en grund, är sant.

Utskriften bygger i stor utsträckning på tolkning (Kvale 1997). Bättre reliabilitet, det vill säga pålitlighet, tillförlitlighet och frånvaron av slumpmässiga mätfel, kan man uppnå genom två utskrivare. Detta var dock inte möjligt för mig, eftersom jag är ensam undersökare i denna uppsats.

## 4.4 Analysen

Jag har under hela arbetsprocessen sökt svar på mina funderingar och arbetat aktivt med materialet. Detta anser Kvale (1997) är väldigt viktigt. För om man börjar sin analys mot slutet av uppsatsarbetet är det alldeles för sent. Man kan inte ta till sig allt material på en gång och de tankar man hade under tiden med arbetet är försvunna.

I min analys har jag använt mig av en ad-hoc metod. Detta innebär att jag använt en sammansättning av olika metoder så att analysen passar mitt arbete (Kvale 1997). Jag började med att läsa igenom mina intervjuer för att skapa mig en helhetskänsla för materialet. Jag har använt mig av ett induktivt tillvägagångssätt. Detta innebär att jag utgått från materialet och valt teorier efter det (Thurén 1991). Jag har låtit teman växa fram ut texten och har även försökt dela in materialet i kategorier för att kunna strukturera och hitta mönster. Det är forskarens uppgift att tolka och förstå mönster. Analys handlar inte bara om att återge vad intervjupersonerna säger. Det handlar om att lyfta fram det som sägs och översätta det till mer allmängiltiga begrepp menar Sandberg och Thelander (2000).

#### **4.4.1 Reliabilitet och validitet**

En fråga man måste ställa sig som forskare är ifall den tolkning man gjort i sitt arbete är rätt, om slutsatserna är tillräckligt underbyggda. Enligt Larsson (2000) behövs det bland annat ett genomtänkt urval, relevanta frågeställningar, ett fullödigt material och en god analys för att resultatet ska vara hållbart.

Reliabilitets- och validitetskontroller gör man för att se så att forskningen håller måttet, man undersöker kvaliteten. Man kontrollerar alltså att kunskapen som genererats är sann. För att en undersökning ska vara riktigt gjord, valid, ska man undersöka det som var tänkt att undersökas. Hög validitet har också med giltighet och frånvaro av systematiska mätfel att göra (Rosengren & Arvidson 1992). Reliabilitet är pålitlighet och tillförlitlighet och innebär frånvaro av slumpmässiga mätfel och mätnoggrannhet (Rosengren & Arvidson 1992). För hög reliabilitet krävs det att forskningen är ärligt, noggrant och korrekt gjord.

Det är många delar av min uppsats, till exempel utskriften och observationerna, som jag hade kunnat göras grundligare om jag haft en "medforskare". Nu var detta tyvärr inte möjligt. Validiteten i uppsatsen har jag haft möjlighet att tänka på eftersom jag fick möjlighet att förbättra min intervjuguide och söka kompletterande material under arbetets gång. Genom att redogöra för arbetsgången och arbetssättet och genom att ge citat som bevis på slutsatser anser jag att jag har gjort allt som är möjligt av mig för att göra en så korrekt, det vill säga reliabel, undersökning som möjligt.

Triangulering innebär att man kontrollerar fakta man samlat in med hjälp av olika instrument eller metoder för att se om faktan stämmer överens. Detta ökar forskningens trovärdighet anser McCormack Steinmetz (1993). Genom att använda mig av olika insamlingsmetoder: intervjuer, observation och dokumentanalys, anser jag att jag fått ett bra grepp om fenomenet. Jag har även använt mig av teoritriangulering då jag använt olika teorier på samma material.

I en kvalitativ undersökning går inte inverkan från undersökningsspersonen att undgå helt, därför är det viktigt att man redogör för tillvägagångssättet och omständigheterna kring arbetet (Deacon m.fl. 1999). Forskaren påverkar genom sin närvaro skriver Ekström (2000). Det är därför ett vetenskapligt krav att ta hänsyn till sådant när man drar sina slutsatser.

#### **4.4.2 Generalisering**

Den analytiska generaliseringen innebär att man utifrån undersökningen som är gjord kan ge vägledning för liknande situationer. Mål för den kvalitativa generaliseringen är, enligt Kvale (1997), att försöka fastställa det typiska, det allmänna eller det vanliga. Min uppsats behandlar ett specifikt företag, Grossisterna, och dess specifika karakteristika. Inget företag är det andra likt, men det betyder inte att man inte kan ta lärdom och se till liknande situationer i andra företag. Palm (1995) skriver att merparten av forskning kring internkommunikation gäller enskilda företag, myndigheter eller organisationer. Resultaten är därför intressanta för de enskilda



företaget, men problemet är att det är svårt att generalisera menar han. Den generalisering forskningen leder till är inte speciellt sensationell tycker Palm. Att till exempel ett öppet företagsklimat är att föredra kan en erfaren informatör räkna ut själv. Vad som är viktigt att tänka på är att många företag inte har den där erfarna informatören som kan hjälpa företaget med så självklara saker som att ett öppet företagsklimat är att föredra. Jag anser att vikten i generaliseringarna ligger i att företag faktiskt kan lära sig ett och annat av att läsa om vad andra företag gått igenom eller hur de har löst olika problem trots att det handlar om ett totalt annorlunda företag och kanske till och med en helt annan bransch.

## 5. Resultat och analys

### 5.1 Organisationskultur

Ganska snart i min undersökning upptäckte jag att de anställda delade upp sig i vad de kallade ”de gamla” och ”de nya”. I denna uppdelning syftade de på den tid de varit anställda på företaget. Anställningstid skiftar allt från 38 år till 6 månader, så skillnaden är ganska markant.

*”Här finns viss öppenhet, men inte helt. Det är indelat i läger. Inom lägret är det öppenhet”* (Anställd i 10 månader).

*”Jag tror att de nya upplever att vissa motarbetar dem. Och vissa har varit väldigt elaka mot de nya. Det har jag själv hört att de upplever det så”* (Anställd i 20 år).

Senare i min undersökning har jag kommit underfund med att det egentligen inte är anställningstiden som avgör om man kan räkna sig till de gamla respektive de nya. Uppdelningen beror snarare på en åsiktsindelning mellan de som delar de gamlas åsikter och de som sympatiserar med de nya. Kärnan i de gamlas gäng består av erfarna säljare som varit i branschen länge. De känner att de blivit åsidosatta i den nya organisationen och känner att deras kompetens inte bekräftas av den nya ledningen. Det man talar kring är:

*”Om man får in människor som inte kan branschen, som inte kan kunderna, som man nästan måste hålla i handen så kan du nog själv räkna ut vilken arbetsbörda vi har haft här under det senaste året. Tiden räcker inte till”* (Anställd i 38 år).

*Den nya vd:n lyssnar överhuvudtaget inte på kunskap och kompetens.* (ur klimatundersökningen).

Vad är viktigast för att hålla din entusiasm vid liv på jobbet?

*”Att jag kan syssla med det jag är anställd för, att sälja aktivt. Men som det har förändrats här dom sista åren är jag mer administratör och inköpare än vad jag är säljare och det är jag inte nöjd med kan jag tala om”* (Anställd i 4 år).

Dessa citat är exempel på de tankar i den tolkande ramen som skapar mening för de anställda som jobbat länge och nu inte blir lika bekräftade och hörda som förut. Denna ram ringar in det som de tycker är viktigt och hur de tolkar verkligheten för att skapa stabilitet och förutsägbarhet så att arbetet bli enklare att utföra. Det viktigaste är att sälja, det är ju det företaget lever av menar man.

*”Vi är väldigt fokuserade på att det ska gå bra för bolaget och att vi ska bli starka och därför vill vi ju helst ha folk som hjälper till att stärka bolaget och göra affärer, så att vi hjälps åt. Jag tror inte det är lätt om någon kommer hit och inte kan bidra. Då blir det lite problem”* (Anställd i 30 år).

Eftersom försäljningen kommit i skymundan då man varit tvungen att koncentrera sig på att lära sig det nya ordersystemet har de anställda kommit i obalans och kulturen, det vill säga de tankar som styr handlandet, blivit destruktivt och inåtriktat i stället för att stödja processerna i företaget. Kommunikationen och informationsflödet har i detta skadats. Remstrand (1987:56) skriver ”...om inte den interna kommunikationen fungerar, om nya initiativ och idéer inte överens-

stämmer med den kultur och de värderingsnormer som hittills varit rådande i företaget, kan vissa anställda bromsa eller rent av sabotera verksamheten”. Detta är vad som hänt på Grossisterna.

*”Det har gått lite troll i att de inte ska lyda för att de har varit här längre” (Anställd i 6 månader).*

Detta tyder på att vd inte har haft en lätt uppgift att leda företaget när de anställda satt sig på tvären. Greenleaf (1973 i refererad ur Bolman & Deal 1997) menar att de ledda bara ställer upp på de ledare som blivit utsedda eller valda genom att de visat sig fungera när de gäller att uppfylla de leddas mål. Grossisterna har fastnat i en Trävaror AB- kultur som inte tillåter förändring.

*”Vi [som är nya] har redan kommit underfund med att det gärna ska vara som det alltid har varit i 25-30 år. Det är inte Trävaror AB, som det hette förut, det är Grossisterna. Det är ett nytt bolag och då får man vara öppen för förändringar” (Anställd i 6 månader).*

De gamla ser inte det positiva i nya anställda eftersom det inneburit mer jobb för dem själva.

*”När det kommer nya tycker jag att man borde dela med sig väldigt mycket när man vet om att vissa personer inte har den erfarenheten, men det görs det inte. Det görs på väldigt få ställen” (Anställd i 6 månader).*

*”När de nya kommer med nya idéer så blir det taggarna utåt” (Anställd i 9 månader).*

Det är mycket olyckligt att kulturen är riktad *mot* företagets nyanställda. Det innebär att dessa inte får ta del av det gemensamma tankesättet, det står utanför och blir inte en del av gemenskapen. Hofstede (1991) skriver att en homogen kultur är en stark kultur. De gamlas kultur på Grossisterna är homogen, vilket gör den stark. Det är en subkultur eftersom den inte innefattar hela kontoret. Trots att kulturen är stark är den inte vägen till framgång för Grossisterna eftersom den är destruktiv då den inte fokuserar på de nya förmågor som finns till hands i företaget.

Man lär sig av sina misstag och av erfarenhet heter det ju. Organisationens samlade intelligens finns i kulturen. I och med att det har skapats två läger i företaget har detta skapat problem för Grossisterna fortsatta tillväxt. De erfarna sitter på kunskap som de inte riktigt delar med sig av. De nya ses inte som en resurs, vilket de borde göra, utan som en börda.

*”Du har ju ett antal anställda här som representerar en kunskapsbank. I den banken kan du gå in och göra ett uttag. Det är fullständig öppenhet i detta, vi hjälper ju varandra här” (Anställd i 38 år).*

Men så lätt tycks det dock inte vara att dela med sig av denna kunskap och erfarenhet:

*”Det finns vissa personer som gärna delar med sig. Och så finns det andra som inte kan för de är rädda att lämna ut kunskapen på något sätt. De vill så gärna, men man känner på dem att de tror att man kanske tar över deras jobb eller något sådant” (Anställd i 9 månader).*

Sen säger de erfarna det motsatta:

*”Viljan att dela med sig den finns, om det finns ett intresse från dem som man ska dela med sig det till. Finns där inget intresse så har man inte mycket att bjuda på. De frågar*

*aldrig om någonting. Jag anser att de borde fråga alla som sitter med kompetens och kunnande som har varit i branschen några år. Jag vet inte vad det beror på, om man ska tolka det som att de inte vågar avslöja sina brister eller om de inte känner att de är välkomna att fråga” (Anställd i 4 år).*

Detta visar tydligt på en vilja att dela med sig och hjälpas åt finns på båda sidor, men ett missförstånd och en ovilja att visa sig sårbar och okunnig gör det svårt. Anledningen till detta är att företagsklimatet är defensivt och kommunikationen mellan de anställda inte är baserad på förtroende och inte är stödjande. Eftersom man inte lyssnar på varandras åsikter medför det att man inte bekräftar varandras kompetens och kunnande (se vidare 5.3.1).

I kulturen, det vill säga det gemensamma tankesättet, märks det även tydligt att man inte riktigt rättat sig efter de yttre förutsättningarna. De anställda agerar som om de fortfarande bara var ett företag med 16 anställda. De märks att de i sitt tänkande inte är en del av koncernen än trots att Grossisterna tog över verksamheten redan 1986. På min fråga om vad man skulle kunna göra för att nyhetsbrevet skulle bli intressantare för de anställda var ett målade svar:

*”Man får en klarare bild av vad som händer i organisationen, de kanske inte tycker att det är intressant. De är mer intresserade av vad som händer här, de tittar inte på det stora hela” (Anställd i 6 månader).*

Trots alla motsättningar är Grossisterna på rätt väg. Man har skapat en ny ritual som alla delar och som är ny både för de nya och de gamla, fredagsfikat. De samlas på fredagseftermiddagarna i köket med en kopp kaffe och en kaka och bara pratar och har trevligt. Detta är början på något nytt och gemensamt. Det är de anställda också överens om, både de nya och de gamla:

*”Men vi är på rätt spår där för att komma ihop och få den här team-känslan, så jag tycker det är rätt bra. Och alla kommer också” (Anställd i 9 månader).*

*”Jag tror faktiskt at det har varit en bra grej, för någonting ska till för att hålla ihop gänget på företaget. Det gör man egentligen enklast genom sådana små enkla grejor” (Anställd i 4 år).*

Det är viktigt att poängtera att en gemensam kultur inte behöver betyda alla ska tänka likadant. En gemensam kultur, eller en gemensam tolkningsram, innebär att de anställda känner att de jobbar tillsammans mot gemensamt mål. För att göra detta krävs det inga komplicerade eller dyra hjälpmedel eller några nya kommunikations- eller informationskanaler, det viktigaste är att man jobbar mot samma mål och att man lyssnar på varandras åsikter och kompetens, även de nyanställdas.

## 5.2 Ledarskapets kommunikativa ansvar

### 5.2.1 HR-perspektivet

HR-perspektivet fokuserar på passformen mellan organisation och individ. På Grossisterna har det under det senaste året skett stora förändringar: företaget har fått en ny organisationsstruktur, ett nytt ordersystem, nya medarbetare och en ny vd. Detta innebär att passformen mellan individ och organisation inte har hittat sin form än. Läget är något kaotiskt och frustrationen är stor över att saker och ting inte fungerar som de ska. Ordersystemet SAP och de nyanställda som inte har hunnit lära sig branschen har hindrat säljarna från att åka ut på uppdrag och sköta sitt ”riktiga” arbete som de säger, detta gör dem väldigt upprörda:

*”Ja, nu känns det som om att det har gått för långt. När man tar bort folk med kompetens så måste man inse att det uppstår problem innan nya hinner lära sig grejorna” (Anställd i 1 ½ år).*

Detta är det viktigt att tänka på i analysen av Grossisterna. Förändringarna som skett har skapat en obalans och en osäkerhet som påverkar de anställda i deras dagliga arbete. Det påverkar även kulturen, kommunikationen och relationen till vd:n. Den nya vd:n tillsattes i september 2000, samtidigt som det nya ordersystemet implementerades. Detta, och det faktum att kulturen varit väldigt destruktiv för företaget, har hindrat vd till viss del från att utföra sin uppgift. Ännu en negativ aspekt i denna analys är att vd avskedades innan jag hann få min intervju. Detta medför att vd:n inte fått ge sin syn på saken och det måste vägas in i analysen.

HR-ledare tror på människor och förmedlar denna syn till andra. Och som Fed Ex grundare Fred Smith sa så är vägen till nöjda kunder genom nöjda anställda.

*Mycket kompetens och produktkunnsande finns i företaget, vilket ej utnyttjas – viktigare är SAP!! (ur klimatundersökningen)*

*”En bra chefska veta: Vad är det bästa hos mig? Vad är det bästa hos henne? Odla det. Dåliga sidor har vi ju alla. Det gäller att ta fram det bästa hos var och en, uppmuntra. [...] Chefen ägnar sig för lite åt...han känner oss inte som personer...” (Anställd i 36 år).*

*”Chefen behöver inte veta i minsta detalj vad jag gör, men ska veta vad jag håller på med i stora drag (Anställd i 10 månader).*

Det man kan utläsa av detta är att vd's fokusering tycks ha legat på att förbättra och ändra i organisationen, som haft stora ekonomiska problem. I detta arbete att förbättra företaget tycks han ha glömt bort människan, den viktigaste resursen i ett företag. Detta har skapat ett glapp mellan vd och anställda vilket har skadat verksamheten. Om chefen är långt ifrån verksamheten skapas inte det förtroende som behövs.

*Han behöver inte kunna produkter i detalj, men ska veta lite. Han ska veta i stora drag vad vi har för typ av produkter och de viktigaste användningsområdena. Där är det en brist idag” (Anställd i 10 månader).*

Denna brist på kunskap har skadat förtroendet för vd:n. Genom att inte ha kontakt med, och få information från, de anställda har han missat viktig information som har skadat förtroendet för honom.

*”På ett sånt här litet företag tycker jag att chefen kan gå runt och prata lite. Man kan i alla fall hälsa och säga hej då, att önska trevlig helg eller något sådant. Det är denna chefen fruktansvärt dålig på” (Anställd i 20 år).*

Detta citat visar att det är viktigt att ledaren är synliga och tillgängliga för de anställda. Den sociala kontakten med de anställda är dålig då vd:n inte kommer och småpratar och frågar hur allt står till, han visar inte tillräckligt stort intresse.

*”Han har vänt dig till de nya för där kanske han inte mött något motstånd” (Anställd i 10 månader).*

- Uppfattar att chefen bara går och pratar med "vissa" personer.
- Hans sociala engagemang inskränker sig till utvalda personer (ur klimatundersökningen).

Att vd:n vänder sig till de nya ses som ett bevis på att han inte uppskattar och tar hänsyn till kompetens:

*"Jag tycker att vd ska kommunicera och använda de kunskaper som finns i huset. För det är nog väldigt mycket där missnöjet finns idag"* (Anställd i 10 månader).

När vd:n inte lyssnar på de anställda med kompetens på området innebär det att de anställda inte känner sig bekräftade i den interpersonella kommunikationen (se vidare 5.3.1). Det är inte bra för en chef att ha vissa personer man helst vänder sig till, en chef måste vara rättvis.

En HR-ledare ger de anställda eget ansvar. De anställda på Grossisterna arbetar självständigt eftersom de är säljare. De får själva disponera sin tid och många beslut tas längre ner i hierarkin vilket innebär att företaget är decentraliserat. Men säljarna känner sig ändå kontrollerade av vd:n. De känner sig bevakade eftersom de hade lite mer frihet under ansvar förut.

*"Vi hade en dansk vd som kom hit och en två dagar i veckan. Sen hade han förtroendet att han lät oss jobba. Han kom och höll möten där han lämnade ut agendor och det var en annan typ av diskussion. Det gör att de känner sig lite bevakade. Det var lite frihet under ansvar"* (Anställd i 10 månader).

*"Inom vissa gränser har vi det ganska fritt. Men sen kan man komma med sådana pekpinnar som att man ska konsultera chefen innan man tar en kvällsrepresentation till exempel. Hel-löjligt tycker jag. Här har man ansvar för en omsättning på ca 30 miljoner, då måste jag väl vara kompetent nog att kunna avgöra om jag ska gå ut och äta middag med en kund eller ej. Jag ska väl inte behöva ta upp chefens tid med sånt, det gör mig förbannad helt enkelt"* (Anställd i 38 år).

Att komma med, vad intervjupersonen, kallar pekpinnar av detta slag måste ha en relevant motivering från ledningens sida för att det inte ska uppfattas som kontroll. Att de anställda ser det som en kontroll tyder på att motiveringen för de olika besluten varit dålig. Vad som vore önskvärt i detta läge är att vd:n riktar in sig mer på att målstyra än att direktstyra då företaget är decentraliserat. Detta innebär att vd endast ska distribuera information om mål, utfall och strategier och att medarbetarna sedan ska sköta sig själva i största mån.

## 5.2.2 Chefens informationsansvar

Chefers informationsansvar har förändrats i och med att anställda idag har lättare att informera sig själva genom att använda bland annat intranät och e-post. Chefens ansvar är därför att bryta ner övergripande mål till lokalnivå, krympa ner den och översätta den så att den blir användbar för de anställda. Detta innebär att en vd ska skapa Vad- information, alltså redogöra för mål och strategier som företaget har. Vd:n på Grossisterna har varit dålig på att informera sina anställda om vad som är på gång. Han berättar inte varför han gjort det han gjort, och det som ska göras motiveras inte för de anställda. På grund av detta ser inte de anställda företagens visioner vilket är mycket negativt för den fortsatta verksamheten.

*"Jag skulle vilja veta lite mer vad man egentligen vill med företaget och med oss om finns här. Lite mer om mål, strategi, lite tydligare vill jag ha det"* (Anställd i 38 år).

*"Allt kommer så våldans fort. Först händer det ingenting och så helt plötsligt händer det bara"* (Anställd i 9 månader).

När de anställda inte får den information de behöver ser de till att skaffa sig den själva. Risken är att informationen som då sprids inte är förankrad i företaget och att det bli mycket skvaller och ryktesspridning och att informationen som sprids är felaktig. Eller som Remstrand (1987:44) säger "Man talar *om* varandra inte *med* varandra".

*"Så ibland undrar man när man kommer till sitt arbete om man befinner sig på dagis, på den nivån befinner vi oss mellan varven. Det är väldigt mycket skitsnack, och det är väldigt trist"* (Anställd i 6 månader).

Sundström- Ljungström (1987:62) har i sina möten med företagsledare och chefer ofta hör dem säga att "Jag informerar ju så mycket jag kan. Det finns egentligen inget mer jag kan säga. Men det räcker tydligen inte". Anledningen till att medarbetarna känner sig dåligt informerade trots att chefen givit ut all information han/hon har beror på att de anställda behöver information som är väsentlig för dem personligen. Informationen behöver situations- och personanpassas.

*"Vi får mycket information, men det är inte mycket som är relevant"* (Anställd i 1 år).

Sundström- Ljungström (1987) menar att det vid informationsproblem är bättre att lyssna på de anställda än att informera mera. Lyssnar man får man på ett lätt sätt reda på vad det är för information de anställda behöver. Det är också väldigt viktigt för en chef att tänka på att det talade ordet är väldigt kortvarigt och flyktigt poängterar Kreps (1990), det kan därför vara svårt att förstå och ta till sig all den information som sänds. Detta kan få till följd att viktiga saker feltolkas eller glöms bort. Den skrivna informationen är det annorlunda med. Där har läsaren chans att läsa i sin egen takt och se över de svåra passagerna, den har sin fördel i stabiliteten och att den är permanent och formell. Papper signalerar auktoritet och legitimitet. Den personliga kontakten är bra för informella samtal om det är så att man vill skapa förtroende och teamwork skriver Högström m.fl. (1999). Slutsatsen av detta är att det krävs både verbal och skriven information menar Kreps (1990).

### **5.2.3 Den formella kommunikationen**

Uppdelningen i de nya SBA-grupper har gjort företaget mer hierarkiskt eftersom det tillsats en chef för varje SBA-avdelning. Detta medför att de formella kommunikationsvägen mellan vd och de anställda blivit längre. Men inverkan på kommunikationen borde inte bli negativ eftersom företaget är decentralisera då besluten tas längre ner i företaget. Grossisterna är ett företag i en någorlunda stabil bransch, skogsbranschen. Detta medför att en hierarkisk struktur på företaget kan passa bra, menar Bruzelius och Skärvad (1995). Vad som är viktigt att tänka på är att en hierarkisk struktur gör det svårare att skapa en lärande organisation där alla tar del av varandras kunskap.

Den formella kommunikationen inom ett företag består av de fasta rutiner som ledningen använder för att hålla de anställda informerade om vad som händer i organisationen, det kan till exempel vara möten och PM som skickas ut. Företagets struktur påverkar den formella kommunikationen. När Grossisterna nu blivit mer hierarkiskt kan detta, som sagt, medföra att kommunikationen mellan vd och anställda blir mer komplicerad och formellare till sin karaktär. Men det behöver inte bli så, för idag är arbetsprocessen viktigare än struktur för att avgöra hur kommunikationen tar sig fram i organisationen. På Grossisterna kontoret i Malmö är de endast

16 anställda och alla sitter i samma korridor, detta borde göra det fortsatt lätt att prata med varandra trots att företaget blivit mer hierarkiskt.

När ett kontor är så litet som Grossisterna kontor i Malmö, har man alla former av kommunikation eftersom alla känner varandra. Men det betyder tyvärr inte att kommunikationen blir bättre för det. Kommunikationen som går nedåt, det vill säga från vd till de anställda, fungerar inte på ett tillfredsställande sätt eftersom de anställda inte har mål och strategier klara för sig. Kommunikationen från de anställda till vd:n fungerar inte heller så bra eftersom de anställda inte kan göra sin röst hörd på till exempel mötena. I och med att de anställda inte får chansen att göra sina röster hörda får inte heller vd:n den information om läget på företaget som han behöver för att se så att allt fungerar som det ska. Denna kommunikation ska även ge chans till deltagande för de anställda, vilket den inte gör. Den horisontella kommunikationen är kommunikationen mellan de anställda på samma hierarkiska nivå. Denna kommunikation fungerar något bättre men förstörs till viss del av att kulturen delar upp de anställda i två grupper, de som delar information och de som ställd utanför. Eftersom de anställda inte delar relevant information skadar detta uppgiftskoordineringen och samarbetet på kontoret. Den horisontella kommunikationen ska även vara en kanal för problem och konfliktslösnig mellan de anställda, vilket den tyvärr inte är. Den tvärgående kommunikationen, som går mellan olika hierarkiska nivåer, borde vara riklig på ett så litet kontor som Grossisternas kontor i Malmö eftersom man sitter så samlat. Men denna kommunikation har skadats till viss del eftersom de anställda känner att vd:n riktar denna kommunikation enbart till vissa.

Genom att jämföra Grossisternas internkommunikation med Palms sju punkter (1995) för hur man kan motivera internkommunikation ska jag redogöra för hur statusen på internkommunikationen på Grossisterna är.

1. Bra internkommunikation ger de anställda en gemensam referensram:  
De anställda på Grossisterna har tyvärr inte någon gemensam referensram. Detta beror på att de för det första har en mycket destruktiv kultur som inte inkluderar alla anställda och sen har de en vd som inte håller sitt kommunikativa ansvar så att de anställda vet vad målen är och hur vägen dit ska se ut.
2. Dålig internkommunikation ökar ryktesspridningen:  
Rykten och osämja har spritt sig i företaget som en följd av bristfällig internkommunikation.
3. På en arbetsplats finns de alltid större eller mindre motsättningar mellan ledning och anställda. Motsättningar har skapats på Grossisterna bland annat till följd av ryktesspridningen och kulturen. Om dessa motsättningar blivit så stora att de påverkat företagets effektivitet kan inte jag avgöra, men risken är stor.
4. Att de anställda inte trivs är tydligt. Detta kan då leda till att de inte blir några bra, så kallade, ambassadörer för företaget. De anställda är den faktor som påverkar omgivningens bild av företaget allra mest. Om de anställda inte trivs och inte har den rätta informationen om företaget är det stor riks för att de sprider en felaktig bild av företaget.
5. Att den dåliga internkommunikationen har givit en dålig bild av ledningens kompetens är tydligt då de anställda inte fått tillgång till den information de behöver i sitt arbete.
6. Vi-andan är bra inom vissa delar av företaget, men som helhet ser det dåligt ut. Detta beror bland annat på den destruktiva kulturen och den dåliga interna kommunikationen.



7. Eftersom inte kommunikationen har fungerat har inte de anställda någon klar bild av företagets mål och de är inte heller förankrade hos de anställda, vilket varit önskvärt.

Efter denna uppräknings förstår man ganska snart att något måste göras åt internkommunikationen på Grossisternas Malmökontor.

## 5.3 Grossisternas kommunikationskanaler

Hur fungerar Grossisternas kommunikationskanaler? Är de samordnade eller kan jag upptäcka problem? Nedan redogör jag för vad de anställda anser om informationskanalerna på Grossisterna och jag gör en analys av hur de samverkar. De kanaler jag koncentrerat min undersökning på är den interpersonella kommunikationen, e-post, personalmöten, det nya ordersystemet SAP, nyhetsbrevet och anslagstavlor.

### 5.3.1 Interpersonell kommunikation

Den *interpersonella kommunikationen*, det vill säga öga mot öga kommunikation, eller ”korridoren” som de kallar det på Grossisterna, anses vara den viktigaste interna informationskanalen på kontoret i Malmö. Den anses viktigast eftersom det är det enklaste och bästa sättet att få svar på de frågor man har. Kontoret är ganska litet och alla anställda sitter i samma korridor. Trots detta och det faktum att korridoren anses vara det bästa kommunikationskanalen är det också den som ställer till mest bekymmer. Den interpersonella kommunikationen fungerar inte tillfredsställande och försvårar att informationen når fram. Kommunikationen fungerar bra mellan de medarbetare som tillhör den gamla kulturen. De anser att de trivs väldigt bra ihop och kan diskutera och prata om allt. Men alla medarbetarna känner inte detta stöd från sina kollegor. ”Många betar sig väldigt respektlöst mot sina kollegor” har någon skrivit i klimatundersökningen.

”Den bästa kommunikationen har du så klart med dem du har de mest likartade arbetet som” (Anställd i 4 år).

...svarar en anställd när jag frågar varför personen inte har lika bra dialog med de nya som med de gamla. Men det är inte hela sanningen. För även relationen mellan de anställda påverkar hur kommunikationen ser ut. I relationer med andra människor har vi förväntningar på hur de ska uppträda och vilka roller de kommer att ha. När Trävaror AB bytte namn till Grossisterna år 2000 hade de anställda förhoppningar om att äntligen få lite stabilitet och ordning efter ett par års turbulens. När dessa förhoppningar grusades blev besvikelsen stor och påverkade kommunikationsklimatet på kontoret. Den nya vd:n och de nyanställda har, enligt min mening, varit omedvetna om de förväntningar som ställts på dem. När deras uppförande sedan inte matchat de andras förväntningar har relationen hela tiden blivit sämre och sämre.

”Att inte uppmärksamma vad någon säger är därefter att nedvärdera” skriver Kronan och Skärvad (1997:65). I och med att kommunikationen med vd:n varit bristfällig har de anställda inte känt sig bekräftade. Att vd:n vänt sig enbart till de nya har inte påverkat situationen till det bättre. Men det är viktigt att tänka på att anledningen till att den interpersonella kommunikationen mellan ledning och anställda, och även mellan vissa anställda, inte fungerar beror på båda parter. Det är inte ens fel att två träter, som det heter. Kulturen har gjort sitt till för att inte kommunikationen fungerar som den ska.

### 5.3.2 E-post

*E-posten* är en mycket uppskattad kommunikationskanal på Grossisterna i Malmö. Den används både formellt och informellt. Den används bland annat av vd för att skicka ut mötesprotokoll eller berätta om det senaste mötet han varit på i koncernen. Sekreteraren skickar ut information

om det är någon som är sjuk och så vidare. Eller så används den, som sagt, till mer informell e-post:

*”Vi skickar e-mail om fika klockan tre, det är bara ett exempel. Eller –har du tänkt på den och den lösningen på SAPen” (Anställd i 36 år).*

E-posten har avlastat det personliga mötet på Grossisterna precis så som Högström m.fl. (1999) tycker är bra. Detta poängterar de anställda ivrigt.

*”Ren information, envägs information, det skickar man snabbast och enklast via mail”[...] ”Ren information om att nu är den personen sjuk, det behöver man inte sitta och elta 20 personer. Utan det är rätt bra att få det via e-mail (Anställd i 4 år).*

*”Det händer att jag skickar e-mail internt. Då handlar det om interninformation om de produkter jag ansvarar för. Är det informellt så går jag och knackar på dörren i stället” (Anställd i 6 månader).*

E-post har även underlättat för de anställda att ta kontakt med varandra. Vissa anställda väljer att skicka e-post inom huset även om de bara sitter nere i korridoren.

*”Om man inte vill ta en konfrontation är det lättare att e-maila. Sen går det ju fortare än att gå in och prata, det spar tid. Men samtidigt så får man inte personkännedomen” (Anställd i 10 månader).*

E-post används i detta läge just för att det mediet är mindre rikt på information, har mindre Media Richness, och de slipper prata med varandra ansikte mot ansikte. Detta underlättar att åsikter blir hörda, åsikter som man av en eller annan orsak kanske inte vill ta upp på ett möte. Men har den personliga kontakten mellan de anställda minskat?

*”Ja, det har den. Man pratar mindre med varandra idag. Du behöver ju inte prata eftersom du kan skicka envägsriktad kommunikation via e-mail, och det gör man också” (Anställd i 4 år).*

Men åsikterna går isär:

*”Vi är ju fortfarande människor. Även om man sitter ett par meter ifrån varandra så behöver man ju inte sköta allting via dator” (Anställd i 6 månader).*

Man kan sammanfatta det med att trots att den nya informationstekniken varit mycket givande för företag, är den personliga öga mot öga kommunikationen fortfarande oöverträffad, och ger bäst resultat när det gäller att ge löpande återkoppling (feedback), menar Kronan och Skärvad (1997). Återkopplingens betydelse ligger i att man som sändare måste veta att ett budskap nått fram, det vill säga att det man säger har uppmärksammats och hörts. Det bästa sättet att ta reda på detta är att skaffa sig återkoppling skriver Kronan och Skärvad vidare.

### 5.3.3 Möten

På Grossisterna är möten den centrala formella kommunikationskanalen. Det är den kanal som ska ge de anställda den information de behöver i sitt arbete. De har två olika sorters personalmöten. Dels säljmöten, där alla anställda förväntas delta, försäljningsmötena hålls var tredje månad. Och sedan har man de så kallade SBA-mötena, där SBA-grupperna har sina egna möten en gång i månaden. Jag fick tyvärr bara möjlighet att medverka på två möten under mina

sex veckor hos Grossisterna: ett säljmöte och ett möte som gällde den klimatundersökning som utförts på kontoret.

Det första mötet jag var på var ett försäljningsmöte den 2:a April klockan 17-19. Mitt intryck av detta var väldigt starkt. Stämningen var väldigt spänd, trots att man försökte lätta upp med skämtsamheter och kommentarer. Vd hade inte lämnat ut någon agenda i förväg på grund av problem med Outlook Express. Detta var tyvärr inte första gången de anställda var utan agenda vilket de var missnöjda med. Chansen för dialog minskar eftersom de anställda inte vet vad som ska avhandlas.

*”Ibland [får vi agenda] och ibland inte. Det har hänt att det har saknats agenda helt och hållet, speciellt på de här personalmötena. Det tycker jag är värdelöst”* (Anställd i 4 år).

*”Konkret når man ju bättre fram, får bättre kvalitet, om människor vet vad det är och får förbereda sig”* (Anställd i 38 år).

Det som togs upp på mötet var mest praktiska problem så som semesterplanering, svårlästa fakturor, den klimatundersökning som genomförts och vad man skulle köpa för slags förmåns-erbjudande för de anställda på ett gym. Mycket av det som togs upp på mötet var ren information, det hade varit bättre att lägga denna information på ett flygblad eller skicka ut det som e-post så att mötet hade kunnat användas på ett effektivare och för de anställda intressantare sätt. På detta försäljningsmöte togs det upp väldigt lite om just försäljning. Detta är något som de anställda reagerat starkt på.

*”Det man kallar säljmöten är inte säljmöten. Ett säljmöte har med försäljning att göra, det ska vara ett konstruktivt möte som har något med marknad och försäljning att göra. Det vi har på våra, vad jag kalla kvällsmöten, det är personalmöten [...] de ska inte uppta vår tid med om de vill kalla det säljmöte, då får man gå ut och tala om att det är ett personalmöte”* (Anställd i 4 år).

Anledningen till att man är upprörd över detta beror på att man är missnöjd över att man inte har fått den information om läget som man behöver för att sköta sitt jobb. Detta är en stor brist i chefens informationsansvar (jmf 5.2.2).

På säljmötet hade man även en genomgång av det nya ordersystemet SAP. Genomgången leddes av två finska konsulter som visade olika moment på en skärm. Problemen med denna genomgång var många. För det första hade man svårt att se skärmen och vad det var som konsulterna försökte visa. För de andra var konsulternas engelska svår att förstå och för det tredje tycktes de inte speciellt bra förberedda. Att sammanträda för att meddela okomplicerad fakta är onödigt och resurskrävande menar forskarna. Informationen som togs upp om SAP var på inget sätt okomplicerad, det var till och med så komplicerat att mötet hade behövt arrangeras annorlunda för att informationen skulle vara greppbar för åhörarna. Larsson (1997) menar att möten ska gälla diskussion, förhandling eller att chefen vill motivera viktiga förändringsbeslut. Men frågan är om diskussion är möjligt på Grossisterna mötena.

Får alla säga sitt på mötena?

*”Ja, man får ju det under så kallat övrigt. Men sen är det så dumt att övrigt ligger sist när alla vill gå hem, så det är inte att alla orkar ta den där konflikten”* (Anställd i 10 månader.)

Vad ska man göra för att alla ska våga säga vad de tycker på mötena?

*”Då får man få alla här att inte mobba de som har sagt något. Man känner ibland att de pratas bakom ryggen. Man känner ett litet obehag” (Anställd i 9 månader).*

Det ges alltså inte tillräckligt med tid eller tillfälle för de anställda att göra sin röst hörd på mötena?

*”Alla får säga sitt, men det är inte alla som kanske vill göra det utav olika anledningar. Och som det är idag är det inte lönt att säga sitt i vissa fall därför att det inte finns någon som lyssnar färdigt på en” (Anställd i 4 år).*

Mötena ska alltså ge möjlighet till dialog. Jag märkte tydligt på mötet att de närvarande hade svårt att lyssna på varandra. Om man inte lyssnar på varandra blir det ingen kreativt givande kommunikation, det blir egentligen ingen kommunikation alls. ”För att frigöra dolda resurser hos våra medarbetare är det ställt utom allt tvivel att det personliga mötet är oöverträffat i kommunikationen, förutsatt att budskapet framförs i en dialog på rätt sätt” skriver Kronan och Skärvad (1997:63). Men vad är då rätt sätt? Kronan och Skärvad menar att ledaren ska avstå från att undanhålla något och att undvika att ge oklara eller motstridiga besked.

När det gäller de mindre SBA-mötena blev jag upplyst om att administration och lager hamnar utanför SBA-grupperna och inte har egna möten, det tycker de anställda inte är bra.

*”De skulle haft ett SBA administration och ett lager/distribution. Så fick de också ha sina möten och sen kunde man köra ett möte gemensamt någon gång för alla, när det finns något som är av intresse för alla” (Anställd i 4 år).*

Anställda på administration/lager och distribution hamnar på detta sätt utanför och går miste om ett tillfälle att få information och att få sina röster hörda.

### 5.3.4 SAP

SAP är det nya ordersystemet som initierades från Finland och som används aktivt i ca ett halvår nu.

Vad skulle bli bättre med det här systemet?

*”Att cheferna ska kunna sitta och trycka på en knapp och få ut statistik och rapporter. Men det underlättar absolut inte för oss” (Anställd i 20 år).*

*”SAP är definitivt ingen förbättring på säljsidan. Jag kan väl för lite om systemet, men jag tror det kan ha väldigt stora möjligheter. Men det är fruktansvärt tungjobbat, definitivt inte anpassat för säljpersonal. Alla kommandon och sådan är på engelska och även om man kan förstå vad där står så förstår man inte alltid vad de menar” (Anställd i 36 år).*

Problemet för säljarna som använder systemet är bland annat att enheterna man jobbar med är felaktiga, att systemet är uppbyggt för rapportering och att säljarna därför får jobba i fler moment än i det tidigare systemet Concorde för att finna relevant information. Motiveringen för införandet av SAP var att man behövde ett nytt system som var modernt och som kunde ”hänga” med i utvecklingen. Men information måste vara lättillgänglig för att den ska vara effektiv, det är

säljarna man borde tänka på i första hand, inte cheferna, de jobbar inte så mycket i systemet i alla fall. Och det är viktigt att medarbetarna kan sköta sitt arbete om man ska kunna "hänga" med i utvecklingen.

### 5.3.5 Nyhetsbrevet

Grossisterna har ingen regelrätt personaltidning utan ett nyhetsbrev. Nyhetsbrevet heter Grossisterna Corporations's Newsletter och består av ett vikt A3-ark som distribueras till de anställda på jobbet var tredje månad. Layouten i nyhetsbrevet är väldigt stilren med färgbilder och brevet är väl genomarbetat. Österberg (1987) tycker att det borde finnas mycket mer att informera om i en koncern med flera hundra anställda än vad som ofta ryms i en ett fåtal 16-20 sidiga nummer per år. Detta tycker jag är fallet på Grossisterna också. Koncernen har 3.700 anställda och har ett nyhetsbrev på fyra sidor som kommer ut var tredje månad, detta anser jag vara för lite. Att det borde finnas mycket mer att skriva om är inte det enda problemet. Ett stort problem är att nyhetsbrevet inte läses av de anställda. Den största anledningen till det är att den är skriven på engelska. Engelskan är i och för sig något man måste acceptera och språkmässigt ta konsekvenserna för i en internationell organisation menar Remstrand (1987). Vad man kan göra för att underlätta för de anställda är att översätta nyhetsbrevet till svenska på en stencil. Nu visar det sig dock att engelskan inte är den enda anledningen till att man inte läser nyhetsbrevet. Innehållet i nyhetsbrevet är tyvärr inte sådan att de anställda finner det intressant att diskutera. Materialet är väldigt Finlandscentrerat och känns väldigt tillrättalagt.

*"Jag tycker på något sätt att där inte är så mycket som berör mig. Grossisterna är väldigt stort, vi är ju bara en lite prick här i Malmö. Allmän information är det väl, men det är inte sånt man tar till sig"* (Anställd i 1 ½ år).

### 5.3.6 Anslagstavlor

Anslagstavlor har de två stycken, en i köket och en i korridoren hos säljarna. Sekreteraren har ansvaret för anslagstavlorna och det är hon som sätter upp informationen. På tavlorna sätts information om händelser på huvudkontoret i Finland upp och växelkurser från tullmyndigheten. Att denna kanal inte fångar uppmärksamheten hos de anställda är väldigt tydligt och informationen verkar inte vara av tillräckligt stort intresse.

*"Den har ingen funktion. Där är så gamla saker där så dem behöver man inte läsa"* (Anställd i 9 månader).

Visserligen har mediet bra räckvidd eftersom anslagstavlorna är lättillgängliga. Kanske för lättillgängliga menar de anställda:

*"Där kommer upp information om organisatoriska förändringar i koncernen, där kan komma upp gällande valutor. Allmänt om försäljningsstatistik. Jag tycker det hade varit bättre att skicka en e-mail. Negativt med sådana anslagstavlor med resultat och räkningar är att här springer kunder, det är inte avsett för allas ögon"* (Anställd i 4 år).

Att information som endast bör nå de anställda sitter på anslagstavlan är mycket negativt. Grossisterna Corporation håller i denna stund på att lansera sitt intranät. Detta kommer förmodligen att innebära att man lägger koncernnyheter på intranätet, information som nu sätts upp på anslagstavlan. På ett intranät kan man lägga in information som endast ska nå de anställda som i exemplet ovan. Anslagstavlans funktion kommer kanske att bli ännu mindre än idag när intranätet sätts i bruk.

### 5.3.7 Kommunikationssystemet som helhet

Efter en genomgång av Grossisternas kommunikationskanaler frågar jag mig, bygger Grossisternas kommunikationskanaler på behov och nytta? Mitt svar är nej. Möten används till exempel inte effektivt eftersom de inte ger de anställda en möjlighet att få sin röst hörd. De anställda känner sig frustrerade eftersom de inte har den information om mål och riktning som de eftersträvar. Detta innebär att kanalerna inte är effektiva och inte skapar den kommunikativa plattform som de anställda behöver. Kanalerna ger inte de anställda information om Vad och Varför, hur ska de då kunna ge svar på Hur detta ska ske? Det är i Hur-skedet, det vill säga när de anställda har fått information om vad som gäller, som de anställda kan skapa en dialog med chefen om hur saker och ting ska skötas. I detta skede kan informationen få betydelse och effekt för företaget och dess anställda (jmf 3.3.1). I kanalperspektivet ska man undersöka om budskapet når mottagaren. Men på Grossisterna sänds inte budskapet ens, hur ska det då kunna nå fram?

Det optimala kommunikationssystemet är ett system där de olika kanalerna samverkar för att stödja kommunikationen mellan chef och anställd. Den effektivaste, och bäst utnyttjade kanalen, på Grossisterna är e-posten. Denna kanal stödjer till viss del informationen vad gäller möten och här kan man dela med sig av information och erfarenhet till sina kollegor. De andra kanalerna lämnar mer att önska.

Nyhetsbrevet skulle kunnat, om innehållet varit fylligare och mer varierat, skapa en känsla för helheten, något som de anställda velat ta aktiv del i. Det hade även kunnat vara en plattform för en dialog mellan anställda och chefer där man tagit upp aktuella ämnen och diskuterar olika problem inom organisationen. Men att ändra detta ligger inte på Malmökontoret utan på koncernen i Finland.

SAP är en viktig informationskanal för de anställda i sin relation till säljandet och kunden. Kanalen har ställt till stora problem för de anställda eftersom den varit svår att anpassa till deras situation. När ett nytt system införs bör det medföra förbättringar och besparingar jämfört med det system man ersätter. Detta har de anställda ännu inte sett och det har skapat frustration. SAP har använts i över ett halvår och de anställda känner att det trots allt har bättre grepp om systemet nu än de hade till att börja med. Till viss del har motståndet mot systemet berott på att man inte hunnit lära sig hantera systemet ännu, det är frågan om en övergångsperiod.

Den kanal som förmodligen kommer att ha spelat ut sin roll i framtiden är anslagstavlorna. Intranätet kommer att distribuera mycket av den information som idag finns där och på anslagstavlorna blir förmodligen det enda som är kvar reklam från de närliggande pizzabutikerna.

Den interpersonella kommunikationen är en viktig och problematisk kanal. På Grossisterna har kommunikationen genom denna kanal försvårats av den defensiva kulturen och av det faktum att vd inte tagit sitt kommunikationsansvar på allvar. Nu har jag tyvärr bara de anställdas version av detta eftersom vd blivit avsatt. Men att de anställda känner att de inte får den information de behöver är en indikation på att något inte stod rätt till i kommunikationen mellan anställda och vd.

## 6. Slutdiskussion

Syftet med denna uppsats var att undersöka och analysera Grossisternas internkommunikation. Teman inom internkommunikationen som varit av intresse är kommunikation, information, ledarskap och kultur.

Som jag nämnt avskedades vd:n i maj 2001. Detta var mycket olyckligt för utgången av denna uppsats då jag inte fick tillfälle att intervjua vd:n och höra hans åsikter kring internkommunikationen och sin roll i den. Detta har medfört att jag endast har den ena partens åsikter representerade i denna uppsats. Att vd avsatts har förändrat förutsättningarna för hur kommunikationen i framtiden kommer att te sig på Grossisternas kontor i Malmö. Det jag redogjort för i denna uppsats är hur det såg ut på företaget under perioden för min undersökning. Visst kommer mycket att förändras på Grossisterna, men det är också mycket som kommer att bestå. En kultur är inte lätt att förändra och kommunikation kan man alltid förbättra.

En av mina huvudfrågeställningar var: Vad behöver de anställda för information för att sköta sitt arbete. Svaret på den frågan är att de i första hand behöver information om mål och strategier. Detta anser de anställda på Grossisterna i Malmö att de inte haft tillgång till. Nästa huvudfrågeställning var: Hur ser ledarskap och kultur ut och hur påverkar detta kommunikationen. Slutatsen av detta är att ledarskap och kultur i väldigt hög grad påverkar kommunikationen, jag kan nog gå så långt att jag påstår att det avgör hur kommunikationen på ett företag kommer att te sig. Den sista huvudfrågeställningen var: Vad finns det för brister i kommunikationen? Brister i kommunikationen är bland annat att vd:s kommunikativa roll inte fungerat, att kulturen förstört möjligheterna till en öppen och jämlik dialog och att kommunikationskanalerna inte varit sammanlänkade.

Grossisternas huvudproblem är alltså:

- Vd:s kommunikativa roll fungerade inte som den skulle
- Företaget har en destruktiv kultur som skapar ett destruktivt kommunikationsklimat
- Kommunikationskanalerna skapar inte ett sammanlänkat system

Vad var då anledningen till att det gått troll i att de anställda inte ville lyda? Jag tror att det finns många aspekter som har spelat in. För det första har företaget genomgått stora förändringar, både när det gäller organisationen och när det gäller personalen. Strukturen på företaget har förändrats och man har ny personal. Att den nya vd:s kommunikativa roll inte fungerat blev sista droppen för personalen och de bestämde sig för att visa sitt missnöje genom att inte vilja samarbeta. Det uppstod en förtroendekris mellan anställda och vd.

Det vd hade behövt ändra på, om han varit kvar, hade först och främst varit att se till att de anställda hade Grossisternas mål klara för sig. Att de anställda inte haft målen klara för sig är mycket negativt och kan ha påverka företagets verksamhet. Nästa viktiga åtgärd hade varit att lyssna aktivt på de anställda så att en jämlik dialog hade varit möjlig. Detta är viktigt då det är i dialogen information blir förståelig och satt i sitt sammanhang för de anställda.

Att kommunikationskanalerna fungerar i ett sammanflätat system och stödjer varandra är vd:s uppgift att se till. Kommunikationskanalerna skulle de behöva samordna bättre på Grossisterna för att kunna sprida information. Den nya vd:n har i uppgift att se till så att bland annat mötena fungerar som de ska så att de anställda får tillgång till en kommunikativ plattform där en dialog är möjlig. Problemen med att Grossisterna Corporation's Newsletter inte läses och att säljarna är

missnöjda med SAP är dock problem som Grossisterna koncernledning i Finland ansvarar för och som de borde se över.

Kulturen har försvårat kommunikationen och förstört för de nyanställda, vilket inte är bra för företagets fortsatta överlevnad. Vad de anställda behöver göra nu är att kommunicera mer öppet och ärligt, mer terapeutiskt. Det innebär att man tar hänsyn till och försöker förstå dem man kommunicerar med. Det är inte lätt att kommunicera väl, vilket många anser. Kreps och Thornton (1984 refererad i Kreps 1990) redogör för fem huvudaspekter av terapeutisk kommunikation: empati, förtroende, ärlighet, bekräftelser och den sista aspekten av terapeutisk kommunikation innebär att man ska bry sig om varandra (Caring). Bekräftelsen en mycket viktig del av den terapeutiska kommunikationen, som jag nämnt ofta i denna uppsats. Genom att visa att man accepterar och respekterar vad andra har att säga känner de att de blivit bekräftade. Det är viktigt att poängtera att man inte behöver vara överens för att bekräfta varandra, det handlar om att respektera varandra som man är. Det krävs ömsesidighet för att en bra interpersonell kommunikation ska vara möjlig och kulturen som finns idag tillåter inte detta. Det är också viktigt att tänka på att det är svårt att förändra en företagskultur, det är inget man gör i en handvändning. En företagskultur ärvs inte, den lärs in. Om man bygger på de positiva aspekter som finns i den rådande kulturen, och på det sättet lär om de anställda, kan man skapa början till något nytt. När situationen är som den är på Grossisterna för tillfället, med misstänksamhet och en allmänt negativ stämning, är det svårt att få till stånd terapeutisk kommunikation. I detta läge kan externa konsulter vara till hjälp. Grossisterna hade anlitat en personal- och organisationsutvecklings firma som skulle göra intervjuer på företaget och komma med en handlingsplan för hur klimatet skulle kunna förbättras. Om dessa fortsatt sitt uppdrag efter det att vd avsatts vet jag inte säkert.

Larsson (1997) skriver att information sällan är framgångsrik som enda aktionsform när företag har interna problem. Men i och med att motsättningarna på Grossisterna till viss del beror på missförstånd och bristande kunskap om varandra skulle, enligt Palm (1995), problemen till viss del kunna lösas med bättre internkommunikation. Utöver terapeutisk kommunikation skulle företaget behöva finna kommunikativa plattformar för att skapa ett bättre kommunikationsklimat. Enligt Remstrand (1987) beror en effektiv internkommunikation på bland annat umgängesformer, informella kontaktvägar och kulturen som kännetecknar verksamheten. Därför anser han att om man vill ändra på internkommunikationen i ett företag ska man *inte* i första hand "...se över och ändra de olika tekniska hjälpmedel som står till buds i form av personaltidningar mm, utan att se över vad som kännetecknar kulturen och företagsklimatet samt det sätt på vilket representanter för olika delar av verksamheten umgås med varandra och håller varandra informerade" (ibid:43). Det bästa, tycker Remstrand, är att identifiera naturliga informations-tillfällen som finns i varje företag och se hur man bättre kan ta tillvara på dessa. Det man kan göra är att ta reda på var och när folk träffas och vilken typ av information de behöver och på detta sätt skapa en kommunikativ plattform. Bra interkommunikation ska alltså inte behöva ta mycket tid, vilket ofta anses vara fallet. Det fick jag själv erfara när jag på ett klumpigt sätt förklarade för en anställd att vad de behövde göra för att komma tillrätta med sina problem var att prata med varandra.

*"För att kunna prata med varandra, det är klart att vi gör det, så måste man ha tid. Var ska du hitta den om inte tiden räcker till. Ska vi då gå ut och sätta oss och snacka skit en halvtimme, vem gör det?" (Anställd i 38 år).*

På sätt och vis har personen rätt i att det skulle var bra att prata, som personen kallar det, mer skit. Informell kommunikation kan underlätta mycket och få folk att förstå varandra bättre, lagandan kan stärkas. Fredagsfikat är ett mycket bra exempel på en informell kommunikationsplattform där man kan samlas, lyssna på varandra och lära känna varandra. Genom att visa ömsesidighet och fylla varandras förväntningar kan man skapa en förståelse för varandra. Fredags-



fikat är en mycket bra början och ett utmärkt tillfälle att visa varandra att man sitter i samma båt och att man lyssnar och litar på varandra. Kreps och Thornton (1984 refererad ur Kreps 1990) menar att om någon väl börjat med terapeutisk kommunikation kan detta få snöbollseffekter och en bättre stämning sprider sig.

Kunskapen *för* och viljan *att* skapa något bra tillsammans finns trots allt på Grossisterna. Problemet är bara att de anställda hyser förutfattade meningar om varandra och vad den andra parten vill och kan. Vad de anställda behöver göra är att prata *med* och lyssna *på* varandra. Det kanske låter banalt och för enkelt, men det kan vara *början* på *slutet* på det destruktiva kommunikationsklimatet på Grossisternas Malmökontor.

## 7. Förslag till fortsatt forskning

I arbetet med denna uppsats blev det mycket tydligt för mig hur viktigt det är att de anställda har den information de behöver för att de ska vara samarbetsvilliga och trivas på jobbet. Att kulturen så radikalt kan påverka arbetsprocesserna och kommunikationen blev också väldigt tydligt.

I och med att vd:n avskedats har förutsättningarna förändrats på företaget. Frågorna kring framtiden är många: Kommer kulturen att förändras när företaget får en ny vd? Kommer denna person att vara mer medveten om vilket kommunikativt ansvar han/hon har? Frågan är också om de anställdas syn på ordersystemet SAP kommer att förändras när de lär sig hantera det. Vad kommer de anställda tycka om att jobba i den nya organisationsstrukturen, SBA, när den implementerats ordentligt? Var det ett bra system till sist i alla fall? Kommer detta i så fall att förändra kulturen och kommunikationen? Frågorna är som synes många och det enda man kan vara säker på är att det är många förändringar som kommer att ske på Grossisterna den närmaste tiden.

Hofstede (1991) skriver att företags- eller organisations ”kultur” har blivit en modefluga för bland annat företagare och managementkonsulter. ”Moden försvinner och det kommer detta också att göra, men inte utan att lämna spår efter sig” skriver han (ibid:223-224). Min uppsats har visat att kulturen har en stark påverkan på hur internkommunikationen kan fungera, eller inte fungera, på ett företag. Kulturens, eller kalla det; gemensamt tankesätt, insocialisering eller vad du vill, inverkan på kommunikationen i en organisation är så pass stor att den inte får negligeras i fortsatt forskning även om kulturperspektivet skulle gå ur mode i kommunikationsforskningen.

Jag behöver nog inte oro mig. Thornton och Wanca-Thibault (2001:xxviii) skriver nämligen att ”...a good part of our future research will continue to extend past research by developing ”new” perspectives on ”old” issues and problems associated with communication in organizations”.

# Källförteckning:

## Litteratur:

Arvidsson, P. (2000) "Måste vi läsa metod?" I Jarlbro, G. (red.). *Vilken metod är bäst? Ingen eller alla? Metodtillämpning i medie- och kommunikationsvetenskap.* (s. 12-30) Lund: Studentlitteratur.

Bengtsson, C. (2000) Hur hittar man en bra väg? I Jarlbro, G. (red.). *Vilken metod är bäst? Ingen eller alla? Metodtillämpning i medie- och kommunikationsvetenskap.* (s. 33-53) Lund: Studentlitteratur.

Bengtsson, C., Hjort, M., Sandberg, H., Thelander, Å. (1998). *Möten på fältet.* Working paper 1998:1 Media and Communicationsstudies. Lund University.

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1997). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap.* Lund: Studentlitteratur.

Bruzelius, L. H. & Skärvad, P-H. (1995). *Integrerad organisationslära.* Lund: Studentlitteratur.

Conrad, C. & Poole, M. S. (1998). *Strategic Organizational Communication. Into the Twentyfirst Century.* Fort Worth: Harcourt Brace.

Deacon, D., Golding, P., Murdock, G., Pickering, M. (1999) *Researching Communications. A Practical Guide to Methods in Media and Cultural Analysis.* London: Arnold.

Dimbleby, R. & Burton, G. (1995). *Kommunikation är mer än ord.* Lund: Studentlitteratur.

Ekman Philips, M. (1990) *Dialog och uppslutning- Arbetsorganisatorisk förnyelse i industriarbete.* Stockholm: FA rådet, Allmänna Förlaget Distribution.

Ekström, M. (2000). Etnografiska observationer. I Ekström, M. & Larsson, L. (red.). *Metoder i kommunikationsvetenskap.* (s. 21-48) Lund: Studentlitteratur.

Heide, M. (2000) Vad kan berättelser tillföra forskningen? I Jarlbro, G. (red.). *Vilken metod är bäst? Ingen eller alla? Metodtillämpning i medie- och kommunikationsvetenskap.* (s. 54-72) Lund: Studentlitteratur.

Hofstede, G. (1991). *Organisationer och kulturer- om interkulturell förståelse.* Lund: Studentlitteratur.

Högström, A., Bark, M., Berstrup, S., Heide, M., Skoog, A. (1999). *Kommunikativt ledarskap- en bok om organisations-kommunikation.* Stockholm: Industrilitteratur AB.

Jarlbro, G. (red.). (2000). *Vilken metod är bäst? Ingen eller alla? Metodtillämpning i medie- och kommunikationsvetenskap.* Lund: Studentlitteratur.

Johansson- Hidén, B. (1994) *kommunikationsmönster vid utvecklingsarbetet- Att analysera gruppkommunikation med initiativ- respons- analys.* Halmstad: Högskoletryckeriet.

- Jöever, M (1987) Kulturen speglar helhetskommunikationen. I Jöever, M (red.) *Informationens möjligheter*. (s. 54-60) Malmö: Almqvist & Wiksell.
- Kreps, G. L. (1990). *Organizational Communication*. New York: Longman.
- Krona, H. K. & Skärvad, P. (1997) *Framgångsrika företagskulturer- Exempel från Scania, Spray och Studsvik*. Falun: Ekerlids Förlag.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, L. (2000) Personliga intervjuer. I Ekström, M. & Larsson, L. *Metoder i kommunikationsvetenskap*. (s. 49-77) Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, L. (1997). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- McCormack Steinmetz, A. (1993) Genomförandet. I Ely, M., Anzul, M., Friedman, T., Gardener, D., McCormack Steinmetz, A. (red.) *Kvalitativ metod i praktiken – cirklar inom cirklar*. (s. 48-117) Lund: Studentlitteratur.
- Orre, G. (1995) Internkommunikation. I Larsson, I. & Rosengren, K. E. (red). (1995) *Kommunikationens villkor*. (s. 122-148) Lund: Studentlitteratur.
- Palm, L. (1995) Internkommunikation. I Larsson, I. & Rosengren, K. E. (red). (1995) *Kommunikationens villkor*. (s. 122-148) Lund: Studentlitteratur.
- Remstrand, L-G. (1987) Val av styrsystem = val av informationssystem. I Jöever, M (red.) *Informationens möjligheter*. (s. 37-53) Malmö: Almqvist & Wiksell.
- Rogers, E. M. & Agarwala- Rogers, R. (1976). *Communication in Organizations*. New York: The Free Press.
- Rosengren, K. E. & Arvidsson, P. (1992) *Sociologisk metodik*. Almqvist & Wiksell förlag AB.
- Sandberg, H. (2000) Varför kommer inte mina intervjupersoner i tid? I Jarlbro, G. (red.). *Vilken metod är bäst? Ingen eller alla? Metodtillämpning i medie- och kommunikationsvetenskap*. (s. 174-197) Lund: Studentlitteratur.
- Sandberg, H. & Thelander, Å. (2000) Hur nära kan man tillåta sig komma? Att pendla mellan närhet och distans i forskningsprocessen. I Jarlbro, G. (red.). *Vilken metod är bäst? Ingen eller alla? Metodtillämpning i medie- och kommunikationsvetenskap*. (s. 198-221) Lund: Studentlitteratur.
- Sundström- Ljungström, K. (1987) Information- en stressorsak? I Jöever, M (red.) *Informationens möjligheter*. (s. 61-67) Malmö: Almqvist & Wiksell.
- Thurén, T. (1991) *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Runa.
- Tompkins, P. K. & Wanca-Thibault, M. (2001) *Organizational Communication: Preluda and Prospects*. I Jablin, F. M. & Putnam, L. L. (Eds.) *The New Handbook of Organizational Communication- Advances in Theory, Research, and Methods*. (s. xvii-xxxii) London: Sage Publications.

Österberg, S-E. (1987) Personaltidningens möjligheter. I Jöever, M (red.) *Informationens möjligheter*. (s. 68-72) Malmö: Almqvist & Wiksell.

## **Opublicerat material:**

Grossisterna Annual Report 1999

Grossisterna Corporation's Newsletter 1.2.2001 (nr 1) och 12.4.2001 (nr 3)

Grossisterna mötesprotokoll från september 2000 till april 2001

SBA Informationsfolder

Klimatundersökningsfrågeformulär

Resultatet från klimatundersökningen och utskrivna kommentarer från de anställda

## **Övriga källor**

Stora Svenska Ordboken 1996

Grossisternas hemsida

# Bilaga 1

## Intervjuguide:

*Först några frågor om dig själv:*

Hur länge har du varit anställd på Grossisterna?

Vad är din befattning?

Vad är dina arbetsuppgifter?

### **Allmänt om information:**

Vad är det för information du behöver för att kunna sköta ditt arbete?

Var får du den ifrån?

Finns det information du hade behövt som du inte har tillgång till idag?

### **Anslagstavla:**

Vad sitter där för information?

Läser du informationen?

Hur ofta?

### **Dator och E-post:**

Vad är det för arbetsuppgifter du gör med hjälp av datorn?

Concorde/ SAP, varför bytte man?

Vad tycker du om det?

Får du någon information från hemsidan?

Hur mycket använder du e-post funktionen?

Vad är det för information du skickar via e-post?

Varför använder du e-post till det?

Har e-post funktionen påverkat kommunikationen på något sätt?

Negativa och positiva sidor med e-post?

### **Möten:**

Vad har ni för slags möten?

Berätta om mötena:

Vad skiljer dem åt?

Hur ofta håller ni möte?

Regelbundet?

Varför har ni möten?

Vad är det för information som distribueras/diskuteras på mötena?

Får ni information om vad mötet ska handla om innan mötet börjar?

Om inte- skulle du vilja ha det? Hur då?

Får alla säga sitt på mötena?

### **Ledarskap och information:**

Hur ska en bra ledare/chef vara?

Vad är hans/hennes uppgift?

Vad är det för information du får från chefen?

När och hur får du den?

Får du all den information du behöver av chefen?

### **Den interpersonella kommunikationen:**

Hur fungerar kommunikationen mellan er på kontoret?  
Kan ni prata/diskutera allt?  
Vad tar man inte upp?

### **Informationsfoldrar:**

Grossisterna Corporations Newsletter, läser du det?  
Varför/varför inte?  
Vad skulle den innehålla för att du skulle ha mer intresse av den?

### **Vad har hänt på företaget sedan ni fick namnet Grossisterna?**

Vad har det inneburit för förändringar?  
Vad har den inneburit för dig?  
Har ni fått något att säga till om när det gäller omorganisationen?

### **Organisationskultur:**

Jag kommer att nämna några aspekter av företagskultur. Berätta vad du tänker på när jag säger och relatera det till Grossisterna:

- Öppenhet.
- Viljan att dela med sig av kunskap och erfarenheter.
- Organisationsstrukturen.
- Beslutsfattandet, hur ser det ut
- Teamwork- laganda
- Outtalade/informella regler

Ni har fredagsfika har jag hört:

Deltar alla på det?

Gör ni något liknande tillsammans på företaget?  
(tex födelsedagsfirande?)

Vilka normer och värderingar tycker du är viktiga i arbetet?  
Finns det någon Grossisterna-anda/företagskultur?

### **Avslutningsvis**

Arbetstakt och arbetsbörda hur ser det ut?  
Tycker du att du har möjlighet att påverka din roll och utveckla ditt arbete?  
Lyssnar man på dina åsikter?  
Får du någon feedback på ditt arbete från chefen eller kollegor?  
Vilken typ av feedback i så fall?  
Vad är viktigast för att hålla din entusiasm vid liv på jobbet?

**Finns det något du vill tillägga? Är det något jag inte tagit upp som du tycker vore intressant att ta upp?**

# Bilaga 2

## Observationsguide:

Börjar mötet på utsatt tid?

Verkar alla nöjda med när det börjar?

Hur många deltar?

Vem deltar, vad har de för position/uppgifter i företaget?

Fattas någon som skulle varit med, varför i så fall?

Vad är det för information som tas upp?

Är mötet förberett?

Tycks alla insatta i vad det gäller?

Känns mötet nödvändigt?

Får alla säga sitt?

Hur är stämningen?

Är det envägs- eller tvåvägskommunikation?

Hur lång tid tog mötet? Är alla nöjda med det?