

MAGISTERUPPSATS I BIBLIOTEKS- OCH INFORMATIONSVETENSKAP
VID BIBLIOTEKS- OCH INFORMATIONSVETENSKAP/BIBLIOTEKSHÖGSKOLAN
2003:118

Organisationskommunikation i praktiken

En kommunikationsgranskning på Arkivator Falköping AB

ELEONOR DAAG

© Eleonor Daag

Mångfaldigande och spridande av innehållet i denna uppsats
– helt eller delvis – är förbjudet utan medgivande av författaren.

Svensk titel:	Organisationskommunikation i praktiken – En kommunikationsgranskning på Arkivator Falköping AB
Engelsk titel:	Organisational communication in practice – A communication audit at Arkivator Falköping AB
Författare:	Eleonor Daag
Kollegium:	Fyra
Färdigställt:	2003
Handledare:	Elena Maceviciute
Abstract:	<p>The goal of this Master's thesis is to examine how people at the production department of Arkivator Falköping AB perceive the internal organisational communication (transfer and exchange of information), by means of a communication audit. The objectives are also to characterise the communication climate and the respondents' satisfaction with the internal organisational communication within the organisation. The results of the study are compared with the company's information policy and with previous research in organisational communication. Answers from different demographic groups within the population are compared.</p> <p>The communication audit was conducted using a modified and added version of a questionnaire originally compiled by the International Communications Association. It was distributed to a sample of Arkivator's employees at the production department.</p> <p>The results of the study show that the degree of satisfaction is different in different parts of the communication system. The respondents are the most satisfied with for example: the amount of information they receive about the company's vision and goals; timeliness of information received from co-workers; the amount of information received through managing director newsletters and through bulletin boards. The respondents are the least satisfied with: the amount of information received about promotion opportunities and decision making; timeliness of information received from planners; the amount of information received via management meeting minutes; their chances for being promoted. The communication climate is perceived as rather open.</p>
Nyckelord:	Organisationskommunikation, intern kommunikation, kommunikationsgranskning, kommunikationsklimat, information, informationshantering, kvantitativ studie

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	1
1.1	SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	1
1.2	UPPSATSENS DISPOSITION	2
2	LITTERATURGENOMGÅNG	3
2.1	GRUNDLÄGGANDE BEGREPP	3
2.1.1	<i>Information</i>	3
2.1.2	<i>Kommunikation</i>	4
2.1.3	<i>Organisationskommunikation</i>	4
2.2	FORSKNINGSPERSPEKTIV PÅ ORGANISATIONSKOMMUNIKATION	6
2.3	ORGANISATIONSKOMMUNIKATIONENS SYFTEN OCH FUNKTIONER	9
2.3.1	<i>Organisationskommunikationens syften</i>	9
2.3.2	<i>Organisationskommunikationens funktioner</i>	12
2.4	KOMMUNIKATIONSKLIMAT	13
2.5	INFORMATIONSKANALER	15
2.5.1	<i>Val av informationskanal</i>	15
2.6	KOMMUNIKATIONSGRANSKNING	17
2.6.1	<i>Kommunikationsgranskningsmetoder</i>	18
2.6.2	<i>Instrument för kommunikationsgranskning</i>	19
3	ARKIVATOR FALKÖPING AB	23
3.1	INFORMATIONSPOLICY	23
3.2	ARKIVATORS INFORMATIONSKANALER	24
4	METOD	25
4.1	LITTERATURSÖKNING	25
4.2	METODVAL	25
4.3	VAL AV FÖRETAG	25
4.4	POPULATION OCH URVAL	26
4.5	FRÅGEFORMULÄR	27
4.6	PILOTTEST	29
4.7	UTDELNING AV FRÅGEFORMULÄR	29
4.8	ANALYSMETODER	32
4.8.1	<i>Analys av slutna frågor</i>	32
4.8.2	<i>Analys av öppna frågor</i>	33
4.8.3	<i>Behandling av demografiska variabler</i>	33
4.9	VALIDITET, RELIABILITET OCH GENERALISERING	34
5	RESULTAT OCH ANALYS	35
5.1	SVARFREKVENNS	35
5.2	MÄNGD MOTTAGEN INFORMATION	36
5.3	INFORMATIONSKÄLLOR OCH TIDPUNKTER FÖR MOTTAGANDE AV INFORMATION FRÅN DESSA	41
5.4	INFORMATIONSKANALER	47
5.5	UPPSKATTNING AV FÖRETAGET	50
5.6	KOMMUNIKATIONSKLIMAT	52
6	DISKUSSION	54
6.1	OSÄKERHETSMINSKNING, TIMING OCH MOTIVATION	54
6.2	INFORMATIONSKANALER	56
6.3	KOMMUNIKATIONSKLIMAT	57
6.4	SKILLNADER MELLAN DEMOGRAFISKA GRUPPER	58
7	SLUTSATSER OCH VIDARE FORSKNING	59
7.1	SLUTSATSER	59
7.2	VIDARE FORSKNING	60
8	SAMMANFATTNING	61
	KÄLLFÖRTECKNING	63
	BILAGOR	67
	BILAGA 1. ORGANISATIONSSCHEMA ARKIVATOR FALKÖPING AB	67
	BILAGA 2. FRÅGEFORMULÄR	68
	BILAGA 3. UTDELAT FRÅGEFORMULÄR	72
	BILAGA 4. SVARFREKVENNS FÖR SLUTNA FRÅGOR, SAMTLIGA SVARANDE	76

Tabellförteckning

Tabell 2.1 The subcultures, the dimensions and the categories of the communication culture of a working organisation.	6
Tabell 2.2 Karakteristika hos media som bestämmer rikheten hos den behandlade informationen.	16
Tabell 5.1 Svansfrekvens för avdelningar och skift.	35
Tabell 5.2 Svansfrekvens i procent per fråga, sektion J, öppna frågor.	35
Tabell 5.3 Medelvärden för samtliga a-frågor i sektion D, rangordnade med det högsta först.	36
Tabell 5.4 Medelvärden för samtliga b-frågor i sektion D, rangordnade med det högsta först.	37
Tabell 5.5 Avdelningars rangordningar av frågorna D4b, D5b, D6b, D7b, D12b och D14b efter medelvärden.	38
Tabell 5.6 Tillfredsställelsevärden för frågorna i sektion D, rangordnade med det lägsta först.	39
Tabell 5.7 Medelvärden för samtliga a-frågor i sektion E, rangordnade med det högsta först.	42
Tabell 5.8 Medelvärden för samtliga b-frågor i sektion E, rangordnade med det högsta först.	42
Tabell 5.9 Rangordning av avdelningars medelvärden för mängden behövd information från vissa nyckelkällor för att klara sina arbetsuppgifter.	43
Tabell 5.10 Tillfredsställelsevärden för frågorna i sektion E, rangordnade med det lägsta först.	44
Tabell 5.11 Rangordning av avdelningars tillfredsställelsevärden för mängden information de får från vissa nyckelkällor.	44
Tabell 5.12 Medelvärden för samtliga frågor i sektion G, rangordnade med det högsta först.	45
Tabell 5.13 Avdelningars medelvärden på frågorna i sektion G, samt rangordning av dessa.	46
Tabell 5.14 Skifts medelvärden på frågorna i sektion G, samt rangordning av dessa.	46
Tabell 5.15 Medelvärden för samtliga a-frågor i sektion F, rangordnade med det högsta först.	47
Tabell 5.16 Medelvärden för samtliga b-frågor i sektion F, rangordnade med det högsta först.	48
Tabell 5.17 Tillfredsställelsevärden för frågorna i sektion F, rangordnade med det lägsta först.	49
Tabell 5.18 Avdelningars tillfredsställelsevärden (t-värden) för frågorna i sektion F samt rangordning av dessa.	49
Tabell 5.19 Medelvärden för samtliga frågor i sektion H, rangordnade med det högsta först.	51
Tabell 5.20 Medelvärden för samtliga frågor i sektion I, rangordnade med det högsta först.	52
Tabell 5.21 Avdelningars medelvärden för frågorna I2, I6, I14 och I17, med plats i rangordning inom parentes.	52

1 Inledning

Biblioteks- och informationsvetenskap är ett brett ämne med många möjligheter även för den som valt att endast läsa ett av fyra kollegier. Inom ramen för mitt kollegium, organisationen och dess informationsresursers användning och utveckling (kollegium fyra), är informationshantering och organisationskommunikation det som intresserat mig mest. Under tidigare kurser i utbildningen, i synnerhet ”Tillämpning av IRM” på C-nivån har jag fått viss inblick i vikten av att den interna kommunikationen i en organisation fungerar bra. Tillgång till rätt information i rätt mängd och i rätt tid är viktigt för att en organisation ska fungera effektivt.

En organisations interna kommunikation, eller utbytet av intern information inom en organisation, kan undersökas genom en kommunikationsgranskning. Kommunikationsgranskning är en diagnostisk metod som innebär ett slags utvärdering av hur en organisations kommunikation fungerar i praktiken. Med hjälp av en sådan kan man även få en bild av en organisations kommunikationsklimat, vilket bland annat innefattar hur relationer mellan organisationsmedlemmar upplevs.

Den undersökning som är i fokus i den här uppsatsen är utförd på Arkivator Falköping AB (Arkivator) som är ett högteknologiskt verkstadsföretag med ca 200 anställda. Från företagets sida fanns ett intresse av att få reda på om det nedåtriktade informationsflödet fungerar som det ska och om de som arbetar på företagets produktionsavdelning nås av den information som kommer uppifrån.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att med hjälp av en kommunikationsgranskning hos Arkivator Falköping AB undersöka hur de som är anställda på företagets produktionsavdelning upplever företagets interna formella kommunikation.

Syftet konkretiseras i följande frågeställningar:

- Hur tycker de som arbetar på Arkivators produktionsavdelning att företagets interna formella kommunikation fungerar?
- Hur upplevs företagets kommunikationsklimat?

Jag har också för avsikt att jämföra resultatet av undersökningen med tidigare forskning i organisationskommunikation och med den informationspolicy som tillämpas på Arkivator samt se om det finns några skillnader i uppfattningar mellan dem som arbetar på olika avdelningar, dem som arbetar olika skift samt dem som varit anställda kortare, respektive längre tid på företaget.

Här nedan återfinns kortfattade definitioner av begrepp som är grundläggande i uppsatsen. Ytterligare utredning av begrepp finns i kapitel 2.

Kommunikation - Överföring och utbyte av information. En indikator på hur kommunikationen fungerar är skillnaden mellan mottagen och behövd mängd information.

Information - En viss mängd fakta, upplysningar eller underrättelser samt fysiska objekt såsom olika typer av texter och dokument.

Intern kommunikation - Överföring och utbyte av information inom en organisation mellan organisationens medlemmar.

Formell kommunikation - Överföring och utbyte av information via bestämda kanaler och i enlighet med organisationens struktur.

Organisationskommunikation - Överföring och utbyte av intern information inom en organisation.

Kommunikationsklimat - Hur kommunikationsrelationer mellan organisationens medlemmar upplevs samt deras uppfattningar om organisationens kommunikation.

Kommunikationsgranskning - En diagnostisk metod som används för att undersöka hur en organisations kommunikation fungerar.

1.2 Uppsatsens disposition

Efter inledningskapitlet med syfte och frågeställningar följer kapitel två, litteraturgenomgång. Litteraturgenomgången inleds med några grundläggande begrepp och olika perspektiv som finns inom forskning om organisationskommunikation. Därefter behandlas organisationskommunikationens syften och funktioner, kommunikationsklimat samt informationskanaler och val av dessa. Litteraturgenomgångens sista delkapitel handlar om vad kommunikationsgranskning är och vilka metoder och instrument som kan användas vid en sådan. I kapitel tre beskrivs Arkivator Falköping AB kortfattat. I kapitel fyra beskrivs litteratursökning, metodval, val av företag, population och urval, frågeformulär, pilottest, utdelning av frågeformulär samt hur jag har analyserat resultatet. Sist i detta kapitel tar jag upp validitet, reliabilitet och generalisering. Därefter följer resultat- och analyskapitlet, kapitel fem, som inleds med svarsfrekvens och som i övrigt är indelat efter frågeformulärets sektioner. I kapitel sex diskuteras resultatet och kapitel sju innehåller slutsatser samt förslag på vidare forskning. Sedan följer en sammanfattning av uppsatsen. Sist återfinns källförteckning och följande bilagor: Organisationsschema Arkivator Falköping AB, Frågeformulär, Utdelat frågeformulär, Svarsfrekvens för slutna frågor.

2 Litteraturgenomgång

Detta kapitel ger läsaren bland annat en introduktion i ämnet organisationskommunikation. Delar av kapitlet utgör verktyg för analys av och diskussion om undersökningens resultat. Kapitlet innehåller följande delkapitel: Grundläggande begrepp, Forskningsperspektiv på organisationskommunikation, Organisationskommunikationens syften och funktioner, Kommunikationsklimat, Informationskanaler samt Kommunikationsgranskning.

2.1 Grundläggande begrepp

Här följer definitioner av begreppen information, kommunikation och organisationskommunikation som är grundläggande i uppsatsen.

2.1.1 Information

Information är ett begrepp som har definierats på många olika sätt. Enligt Nationalencyklopedin (NE) är information en ”generell beteckning för det meningsfulla innehåll som överförs vid kommunikation i olika former”, information ”innebär att någon får kännedom om någonting”. Vidare kan information ”uppfattas som en viss mängd fakta, upplysningar eller underrättelser” och som ”resultatet av ett meddelande”. Man kan också se begreppet information ur ett användarperspektiv och då uppstår informationen inte förrän ett meddelande tolkats av mottagaren. (Information 2003)

Buckland menar att begreppet information har tre huvudsakliga funktioner. En funktion är ”information som kunskap”. Här betecknar *information* den kunskap som meddelas. Information i den här betydelsen kan minska osäkerhet. En annan funktion är ”information som sak”. Med detta menas fysiska objekt såsom data och olika typer av texter och dokument eftersom dessa anses vara informativa. ”Information som sak” är med andra ord dokumenterad kunskap. Buckland menar att sådana fysiska objekt är potentiella informativa objekt eftersom de inte kan informera någon som inte tar del av dem. En tredje funktion är ”information som process”. Här avses processen att bli informerad. Det som sker när vi tar emot ”information som kunskap” är en förändring av det vi redan vet. Att bli informerad innebär vanligen att man vet mer än tidigare, men det måste inte vara så eftersom den nya informationen också kan motsäga det man redan visste. (Buckland 1991, s. 3, 39, 41, 43, 45, 107f.)

I den här uppsatsen används *information* i främst två betydelser: En viss mängd fakta, upplysningar eller underrättelser samt sådana fysiska objekt som Buckland talar om.

2.1.2 Kommunikation

Även begreppet *kommunikation* kan definieras på flera sätt. Både NE (Kommunikation 2003a) och *Svenska Akademiens ordlista* (1998, s. 428) ger definitionen ”överföring av information”. NE:s ordbok har ytterligare en definition: ”överföring av (intellektuellt) innehåll med hjälp av viss typ av meddelelsemedel” (Kommunikation 2003b).

Enligt Buckland är *kommunikation* en situation i vilken information förmedlas, avsiktligt och mer eller mindre direkt, till mottagaren, till exempel i en konversation eller ett brev (1991, s. 30). Erikson menar att kommunikation ”är en dubbelriktad ömsesidig dialog mellan avsändare och mottagare” (2002, s. 250). Goldhaber menar att kommunikation innebär skapande och utbyte av meddelanden (1993, s. 126).

I den här uppsatsen avser begreppet kommunikation överföring och utbyte av information.

2.1.3 Organisationskommunikation

Här följer först en beskrivning av organisationskommunikationens aspekter och sedan en utredning av begreppet.

I litteraturen tas ofta tre aspekter av begreppet organisationskommunikation upp: intern och extern kommunikation, formell och informell kommunikation samt kommunikationsflödets riktningar. ”Intern kommunikation berör den information som flyter inom en organisation mellan ledning och anställda och medarbetare emellan. Den externa kommunikationen handlar om de relationer som en organisation har till olika intressenter i omvärlden” (Falkheimer 2001, s. 94). Formell kommunikation går via bestämda kanaler och följer organisationens struktur. Kommunikation som inte följer organisationens struktur är informell (Goldhaber 1993, s. 155). Kommunikationsflödet i organisationer kan ha olika riktningar. Det finns två vertikala riktningar: nedåt och uppåt. Kommunikation nedåt består av information som flödar från överordnade till underordnade. Vid uppåtriktad kommunikation flödar informationen i motsatt riktning (Downs 1988, s. 31f.). Information kan också utbytas horisontellt, mellan organisationsmedlemmar på samma hierarkiska nivå (Katz & Kahn 1978, s. 444). Larsson tar upp ytterligare en riktning, tvärgående kommunikation. Här utbyts information ”mellan individer på olika enheter och olika nivåer” (Larsson 2001, s. 73).

Olika författare och forskare har olika uppfattningar om hur organisationskommunikation ska definieras och om vad som ingår i organisationskommunikation som forskningsområde. Det råder delade meningar om huruvida ämnet innefattar endast intern kommunikation eller både intern och extern kommunikation. Vissa menar att organisationskommunikation innefattar endast formell kommunikation inom en organisation, medan andra vill inkludera även informell kommunikation. Något som ibland sägs ingå i organisationskommunikation är färdigheter i att kommunicera, det vill säga tala, lyssna och skriva. (Goldhaber 1993, s. 12)

Enligt Nationalencyklopedin innebär organisationskommunikation ”den såväl formella som informella kommunikation som förekommer inom företag, myndigheter och andra organisationer.” Termen kan även användas ”för den planerade kommunikation som organisationen använder för att styra arbetsprocesser samt i relationer med grupper och institutioner som anställda, kunder, leverantörer och politiker. Med denna betydelse blir organisationskommunikation till en del liktydigt med PR.” (Organisationskommunikation 2003).

Goldhaber menar att det finns så många definitioner av *organisationskommunikation* att en författare kan välja precis vad han eller hon vill att begreppet ska betyda (1993, s. 14). Därför har han sammanställt några gemensamma drag hos många definitioner och därigenom kommit fram till följande:

- Organisationskommunikation förekommer inom ett komplext öppet system¹ som påverkas av och påverkar dess miljöer, både intern miljö (kallad kultur) och extern miljö (omvärld).
- Organisationskommunikation innefattar meddelanden och dessas flöde, syfte, riktning och medier (informationskanaler).
- Organisationskommunikation innefattar människor och deras attityder, känslor, relationer och skickligheter.

Utifrån dessa punkter har Goldhaber gjort en egen definition: Organisationskommunikation är processen att skapa och utbyta meddelanden inom ett nätverk av ömsesidigt beroende relationer för att hantera osäkerhet i sina miljöer (Goldhaber 1993, s. 14f.).

I sin forskning ville Tukiainen (2001) ta reda på organisationsmedlemmars värderingar om och definitioner av organisationskommunikation. Resultatet blev en agendamodell för organisationskommunikation där Tukiainen beskriver innehållet i kommunikationskulturen hos en arbetsgrupp och dess innersta struktur. Kommunikationskulturen har två subsystem: kommunikationsklimat och kommunikationssystem. Kommunikationssystem består av de kommunikationskanaler som används, informationens innehåll och reglerna för kommunikation samt relationerna mellan dessa företeelser. Ett kommunikationssystem fungerar som en process i vilken meddelanden hanteras på olika sätt. Enligt Tukiainens agendamodell ingår alla de företeelser som finns med i Tabell 2.1 i forskningsområdet organisationskommunikation.

I denna uppsats avser begreppet organisationskommunikation överföring och utbyte av intern information inom en organisation.

¹ En organisation definieras som ett öppet system eftersom det interagerar med sin omvärld. (Goldhaber 1993, s. 24)

Tabell 2.1 The subcultures, the dimensions and the categories of the communication culture of a working organisation.

Dimensions	Categories
Subculture of communication culture: communication system The use of communication system and future work, personnel and social	Communication channels Nine categories: meetings, trainings, official records, graphic electronic bulletin boards, personnel magazine, newspaper and magazines outside the organisation, radio and TV, other oral channels, other written channels, anything else or general about communication channels Information contents of communication – 11 categories: the and goals of own work, feedback of own work, organising own development projects of the working community and unit, activities, development projects of the organisation, products clients, economic issues and investments, training and courses, activities, anything else or general about information contents Self conducted communication
Subculture of communication culture: communication climate Superior communication and ways of conduct conduct	Communication of the immediate superior and the ways to communications Management communication, the ways of management, organisational structure and the rules of communication Peer communication, social intercourse and the general to communicate of own working community Grapevine
Horizontal face-to-face communication willingness	Peer communication, social intercourse and the general to communicate of own working community Grapevine
Functioning of the communication process	General functioning of the communication flow The right timing of the information flow The quality and quantity of the information

(Tukiainen 2001)

2.2 Forskningsperspektiv på organisationskommunikation

Inom forskningen om organisationskommunikation finns det olika perspektiv och det finns olika sätt att dela in och beskriva dessa. Daniels, Spiker och Papa beskriver de tre perspektiv som de anser har haft mest inverkan på forskningen på området: det traditionella, det tolkande och det kritiska perspektivet (1997, s. 14). Samtliga tre perspektiv betraktar organisationskommunikation som intern kommunikation, men har olika utgångspunkter i synen på organisationen och dess medlemmar och i vad som är syftet med kommunikation i en organisation. De har också olika uppfattningar om vilka metoder som bör användas vid forskning på området.

I det *traditionella perspektivet* betraktas organisationer som objekt som kan studeras med hjälp av begrepp och metoder som används i traditionell samhällsvetenskap. De som tillhör detta perspektiv anser att organisationskommunikation är en aktivitet som kan observeras objektivt, den kan mätas och klassificeras samt relateras till andra

processer i organisationen. Traditionalisterna intresserar sig ofta för relationen mellan kommunikationsprocesser och organisationens effektivitet och studerar faktorer som informationsflöde inom organisationsnätverk, skevhet i meddelanden, stopp i kommunikationskanaler samt överordnades strategier i kommunikation med underordnade. (Daniels, Spiker & Papa 1997, s. 8)

I den tidiga traditionalismen såg man organisationen som en maskin med ett antal sammanbundna delar, till exempel avdelningar och individer. Organisationen styrdes med hjälp av chefers kontroll och var beroende av väl fungerande kommunikation för att fungera effektivt. Individer i organisationen, organisationsmedlemmar, definierades som informationskällor eller mottagare. Oftast var informationskällan överordnad och mottagaren underordnad. Kommunikationens syften var samordning och kontroll. Exempelvis kunde kommunikationen gå ut på att få mottagaren att anta ett visst beteende, såsom att utföra en arbetsuppgift. Effektiv kommunikation förutsätter att processen att sända och ta emot ett meddelande är exakt och pålitlig samt att den som tar emot meddelandet uppfattar detta på samma sätt som dess avsändare. (Daniels, Spiker & Papa 1997, s. 8f.; Barnett 1997, s. 3)

I senare traditionalistisk forskning anses organisationer vara föränderliga, snarare än statiska maskiner (Monge et al. 1984, s. 26). Organisationer växer och anpassar sig efter förändringar. De människor som utgör organisationen behandlar information och gör val som grundas på tolkningar av situationer och omständigheter. Därigenom kan man planera för att uppnå mål och fatta beslut om hur organisationens framtid ska se ut (Daniels, Spiker och Papa 1997, s. 9f.). Detta medför att man kan undersöka en organisation vid olika tidpunkter och sedan jämföra resultaten från dessa undersökningar och på så sätt få en bättre bild av hur organisationen fungerar (Monge et al. 1984, s. 26). Man lade också till återkoppling i kommunikationsprocessen, vilket innebär att individer är både sändare och mottagare (Barnett 1997, s. 3f.). Organisationer som maskiner ansågs kunna styras av dess chefer. I den senare synen på organisationen menar man att det finns många faktorer som styr en organisation förutom cheferna, såsom fackförbund, informella föreningar inom organisationen, olika myndigheter samt kund- och samhällsgrupper (Daniels, Spiker & Papa 1997, s. 9).

I det *tolkande perspektivet* fokuserar man enligt Putnam på innebörder i sociala handlingar. Individer agerar och tolkar sitt samspel med andra med en känsla av fri vilja och val, vilket gör att de har en mycket viktig roll i skapandet av verklighet i till exempel organisationer. Samhället är konstruerat av dess medlemmars subjektiva upplevelser (Putnam 1983, s. 32f., 36). Även organisationer är sociala konstruktioner (Smircich 1983, s. 226). Inom det tolkande perspektivet är man intresserad av att klargöra organisationers socialt konstruerade verkligheter. Kommunikation ses som en process i vilken man konstruerar de tolkningar och referensramar utifrån vilka organisationers medlemmar upplever livet i organisationen (Daniels, Spiker & Papa 1997, s. 10f., 14).

Enligt Alvesson används kultur som en metafor för organisation (1990, s. 31f.). En organisations kultur kan definieras som den totala summan av sätt att leva, organisera sig och umgås som skapas i en grupp människor och förs vidare till nykomlingar med hjälp av verbal eller icke-verbal kommunikation (Bormann 1983, s. 100). Kulturen anses styra medlemmarnas beteenden (Alvesson 1990, s. 37).

Inom det tolkande perspektivet används kvalitativa metoder. Om man ska undersöka relationen mellan till exempel chefers kommunikationsstilar och anställdas arbetstillfredsställelse kan man be en organisations medlemmar att med egna ord beskriva sina upplevelser av dessa företeelser. Sedan analyseras och beskrivs de teman som kommer upp i dessa beskrivningar. En traditionalist som skulle undersöka samma relation skulle ställa direkta frågor, försöka mäta de två företeelserna och sedan analysera svaren och mätningarna statistiskt. De som tillhör det traditionella perspektivet studerar observerbara och påtagliga beteenden medan de som tillhör det tolkande perspektivet försöker klargöra den kultur som ligger bakom dessa beteenden. Något förenklat kan man säga att traditionalister tar reda på *hur* någonting är, till exempel förhållandet mellan några utvalda kommunikations- eller organisationsvariabler, medan de som hör till det tolkande perspektivet söker efter de gemensamma tolkningar som utgör organisationens kultur och som kan ge ledtrådar till svaret på frågan om *varför* något är som det är. (Daniels, Spiker & Papa 1997, s. 11)

Ett tredje perspektiv inom forskningen om organisationskommunikation är det *kritiska perspektivet*. Putnam menar dock att detta perspektiv ingår i det tolkande perspektivet (1983, s. 47). De som tillhör det kritiska perspektivet betraktar organisationer som förtryckarinstrument och ägnar därför mycket uppmärksamhet åt förtryckta grupper i organisationer (t.ex. arbetare, kvinnor och olika minoriteter). Exempel på källor till förtryck av grupper är språkbruk och användandet av symboler. Sättet att tala om en grupp kan påverka hur man tänker om den och agerar gentemot den. En annan källa till förtryck kan vara maktskillnader och ojämlikheter som finns i organisationers struktur. Strukturer kan till exempel göra att de som tillhör en viss grupp inte kan avancera inom organisationen. Organisationsförtryck orsakas inte av enbart strukturer eller enbart symboliska processer utan uppkommer i relationen mellan strukturer och symboler. (Daniels, Spiker & Papa 1997, s. 12)

Kritikerna har som mål att frigöra individer från källor till förtryck (Putnam 1983, s. 47). Frigörelsen består bland annat av att sätta in organisationer i ett vidare samhälleligt sammanhang. Organisationers roll i samhället är inte bara att producera varor och tjänster och att ge vinst; organisationer har en plats i den samhälleliga utvecklingen. Därför måste organisationer granskas kritiskt så att deras mål inte strider mot samhällets mål och därigenom hindrar samhällets utveckling. En organisation som inte tillåter något deltagande i beslutsfattandeprocessen kan påverka deltagandet i andra samhälleliga och politiska processer negativt. De som tillhör det kritiska perspektivet strävar efter att bidra till skapandet av fria och öppna kommunikationssituationer, i vilka samhällets, organisationers och individers intressen kan tillgodoses gemensamt. (Deetz & Kersten 1983, s. 154, 148)

Deetz och Kersten menar att man inom det kritiska perspektivet inte förespråkar någon särskild metod; såväl kvantitativa som kvalitativa metoder kan användas. Det är dock viktigt att metodvalet stämmer överens med perspektivets idéer i övrigt. (Deetz & Kersten 1983, s. 170)

Ett specialfall av det kritiska perspektivet är feminism, där förtrycket av kvinnor står i fokus (Daniels, Spiker & Papa 1997, s. 13).

Mitt perspektiv på organisationskommunikation i den här studien ligger nog närmast det traditionella perspektivet. Jag ser organisationer som föränderliga företeelser som

stys av sina chefer och av interna och externa faktorer. Jag kan dock också hålla med det tolkande perspektivet om att en organisation skapas av dess medlemmar. Jag betraktar kommunikation som överföring och utbyte av information, vilket innebär att kommunikationen kan vara enkel- såväl som dubbelriktad. En organisationsmedlem kan alltså både sända och ta emot meddelanden.

Min undersökningsmetod är kvantitativ med kvalitativa inslag. Metoden består av ett frågeformulär med i huvudsak slutna frågor, där respondenterna får välja ett av fem förutbestämda svarsalternativ. De kvalitativa inslagen utgörs av några öppna frågor, där respondenterna får formulera svar med egna ord. Svaren på de slutna frågorna analyseras statistiskt medan svaren på de öppna frågorna analyseras efter olika teman.

Eftersom jag inte själv kan göra observationer av exempelvis alla de företeelser som finns med i frågeformuläret måste jag ta del av organisationsmedlemmarnas upplevelser. Alltså får jag reda på hur dessa företeelser upplevs, snarare än hur det är i verkligheten. Enligt det tolkande perspektivet är det dock organisationsmedlemmarnas upplevelser som utgör organisationens verklighet.

Jag tittar inte på förtryckta grupper, som det kritiska perspektivet, men jag kan hålla med om att organisationer spelar en viktig roll i samhällets utveckling.

Vad gäller valet av källor till övriga delar av litteraturgenomgången har jag inte medvetet letat efter litteratur från något särskilt perspektiv. Detta beror delvis på att det finns olika indelningar av och benämningar på perspektiven inom forskningen om organisationskommunikation.

2.3 Organisationskommunikationens syften och funktioner

Organisationskommunikation är inte något som existerar för sin egen skull, den har ett syfte. Det självklara syftet är att meddela någon något, att överföra information. Andra syften är att minska osäkerhet, att samordna en organisations aktiviteter och att öka motivationen hos organisationens medlemmar. Kommunikation kan också ha olika funktioner. Några av dessa tas upp i den senare delen av detta delkapitel.

2.3.1 Organisationskommunikationens syften

Ett övergripande syfte med organisationskommunikation kan sägas vara att *minska osäkerhet* (Daniels, Spiker & Papa 1997, s. 103). Att minska osäkerhet är nödvändigt för att en organisation ska överleva. Osäkerhet kan definieras som skillnaden mellan tillgänglig information och behövd information (Goldhaber 1993, s. 24) eller som bristen på den information som behövs för att utföra arbetsuppgifter i en organisation (Auster & Choo 1996, s. 4). Osäkerhet kan uppstå både när man får för lite information och när man får för mycket information (Goldhaber 1993, s. 24) samt när man får fel information. Information behövs för att en organisation ska kunna anpassa sig till förändringar i dess omvärld och för att organisationens medlemmar ska veta vad de ska göra. Organisationsmedlemmar som behöver och som har mycket information är mer säkra på hur de ska tillverka produkter som stämmer

överens med riktlinjerna jämfört med dem som inte har den information de behöver (Goldhaber 1993, s. 24). Informationstillräckligheten i en organisation kan undersökas genom att ta reda på om organisationens medlemmar upplever någon skillnad mellan den mängd information de får och den mängd information de tycker att de behöver (Daniels, Spiker & Papa 1997, s. 104).

För att information ska kunna minska osäkerhet måste den alltså vara i rätt mängd. Det får varken finnas för lite eller för mycket information, utan tillräckligt mycket. Ett problem med detta är att bedömningen av vad som är rätt mängd information oftast är individuell (O'Reilly 1980, s. 685). Om en organisation skickar för mycket information till sina medlemmar kan det resultera i informationsöverbelastning (information overload) som kan leda till att medlemmarna inte läser all den skriftliga information som de får (Lewis 1987, s. 16). Det kan också leda till att det går åt mycket onödig tid till att gå igenom irrelevant information för att hitta den information som de verkligen behöver (Goldhaber 1993, s. 201).

O'Reilly fann att individer som tyckte att de fick för mycket information var mer nöjda med sitt arbete, sin effektivitet och med kommunikationen i organisationen. De individer som upplevde informationsbrist tyckte att de var mindre effektiva och de var mindre nöjda med sitt arbete och med kommunikationen i organisationen. De undersökta individernas överordnade ansåg att de som upplevde att de fick för lite information presterade bättre än dem som upplevde informationsöverbelastning (O'Reilly 1980, s. 687, 689f.). Det kan också finnas ett samband mellan informationstillräcklighet och organisationsmedlemmars känsla av identifiering med och engagemang i organisationen. Hall menar att organisationsmedlemmar som får för lite information inte vet hur deras arbete är relaterat till en större helhet. Detta kan leda till att de känner sig fjärrade från arbetet och organisationen (Hall 1999, s. 172). En studie av Daniels och Spiker visade dock att vissa organisationsmedlemmar som får tillräckligt mycket information om ledningsproblem, om organisationens misslyckanden och om hur beslutsfattandet i organisationen går till, var mindre nöjda med sina överordnade. Detta skulle bero på att de som utvecklar egna källor för sådan information blir mindre beroende av sina överordnade och efter ett tag anser sig själva vara mer välunderrättade än dem (enl. Daniels, Spiker & Papa 1997, s. 105).

För att visa att organisationsmedlemmars uppfattningar om informationstillräcklighet inte är slumpartade har man med hjälp av forskning försökt identifiera faktorer som kan ligga bakom organisationsmedlemmars uppfattningar om huruvida de anser sig ha fått tillräckligt mycket information. Alexander, Helms och Curran fann att personer som ansåg att de inte fick tillräckligt mycket information var yngre och hade kortare anställningstid än de som tyckte att de fick mer information. (enl. Daniels, Spiker & Papa 1997, s. 105f.)

Det är också viktigt att information når mottagaren i rätt tid. Inte för sent, men inte heller för tidigt. Tidpunkten för kommunikation av ett särskilt meddelande från ledning till anställda måste vara fördelaktig för såväl ledning som anställda. Det är viktigt tänka på hur valet av tidpunkt kan påverka dem som tar emot informationen. Om information ges för tidigt eller för sent kan det uppstå osäkerhet. Studier av Goldhaber visade att kvaliteten hos information från viktiga informationskällor i organisationer minskade på grund av dålig timing och att information ofta kommer

fram för tidigt eller för sent för att vara användbar för de anställda (Goldhaber 1993, s. 201). Downs har funnit att det kan vara ett problem för företag att informera sina medlemmar om en händelse innan den publiceras i pressen och att många anställda känner sig bedragna om de först får information via tidningar (Downs 1988, s. 30).

Om en organisations medlemmar får för lite information eller om informationen kommer för sent kan det uppstå spekulationer. År 2001 gjorde pr-byrå GCI Rinfo och undersökningsföretaget Eureka en studie där 1000 arbetstagare tillfrågades om vad de tyckte om den interna informationen på sina arbetsplatser. 42 procent av dem som ingick i studien uppgav att ”de spekulerar varje vecka”. GCI Rinfo beräknade att detta innebär att ”varje medarbetare ägnar 29 minuter i veckan åt spekulationer. Omräknat i arbetstid skulle detta motsvara nästan 20 miljarder kronor”. (Jansson 2001)

All kommunikation behöver dock inte bidra till minskning av osäkerhet. Eisenberg menar att meddelanden kan vara strategiskt tvetydiga, vilket innebär att de avsiktligt gjorts tvetydiga så att de kan tolkas på olika sätt. En organisations ledare kan använda strategisk tvetydighet i organisationens mål och planering för att uppmuntra kreativitet och ge utrymme för mer än ett sätt att se på organisationens verklighet. Denna strategi kan hjälpa till att förhindra konflikter och därigenom bevara relationer mellan organisationens medlemmar. (enl. Burkman 1999)

Ett sätt att minska osäkerhet vad gäller fördelning och utförande av arbetsuppgifter är *samordning*. Samordning av en organisations aktiviteter är nödvändig för att organisationen ska kunna fungera effektivt. Förutsättningen för samordning är kommunikation. Mintzberg har funnit fem mekanismer som förklarar hur organisationer samordnar sitt arbete: Inbördes anpassning, direkt övervakning, standardisering av arbetsprocesser, standardisering av resultat (work outputs) samt standardisering av arbetstagares skickligheter. Organisationer kan använda sig av en eller flera av dessa samordningsmekanismer som enligt Mintzberg är de mest grundläggande elementen i organisationers struktur, limmet som håller samman organisationer. (Mintzberg 1983, s. 4, 7)

Samordning av en organisations aktiviteter kan göras på olika sätt beroende på organisationens storlek. Olika typer av samordning kräver olika typer av kommunikation och olika mycket kommunikation. Om de organisationsmedlemmar som berörs av samordningen är få kan det räcka med inbördes anpassning genom informell kommunikation. Om en organisation är något större kan man tillämpa direkt kontroll, vilket innebär att en person tar ansvar för andra personers arbete och ger dem instruktioner om vad de ska göra samt kontrollerar det de gör. I ännu större organisationer kan det vara lämpligt att i förväg bestämma hur arbetet ska utföras. Arbetsprocesser, verksamhetsresultat eller medarbetares skickligheter och kunskaper kan standardiseras, det vill säga bestämmas utifrån uppsatta mål som ska uppnås. Detta gör att behovet av kommunikation mellan organisationsmedlemmar om vem som ska göra vilka arbetsuppgifter och hur dessa ska utföras minskar, eftersom detta redan är bestämt. (Mintzberg 1983, s. 4f.)

Det sätt på vilket en organisation väljer att samordna sina aktiviteter behöver inte bara bero på organisationens storlek. Valet mellan vad som ska standardiseras (arbetsprocesser, verksamhetsresultat eller medarbetares skickligheter och kunskaper) beror på organisationens verksamhet. I organisationer som sysslar med

forskning och utveckling, där arbetsuppgifterna är komplexa, krävs en högre grad av samverkan, det vill säga mer kommunikation, för att hantera osäkerhet än vad som krävs i organisationer där arbetsuppgifterna är mer rutinartade, som till exempel produktion av bilar vid ett löpande band (Goldhaber 1993, s. 24). I och med att en organisation kan inrymma olika verksamhetstyper, till exempel forskning och produktion, kan det, som sagt, förekomma flera olika sätt att samordna aktiviteter inom en och samma organisation.

Organisationskommunikation är också ett medel att öka *motivation*, engagemang och målinriktning (Falkheimer 2001, s. 95). Enligt Ellis et al. är effektiv kommunikation erkänd som en faktor som motiverar de anställda. Organisationsmedlemmar som får rätt och tillräckligt mycket information för att kunna utföra sina arbetsuppgifter och som är informerade om sin roll i organisationens övergripande mål bidrar sannolikt mer effektivt till att målen uppnås (Ellis et al. 1996, s. 310). Erikson menar att medarbetare ”som har överblick över helheten, som känner till målen och har tillräcklig information för att ta bra beslut får ökad egen motivation. De förstår varför deras arbete betyder något och kan sätta in sin egen roll i ett sammanhang” (2002, s. 56). Erikson menar vidare att ”[r]isken för icke önskvärd personalomsättning minskar om medarbetarna medverkar i en konstruktiv intern dialog.” (2002, s. 57). Katz och Kahn menar att organisationsmedlemmar också kan få motivation från information om hur de sköter sitt jobb, men att man i organisationer ofta struntar i eller är dålig på denna typ av återkoppling (Katz & Kahn 1978, s. 441).

Ett underliggande och inte alltid uttalat syfte med organisationskommunikation är att organisationer ska fungera effektivt. Det är underförstått att en motiverad organisationsmedlem som är engagerad i organisationen och som är nöjd med organisationen och mängden information han eller hon får, arbetar mer effektivt. I praktiken är det troligen inte lika enkelt. Enligt omständighetsteorin (contingency theory) finns det inte någon universell metod för hur organisationseffektivitet uppnås eftersom villkoren för effektivitet är situationsberoende (Daniels, Spiker & Papa 1997, s. 37). För varje organisation krävs en unik lösning. Olika organisationer kan ha olika kommunikationsbehov beroende på skillnader i till exempel ålder, kön, utbildning, nivå i organisationen, kulturella skillnader och ledarskapsstil (Goldhaber 1993, s. 351).

2.3.2 Organisationskommunikationens funktioner

Den information som överförs vid organisationskommunikation kan ha olika funktioner. Kommunikationens funktion beror därför på den överförda informationens funktion. I litteraturen finns det olika indelningar av kommunikationens funktioner. Jag har valt att ta upp den indelning som beskrivs i Goldhaber (1993, s. 146-149) och i Daniels, Spiker och Papa (1997, s. 102f.). Det finns dock vissa skillnader mellan de båda beskrivningarna. Goldhaber tar, under rubriken ”Meddelandens syfte”, upp fyra typer av meddelanden som kan finnas i en organisation: Uppgiftsmeddelanden (task), underhållsmeddelanden (maintenance), mänskliga meddelanden (human) samt förändringsmeddelanden (innovative). Daniels, Spiker och Papa beskriver organisationskommunikationens tre funktioner: Produktion (production), underhåll (maintenance) och förändring (innovation). Dessa författare tar även upp den mänskliga funktionen som de hämtat från Goldhaber (1993), men de anser att den ingår i

underhållsfunktionen. Trots författarnas olika ordval beskrivs alltså samma funktioner hos organisationskommunikation och den information som överförs.

Med *uppgiftsmeddelanden* respektive kommunikation om *produktion* avses information som kontrollerar och samordnar de aktiviteter i en organisation som resulterar i produkter eller tjänster, organisationens utflöde. Man kommunicerar för att anställda ska kunna utföra sina arbetsuppgifter effektivt. Informationen kan också handla om försäljningssiffror, produktkvalitet och om problem med arbetsuppgifter. Hit hör också aktiviteter som utbildning och uppsättande av mål. (Daniels, Spiker & Papa 1997, s. 102; Goldhaber 1993, s. 146f.)

Kommunikation om *underhåll* innefattar organisationens olika policyer och föreskrifter (Goldhaber 1993, s. 147). Här handlar informationen om skapande och underhåll av förutsättningar för att produktionen ska kunna utföras så att organisationen överlever (Daniels, Spiker & Papa 1997, s. 102). Det kan exempelvis handla om att se till att det inte blir några oväntade avbrott i verksamheten.

Mänskliga meddelanden hör som sagt till underhållsfunktionen enligt Daniels, Spiker och Papa (1997, s. 103), medan Goldhaber anser att de utgör en fristående funktion (1993, s. 148). Mänsklig kommunikation rör arbetsmoral, organisationsmedlemmars känslor, attityder och självförverkligande samt relationer mellan människor i organisationen. Mänskliga meddelanden utbyts exempelvis vid utvecklingssamtal, informella aktiviteter (t.ex. lunch, kafferast) och via djungeltelegrafan. Goldhaber (1993, s. 149) tar upp ett exempel på en situation med kommunikation om mellanmänskliga relationer. De anställda på ett företag upplevde inte att den nye chefen brydde sig om deras känslor. Detta gjorde att de inte längre kände sig nöjda. Företagets produktion minskade i takt med att de anställda beklagade sig allt mer för varandra. Till slut tog de initiativet till ett konfliktlösningsmöte med chefen där de fick uttrycka sitt missnöje. Chefen lovade att fundera på hur han skulle kunna ändra sitt beteende för att bli mer lyhörd för deras känslor.

Till *förändringsfunktionen* hör kommunikation om olika typer av förändringar i organisationen. Förändringsmeddelanden kan skapas genom problemlösning och planering och kan handla om nya planer, aktiviteter, program, direktiv, projekt och produktförslag. Kommunikationen kan också innefatta utveckling av nya idéer och arbetsmetoder samt medel för införande och säkerställande av acceptans av förändring. (Goldhaber 1993, s. 149; Daniels, Spiker & Papa 1997, s. 103)

2.4 Kommunikationsklimat

Det finns flera förklaringar av vad ett kommunikationsklimat är. Enligt Tukiainen (2001) utgörs en organisations kommunikationsklimat av organisationsmedlemmar-
nas subjektiva åsikter om, tolkningar av och tillfredsställelse med kommunikations-
fenomen i en viss situation och i ett visst ögonblick. Ett kommunikationsklimat är
resultatet av ett kommunikationssystemets arbetsprocess och består av samlingen av
individuers observationer, känslor och värderingar. Kommunikationsklimatet yttrar sig
genom uppfattningar och värderingar. (Se även Tabell 2.1). Goldhaber menar att
forskning om kommunikationsklimat har visat att kommunikationsklimat består av
organisationsmedlemmars uppfattningar om kvaliteten hos relationerna och

kommunikationen i organisationen, och graden av påverkan och engagemang i organisationen (Goldhaber 1993, s. 65).

En grundläggande princip inom forskning om kommunikationsklimat innebär att en individs kognitiva och känslomässiga uppfattningar av en organisation påverkar individens beteende i organisationen. För att försöka fastställa en organisations kommunikationsklimat kan man titta närmare på organisationsmedlemmarnas uppfattningar om kommunikationskällor i organisationen (överordnade, medarbetare och underordnade), om de är nöjda med källorna, hur viktiga de anser dem vara och om de litar på dem. Mycket av forskningen om kommunikationsklimat fokuserar på relationen mellan chef och underordnad. Andra områden är organisationsmedlemmarnas uppfattningar om den information som är tillgänglig, om informationen är i rätt mängd och om den är användbar samt hur organisationen i sig uppfattas, till exempel om organisationsmedlemmarna är delaktiga i fattandet av de beslut som påverkar dem. (Goldhaber 1993, s. 66)

När man beskriver en organisations kommunikationsklimat talar man ofta om graden av öppenhet. Lewis menar att öppenhet i organisationskommunikation innebär att man kan tala fritt om känslor, dåliga nyheter och viktiga fakta om organisationen. Ju större öppenhet från en organisations ledning, dess anställda eller båda dessa grupper, desto större är graden av tillfredsställelse hos de anställda. (Lewis 1987, s. 150).

I forskningen har man bland annat försökt ta fasta på faktorer i organisationers kommunikationsklimat som påverkar organisationernas effektivitet. Exempel på faktorer som förknippas med organisationseffektivitet är flexibla nätverk med öppna kommunikationskanaler och flerriktat meddelandeflöde, tillgänglighet till korrekt, tillräcklig information om till exempel arbetsmetoder, utvärdering av arbetsprestation, organisationspolicier, beslut och problem, ömsesidig tillit, öppenhet och stöttande i kommunikationen mellan chef och underordnad (Daniels, Spiker & Papa 1997, s. 35). En annan sådan faktor är organisationsmedlemmars tillfredsställelse med kommunikationen (Goldhaber 1993, s. 67). Samtliga forskare håller dock inte med om detta. I forskning med sin OCD communication audit² på 1970-talet kom Wiio fram till att ett mer öppet kommunikationsklimat kan leda till att missnöje med arbetet och organisationen ökar. Ökning i meddelandeflödet eller i öppenhet i kommunikationen kan leda till informationsöverflöd eller ökade förväntningar. Ökad kommunikation ökar de anställdas förväntningar på deltagande i beslutsfattande-processen och om förväntningarna inte tillgodoses blir resultatet ett större missnöje med arbetet och organisationen. Wiio menar att ett kommunikationsklimats grad av öppenhet och organisationsmedlemmarnas missnöje med arbetet och organisationen är relaterade men att relationen mellan dem beror på demografiska omständigheter och omständigheter i organisationen (enl. Goldhaber 1993, s. 67).

Resultat från en undersökning av Smidts, Pruyn och Van Riel (2001) tyder enligt forskarna själva på att värderingen av kommunikationsklimat beror mer på individers tolkning än på gemensamma uppfattningar om klimatet i en arbetsenhet. De menar att man därför inte kan förutsätta att organisationsmedlemmar i en arbetsenhet automatiskt upplever kommunikationsklimatet på ett och samma sätt. För att förbättra klimatet måste chefer förstå vilka faktorer som orsakar skillnader i upplevelser av

² Mer om detta informationsgranskningsinstrument under 2.6.2 Instrument för kommunikationsgranskning

kommunikationsklimat. Exempel på sådana faktorer är organisationsmedlemmars platser i kommunikationsnätverk och kvaliteten hos deras relationer med närmast överordnade och kollegor. Individuell återkoppling samt öppen och respektfull kommunikation kan vara ett sätt att tillgodose individuella behov. (Smidts, Pruyn & Van Riel 2001)

Min uppfattning om vad kommunikationsklimat är skiljer sig inte från vad som beskrivs i ovanstående text. I den här studien har jag dock valt att främst titta på kommunikationsrelationer och de anställdas uppfattningar om kommunikationen som indikatorer på kommunikationsklimat eftersom jag anser att det använda frågeformuläret ger bäst information om dessa företeelser.

2.5 Informationskanaler

Erikson beskriver *kanaler* som den metod som används för att överbringa ett budskap mellan en avsändare och en mottagare (1998, s. 217). Han har delat in de kanaler som kan användas för intern kommunikation i tre kategorier: Skriftliga, elektroniska och muntliga. I rubriken här ovan och i övrigt i uppsatsen har jag för tydlighetens skull valt att i huvudsak använda begreppet *informationskanal* trots att Erikson nöjer sig med ”kanal”.

Till skriftliga kanaler räknar Erikson information som är tryckt ”på olika typer av papper eller annat material”, till exempel ”företagspresentationer, trycksaker, personaltidningar, OH-material, utställningar, faktabroschyrer, väggtidningar, nyhetsbrev, brevlådor, protokoll, PM och rapporter” (Erikson 1998, s. 50f.).

Elektroniska kanaler innefattar ”e-post, intranät, videokonferens, telefonkonferens, intern-TV, internradio, talsvar via telefon, kodade tv-sändningar, cd-rom, databaser, video, radio, film, kassetband, telefax, memo och andra elektroniska meddelande-system” (ibid., s. 51).

Exempel på muntliga kanaler är konferenser, utbildningar, seminarier, telefonväkteri, telefonsamtal, samt planerade och informella möten ansikte mot ansikte (ibid., s. 52).

Det kan ifrågasättas huruvida denna indelning är optimal då det som i dagligt tal ofta benämns som skriftlig respektive muntlig information kan förmedlas via elektroniska informationskanaler. Jag finner dock ändå att indelningen är relevant och användbar. Dessutom är den inte avgörande för undersökningens resultat.

2.5.1 Val av informationskanal

Olika informationskanaler har olika egenskaper. Därför är det viktigt att välja rätt informationskanal till rätt information. Lewis nämner tre saker som är viktiga att tänka på när man väljer informationskanal: Vem som behöver den information som ska förmedlas, vad informationen handlar om samt när mottagaren behöver informationen (Lewis 1987, s. 9). Informationskanalers egenskaper kan beskrivas i rikhet.

Olika informationskanaler, som Daft och Lengel kallar informationsmedier, har olika rikhet, det vill säga olika förmåga vad gäller den mängd information som de kan vidarebefordra. Daft och Lengel menar att ett informationsmediums rikhet beror på möjligheten till återkoppling (feedback), kanaler³ (channels) som används, källa (source) samt språk (language). (Daft & Lengel 1996, s. 175f.)

Tabell 2.2 Karakteristika hos media som bestämmer rikheten hos den behandlade informationen.

Information Richness	Medium	Feedback	Channel	Source	Language
High	Face-to-face	Immediate	Visual, Audio	Personal	Body, Natural
	Telephone	Fast	Audio	Personal	Natural
	Written, Personal	Slow	Limited Visual	Personal	Natural
	Written, Formal	Very Slow	Limited Visual	Impersonal	Natural
Low	Numeric, Formal	Very Slow	Limited Visual	Impersonal	Numeric

(Daft & Lengel 1996, s. 177)

Ansikte mot ansikte är den rikaste formen av informationsbehandling eftersom den ger omedelbar återkoppling. Genom återkoppling kan man omedelbart kontrollera att man har blivit förstådd och tolkningar kan korrigeras. Vid kommunikation ansikte mot ansikte kan man också iaktta kroppsspråk, ansiktsuttryck och tonfall som förmedlar mer information än det sagda meddelandet. En nackdel med kommunikation ansikte mot ansikte är att de många signaler som sänds ut (ansiktsuttryck, kroppsspråk, ord) kan tala emot varandra, vilket kan göra att ett meddelande inte når fram till mottagaren. (Daft & Lengel 1996, s. 176, 179)

Erikson menar att möten och andra former av muntlig kommunikation tar mycket tid, men att de är nödvändiga för att det ska ske någon utveckling i en organisation. Han menar vidare att möten ansikte mot ansikte kan vara ineffektiva. För att undvika detta bör mötesdeltagarna känna till mötets syfte och de punkter som tas upp på mötet bör beröra dem. (Erikson 2002, 63f.)

Telefonen är mindre rik som informationsmedium än ansikte mot ansikte. Man kan fortfarande få snabb återkoppling men man kan inte se den man talar med och går därmed miste om den information som kroppsspråk och ansiktsuttryck ger. (Daft & Lengel 1996, s. 176)

Skriftlig kommunikation är än mindre rik. Återkopplingen är långsam och man får ingen ytterligare information än den som finns på papper. Adresserade dokument har en personlig karaktär och är något mer rika än reklamblad och rapporter som är anonyma och opersonliga (Daft & Lengel 1996, s. 176).

³ Dessa kanaler avser ljud och syn och ska inte förväxlas med de företeelser som i övrigt i uppsatsen benämns informationskanaler och som Daft och Lengel kallar informationsmedier.

Formella numeriska dokument har minst informationsrikhet. Dessa används vid kommunikation om enkla kvantifierbara aspekter av organisationen. Den låga informationsrikheten beror på att denna typ av dokument är skriftliga och att siffror inte har samma informationsbärande egenskaper som naturligt språk. (Daft & Lengel 1996, s. 176, 178)

Skriftliga informationskanaler kan nås när mottagaren vill och de ”kan nå läsaren på olika platser”. I och med dessa kanalers långsamma återkoppling är de mer lämpliga för förmedling och dokumentation av fakta än för dubbelriktad intern kommunikation. (Erikson 2002, s. 61)

Daft och Lengel menar att det är viktigt att välja det informationsmedium som passar bäst för den information som ska förmedlas eller för det problem som ska lösas. Rika informationsmedier är lämpliga att använda när det rör sig om komplicerade arbetsuppgifter eller problem, sådana som inte hanteras varje dag. Mindre rika informationsmedier är lämpliga när de uppgifter som ska utföras eller de problem som ska lösas är tydliga eller av ett mer rutinartat slag (Daft & Lengel 1996, s. 178, 180f.).

Daft och Lengels text om informationsrikhet är inte helt tydlig vad gäller om rikheten finns i informationen eller i informationsmedierna. Choo skriver om Daft och Lengels informationsrikhetsmodell och menar att informationsmedier bestämmer rikheten hos informationen, samtidigt som det finns rika medier (1996, s. 20; 1998, s. 61, 146f.). Även Corman refererar till Daft och Lengels text och kallar modellen medierikhetsmodell (1997, s. 67). Corman nämner inget om att rikheten skulle finnas hos informationen. Följaktligen kan man välja att se rikheten hos antingen information eller medier, eller hos både information och medier.

2.6 Kommunikationsgranskning

Kommunikationsgranskning är en översättning av engelskans *communication audit*. En annan möjlig översättning är *kommunikationsrevision*. En kommunikationsgranskning innebär ett slags utvärdering eller undersökning av en organisations interna kommunikation och ibland även organisationens klimat. Goldhaber jämför kommunikationsgranskningen med en hälsokontroll och hävdar att få personer skulle förneka att effektiv kommunikation är viktig för att en organisation ska förbli vid god hälsa (Goldhaber 1993, s. 348).

Kommunikationsgranskning är en diagnostisk teknik med vilken man kan ta reda på vad som karakteriserar en organisation, vad den är bra på och vad som behöver förbättras. En del i en kommunikationsgranskning kan vara att jämföra hur något är med hur det borde vara, till exempel enligt standarder, syften eller mål. Eftersom varje organisation är unik måste varje kommunikationsgranskning skraddarsys efter den organisation som ska undersökas. Det kan ta flera veckor att genomföra en kommunikationsgranskning, men den ger ändå bara en ögonblicksbild av en organisation vid en specifik tidpunkt. Generaliseringar utifrån en granskning måste därför begränsas till den specifika tidsramen. För att alltid ha aktuell information om kommunikationen i en organisation måste den granskas regelbundet. (Downs 1988, s. 3-5)

Genom att göra en kommunikationsgranskning kan man få reda på hur medlemmarna i en hel organisation eller delar av den uppfattar den interna kommunikationen. Om de tycker att den fungerar bra, det vill säga att de är nöjda, eller om de tycker att något fungerar mindre bra och behöver ändras. Man kan titta på enstaka informationskällor i organisationen och se hur de uppfattas. Enstaka informationskanaler kan utvärderas, vilket kan ge information om huruvida en ny informationskanal fungerar som det var tänkt och om den kan utnyttjas bättre. Man kan ta reda på om organisationens medlemmar upplever att de får för lite, tillräckligt mycket eller för mycket information via vissa kanaler, från vissa källor eller om vissa ämnen och om de får information i rätt tid. Man kan ta reda på hur en viss informationsuppgift spridits i organisationen genom att fråga medlemmarna om hur, var, när och av vem de fick tillgång till denna information. Man kan också identifiera olika nätverk inom organisationen, kartlägga kommunikationsvägar och ta reda på hur mycket information enskilda individer skickar. Andra undersökningsområden är kommunikationsrelationer mellan individer och grupper i organisationen samt hur nöjda organisationens medlemmar är med organisationen och att arbeta där. Kommunikationsrelationerna i en organisation ger en bild av organisationens kommunikationsklimat. Resultaten från en kommunikationsgranskning kan relateras till andra processer i organisationen (t.ex. produktion) eller demografiska variabler (t.ex. ålder, kön, anställningstid, avdelningstillhörighet). (Goldhaber 1993, s. 350ff., 375; Downs 1988, s. 97-107)

Organisationer som utför en kommunikationsgranskning får välgrundad information om deras kommunikationssystem (Goldhaber 1993, s. 349). Med denna information blir de medvetna om nuvarande beteenden och vanor och också sannolikheten för framtida framgångar och misslyckanden. Informationen man får kan förklara eller förutsäga kritiska företeelser som missnöje, minskad produktivitet och personalomsättning (Downs 1988, s. 7). Genom att ersätta spekulationer med korrekta fakta kan organisationen identifiera potentiella problem och ta initiativ att planera för framtiden och därigenom förebygga kriser i kommunikationen, i stället för att vänta på att de ska dyka upp. Information från en kommunikationsgranskning kan jämföras med tidigare granskningar (Goldhaber 1993, s. 349). Att göra en kommunikationsgranskning kan påverka den interna kommunikationen positivt bara genom att rikta uppmärksamhet mot den så att organisationens medlemmar blir medvetna om den och inte tar den för given. Downs menar att en kommunikationsgranskning varken löser alla problem eller skapar en perfekt organisation, men den ger viktiga medel för förbättring av organisationslivet (Downs 1988, s. 8f.).

2.6.1 Kommunikationsgranskningsmetoder

Vid kommunikationsgranskning används vanliga forskningsmetoder såsom observationer, intervjuer, frågeformulär, kritiska händelser, nätverksanalys, innehållsanalys samt dagböcker (Downs 1988, s. 16).

Genom *observation* kan man samla in information om arbetsuppgiftsprocessen, beteenden, mönster i kommunikationen och individers kommunikationsbelastning. Observationer kan utföras till exempel genom att granskaren närvarar vid möten eller följer individer under en viss tid. (Downs 1988, s. 33; Goldhaber 1993, s. 371)

Downs menar att *intervjuer* och *frågeformulär* är de mest grundläggande metoderna i en kommunikationsgranskning (1988, s. 49). Med hjälp av dessa metoder undersöks vilka uppfattningar och vilken kunskap de svarande har om information inom organisationen samt vilka attityder de har till denna information (Goldhaber 1993, s. 372).

Genom att låta en organisations medlemmar föra *kommunikationsdagböcker* kan man utvärdera informationskanaler och få information om nätverk och om innehåll i meddelanden (Downs 1988, s. 17).

Metoden *kritiska händelser* (critical incidents) eller kommunikationsupplevelse (communication experience) går ut på att samla representativa exempel på observerade beteenden för att fastställa de mest kritiska kommunikationsbeteenden som orsakar framgång eller misslyckande. Beteenden kan observeras av granskare eller organisationsmedlemmar och man kan använda intervjuer och, eller frågeformulär för att samla in data. Kritiska händelser kan ingå som en av flera delar i en intervju eller ett frågeformulär (Downs 1988, s. 133f., 137).

Om man vill kartlägga kommunikationsvägar i organisationen och ta reda på om det finns några flaskhalsar eller stopp i kommunikationen kan man göra en *nätverksanalys*. Nätverksanalysen kan genomföras med hjälp av frågeformulär eller kommunikationsdagböcker. (Downs 1988, s. 17, 38, 167; Goldhaber 1993, s. 377)

Ytterligare en metod som kan användas vid kommunikationsgranskning är *innehållsanalys*. Man kan exempelvis analysera innehållet i meddelanden som skickats inom organisationen och därigenom dels få reda på vilken typ av information som behandlas i organisationen och dels utvärdera informationskanaler. (Downs 1988, s. 17)

Hur ska man då kunna välja rätt metod? Downs rekommenderar en kombination av metoder om så är möjligt. Begränsningar i tid och ekonomiska resurser samt varje metods för- och nackdelar måste vägas in. Situationer i organisationer, liksom kommunikationsgranskningars syfte påverkar också valet av metod. Utifrån forskningssynpunkt har man ifrågasatt validiteten hos resultaten av kommunikationsgranskningar där endast en metod använts. Vid mer begränsade projekt kan man använda enbart en metod, men vid mer noggranna granskningar är det önskvärt med minst två metoder. Det är dock inte meningsfullt att använda alla metoder i samma kommunikationsgranskning eftersom man efter ett tag kommer att få samma information som erhöles tidigare. (Downs 1988, s. 16, 18)

2.6.2 Instrument för kommunikationsgranskning

Många forskare har tagit fram egna instrument eller mätverktyg som kan användas vid kommunikationsgranskning. Dessa instrument utgör ett slags mallar som kan anpassas efter varje organisation vars kommunikation ska granskas. Här presenteras några av dem kortfattat.

ECCO-analysen (Episodic Communication Channels in Organizations) består av ett specialiserat frågeformulär med huvudsakligen slutna frågor. Slutna frågor besvaras genom att man markerar ett av flera förutbestämda alternativ. Med hjälp av ECCO-

analysen kan man spåra ett individuellt meddelande eller en informationsuppgift genom organisationen. Man kan ta reda på hur lång tid det tar för meddelandet att komma fram, vilka kanaler som använts och hur olika typer av information behandlas. Man kan också kartlägga formella och informella kommunikationsnätverk. Instrumentet utvecklades 1952 av Keith Davis. (Downs 1988, s. 151; Goldhaber 1993, s. 374)

Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) utvecklades av Downs och Hazen i mitten på 1970-talet. CSQ används för att fastställa relationen mellan kommunikation och arbetstillfredsställelse. Detta frågeformulär är enligt Downs lätt och snabbt att tillämpa samtidigt som det är mycket grundligt vad gäller antalet aspekter på kommunikation som det innefattar. CSQ tar upp åtta dimensioner av kommunikationstillfredsställelse: tillfredsställelse med kommunikationsklimat, överordnade, delaktighet i organisationen, kanalkvalitet, horisontell och informell kommunikation, organisationsperspektiv (information om förändringar och om organisationens mål och ekonomi), underordnade samt personlig återkoppling. Alla frågor utom två är slutna och de flesta av dessa besvaras genom att välja ett alternativ på en sjugradig skala. De två öppna frågorna ber den svarande att ge förslag på hur kommunikationen på arbetsplatsen kan förändras så att anställdas tillfredsställelse och produktivitet förbättras. (Downs 1988, s. 112-114, 118; Sampson 2002-08-13a)

Med hjälp av Organizational Communication Profile (OCP) kan man samla in data om åtta nyckelvariabler: tillfredsställelse med organisationen, kommunikationsklimat, informationstillgänglighet, informationsbelastning, överensstämmelse med meddelandes original (message fidelity), informationsspridning, kanalkvalitet samt organisationskultur. Den sista sektionen i detta frågeformulär är en ECCO-analys. (Sampson 2002-09-18)

Under forskning på mer än 200 europeiska organisationer tog Wiio med kollegor fram Organizational Communication Development (OCD) Audit. Detta frågeformulär har enligt Sampson en enkel struktur, det är kort och är lätt att använda. OCD innehåller frågor om kommunikationsmiljö och arbetstillfredsställelse och med hjälp av dessa kan man fastställa en organisations kommunikationssystem. Frågorna är slutna. I de flesta av frågorna ombeds de svarande att välja ett alternativ på en femgradig skala och i en fråga får de välja tre av elva listade alternativ som beskriver brister i kommunikationen i organisationen. (Sampson 2002-08-13b)

Ytterligare ett kommunikationsgranskningsinstrument är Tukiainens agendamodell för organisationskommunikation (Tukiainen 2001). Denna modell innehåller de fenomen som förekommer i organisationskommunikation som ska uppmärksammas när man vill planera och intensifiera kommunikationen inom en organisation.

Åren 1988 och 1994 gjorde Tukiainen två granskande studier av kommunikationen på ett finskt medieföretag (YLE) där sammanlagt 918 personer deltog. Syftet med forskningen var att ta fram begreppsmässiga klassifikationer för svaren på öppna frågor. I studierna ställdes bland annat följande två frågor som utgör "the Agenda Questionnaire": What do you think is best in the communication in your own

working community⁴? What is the one thing that annoys you most in the communication in your own working community?

Tukiainen analyserade svaren på frågorna med hjälp av diskursiv innehållsanalys som är en kvalitativ metod, men resultaten presenterades också i en kvantitativ form. Svaren delades in i de 28 kategorier som utgör agendamodellens innehåll. Kategorierna delades sedan in i fyra dimensioner.

Enligt Tukiainens definitioner av kommunikationskultur, kommunikationsklimat och kommunikationssystem är kommunikationsklimat och kommunikationssystem subkulturer till kommunikationskultur. Agendamodellens struktur utgår från de två subkulturerna och från resultatet av analysen av svaren (28 kategorier i fyra dimensioner). Den första dimensionen hör till subkulturen kommunikationssystem, medan de övriga dimensionerna tillhör subkulturen kommunikationsklimat. (Se Tabell 2.1)

Tukiainen menar att de uppfattningar som kommer till uttryck med hjälp av agendamodellen för organisationskommunikation säger mycket om en organisations ledning, organisationens struktur och över- och underordnades kommunikationsbeteenden. Tukiainen menar vidare att modellen kan tillämpas vid undersökningar av alla typer av organisationer. Eftersom varje organisation är unik uppkommer troligen inte alla kategorier hos alla organisationer.

International Communication Association (ICA), en professionell sammanslutning av bland annat kommunikationsforskare från flera länder, tyckte att det saknades standardiserade metoder för fastställande av organisationers kommunikationssystem. Därför startade de under ledning av Gerald M Goldhaber ett kommunikationsgranskningsprojekt. Projektet pågick 1971-1979 och resulterade i fem mätinstrument: frågeformulär, intervjuunderlag, nätverksanalys, kommunikationsupplevelseanalys samt en kommunikationsdagbok. Ett syfte med mätinstrumenten var att skapa en normerad databank för att göra det möjligt att jämföra olika organisationers kommunikationssystem med varandra. Instrumenten kan användas var för sig eller kombineras beroende på organisationens behov. (Downs 1988, s. 96f.; Goldhaber 1993, s. 358f.; Sampson 2002-06-20)

ICA tog fram två olika underlag för intervjuer. Det ena underlaget hade som syfte att samla förberedande information med hjälp av öppna frågor och det andra användes för att följa upp och bekräfta eller utveckla uppgifter som framkommit vid tillämpning av andra instrument. I nätverksanalysen fick de svarande ange i vilken utsträckning de kommunicerade med varje individ på sin avdelning. Det formulär som användes till detta kompletterades med möten i grupp. Instrumentet för kommunikationsupplevelser bestod liksom nätverksanalysen av ett formulär som kompletterades med enskilda möten med granskaren eller möten i grupp. För att göra det lätt att föra kommunikationsdagböcker tog ICA fram särskilda formulär. En organisations medlemmar skulle under en vecka skriva ner alla sina kommunikationsaktiviteter. (Goldhaber 1993, s. 360, 362)

Jag har använt ICA:s frågeformulär som underlag för det frågeformulär jag använder i min studie. Därför är beskrivningen av detta instrument mer utförlig än

⁴ Med "working community" avses en grupp människor i en viss del av en organisation som har uppstått av funktionella eller administrativa orsaker.

beskrivningarna ovan. ICA:s frågeformulär består av slutna frågor där de svarande markerar önskat alternativ på en femgradig skala. Frågorna är indelade i följande nio sektioner: mängd mottagen information från andra om utvalda ämnen samt mängd information; man önskar motta om dessa ämnen; mängd information man skickat om utvalda ämnen samt mängd information man önskar skicka till andra om utvalda ämnen; mängd uppföljning eller handling som vidtagits vad gäller information man skickat till andra samt mängd behövd uppföljning; mängd mottagen information från utvalda källor samt mängd information man önskar motta från dessa källor; tidpunkter för mottagande av information från nyckelkällor; kvalitet hos kommunikationsrelationer i organisationen; mängd mottagen information via utvalda informationskanaler samt mängd information man önskar få via dessa; tillfredsställelse med det man får ut av organisationen; demografisk information. Indelningen i sektioner gör att det är lätt att välja ut enstaka sektioner om man inte har möjlighet eller behov av att använda alla. (Downs 1988, s. 96f.; Goldhaber 1993, s. 359)

Downs (1988, s. 100, 108-110) tar upp några av de fördelar och svaga punkter som finns med ICA:s frågeformulär. Fördelar är att frågeformuläret är mycket omfattande och att det kan anpassas efter många typer av organisationer av varierande storlek. Frågeformuläret är framtaget av forskare, det har pilottestats under flera år och det har fått utstå mycket granskning. Dess reliabilitet och validitet har grundligt utforskats och dokumenterats.

Så till de svaga punkterna. Många som fått svara på enkäten har tyckt att den var för lång och komplicerad. Den sektion som handlar om mängden mottagen information från utvalda källor ger ingen information om vilken typ av information de svarande får eller inte får från varje källa. Den sektion som handlar om huruvida information från nyckelkällor kommer i rätt tid ger ett allmänt intryck av källorna, men ingen information om vilken typ av information det är som inte kommer fram i rätt tid. Jämförelsen mellan mängden information man får nu och mängden behövd eller önskad information kan ge problem med tolkningen av svaren. Orden ”önska” och ”behöva” kan påverka de svarande att markera att de behöver mycket mer information än de får. I undersökningar har de flesta svarande markerat att de behöver mer information om precis allt, och därigenom antytt att det råder informationsbrist i deras organisationer. Downs menar att detta kan tyda på att skillnaden mellan mängden behövd information och mängden information man får nu mer representerar organisationsmedlemmarnas nyfikenhet än deras egentliga informationsbehov. (Downs 1988, s. 109f.)

Daniels, Spiker och Papa (1997, s. 104f.) menar att en begränsning hos ICA:s frågeformulär är att det fokuserar på individens informationsbehov snarare än på det informationsbehov som finns hos organisationen som helhet.

3 Arkivator Falköping AB

Arkivator grundades 1940. En av företagets första produkter var en arkivkamera som gav företaget dess namn. Numera är Arkivator ”ett högteknologiskt verkstadsföretag som erbjuder systemleveranser med inriktning på tillverkning och montering av kvalificerade industrikomponenter, främst i aluminium och stål”. Företagets kunder ”finns främst inom branscherna fordon, telekom, livsmedel samt övrig verkstadsindustri” (Informationspolicy 2002, s. 19). Arkivator producerar inte något på eget initiativ utan är beroende av kunders beställningar och det är viktigt att produktionen är flexibel.

Arkivator är ett av fem dotterbolag till LGP Telecom Holding AB. Hela LGP-koncernen hade ca 850 medarbetare 2002. Arkivator hade under våren 2003 ca 200 medarbetare varav 17% är kvinnor och 83% män. Medelåldern var 36 år. Företaget består av fem avdelningar, Verksamhetsutveckling, Inköp, Marknad, Produktion och Ekonomi, samt en stabsfunktion: Projekt. I min undersökning ligger fokus på produktionsavdelningen som i sin tur är indelad i ett antal avdelningar. På produktionsavdelningen arbetar ca 170 personer. (Informationspolicy 2002, s. 19) (Se även organisationschema, Bilaga 1)

Arkivators vision är att bli ”en systemleverantör i världsklass” och man strävar efter ”total kvalitet”. ”Kvalitet är något som ska byggas in i företaget som en ryggrad. Var och en ska förstå sitt ansvar och att man är en viktig del i kedjan.” För att detta ska kunna uppnås måste varje medarbetare ha tillgång till rätt information. (Arkivator Falköping AB, s. 24)

3.1 Informationspolicy

LGP-koncernen har en gemensam informationspolicy och därför har Arkivator ingen egen sådan. Informationspolicyn gäller både intern och extern information. Eftersom den här uppsatsen handlar om intern information och kommunikation på Arkivator har jag i första hand tittat på de delar i policyn som rör intern information inom detta dotterbolag och inom koncernen.

På Arkivator finns det ingen person som är särskilt informationsansvarig. Ansvaret för företagets interna information ingår i vd:s uppgifter, eftersom man i koncernen betraktar information som ett ledningsinstrument. Enligt koncernens informationspolicy ska den som har ansvaret för informationen ”svara upp mot omvärldens och personalens behov av snabb och korrekt information.” ”Vd ansvarar för att information anpassas till medarbetarnas behov och att upprätthålla kanaler för snabb och effektiv informationsspridning.” Varje dotterbolag ska också ha ”en plan för de egna kommunikationsinsatserna” (Informationspolicy 2002, s. 2f.).

Syfte och mål med den interna informationen är att medarbetarna, genom ”väl fungerande information, muntlig och skriftlig samt elektronisk”, ska ha ”kännedom om LGP-koncernens mål och verksamhet” och ”ingående kännedom om det egna bolagets mål, uppgifter och roll i koncernen”. Detta innebär att de som är anställda på företaget ska få information om ”koncernens och den egna enhetens mål och strategi, organisation, ekonomiska nyckeltal och framtida utvecklingsplaner.” De ska

också ”snarast informeras om viktiga händelser och förändringar inom och utom koncernen som har betydelse för de uppställda målen.” (Informationspolicy, s. 4)

I informationspolicyn framhålls vikten av konsekvens i kommunikationen och man tar upp fyra nyckelfaktorer i informationsarbetet: öppenhet, trovärdighet, snabbhet och helhetssyn. Där finns också sex huvudprinciper för information: begriplighet, relevans, allsidighet, helhetssyn, snabbhet och samtidighet samt planering. (Ibid., s. 2f.)

Den interna informationen ska ha hög prioritet i koncernen. ”En informerad medarbetare känner delaktighet. En delaktig medarbetare känner ansvar och med ansvar följer motivation. En motiverad medarbetare utför ett bättre arbete.” För att förklara och förmedla strategi, vision och värden för att skapa en gemensam företagskultur är det strategiskt viktigt och avgörande att ha en väl fungerande intern kommunikation. ”Med öppen, aktiv och trovärdig kommunikation inom koncernen skall engagemang, motivation och gemenskap öka inom LGP-koncernen.” Det påpekas också att medarbetarna är den målgrupp som ska ha information först av alla målgrupper, med vissa undantag som koncernen själv inte kan påverka. (Ibid., s. 2, 4)

3.2 Arkivators informationskanaler

Här beskrivs de av Arkivators informationskanaler som finns med i frågeformuläret. På företaget finns det naturligtvis fler kanaler, men de som finns med här är viktiga för dem som arbetar på företagets produktionsavdelning.

Skriftliga informationskanaler:

Varje vecka får företagets medarbetare information från vd:n i ett *vd-brev*. Vd-brevet kan innehålla information om hur produktionen fungerar, om företagets framtidsutsikter och om hur vd:n vill att andan på företaget ska vara.

På flera platser i företagets lokaler finns det *anslagstavlor*. På dessa finns bland annat bilder på de anställda, veckans vd-brev och statistiska uppgifter om till exempel leverantörsreklamationer och sjukfrånvaro och i vilken utsträckning man uppnått uppsatta mål. De statistiska uppgifterna utgör även måldokument.

De som arbetar på produktionsavdelningen har inte tillgång till *protokoll från ledningsmöten*. Företagets vd funderar dock på att ge dem tillgång till dessa, med undantag för konfidentiella uppgifter.

Elektronisk informationskanal:

Arkivator har en *intern-tv-kanal* som visar information i form av text. Den information som visas är företagets vision och affärsidé samt information av engångskaraktär som är riktad till alla på företaget, till exempel om företaget har besök. Informationen på intern-tv-kanalen kan komma från vem som helst på företaget, men den kommer oftast från ledningsgruppen.

Muntliga informationskanaler:

Ansikte mot ansikte torde vara en av de mest använda informationskanalerna eftersom den används både formellt och informellt. Ett samtal mellan två eller flera

personer behöver inte alltid bokas i förväg eller äga rum på formella möten, utan sker spontant vid behov. Produktionsavdelningens olika underavdelningar håller egna möten, *avdelningsmöten*. Dessa hålls olika ofta på olika avdelningar. En gång per månad hålls *personalmöte/månadsmöte* med företagets samtliga anställda där företagets vd ger information om hur det har gått för företaget under den senaste månaden.

4 Metod

I detta kapitel återfinns litteratursökning, metodval, val av företag, population och urval, beskrivning av frågeformulär, pilottest, utdelning av frågeformulär, analysmetoder samt validitet, reliabilitet och generalisering.

4.1 Litteratursökning

För att finna litteratur till den teoretiska bakgrunden har jag använt LIBRIS, Borås högskolebiblioteks katalog Voyager, ISA (Information Science Abstracts), Business Source Elite, Academic Search Elite, Science Direct, Mediarkivet, AltaVista samt Google. Jag har även gått igenom hyllor i högskolebiblioteket, till exempel Qbac (Informations- och kommunikationsfrågor). Genom att läsa referenslistor i böcker, artiklar, uppsatser och på webbplatser har jag också funnit intressant litteratur. Dessutom har min handledare bidragit med värdefulla litteraturtips.

4.2 Metodval

Som metod för kommunikationsgranskning valde jag att använda ett frågeformulär eftersom det därigenom är möjligt att få information från många respondenter på kort tid, vilket inte är möjligt vid exempelvis intervjuer (Goldhaber 1993, s. 373). Som mall för frågeformuläret har jag använt ICA:s frågeformulär, enligt Downs (1988, s. 96-111). Denna mall kanske inte är den bästa som finns men med hjälp av den kan man ändå få en bild av hur en organisations interna kommunikation upplevs fungera. En brist med att använda enbart en metod och denna mall är att man får en ytlig bild av hur kommunikationen upplevs i en organisation och att man inte kan gå på djupet och ställa frågor om varför något är som det är.

4.3 Val av företag

Valet av Arkivator Falköping AB var godtyckligt. Innan jag började arbetet med den här uppsatsen visste jag inte särskilt mycket om Arkivator, mer än att det är ett av de större företagen i min uppväxtort, Falköping. Jag känner inte heller någon som arbetar där. Därmed har jag ett utifrånperspektiv på organisationen vilket medför att jag inte har ingående kännedom om organisationen och hur dess interna kommunikation fungerar. En fördel med detta är att jag inte är påverkad av tidigare kunskaper om företaget.

4.4 Population och Urval

Syftet med denna uppsats är som nämnts ovan att ta reda på hur de som arbetar på Arkivators produktionsavdelning upplever företagets interna kommunikation. Om olika grupper inom en population påverkas av olika faktorer och förhållanden behöver man ställa olika frågor eller olika formulerade frågor till olika grupper för att få en korrekt bild av hur de upplever något, i det här fallet den interna kommunikationen. Jag ville undvika att ha olika versioner av frågeformuläret för olika grupper i en population eftersom det kunde göra det mer komplicerat att göra en statistisk analys och dra slutsatser av resultatet. För att samtliga frågor i frågeformuläret skulle gälla *alla* som svarar på dem ansåg jag att det var viktigt att de svarande utgjorde en någorlunda homogen grupp.

De flesta som arbetar på Arkivators produktionsavdelning är operatörer. Operatörerna har inte tillgång till informationskanaler som telefon och e-post och de har inte en "informationsförmedlande funktion". Alla som arbetar på företaget måste naturligtvis utbyta information med andra anställda, men alla har inte som uppgift att förmedla information från en källa⁵ till andra personer som är beroende av denna information för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. En fördel med att inte ha med dem som har en informationsförmedlande funktion i populationen är att det då går att ställa frågor om dem och få reda på hur informationsförmedlingen via dem uppfattas fungera av operatörerna som finns i slutet på den nedåtgående informationskedjan. De som har en informationsförmedlande funktion har dessutom tillgång till en egen telefon vilket ger dem andra möjligheter till kommunikation och en annorlunda informationsbelastning, jämfört med operatörerna. Utifrån detta resonemang valde jag att utesluta de personer som har sådana informationsförmedlande funktioner, exempelvis produktionsberedare och produktionstekniker, från populationen.

Jag valde också bort två små avdelningar: Prototyp (sex personer) och Godsmottagning (sex personer). Detta val grundar sig på att de som arbetar på dessa avdelningar har lite annorlunda arbets- och kommunikationsförhållanden än de på företagets övriga fem produktionsavdelningar.

Sammanfattningsvis består populationen av 149 operatörer från fem av Arkivators produktionsavdelningar: Plåt & svets, Montering, FMS (Flexible Machine Systems), Horisontal och Svarv/vertikal.

Jag bestämde mig för att inte dela ut frågeformulär till alla dessa 149 operatörer eftersom jag uppskattade att det skulle ge för mycket arbete i förhållande till en magisteruppsats omfång. Därmed var jag tvungen att göra ett *urval* från populationen. Ett dataprogram (Sample Size Standard Calculator 2003) räknade ut att det behövdes 70 personer för att det ska vara möjligt att dra giltiga slutsatser av resultatet. 70 personer utgör ungefär 47 procent av populationen, vilket ger en statistisk felmarginal på 10 procent.

⁵ De som har en "informationsförmedlande funktion" kan också utgöra den informationskälla från vilken de förmedlar information.

För att det ska vara möjligt att generalisera resultatet valde jag att göra ett representativt urval, vilket innebär att varje individ har lika stor chans att komma med i urvalet (Eggeby & Söderberg 1999, s. 43). För att kunna göra ett sådant urval krävs en lista över populationen, en urvalsram. Urvalsramen utgjordes av en personallista som var ordnad efter avdelning och inom avdelningarna efter anställningsnummer. Personerna på listan numrerades från 1-149. Ett annat dataprogram (Chang 2000) tog fram 70 slumpvalda nummer. De personer som hade dessa nummer fick sedan utgöra urvalet, med undantaget att jag såg till att urvalet utgjorde mellan 40 och 50 procent av varje avdelning. Genom att räkna 1 + 5 från den först markerade på respektive avdelning togs personer bort eller lades till. Antal urvalda personer från respektive avdelning, med antalet personer i urvalsramen inom parentes: Plåt & svets: 5 (10), Montering: 8 (19), FMS: 19 (40), Horisontal: 19 (41), Svarv/vertikal: 19 (39); totalt 70 (149) personer.

4.5 Frågeformulär

Jag valde som nämnts ovan att använda ICA:s frågeformulär enligt Downs (1988, s. 96-111). Denna ”mall” anpassades efter de förhållanden som råder på Arkivator. En fördel med att välja ett ”färdigt” frågeformulär är att frågorna är genomtänkta och utprovade i tidigare forskning av personer som är mycket insatta i ämnet. En fördel med just ICA:s frågeformulär är att det innehåller många aspekter av en organisations interna kommunikation.

För att få bakgrundsinformation om Arkivator genomfördes bland annat två informella intervjuer med företagets vd. Jag har också tagit del av skriftlig information om och från företaget, såsom vd-brev, informationspolicy, måldokument, företagsbroschyr samt företagets hemsida. Jag har också observerat några av de anslagstavlor som finns i företagets lokaler samt företagets intern-tv-kanal.

Frågorna i ICA:s frågeformulär är slutna, vilket innebär att de besvaras genom att ett av flera förutbestämda svarsalternativ markeras. Detta gör att de svarande inte får någon möjlighet att uttrycka sina åsikter med egna ord. Det blir också svårt för mig att få veta exakt vad som upplevs fungera bra eller dåligt. Därför har jag lagt till tre frågor som är inspirerade av Tukiainens agendamodell för organisationskommunikation. De tre öppna frågorna ger de svarande möjligheten att nämna två saker som de tycker är bra med den interna kommunikationen, två saker som de tycker är dåliga samt ge två förslag på hur den interna kommunikationen kan förbättras.

Antalet frågor i ett frågeformulär som är baserat på ICA:s mall beror på vilka delar av en organisations interna kommunikation man vill undersöka. Den mall som jag har utgått ifrån (Downs 1988, s. 96-111) har 138 frågor som är uppdelade i nio sektioner med olika många frågor i varje sektion. Antalet frågor inom varje sektion kan till exempel bero på hur många kanaler eller källor som ska undersökas. Eftersom ICA:s frågeformulär består av sektioner som är mer eller mindre fristående kan man välja de sektioner som är intressanta för varje organisation. Jag valde att använda sju av nio sektioner, varav en sektion består av flera demografiska variabler. Valet att inte använda alla sektioner är grundat på att många svarande har tyckt att frågeformuläret varit för långt (Downs 1988, s. 109).

Här följer kortfattade beskrivningar av varje sektion i frågeformuläret.
(Frågeformuläret finns i Bilaga 2)

Sektionerna A, B, C och D, demografiska variabler

En sektion i ICA:s frågeformulär kan utgöras av demografisk information. Jag valde variablerna avdelningstillhörighet, skift, anställningstid och kön.

Sektion A: Avdelningstillhörighet. Arkivators avdelningar har lite olika arbetsförhållanden och naturligtvis olika avdelningschefer, vilket kan göra att de som arbetar på de olika avdelningarna har olika erfarenheter av den interna kommunikationen. Genom att titta på hur medarbetare på olika avdelningar upplever den interna kommunikationen kan man få en bild av hur kommunikationen till och inom de olika avdelningarna upplevs fungera.

Sektion B: Skift. Med hjälp av denna variabel kan man ta reda på om de svarande upplever några skillnader i den interna kommunikationen till anställda på olika skift. Här kan man titta på om de som jobbar natt- respektive helgskift är mer, mindre eller lika nöjda med den interna kommunikationen som de som jobbar dag respektive tvåskift som i större utsträckning har tillgång till exempelvis avdelningschef.

Sektion C: Anställningstid. I litteraturen fann jag att man jämfört anställningstid med i vilken utsträckning anställda varit nöjda med den interna kommunikationen i organisationen. Därför ansåg jag att det kunde vara av intresse att ha med denna variabel.

Sektion D. Kön. Denna demografiska variabel är vanlig i forskning och jag fann att det kunde vara intressant att se om det i det här fallet fanns några skillnader mellan mäns respektive kvinnors upplevelser av den interna kommunikationen. Emellertid ingick endast 10 kvinnor i urvalet (ca 14%), vilket kan tyckas vara ett för litet antal för att det ska vara möjligt att dra några giltiga slutsatser.

Sektion E. Mottagande av information

Med hjälp av delfrågorna i denna sektion kan man se om de svarande är nöjda med den mängd information de får om ett antal utvalda ämnesområden. De flesta frågorna (D1-11) är hämtade från mallen i Downs, medan frågorna D12-14 är baserade på LGP-koncernens informationspolicy.

Sektion F. Mängd mottagen information från viktiga informationskällor

Denna sektion visar på i vilken utsträckning de svarande är nöjda med den mängd information de får från viktiga informationskällor på företaget. Här får man endast generella omdömen om de källor som finns med i frågeformuläret.

Sektion G. Mängd mottagen information via vissa informationskanaler

Här kan man få svar på om de svarande upplever att de får rätt mängd information via vissa informationskanaler. De informationskanaler som finns i frågeformuläret är de som är viktiga för den undersökta populationen.

Sektion H. Tidpunkt för mottagande av information från vissa källor

För att kunna utföra sina arbetsuppgifter är det viktigt att få information i rätt tid. Med hjälp av den här sektionen får man reda på när de svarande upplever att de får information från de informationskällor som finns i sektion F.

Sektion I. Uppskattning av företaget

Svaren på frågorna i den här sektionen ger en bild av bland annat hur nöjda de svarande är med företagets prestationer och hur nöjda de är med att arbeta där.

Sektion J. Kommunikationsrelationer på företaget

I denna sektion ligger fokus på företagets kommunikationsklimat. Man kan bland annat få reda på om de svarande upplever att de fritt kan säga vad de tycker, även om de inte håller med överordnade. Detta kan också ge en indikation på huruvida de svarande trivs på företaget.

Sektion K. Öppna frågor

För att ge de svarande en möjlighet att med egna ord uttrycka vad de tycker fungerar bra eller dåligt i den interna kommunikationen och hur de tycker att kommunikationen kan förbättras tog jag, som sagt, med tre öppna frågor. Dessa ger en mer detaljerad inblick i hur den interna kommunikationen upplevs på företaget, till skillnad från de slutna frågorna som ger en mer generell bild. De öppna frågorna är placerade sist i frågeformuläret eftersom det torde vara lättare för de svarande att komma på svar på dessa frågor efter att ha läst igenom samtliga slutna frågor som ger en bild av vad som innefattas i begreppet intern kommunikation.

4.6 Pilottest

För att minska risken för missförstånd av frågorna i frågeformuläret genomfördes ett pilottest. Två personer ur populationen fick fylla i varsitt frågeformulär samtidigt som de kunde ställa frågor till mig om hur frågorna skulle tolkas. Detta ledde till vissa ändringar vilka beskrivs närmare under 4.7.

4.7 Utdelning av frågeformulär

Allt blir inte alltid som man har tänkt. I det här fallet blev det så att fel version av frågeformuläret delades ut utan min vetskap, med följd att flera viktiga moment i undersökningen stod utanför min kontroll. Det frågeformulär som delades ut var ett första utkast som inte pilottestats. Pilottestet genomfördes efter att denna senare utdelade version skickats till företaget för feedback. Alltså användes inte den information som erhöles vid pilottestet och de ändringar som denna information ledde till.

Här nedan återges först hur själva utdelningen gick till. Därefter tar jag upp några följder av att jag inte hade full kontroll över alla moment i insamlingen av det empiriska materialet. Sist följer några skillnader mellan den utdelade versionen av frågeformuläret och den version som inte delades ut.

Frågeformulären skickades via e-post till avdelningarnas avdelningschefer/arbetsledare den 15 april. I detta e-brev angavs ett sista svarsdatum, 25 april, och att undersökningens syfte var att ta reda på hur bra Arkivator är på att ge information till personalen på produktionsavdelningen. Varje avdelningschef skrev ut de exemplar som skulle delas ut på den egna avdelningen. Frågeformulären delades sedan ut till de som ingick i urvalet. På en avdelning satt de svarande tillsammans när de fyllde i frågeformulären och de hade tillgång till sin avdelningschef som svarade på frågor. På övriga avdelningar fylldes frågeformulären i enskilt vid valfri tidpunkt. De ifyllda frågeformulären lämnades sedan till respektive avdelningschef. I och med att flera frågor i formuläret handlar om medarbetarnas relation till sin avdelningschef ifrågasattes anonymiteten, vilket ledde till att flera frågeformulär lämnades in i slutna kuvert. Detta uppfattades dock inte genomgående som ett problem; några respondenter skrev sitt namn på sina frågeformulär.

Detta utdelningsförfarande fick som sagt flera följder. Jag kunde inte påverka de instruktioner som avdelningscheferna eller de som skulle fylla i frågeformulären fick. Eftersom flera personer delade ut frågeformulären finns det en möjlighet att olika respondenter fick olika instruktioner. För att det ska vara möjligt att dra några slutsatser av ett eventuellt bortfall måste man veta vilka i urvalet som lämnat in respektive inte lämnat in frågeformulär. Eftersom avdelningscheferna inte hade fått instruktioner om att notera detta går det inte att dra några slutsatser om bortfallet i den här undersökningen.

En annan följd var att jag inte kunde se till att frågeformulär delades ut till alla i urvalet. När jag besökte företaget tre dagar efter sista inlämningsdag så fyra godtyckligt utvalda personer i urvalet som tillfrågades om huruvida de lämnat in frågeformulär att de inte hade fått något frågeformulär att fylla i. Dessa personer fick då frågeformulär av mig och sista inlämningsdag flyttades fram.

Det att flera olika personer skrev ut frågeformulär fick flera konsekvenser. På en avdelning delades endast de två första av frågeformulärets fyra sidor ut till de åtta personerna i urvalet. Detta åtgärdades genom att dessa personer uppmanades att fylla i de två sista sidorna separat och på den första av dessa två sidor skriva hur länge de varit anställda på företaget, så att det skulle vara möjligt att sätta ihop kompletta frågeformulär. Den första versionen av frågeformuläret var inte sidnumrerad, därför häftades detta i många fall (17 av 39 inlämnade) i fel ordning. Detta gör att de svarande inte har haft exakt samma förutsättningar att besvara de öppna frågorna som medvetet placerats sist. Visserligen kan man gå tillbaka till en fråga som man inte svarat på, men i en stressad situation är benägenheten till detta troligen liten. Min uppfattning är dock att detta inte i någon större utsträckning har påverkat resultatet.

Det finns flera skillnader mellan de två versionerna av frågeformuläret. En av de demografiska variablerna, kön, finns inte med i den utdelade versionen. Detta gör att de flesta sektionerna har olika bokstavsbezeichnungar (A, B osv.) i de två versionerna. Eftersom resultatet av undersökningen utgår från den utdelade versionen avser sektionsbezeichnungarna i resten av uppsatsen de beteckningar som finns i den utdelade versionen. (Se även Bilaga 3)

När jag först gjorde urvalet och det första utkastet till frågeformuläret hade jag inte tillgång till all information som behövdes för att följa de kriterier jag hade satt upp för populationen. Kompletterande information resulterade i ett nytt urval från en, utifrån mina kriterier, korrekt population utan avdelningarna Prototyp och Godsmottagning. Denna tillfälliga informationsbrist ledde dock till att de två uteslutna avdelningarna finns med i sektion A i den utdelade versionen.

I sektion B är skillnaden mellan de båda versionerna av frågeformuläret att alternativet ”tvåskift” saknas på den utdelade versionen. De svarande som arbetar tvåskift skrev därför till detta alternativ bredvid de befintliga alternativen.

I sektion D (Mottagande av information) är fråga 2 kompletterad med ett förtydligande i den version som inte delades ut.

Sektionerna E (Informationskällor) och G (Tidpunkt för mottagande av information från nyckelkällor) innehåller samma informationskällor. Därför är skillnaderna mellan de två versionerna samma i dessa två sektioner. Vid pilottestet påtalades oklarheter i vilka personer vissa titlar avsåg. Detta resulterade i ändringar av frågorna i form av förtydliganden och byten samt justeringar i ordningsföljd.

I den version av frågeformuläret som inte delades ut är informationskanalerna i sektion F ordnade i grupper efter Eriksons indelning i muntliga, elektroniska och skriftliga kanaler.

Efter pilottestet valde jag att förtydliga frågorna i sektion J enligt följande: Utdelad version: Nämn *två* saker som är bra med kommunikationen på Arkivator. Inte utdelad version: Nämn *två* saker som är bra med den interna kommunikationen på Arkivator.

Trots dessa skillnader valde jag ändå att använda den utdelade versionen och att inte dela ut även den andra versionen. Det skulle troligen inte ha känts särskilt meningsfullt för dem som ingick i urvalet att fylla i ytterligare ett frågeformulär där huvuddelen av frågorna var samma som i det första. Utdelning av den andra versionen kunde också ha resulterat i att båda versionerna av frågeformuläret hade lämnats in, vilket hade komplicerat resultatsammanställning och analys. Skillnaderna mellan de båda versionerna är inte heller så allvarliga att den utdelade versionen är helt oanvändbar, även om den andra versionen hade varit att föredra.

4.8 Analyismetoder

I och med att frågeformuläret består av både slutna och öppna frågor krävs två analyismetoder: statistisk analys av de slutna frågorna och innehållsanalys av de öppna. Sist i detta delkapitel beskrivs behandling av demografiska variabler.

4.8.1 Analys av slutna frågor

För att sammanställa svaren på de slutna frågorna har jag tillämpat statistisk analys med hjälp av SPSS 11.5 for Windows (Statistical Package for the Social Sciences) och Excel 97.

Enligt Downs brukar resultatet av en undersökning med ICA:s frågeformulär för kommunikationsgranskning redovisas i form av medelvärden eller tillfredsställelsevärden för varje fråga, vilka rangordnas inom varje sektion i frågeformuläret (Downs 1988, s. 107). För att göra det möjligt att räkna ut medelvärden kodades svarsalternativen i frågeformuläret enligt följande:

Väldigt lite/Vid helt fel tidpunkter	1
Lite	2
Något	3
Mycket	4
Väldigt mycket/I precis rätt tid	5

Frågor som lämnats obesvarade har betraktats som ”saknat värde” (missing value) i SPSS. Därmed har olika frågor olika antal svarande (N i tabeller i kapitel fem).

I några enstaka fall har rutor, dvs. alternativ, i frågeformulären markerats på felaktigt sätt. En person har vid flera frågor markerat två rutor bredvid varandra. En annan person har vid en fråga markerat linjen mellan två alternativ. I båda dessa fall har jag valt att tolka markeringarna som decimaltal, 3,5 respektive 4,5. I Bilaga 4, Svarsfrekvens för samtliga frågor och svarande, är dessa tal avrundade uppåt, men vid uträkning av medelvärden är de räknade som decimaltal.

Sektionerna D-F och sektionerna G-I är uppbyggda på olika sätt. I sektionerna D-F består varje fråga av två delfrågor: a. ”Så här mycket information får jag nu”, samt b. ”Så här mycket information behöver jag få”. Detta gör att man kan räkna ut ett värde på hur nöjda de svarande är med mängden information. Detta ”tillfredsställelsevärde” räknas ut på följande sätt: Medelvärdet av mängden behövd information (b) minus medelvärdet för mängden erhållen information (a). Det högsta värdet för tillfredsställelse är 4 (5 – 1) och det lägsta –4 (1 – 5). Idealet är noll, dvs. att de svarande får precis så mycket information som de behöver. Ett positivt tal betyder att de svarande tycker att de behöver ha mer information än de får. Ett negativt tal betyder att de tycker att de behöver ha mindre information än de får. Sektionerna G-I består av enkla frågor. I de här sektionerna visar ett medelvärde nära fem på hög tillfredsställelse och ett medelvärde nära ett visar på låg tillfredsställelse.

Varje frågas medelvärde och/eller tillfredsställelsevärde säger inte bara något om en fråga utan betraktas också i förhållande till andra medelvärden respektive tillfredsställelsevärden. Detta görs genom rangordning av frågor inom varje sektion

I en kvantitativ studie kan man titta på mängd olika saker. Jag har därför valt ut de resultat som är mest talande och mest relevanta för undersökningens syfte.

4.8.2 Analys av öppna frågor

För att få en samlad bild av svaren på de öppna frågorna har jag tillämpat innehålls-analys. Svaren sorterades efter innehållet i de slutna frågorna och utgör eventuella förklaringar till svaren på dessa. Vissa svar passar dock ihop med flera slutna frågor.

Innehållet i vissa svar på de öppna frågorna föll utanför uppsatsämnets ram och har därför uteslutits från analysen. Majoriteten av de uteslutna svaren berörde kommunikation med fackförening.

4.8.3 Behandling av demografiska variabler

Här beskrivs indelningen av de demografiska variablerna skift och anställningstid i kategorier.

Alternativet ”tvåskift” saknades, som tidigare nämnts, i sektion B i den utdelade versionen av frågeformuläret och jag såg att skillnaden mellan de uppgifter jag hade om vilka skift de personer som ingick i urvalet skulle tillhöra och de alternativ som hade markerats i inlämnade frågeformulär var stor beträffande huruvida personer arbetar dag eller tvåskift. Exempelvis noterade jag att åtta personer som tillhör två avdelningar där det, enligt den information jag hade tillgång till, inte finns någon som jobbar dagskift, ändå har markerat ”dag”. Därför beslutade jag att slå ihop ”dag” och ”tvåskift” till en kategori, vilket gör att det i analysen, liksom i det utdelade frågeformuläret, finns tre kategorier för skift i stället för fyra. Kategorin dag/tvåskift består av 32 personer och är därmed betydligt större än kategorierna natt, 7 personer, och helg, 8 personer.

Sektion C, anställningstid, är indelad efter de inlämnade svaren. Jag ville se om det fanns någon skillnad i åsikter mellan personer med olika lång anställningstid på företaget. Därför är de svarande indelade i två grupper: de som varit anställda på företaget i 1 år och 2 månader eller mindre (12 personer) och de som varit anställda längre än 1 år och 2 månader (35 personer).

4.9 Validitet, reliabilitet och generalisering

Med *validitet* menas att man undersöker det man avser att undersöka (Ejvegård 1996, s. 69). De data som samlas in måste vara relevanta för uppsatsens frågeställningar (Halvorsen 1992, s. 41). Det frågeformulär som jag har använt består, som tidigare nämnts, till största delen av sektioner från ICA:s frågeformulär som är framtaget av forskare som är betydligt mer insatta i ämnet organisationskommunikation än vad jag är. Detta anser jag ge frågeformuläret hög validitet. Validiteten kunde emellertid ha varit högre om den pilottestade versionen av frågeformuläret hade delats ut och om de svarande hade fått mer information i samband med utdelningen av frågeformuläret. Downs menar att man utifrån forskningssynpunkt har ifrågasatt validiteten hos resultaten av kommunikationsgranskningar där endast en metod har använts (Downs 1988, s. 18). Jag menar dock att det ändå är meningsfullt att genomföra en undersökning med hjälp av endast en metod, förutsatt att man är medveten om att man inte får veta precis allt om det som undersöks.

En undersöknings *reliabilitet* anger dess pålitlighet. Hög reliabilitet innebär att undersökningen ska kunna upprepas och då ge ”ungefär identiska resultat” (Halvorsen 1992, s. 42). Genom att utförligt beskriva hur jag har gått tillväga menar jag att min undersökning har hög reliabilitet. För hög reliabilitet krävs också att data kodas och registreras korrekt (ibid., s. 42). I detta avseende kunde reliabiliteten eventuellt ha höjts om ytterligare en person hade kontrollerat min inmatning av svar i datorn samt analys och tolkning av svar på öppna frågor.

Som jag nämnde i samband med beskrivningen av urvalet har jag gjort ett representativt urval. Syftet med detta är att möjliggöra *generalisering* av undersökningens resultat, vilket innebär att svaren från en del av en population kan antas gälla hela populationen. I min undersökning är svarsfrekvensen för hela urvalsgruppen ganska hög (67% för sektionerna A-F och 64% för sektionerna G-J), vilket jag menar gör att det är rimligt att generalisera svaren från samtliga svarande. Vad gäller svaren för de olika kategorierna inom de demografiska variablerna är jag mer tveksam. Detta gäller särskilt de små kategorierna. Ju mindre en kategori, eller antalet svarande inom en kategori, är desto större betydelse får extrema svarsvärden för kategorins medelvärde på en fråga. Därför vill jag inte dra alltför långtgående slutsatser från resultaten från de olika demografiska variablerna.

5 Resultat och analys

I detta kapitel redovisas resultatet av undersökningen och resultatet analyseras. Kapitlet inleds med svarsfrekvens. Därefter följer resultat och analys under följande rubriker: Mängd mottagen information, Informationskällor och tidpunkter för mottagande av information från dessa, Informationskanaler, Uppskattning av företaget samt Kommunikationsklimat.

5.1 Svarsfrekvens

I urvalet ingick, som tidigare nämnts, 70 personer. Det totala antalet kompletta ifyllda inlämnade frågeformulär var 45. På en avdelning delades först bara frågeformulärets två första (av fyra) sidor ut. De berörda personerna ombads sedan fylla i de resterande sidorna, dock saknas dessa sidor från två personer. Jag har valt att låta även de två halva frågeformulärens ingå i resultatet. Det totala antalet svarande är därför 47 (67% av 70) på sektionerna A-F och 45 (64% av 70) på sektionerna G-J.

Tabell 5.1 Svarsfrekvens för avdelningar och skift.

Avdelning	Skift			Totalt
	Dag/tvåskift	Natt	Helg	
Plåt & svets	3	1	-	4
Montering	8	-	-	8
FMS	5	2	1	8
Horisontal	10	3	2	15
Svarv/vertikal	5	1	5	11
Horisontal/Svarv/vertikal*	1	-	-	1
Totalt	32	7	8	47

*En person markerade två avdelningar. Denna persons svar är inte med i beräkningen av avdelningarnas medelvärden.

Nedan följer en tabell över svarsfrekvensen på de öppna frågorna. Svarsfrekvens för samtliga slutna frågor finns i Bilaga 4.

Tabell 5.2 Svarsfrekvens i procent per fråga, sektion J, öppna frågor.

Fråga	Svar	Svar saknas	Totalt
1 Nämn två saker som är bra med kommunikationen på Arkivator ?	73	27	100
2 Nämn två saker som är dåliga med kommunikationen på Arkivator?	64	36	100
3 Ge två förslag på hur kommunikationen på Arkivator kan förbättras?	60	40	100

Tabellen visar att en ganska stor andel av de svarande inte har utnyttjat möjligheten att med egna ord tala om vad de tycker är bra respektive dåligt med den interna kommunikationen eller hur det som eventuellt inte är bra kan förbättras. Tio personer (22% av 45) har inte svarat på någon av de öppna frågorna. Fem av dessa personer tillhör samma avdelning, Svarv/vertikal, och utgör ca 45 procent av de svarande från denna avdelning.

5.2 Mängd mottagen information

Frågeformulärets sektion D handlar om mängden information som de svarande får om vissa ämnesområden. Sektionerna E och F handlar också om mängden mottagen information, men där är det informationskällor respektive informationskanaler som står i fokus, snarare än innehållet i informationen.

Före redogörelsen för svaren på frågorna i sektion D följer här några svar på den andra öppna frågan, ”Nämn två saker som är dåliga med kommunikationen på Arkivator”. Dessa svar berör mängden information och kan sägas vara allmänt hållna. En person har svarat ”För lite” och ”För dålig”. En annan person har skrivit ”Finns knappt någon information”. En tredje person har svarat ”Man måste ta reda på mycket själv”. Två personer vill ha mer information. Jag tolkar det som att deras missnöje gäller såväl mängden information de får som informationens kvalitet. Några ytterligare svar finns i texten nedan.

Här följer en tabell med medelvärden för a-frågorna i sektion D. *N* avser antalet svarande. Ju högre medelvärde desto mer information anser de svarande att de får.

Tabell 5.3 Medelvärden för samtliga a-frågor i sektion D, rangordnade med det högsta först.

D a. Så här mycket information får jag nu, om:	N	Medelvärde
12 Arkivators vision och mål	47	3,68
2 Mina arbetsuppgifter	47	3,40
4 Förmåner	46	3,11
11 Säkerhetsföreskrifter	47	2,91
3 Lön	47	2,85
8 Viktiga nya produkter hos företaget	47	2,77
9 Hur mitt arbete är relaterat till företagets totala verksamhet	47	2,74
5 Företagets misstag och misslyckanden	47	2,55
1 Hur jag sköter mitt jobb	47	2,49
6 Hur beslut som påverkar mitt jobb fattas	46	2,15
13 LGP-koncernens mål och verksamhet	47	2,13
14 Arkivators roll i LGP-koncernen	47	2,11
10 Specifika problem som ledningen möter	47	1,89
7 Möjligheter till befordran	47	1,72

I ovanstående tabell framgår att de svarande tycker att de får mest information om Arkivators vision och mål och minst information om deras möjligheter till befordran.

I den här sektionen, D a, fanns det en del stora skillnader mellan de olika avdelningarna vad gäller medelvärden och rangordning av dessa. Det är störst skillnad mellan avdelningarnas rankning av fråga D5a, ”Företagets misstag och misslyckanden”. Plåt & svets har frågan på tredje plats, medan Horisontal har rankat den som tolvva. Övriga avdelningar har frågan på femte (FMS), tionde (Montering), respektive åttonde plats (Svarv/vertikal). På hälften av frågorna (D3a, D5a, D6a, D8a, D10a, D11a, D12a) är skillnaderna mellan 0,96 och 1,37 mellan den avdelning som har högst medelvärde och den avdelning som har lägst medelvärde. Alltså har avdelningarna i flera fall olika uppfattningar om hur mycket information de får.

Totalt sett har Horisontal högst medelvärden och FMS lägst. Övriga avdelningar ligger mycket nära varandra i mitten.

De som arbetar dag/tvåskift har, totalt sett, lägre medelvärden än dem som arbetar natt, men högre medelvärden än dem som arbetar helg. Den största skillnaden mellan skiftens medelvärden finns på fråga D3a, "Lön". Nattarbetarna har högst medelvärde, 3,67, och har rankat frågan som tvåa. De som arbetar dag/tvåskift har rankat frågan som femma (medelvärde 2,82). Helgarbetarna har lägst medelvärde, 2,38, och har frågan på åttonde plats. Fråga D9a, "Hur mitt arbete är relaterat till företagets totala verksamhet", har också rangordnats olika. Frågan återfinns på andra (helg), sjätte (dag/tvåskift) respektive åttonde plats (natt). En person som arbetar helg tycker att något som är dåligt med kommunikationen på företaget är att enskilda operatörer knappast får någon feedback på utfört arbete. De får till exempel inte veta om de gjort något fel, vilket innebär att felaktigt utförande av arbetsuppgifter kan pågå länge. Detta kan jämföras med helgruppens medelvärde på D1a, "Hur jag sköter mitt jobb", som är 2,50, vilket är ganska lågt. Medelvärdena för övriga skift är 2,50 (natt) och 2,48 (dag/tvåskift).

De som har varit anställda på Arkivator i max ett år och två månader har i tretton fall av fjorton högre medelvärden än dem som varit anställda en längre tid. Störst skillnad mellan medelvärden finns på fråga D2a, "Mina arbetsuppgifter" där de med kortare anställningstid har högre medelvärde (3,92) än dem med längre arbetstid (3,23). Tio skillnader av fjorton är under 0,5, det vill säga ganska små.

Tabell 5.4 Medelvärden för samtliga b-frågor i sektion D, rangordnade med det högsta först.

D b. Så här mycket information behöver jag få, om:	N	Medelvärde
6 Hur beslut som påverkar mitt jobb fattas	44	4,02
2 Mina arbetsuppgifter	45	3,96
11 Säkerhetsföreskrifter	45	3,96
5 Företagets misstag och misslyckanden	43	3,93
12 Arkivators vision och mål	45	3,91
8 Viktiga nya produkter hos företaget	45	3,89
4 Förmåner	44	3,84
3 Lön	45	3,82
9 Hur mitt arbete är relaterat till företagets totala verksamhet	44	3,77
14 Arkivators roll i LGP-koncernen	45	3,71
1 Hur jag sköter mitt jobb	45	3,67
13 LGP-koncernens mål och verksamhet	44	3,64
7 Möjligheter till befordran	44	3,55
10 Specifika problem som ledningen möter	45	3,53

I denna tabell framgår det att de svarande tycker att de behöver mest information om hur de beslut som påverkar deras jobb fattas och minst information om specifika problem som ledningen möter. Samtliga medelvärden ligger över tre och många nära fyra, vilket visar att de tillfrågade tycker att de behöver förhållandevis mycket information.

På b-frågorna i sektion D är Plåt & svets den avdelning som totalt sett har högst medelvärden, tätt följd av Horisontal. Montering och FMS har sammantaget lägre medelvärden än Plåt & svets och Horisontal, men högre värden än Svarv/vertikal. Den största skillnaden mellan avdelningarnas medelvärden finns på D13b, ”LGP-koncernens mål och verksamhet”: Plåt & svets: 4,25; FMS: 4,0, Montering: 3,75; Horisontal: 3,57; Svarv/vertikal: 3,10. Denna fråga har också rangordnats olika: andra plats (Plåt & svets), fjärde plats (FMS), åttonde plats (Montering) respektive fjortonde plats (Horisontal och Svarv/vertikal). Andra frågor som avdelningarna har rankat mycket olika är D4b, D5b, D6b, D7b, D12b och D14b:

Tabell 5.5 Avdelningars rangordningar av frågorna D4b, D5b, D6b, D7b, D12b och D14b efter medelvärden.

D b Fråga	Plats i rangordning avdelningsvis				
	Plåt & svets	Montering	FMS	Horisontal	Svarv/vertikal
4 Förmåner	7	4	12	8	3
5 Företagets misstag och misslyckanden	1	4 ⁶	10	1	9
6 Hur beslut som påverkar mitt jobb fattas	10	1	1	2	7
7 Möjligheter till befordran	14	4	13	10	13
12 Arkivators vision och mål	4	8	3	2	11
14 Arkivators roll i LGP-koncernen	2	8	7	12	11

På b-frågorna i sektion D, liksom på a-frågorna, har de som arbetar nattskift högre medelvärden än dem som arbetar dag/tvåskift, som i sin tur har högre medelvärden än helgarbetarna. Totalt sett tycks de som arbetar natt ha störst informationsbehov vad gäller de ämnesområden som tas upp i denna sektion, medan de som arbetar helg tycks ha minst informationsbehov. På tre frågor (D5b, D12b, D14b) är skillnaderna mellan medelvärdena för det skift som har högst respektive lägst medelvärden över 1,0. Vad gäller rangordningen av medelvärden är skillnaden störst på fråga D3b, ”Lön” (helg: första plats, dag/tvåskift: sjunde plats, natt: tionde plats) och D4b, ”Förmåner” (helg: första plats, dag/tvåskift: sjätte plats, natt: tionde plats).

Enligt skillnaderna mellan gruppernas medelvärden tycks de som har varit anställda längre än ett år och två månader totalt sett ha något lite större informationsbehov än dem som varit anställda en kortare tid. Det är dock inte stora skillnader mellan gruppernas medelvärden. Störst skillnad, 0,38, finns på D6b ”Hur beslut som påverkar mitt jobb fattas”. Detta återspeglas hos gruppernas rangordning av frågornas medelvärden. De som har varit anställda längre än 1 år och två månader har rankat D6b på första plats (medelvärde 4,13), medan frågan återfinns på sjunde plats i den andra gruppens rangordning (medelvärde 3,75).

Här följer en tabell med tillfredsställelsevärden för frågorna i sektion D. Ju lägre tillfredsställelsevärde desto mer nöjda är de svarande.

⁶ Frågor med identiska medelvärden delar plats i rangordning.

Tabell 5.6 Tillfredsställelsevärden för frågorna i sektion D, rangordnade med det lägsta först.

Ämnesområden	Tillfredsställelsevärde
12 Arkivators vision och mål	0,23
2 Mina arbetsuppgifter	0,55
4 Förmåner	0,73
3 Lön	0,97
9 Hur mitt arbete är relaterat till företagets totala verksamhet	1,03
11 Säkerhetsföreskrifter	1,04
8 Viktiga nya produkter hos företaget	1,12
1 Hur jag sköter mitt jobb	1,18
5 Företagets misstag och misslyckanden	1,38
13 LGP-koncernens mål och verksamhet	1,51
14 Arkivators roll i LGP-koncernen	1,60
10 Specifika problem som ledningen möter	1,64
7 Möjligheter till befordran	1,82
6 Hur beslut som påverkar mitt jobb fattas	1,87

Av Tabell 5.6 utläses att de svarande anser att de behöver mer information om alla ämnesområden. De är mest nöjda med mängden information om Arkivators vision och mål, och minst nöjda med mängden information om hur beslut som påverkar deras jobb fattas.

Horisontal är den avdelning som har flest låga tillfredsställelsevärden, vilket tyder på att de som arbetar där är mest nöjda med mängden information de får, jämfört med dem som arbetar på de övriga avdelningarna. Den näst mest nöjda avdelningen är Svarv/vertikal, följd av Plåt & svets och Montering. Minst nöjda är de som arbetar på FMS. Vid en jämförelse mellan avdelningarnas upplevelser av mängden erhållen information och tillfredsställelsen med denna finns två samband. De som arbetar på Horisontal upplever att de får mest information, jämfört med dem som tillhör övriga avdelningar, och är mest nöjda med mängden erhållen information. De som arbetar på FMS upplever att de får minst information, jämfört med dem som tillhör övriga avdelningar, och är minst nöjda med mängden erhållen information.

De olika avdelningarna är olika missnöjda med olika frågor. FMS, Horisontal, Svarv/vertikal och Montering har fråga D12, "Arkivators vision och mål", på första respektive andra plats, medan Plåt & svets har frågan först på sjunde plats. Eftersom majoriteten av avdelningarna har rankat frågan högt är den totalt sett rankad som etta (Tabell 5.6). De två andra frågor som avdelningarna har rankat mest olika är D5, "Företagets misstag och misslyckanden" (Plåt & svets: tredje plats, Svarv/vertikal: åttonde plats, Montering och FMS: tionde plats, Horisontal: tolfte plats), D11, "Säkerhetsföreskrifter" (Plåt & svets: andra plats, Montering: tredje plats, Horisontal: sjätte plats, Svarv/vertikal: nionde plats, FMS: tionde plats) och D13, "LGP-koncernens mål och verksamhet" (Svarv/vertikal: fjärde plats, Horisontal: tionde plats, Montering: tolfte plats, Plåt & svets och FMS: trettonde plats).

De som arbetar helg har sammantaget lägre tillfredsställelsevärden än dem som arbetar dag/tvåskift. De som arbetar natt har flest höga tillfredsställelsevärden och tycks därmed vara mindre nöjda med mängden erhållen information än dem som arbetar helg respektive dag/tvåskift. Här finns också två samband mellan mängden

erhållen information och tillfredsställelsen med denna. De som arbetar natt upplever att de får mest information, jämfört med dem som tillhör övriga skift, och är minst nöjda med mängden erhållen information. De som arbetar helg upplever att de får minst information, jämfört med de som tillhör övriga skift, och är mest nöjda med mängden erhållen information. Härtill kan läggas ett svar på den öppna fråga som gäller saker som är dåliga med kommunikationen; en person, som inte arbetar natt, har angett att de som arbetar natt inte får tillräckligt med information.

På frågorna D3 och D9 är det stora skillnader mellan olika skifts tillfredsställelsevärden och hur värdena rangordnats. D3, "Lön": Natt: 0,16, första plats, Dag/tvåskift: 0,99, fjärde plats, Helg: 1,48, trettonde plats. D9, "Hur mitt arbete är relaterat till företagets totala verksamhet": Helg: 0,57, andra plats, Dag/tvåskift: 0,98, fjärde plats, Natt: 1,83, tionde plats.

De som varit anställda på Arkivator max ett år och två månader har på alla frågor utom en, lägre tillfredsställelsevärden än dem som varit anställda längre och tycks därför vara mer nöjda med mängden information de får om de ämnen som tas upp i frågeformuläret. Liksom på a- och b-frågorna på denna sektion, D, är skillnaderna mellan värdena inte särskilt stora: elva av fjorton skillnader är 0,44 eller mindre. På frågorna D6 och D10 är skillnaderna relativt sett stora. D6 "Hur beslut som påverkar mitt jobb fattas": kortare anställningstid än ett år och två månader: 1,18, nionde plats, längre anställningstid: 2,09, fjortonde plats. D10 "Specifika problem som ledningen möter": kortare anställningstid: 0,91, sjunde plats, längre anställningstid: 1,87, tolfte plats. Trots förhållandevis stora skillnader mellan tillfredsställelsevärden är skillnaderna i ranking inte så stora. Sambandet mellan upplevd erhållen mängd information och tillfredsställelsen med denna är att den grupp (anställningstid max ett år och två månader) som anser sig ha fått mer information är mer nöjd med denna mängd än dem som upplevt att de får mindre information.

Frågorna D12-14 är baserade på de mål som LGP-koncernen satt upp för den interna informationen: Medarbetarna ska ha "kännedom om LGP-koncernens mål och verksamhet" och "ingående kännedom om det egna bolagets mål, uppgifter och roll i koncernen". Av Tabell 5.3 kan det utläsas att de svarande tycker att de får mer information om Arkivators vision och mål (medelvärde: 3,68) än om koncernens mål och verksamhet och Arkivators roll i koncernen (medelvärde: 2,13 respektive 2,11). Tillfredsställelsevärdena i Tabell 5.6 visar att de svarande tycker att de behöver mer information om LGP-koncernens mål och verksamhet och Arkivators roll i LGP-koncernen än de får nu. De är, som sagt, nästan nöjda med mängden information om det egna företagets vision och mål. Det är svårt att avgöra huruvida målen för den interna informationen kan betraktas som uppnådda. Vad gäller medarbetarnas kännedom om koncernens mål och verksamhet framgår det av Tabell 5.3 att de svarande tycker att de får nästan exakt lika mycket information om detta ämnesområde som om Arkivators roll i LGP-koncernen, om vilken de enligt informationspolicyn ska ha "ingående kännedom". Eventuellt kan man dra slutsatsen att det behövs mer information om LGP-koncernens mål och verksamhet och mycket mer information om Arkivators roll i koncernen, för att komma upp i samma informationsmängd som den som upplevs finnas om Arkivators vision och mål, men ungefär lika mycket mer information i båda ämnesområdena för att de svarande ska vara nöjda.

Något annat som nämns i koncernens informationspolicy är att medarbetarna ska vara informerade för att känna delaktighet i företaget. ”En delaktig medarbetare känner ansvar och med ansvar följer motivation. En motiverad medarbetare utför ett bättre arbete.” Förutom de ämnesområden som ingår i målen som nämndes ovan, kan man även titta närmare på frågorna D5, D6, D8, D9 och D10 som alla har tillfredsställelsevärden över 1 (Tabell 5.6). Medelvärdena för mängden mottagen information på dessa frågor (Tabell 5.3) ligger mellan 1,89 och 2,77, det vill säga under tre, som är mittenvärdet. Ett svar på frågan om vad som är dåligt med företagets kommunikation lyder ”Man får sällan reda på vad som händer och beslutas på företaget”. I frågeformuläret ingår ingen direkt fråga om huruvida de tillfrågade känner sig delaktiga i företaget, men att döma av ovan nämnda svar och värden skulle de svarande kunna bli bättre informerade om vad som händer på företaget och därigenom eventuellt öka sin delaktighet i företaget.

5.3 Informationskällor och tidpunkter för mottagande av information från dessa

Frågeformuläret innehåller två sektioner som rör informationskällor. Sektion E handlar om mängden information de svarande får från källorna. Sektion G handlar om *när* information mottas från källorna. Kommunikationsrelationer mellan operatörer och informationskällor behandlas i ett senare avsnitt. I texten nedan finns även svar på öppna frågor.

A-frågorna i sektion E börjar ”Så här mycket information får jag nu”, medan b-frågorna börjar ”Så här mycket information behöver jag få för att klara av mina arbetsuppgifter”. Om man tolkar detta strängt kan den information de svarande får handla om vad som helst, medan den information de behöver enbart handlar om deras arbetsuppgifter. Jag har dock valt att inte fokusera på detta.

I sektionerna E, G och I förekommer frågor om avdelningschef. En person på avdelningen FMS har, i stället för att besvara frågorna angående avdelningschef, i sitt frågeformulär antecknat att avdelningen saknar avdelningschef. En annan person har skrivit att avdelningschefen är ny sedan en månad. Övriga sex svarande som tillhör denna avdelning har dock svarat på frågorna om avdelningschef utan att lämna några skriftliga kommentarer. Enligt en annan informationskälla på företaget är det så att avdelningen FMS inte har någon avdelningschef. I och med detta ifrågasätter jag huruvida de sju personer på avdelningen som besvarat frågorna om avdelningschef associerat till samma person. Jag har valt att redovisa de svar som avgivits angående avdelningschefen på FMS, men det är viktigt att ta nämnda omständigheter i beaktande vid värderingen av resultatets betydelse.

Av Tabell 5.7 nedan framgår att de svarande anser att de får mest information från medarbetare på den egna avdelningen och minst information från planerare.

Tabell 5.7 Medelvärden för samtliga a-frågor i sektion E, rangordnade med det högsta först.

E a. Så här mycket information får jag nu, från:	N	Medelvärde
1 Medarbetare på min avdelning	46	3,61
2 Avdelningschef	43	2,93
3 Produktionsledare	46	2,76
4 Produktionstekniker	45	2,58
8 Högsta ledningen	46	2,37
7 Kvalitetstekniker	44	2,16
5 Produktionsberedare	44	2,11
6 Planerare	44	1,98

Avdelningen Horisontal har högst medelvärden, därefter följer Montering, Plåt & svets och FMS. Lägst medelvärden har Svarv/vertikal. Nästan samtliga skillnader mellan medelvärden för den avdelning som har lägst respektive högst medelvärden på samma fråga är ganska stora eller stora (0,7-1,55), vilket visar på att mängden erhållen information upplevs eller är mycket olika på de olika avdelningarna. I och med att sektion E består av betydligt färre frågor än sektion D kan skillnader i rangordning av frågornas medelvärden inte bli lika stora i sektion E som i sektion D. De informationskällor som avdelningarna har rankat mest olika är produktionsberedare, E5a (Plåt & svets: tredje plats, Montering: femte plats, FMS: sjätte plats, Horisontal: sjunde plats, Svarv/vertikal: åttonde plats), planerare, E6a (Plåt & svets: tredje plats, Svarv/vertikal: sjunde plats, Montering, FMS och Horisontal: åttonde plats) och högsta ledningen, E8a (FMS: tredje plats, Montering: fjärde plats, Svarv/vertikal: femte plats, Horisontal: sjätte plats, Plåt & svets: åttonde plats).

De som arbetar natt och de som arbetar dag/tvåskift har totalt sett högre medelvärden än dem som arbetar helg. Skillnaderna mellan avdelningarnas medelvärden varierar från ganska små till ganska stora (0,32-0,83).

De svarande som varit anställda på Arkivator i ett år och två månader eller kortare har genomgående högre medelvärden än dem som varit anställda längre. De flesta skillnaderna mellan gruppernas medelvärden är ganska små.

Tabell 5.8 Medelvärden för samtliga b-frågor i sektion E, rangordnade med det högsta först.

E b. Så här mycket information behöver jag få, från:	N	Medelvärde
1 Medarbetare på min avdelning	46	3,74
2 Avdelningschef	43	3,53
7 Kvalitetstekniker	43	3,53
3 Produktionsledare	45	3,51
4 Produktionstekniker	45	3,38
8 Högsta ledningen	46	3,22
6 Planerare	43	3,19
5 Produktionsberedare	43	3,12

Av Tabell 5.8 ovan framgår att de svarande tycker att de behöver mest information från medarbetarna på den egna avdelningen och minst information från produktionsberedare för att klara av sina arbetsuppgifter.

Behovet av information styrs av de arbetsuppgifter som ska utföras. Det finns olika arbetsuppgifter på olika avdelningar och eftersom olika arbetsuppgifter skulle kunna kräva olika informationskällor är det intressant att titta närmare på rangordningen av avdelningarnas medelvärden. Den informationskälla som rankats mest olika är kvalitetstekniker (E7b).

Tabell 5.9 Rangordning av avdelningars medelvärden för mängden behövd information från vissa nyckelkällor för att klara sina arbetsuppgifter.

E b. Informationskällor	Plats i rangordning avdelningsvis				
	Plåt & svets	Montering	FMS	Horisontal	Svarv/vertikal
1 Medarbetare på min avdelning	2	1	2	1	2
2 Avdelningschef	1	3	4	2	5
3 Produktionsledare	2	1	5	4	1
4 Produktionstekniker	6	5	3	5	4
5 Produktionsberedare	4	8	7	7	7
6 Planerare	4	7	8	7	5
7 Kvalitetstekniker	6	5	1	3	3
8 Högsta ledningen	8	4	5	6	8

Totalt sett har Horisontal högst medelvärden före Plåt & svets och Montering. FMS och Svarv/vertikal har lägst medelvärden. Skillnaderna i medelvärden mellan de avdelningar som har lägst respektive högst medelvärden varierar mellan 0,6 (E4b) och 1,0 (E2b).

På b-frågorna i sektion E har den grupp som arbetar natt högst medelvärden, medan den grupp som arbetar dag/tvåskift har näst högst medelvärden. Den grupp som arbetar helg har lägst medelvärden på samtliga b-frågor i sektionen. Skillnaderna mellan gruppernas medelvärden är högst på fråga E2b, avdelningschef (natt: 3,83, dag/tvåskift: 3,66, helg: 2,88).

Den grupp som har längre anställningstid har högre medelvärden än gruppen med kortare anställningstid. Skillnaderna mellan gruppernas medelvärden är större på frågorna E1b, E2b och E3b (0,48-0,7) än på övriga frågor (0,07-0,17).

Av Tabell 5.10 nedan kan man utläsa att de källor som de svarande mest behöver mer information från är kvalitetstekniker och den källa de knappt behöver någon mer information från är medarbetarna på den egna avdelningen.

Tabell 5.10 Tillfredsställelsevärden för frågorna i sektion E, rangordnade med det lägsta först.

Informationskällor	Tillfredsställelsevärde
1 Medarbetare på min avdelning	0,13
2 Avdelningschef	0,60
3 Produktionsledare	0,75
4 Produktionstekniker	0,80
8 Högsta ledningen	0,85
5 Produktionsberedare	1,00
6 Planerare	1,21
7 Kvalitetstekniker	1,38

Även vad gäller tillfredsställelsevärdena på sektion E kan det vara intressant att titta på avdelningarnas rangordningar. Att en informationskälla är rankad högt tyder på att de svarande är mer nöjda med den mängd information de upplever att de får från denna källa, jämfört med den mängd de upplever att de får från andra källor.

Tabell 5.11 Rangordning av avdelningars tillfredsställelsevärden för mängden information de får från vissa nyckelkällor.

E Informationskällor	Plats i rangordning avdelningsvis				
	Plåt & svets	Montering	FMS	Horisontal	Svarv/vertikal
1 Medarbetare på min avdelning	1	1	1	1	1
2 Avdelningschef	1	2	6	2	4
3 Produktionsledare	8	4	4	3	3
4 Produktionstekniker	3	4	2	4	5
5 Produktionsberedare	4	2	4	6	7
6 Planerare	4	8	7	8	6
7 Kvalitetstekniker	4	4	8	7	8
8 Högsta ledningen	4	4	2	5	2

Här kan särskilt noteras rankningen av avdelningscheferna (E2). De som tillhör FMS, som inte har någon avdelningschef, är relativt sett mindre nöjda med mängden information från denna källa, jämfört med övriga avdelningar. Av en jämförelse mellan de olika avdelningarnas tillfredsställelsevärden för frågan framgår dock att Svarv/vertikal har ett något lite högre tillfredsställelsevärde, 0,8, än FMS, 0,71. Tillfredsställelsevärdet för avdelningarna Montering och Horisontal som rankat sina avdelningschefer på andra plats är 0,67 respektive 0,47. Den avdelning som totalt sett har lägst tillfredsställelsevärden är FMS, följd av Plåt & svets, Horisontal, Montering och sist Svarv/vertikal. Detta tyder på att de som tillhör FMS är mest nöjda med mängden information de får från de informationskällor som finns i sektion E.

Den grupp som arbetar natt är, av gruppernas tillfredsställelsevärden att döma, totalt sett mer nöjd med den mängd information som mottas från de olika informationskällorna jämfört med övriga grupper. Skillnaderna i tillfredsställelsevärden mellan de grupper som har högst respektive lägst värden är dock ganska små (0,17-0,5), utom på fråga, E3, produktionsledare. Denna informationskälla har även rankats olika. Helg: -0,12, första plats, natt: 0,84, fjärde plats, dag/tvåskift: 0,95, femte plats.

Två personer som arbetar natt har på de öppna frågorna uppgett att de sällan får information direkt från källan och att detta får flera konsekvenser. De skriver: ”Som natt arbetare får man sällan informationen direkt från någon chef, så man får höra mycket lösa rykten” och ”När vi [nattarbetare] får information får vi det sällan från källan så man kan ställa direkta frågor”.

Gruppen med operatörer som varit anställda på Arkivator längre än ett år och två månader har totalt sett något högre tillfredsställelsevärden på sektion E än dem som har kortare anställningstid, vilket tyder på att de med längre anställningstid är mindre nöjda med mängden erhållen information. Skillnaderna mellan gruppernas tillfredsställelsevärden varierar mellan små och ganska små (0,05-0,53).

Några svar på de öppna frågorna tyder på att ansvarsfördelningen mellan informationskällorna inte är tydlig. En person tycker att ”Tekniker och chefer behöver presentera sig bättre”. En annan person skriver: ”Jag tycker att folk har bytt titlar lite hit och dit så man vet ibland inte vilken som håller i vad”. En tredje föreslår följande: ”Utse en ansvarig inom varje arbetsområde som ska få & föra vidare nyheter o. dyl. speciellt lämpligt där många personer arbetar med samma sak”. En person föreslår ”Större noggrannhet med att ALLA får den info. de ska ha.” Den otydliga ansvarsfördelningen skulle kunna vara en orsak till att de svarande vill ha mer information från samtliga informationskällor.

I sektion G, Tidpunkt för mottagande av information från nyckelkällor, uppfattades medarbetare på den egna avdelningen (G1) som den källa man mottog information från vid mest rätt tid i förhållande till övriga källor.

Tabell 5.12 Medelvärden för samtliga frågor i sektion G, rangordnade med det högsta först.

G När får du information från följande källor:	N	Medelvärde
1 Medarbetare på min avdelning	43	3,52
2 Avdelningschef	42	3,36
3 Produktionsledare	40	3,28
4 Produktionstekniker	40	3,07
8 Högsta ledningen	40	2,85
5 Produktionsberedare	37	2,73
7 Kvalitetstekniker	38	2,68
6 Planerare	38	2,58

Alla medelvärden i tabellen ovan ligger runt 3 och om vi jämför den här tabellen med tabellen över svarsfrekvensen på den här sektionen (Bilaga 4), kan vi se att de flesta svarande *inte* har markerat ”Vid helt fel tidpunkter” eller ”I precis rätt tid” på någon av informationskällorna. De svarande är alltså ganska överens om att tidpunkterna då de får information inte är helt perfekta, men inte heller helt fel. Sannolikt får man inte alltid information från en källa i rätt tid eller alltid vid helt fel tidpunkter.

Här kan också noteras att ordningsföljden i tabellen för medelvärden för sektion G är identisk med ordningsföljden i tabellen för tillfredsställelsevärden för sektion E (Tabell 5.10), så när som på de två sista informationskällorna. Att ordningsföljden är samma i båda sektionerna menar jag styrker resultatet.

Även i sektion G är det intressant att titta på de olika avdelningarnas medelvärden och deras rangordningar av dessa:

Tabell 5.13 Avdelningars medelvärden på frågorna i sektion G, samt rangordning av dessa.

Plats i rangordning	Plåt & svets		Montering		FMS		Horisontal		Svarv/vertikal	
	Fråga	Medelvärde	Fråga	Medelvärde	Fråga	Medelvärde	Fråga	Medelvärde	Fråga	Medelvärde
1	G1	3,75	G1	3,83	G4	4,0	G1	3,53	G3	3,50
2	G2		G2	3,67	G1	3,29	G3		G1	3,45
3	G5	2,75	G4	3,33	G3	3,13	G2	3,47	G4	3,11
4	G6	2,50	G7	3,20	G2	3,0	G8	3,0	G2	3,0
5	G4	2,33	G3	3,0	G8	2,88	G7	2,73	G7	
6	G8		G5		2,86	G4	2,71	G8	2,87	
7	G3	2,0	G6	2,83	G6	2,29	G5	2,62	G5	2,71
8	G7		G8		G7		G6	2,57	G6	

Avdelningen Montering har totalt sett högre medelvärden än övriga avdelningar vilket tyder på att de som arbetar där upplever att de får information i mer rätt tid jämfört med övriga avdelningar. Plåt & svets har totalt sett lägre medelvärden än de övriga avdelningarna. Skillnader mellan rangordning av medelvärden är störst på fråga G5, produktionsberedare. En person som tillhör avdelningen FMS tycker att det är ”svårt att få tag i rätt person vid snabba & viktiga frågor”. En person som arbetar på Horisontal tycker att kommunikationen med avdelningschefen fungerar bra, men att ”träffa avdelningschefen oftare skulle göra kommunikationen ännu bättre.”

De som arbetar olika skift har olika tillgång till informationskällor. De operatörer som arbetar helg respektive natt är färre än dem som arbetar dag eller tvåskift och de har heller inte tillgång till andra informationskällor som till exempel avdelningschef och vd, i samma utsträckning som de som arbetar dag eller tvåskift. Av nedanstående tabell framgår att G2, avdelningschef, och G7, kvalitetstekniker, rankats mycket olika. Nattskiftet har något lite fler högre medelvärden än övriga skift. Skillnaderna mellan skiftens medelvärden varierar från ganska små till ganska stora (0,29-0,7).

Tabell 5.14 Skifts medelvärden på frågorna i sektion G, samt rangordning av dessa.

Plats i rangordning	Natt		Helg		Dag/ tvåskift	
	Fråga	Medelvärde	Fråga	Medelvärde	Fråga	Medelvärde
1	G3	3,67	G1	3,79	G2	3,48
2	G1	3,50	G3	3,71	G1	3,47
3	G7	3,20	G2	3,29	G4	3,14
4	G5	3,0	G4	3,0	G3	3,07
5	G8		G8	2,71	G8	2,86
6	G2	2,83	G5	2,50	G5	2,73
7	G4		G6		G7	2,63
8	G6	2,80	G7		G6	2,56

Gruppen vars medlemmar har varit anställda på Arkivator max ett år och två månader har totalt sett högre medelvärden än gruppen med längre anställningstid.

Störst skillnad mellan gruppernas medelvärden finns på fråga G3, produktionsledare (kort anställningstid: 3,8, längre anställningstid: 3,1).

Det finns ett flertal svar på de öppna frågorna som allmänt rör tidpunkter för mottagande av information. En person tycker att information kommer för sent. En annan person skriver: "Dålig planering. Händer inget eller väldigt sent!". Tre förslag på förbättringar av kommunikationen lyder: "Snabbare reaktion på händelser, bra och dåliga för att motverka rykten", "Snabbare beslut" och "Snabbare och säkrare information".

I koncernens informationspolicy står det att medarbetarna är den målgrupp som ska ha information först av alla målgrupper. Downs (1988) har dock funnit att det kan vara ett problem för företag att informera sina anställda om en händelse innan den publiceras i media. Svar från två personer tyder på att det kan vara så i det här fallet. En av dem skriver: "Sen information överhuvudtaget, läser ibland i tidningen om saker som skett, som vi anställda inte hade en aning om."

5.4 Informationskanaler

Frågorna i sektion F handlar om mängden information som operatörerna erhåller via företagets informationskanaler. Tabellen nedan visar att de svarande anser att de får mest information via vd-brevet, tätt följt av anslagstavlor. De svarande anser att de får minst information via protokoll från ledningsmöten, den informationskanal som de inte har tillgång till.

Tabell 5.15 Medelvärden för samtliga a-frågor i sektion F, rangordnade med det högsta först.

F a. Så här mycket information får jag nu, via:	N	Medelvärde
6 Vd-brev	46	3,33
4 Anslagstavlor	46	3,28
1 Ansikte mot ansikte	46	3,13
3 Personalmöten	46	3,02
5 Intern-tv	45	2,91
2 Avdelningsmöten	46	2,85
7 Protokoll från ledningsmöten	45	1,82

Skillnaderna mellan avdelningarnas medelvärden på a-frågorna i sektion F och rangordning av dessa värden varierar mest på frågan om avdelningsmöten, F2a: Plåt & svets: 3,75, första plats, Montering: 3,38, första plats, Horisontal: 3,13, fjärde plats, Svarv/vertikal: 2,20, sjätte plats, FMS: 2,0, sjätte plats. De avdelningar som har höga medelvärden är mindre än övriga avdelningar, vilket eventuellt gör det lättare att hålla möten oftare.

Det finns inga stora skillnader mellan medelvärden för grupperna som arbetar olika skift. Den största skillnaden mellan de två grupper som har lägst respektive högst medelvärde finns på fråga F5a, intern-tv: 0,60. De som arbetar dag/tvåskift har något högre medelvärden än övriga två skift.

Skillnaderna mellan medelvärden för grupperna med olika anställningstid är i huvudsak små eller ganska små (0,01-0,44). Skillnaderna mellan gruppernas rankning av informationskanalerna är också små. Undantaget är fråga F2a, avdelningsmöten: kort anställningstid: 3,58, första plats; längre anställningstid: 2,59, sjätte plats.

Tabellen nedan visar att de svarande tycker att de behöver få mest information via avdelningsmöten och personalmöten, men skillnaderna mellan medelvärdena för de högst rankade källorna är mycket små.

Tabell 5.16 Medelvärden för samtliga b-frågor i sektion F, rangordnade med det högsta först.

F b. Så här mycket information behöver jag få, via:	N	Medelvärde
2 Avdelningsmöten	44	3,91
3 Personalmöten	44	3,89
4 Anslagstavlor	44	3,80
1 Ansikte mot ansikte	43	3,77
6 Vd-brev	44	3,77
5 Intern-tv	43	3,56
7 Protokoll från ledningsmöten	43	3,26

Störst skillnad mellan avdelningars medelvärden och rangordning av dessa finns på fråga F1b, ansikte mot ansikte: Svarv/vertikal: 4,0, andra plats, Horisontal: 3,93, första plats, Plåt & svets: 3,75, tredje plats, Montering: 3,75, sjätte plats, FMS: 3,29, sjätte plats.

Skillnaderna mellan medelvärden för olika skift är inte stora. På fråga F6b, vd-brev, finns den största skillnaden mellan skiftens rangordning av frågorna: helg: första plats, natt: andra plats, dag/tvåskift: femte plats.

Inte heller mellan grupperna med olika anställningstid är skillnaderna mellan medelvärden stora. Störst skillnad mellan gruppernas rankning av frågorna finns på frågorna F1b, ansikte mot ansikte (kort anställningstid: första plats; längre anställningstid: femte plats) och F6b, vd-brev (kort anställningstid: sjätte plats; längre anställningstid: andra plats).

De som arbetar helg respektive natt har rankat vd-brev betydligt högre jämfört med dem som arbetar dag/tvåskift: helg: första plats, natt: andra plats, dag/tvåskift: femte plats.

Av Tabell 5.17 nedan framgår att de som ingår i undersökningen är mest nöjda med den mängd information de får via vd-brev och minst nöjda med den mängd information de får via protokoll från ledningsmöten. Missnöjet med mängden information via protokoll från ledningen är inte så konstigt eftersom de svarande ju inte har tillgång till denna informationskanal. Kanalen är, som tidigare nämnts, med som ett test för att se om det över huvud taget finns något intresse för att ta del av dessa protokoll, vilket det alltså tycks finnas. Anmärkningsvärt är att några enstaka personer har markerat att de behöver mindre information än de får nu via protokoll från ledningsmöten. Fyra personer har dessutom angivit att de nu får "Mycket" information via denna kanal som de inte har tillgång till. Jag undrar om det kan vara

så att de svarande har associerat till en annan informationskanal än den som jag syftat på, och i så fall vilken.

Tabell 5.17 Tillfredsställelsevärden för frågorna i sektion F, rangordnade med det lägsta först.

Informationskanaler	Tillfredsställelsevärde
6 Vd-brev	0,45
4 Anslagstavlor	0,51
1 Ansikte mot ansikte	0,64
5 Intern-tv	0,65
3 Personalmöten	0,86
2 Avdelningsmöten	1,06
7 Protokoll från ledningsmöten	1,43

I sektion D finns tre ämnesområden som eventuellt skulle kunna fås via protokoll från ledningsmöten: D5, "Företagets misstag och misslyckanden", D6, "Hur beslut som påverkar mitt jobb fattas" och D10 "Specifika problem som ledningen möter". Alla dessa ämnesområden har tillfredsställelsevärden över 1,0 (Tabell 5.6), vilket kan tyda på att på att protokoll från ledningsmöten har en funktion att fylla. Information i nämnda ämnesområden kan dock lika gärna förmedlas via andra informationskanaler.

Om man bortser från ledningsmötesprotokollens bottenplacering i rangordningen efter tillfredsställelsevärden framgår det att de svarande vill ha mest mer information via personalmöten (F3) och avdelningsmöten (F2). Vad gäller tillfredsställelsevärdena för dessa möten finns det tydliga skillnader mellan olika avdelningar.

Tabell 5.18 Avdelningars tillfredsställelsevärden (t-värden) för frågorna i sektion F samt rangordning av dessa.

Plats i rangordning	Plåt & svets		Montering		FMS		Horisontal		Svarv/vertikal	
	Fråga	T-värde	Fråga	T-värde	Fråga	T-värde	Fråga	T-värde	Fråga	T-värde
1	F1	0,25	F2	0,62	F1	0,16	F6	0,2	F6	0,55
2	F2		F5		F4	0,5	F4	0,27	F4	0,6
3	F3		F6		F6	0,62	F5	0,5	F5	
4	F4	0,5	F1	0,75	F5	0,87	F3	0,54	F1	0,9
5	F6		F3	0,87	F3	0,88	F2	0,74	F3	1,63
6	F5	0,75	F4	0,88	F7	1,25	F1	0,8	F7	1,79
7	F7	1,75	F7	1,37	F2	1,75	F7	1,26	F2	1,8

Här är det störst skillnad mellan avdelningarnas rangordning av avdelningsmöten, F2. Även övriga informationskanaler har rankats olika.

De flesta svar på den första öppna frågan, "Nämn två saker som är bra med kommunikationen på Arkivator", handlar om informationskanaler. De svar (9 st.) som gäller de månatliga personalmötena med företagets vd är uteslutande positiva. Denna inställning finns också till vd-breven: elva av tolv svar är positiva. Det tolfte svaret lyder: "Veckobreven brukar komma upp sent".

Det finns flera kommentarer om avdelningsmöten. Tre personer som tillhör Horizontal tycker att avdelningens möten fungerar bra. En person på samma avdelning efterlyser mer diskussion om problem och frågor på dessa möten. En person som arbetar på Plåt & svets tycker att avdelningens veckomöten är bra och att det är bra att den information de får där gäller just dem. Två personer på FMS saknar avdelningsmöten med information om "hur det går". En person på samma avdelning föreslår: "mer enskilda möten med bara de produkter man kör istället för att en ska dra allt så dela upp oss i mindre grupper". Två personer som arbetar på Svarv/vertikal vill ha fler avdelningsmöten. En person som arbetar helg på samma avdelning tycker att det skulle vara bra med ett snabbt fredagsmöte med arbetsledare som tar upp både positiv och negativ information om "körda jobb". En annan person på denna avdelning föreslår "korta informationssittningar". Det står dock inget om på vilken nivå dessa möten önskas. Personen föreslår också att de inte bara ska få information när något är "galel eller fel".

En person som arbetar på Montering skriver att det fungerar bra med planeringstavla. Tre personer (på olika avdelningar) tycker att anslagstavlor fungerar bra. En person menar att det inte är bra att det finns olika informationstavlor på olika ställen, vilket kan tolkas som att det är svårt att veta vilken information som finns var.

Fem personer tycker att företagets intern-tv-kanal fungerar bra. Flera personer är dock inte helt nöjda med denna informationskanal: "Har tröttnat på att läsa företagets mål, visioner m.m. på tv-skärmen. Dessutom skiftar det ämne för sakta." Två personer tycker att informationen på intern-tv:n inte uppdateras tillräckligt ofta. Två andra personer har förslag på hur kanalen kan utnyttjas bättre. En av dem tycker att man kan vidarebefordra meddelanden via kanalen för att undvika ryktesspridning. Den andra vill ha mer information via denna kanal. Om informationen som visas på intern-tv-kanalen inte uppdateras eller byts ut kan det finnas en risk att den inte används av operatörerna. Även om tidsintervallerna för varje text inte är särskilt långa orkar de helt enkelt inte vänta på att det eventuellt ska komma ny information efter den som står där jämt. Den information som alltid visas på intern-tv-kanalen, till exempel företagets vision, riskerar att bli uttjatad. Något som eventuellt tyder på detta är att tillfredsställelsevärdet på D12, "Arkivators vision och mål" är 0,23 och det lägsta tillfredsställelsevärdet i sektion D (Tabell 5.6).

5.5 Uppskattning av företaget

Sektion H innehåller frågor om hur nöjda de svarande är med sina arbetsförhållanden och med företaget.

Totalt sett är de som ingår i undersökningen ganska nöjda med Arkivator. Svarsfrekvensen för fråga H8 "Att arbeta på företaget" visar att 34 av de 45 svarande (ca 76%) har markerat "Mycket" eller "Väldigt mycket". Mer än hälften (ca 69%) av de svarande är också mycket eller väldigt nöjda med sina arbetsuppgifter. (se Bilaga 4)

Tabell 5.19 Medelvärden för samtliga frågor i sektion H, rangordnade med det högsta först.

H Så här nöjd är jag med...	N	Medelvärde
8 Att arbeta på företaget	45	3,94
10 Mitt företag, jämfört med andra liknande företag	44	3,78
1 Mina arbetsuppgifter	45	3,67
12 Den totala kvaliteten hos företagets produkter	45	3,59
9 Förmåner	43	3,45
13 Företagets verkställande av dess mål	43	3,19
3 Min utveckling i företaget hittills	45	3,07
6 Företagets omsorg om de anställdas väl	45	3,03
5 Min möjlighet att bidra till företagets totala framgång	44	3,00
11 Företagets totala verksamhetseffektivitet	45	2,92
7 Företagets totala ansträngningar vad gäller kommunikation	45	2,90
2 Min lön	45	2,73
4 Mina chanser att avancera inom företaget	45	2,53

De svarande är minst nöjda med sina chanser att avancera inom företaget. Detta kan jämföras med tillfredsställelsevärdet för mängden mottagen information om möjligheter till befordran (D7) som var 1,82 och näst högst i sektion D (se Tabell 5.6). Svarefrekvensen på a-delen av den här frågan (Så här mycket information får jag nu) visar att 37 av de svarande (ca 82%) tycker att de får "Lite" eller "Väldigt lite" information om möjligheterna till befordran. Missnöjet med chanserna att avancera inom företaget skulle kunna bero på informationsbrist.

Plåt & svets och Horisontal har totalt sett högst medelvärden på sektion H. FMS och Svarv/vertikal har lägst medelvärden. På fråga H7, "Företagets totala ansträngningar vad gäller kommunikation" är skillnaden mellan de två avdelningar som har högst respektive lägst medelvärde stor och frågan har rangordnats mycket olika: Plåt & svets: 3,50, fjärde plats; Montering: 3,33, sjätte plats; Svarv/vertikal: 2,73, tionde plats; Horisontal: 2,90, elfte plats; FMS: 2,50, tolfte plats.

De olika skiften visar sig ha mest skilda uppfattningar på frågorna H3, "Min utveckling i företaget hittills" (natt: 3,83, andra plats; dag/tvåskift: 2,98, åttonde plats; helg: 2,88, elfte plats), H4, "Mina chanser att avancera inom företaget" (natt: 3,33, fjärde plats; helg: 2,38, trettonde plats; dag/tvåskift: 2,42, trettonde plats) och H10, "Mitt företag jämfört med andra liknande företag" (helg: 4,13, första plats; dag/tvåskift: 3,82 andra plats; natt: 3,17, sjätte plats). Totalt sett är ingen skiftgrupp mer nöjd än någon annan.

De vars anställningstid är max ett år och två månader har högre medelvärden än den andra gruppen på samtliga frågor. De flesta skillnaderna mellan gruppernas medelvärden är dock små eller ganska små (0,08-0,48). Störst skillnad finns på fråga H4, "Mina chanser att avancera inom företaget" (kort anställningstid: 3,25, åttonde plats; längre anställningstid: 2,27, trettonde plats).

5.6 Kommunikationsklimat

Sektion I rör kommunikationsrelationerna på Arkivator. Hur de svarande upplever dessa säger något om företagets kommunikationsklimat.

Tabell 5.20 Medelvärden för samtliga frågor i sektion I, rangordnade med det högsta först.

Frågor	N	Medel- värde
8 Jag kan tala om för min avdelningschef när något går fel	44	4,33
11 Jag är nöjd med min relation till min avdelningschef	42	4,02
3 Jag är nöjd med min relation till mina medarbetare	45	3,98
5 Min avdelningschef är ärlig mot mig	42	3,98
7 Jag är fri att inte hålla med min avdelningschef	44	3,97
4 Jag litar på min avdelningschef	44	3,94
2 Mina medarbetare kommer överens med varandra	45	3,82
10 Min avdelningschef står på vänskaplig fot med sina underordnade	44	3,81
1 Jag litar på mina medarbetare	45	3,79
17 Jag har en del i att uppfylla företagets mål	45	3,69
6 Min avdelningschef lyssnar på mig	44	3,62
12 Jag litar på Arkivators högsta ledning	43	3,33
13 Den högsta ledningen är ärlig i sina ansträngningar att kommunicera med anställda	44	3,20
14 Jag är nöjd med min relation till den högsta ledningen	45	2,96
16 Jag påverkar verksamheter på min avdelning	45	2,82
15 Företaget uppmuntrar meningsskiljaktigheter	42	2,64
9 Min avdelningschef berömmar mig när jag gör något bra	43	2,59

Många värden ligger runt fyra, vilket tyder på att kommunikationsrelationerna på företaget upplevs vara goda. Totalt sett tycks de svarande ha en bättre relation till medarbetare (I1-3) och avdelningschef (I4-11) än till företagets ledning (I12-14). Undantaget är dock I9, ”Min avdelningschef berömmar mig när jag gör något bra”, som rankats sist. Ordningsföljden medarbetare – avdelningschef – högsta ledningen återfinns även i sektionerna E och G (Tabell 5.10 och Tabell 5.12).

Många skillnader mellan de olika avdelningarnas medelvärden och rangordningar av dessa är ganska stora eller stora. Störst skillnader finns på frågorna I2, I6, I14, I17.

Tabell 5.21 Avdelningars medelvärden för frågorna I2, I6, I14 och I17, med plats i rangordning inom parentes.

Fråga	Medelvärden (och rangordning) avdelningsvis				
	Plåt & svets	Montering	FMS	Horisontal	Svarv/vertikal
I2 Mina medarbetare kommer överens med varandra	3,75 (4)	3,83 (3)	4,13 (1)	3,67 (13)	3,91 (5)
I6 Min avdelningschef lyssnar på mig	3,50 (9)	3,50 (11)	3,0 (12)	4,23 (4)	3,27 (10)
I14 Jag är nöjd med min relation till den högsta ledningen	3,0 (13)	3,17 (14)	2,25 (16)	3,53 (14)	2,45 (14)
I17 Jag har en del i att uppfylla företagets mål	3,50 (9)	3,67 (7)	4,0 (3)	4,0 (9)	3,09 (11)

Horisontal har högre medelvärden än övriga avdelningar på fjorton av de sjutton frågorna i sektion I. Totalt sett har FMS lägst medelvärden.

På tretton av sjutton frågor är medelvärdena för gruppen som arbetar natt högre än eller samma som övriga gruppers medelvärden. Gruppen som arbetar dag/tvåskift har lägre medelvärden än övriga grupper på nio av sjutton frågor. Störst skillnad mellan högsta och lägsta medelvärde finns på fråga I9, "Min avdelningschef berömmar mig när jag gör något bra": natt: 2,83; dag/tvåskift: 2,68; helg: 2,0.

Gruppen med de som varit anställda på Arkivator längre än ett år och två månader har lägre medelvärden än den andra gruppen på fjorton av sjutton frågor. Den största skillnaden mellan gruppernas medelvärden finns på I9 (kort anställningstid: 3,27; lång anställningstid: 2,36).

Svar på de öppna frågorna ger en tydligare bild av kommunikationsrelationerna på företaget. Här följer först några positiva kommentarer: "Bra personal", "Bra personkemi", "Ömsesidig respekt". Några kommentarer tyder på ett öppet kommunikationsklimat. En person skriver: "Man kan säga vad man tycker utan att få skit för det". En annan skriver: "Man får ganska lätt reda på saker om man vill. Inga som sitter och håller på uppgifter medvetet som rör alla." Detta motsägs dock i en annan persons svar: "Om vi pratar med varandra får vi snabbare reda på vad som är bra o dåligt. Istället för att smyga omkring och tro att det är 'si eller så'."

En person tycker att en bra sak med kommunikationen på företaget är att "ledningen anstränger sig med att kommunicera med alla anställda". Andra svarande är dock inte lika nöjda med kommunikationen med ledningen. Så här lyder två förslag på hur den kan förbättras: "Fler besök av ledningen på golvet", "VD och produktionschef kan gå runt och prata med personalen i verkstaden någon gång emellanåt". Flera andra svarande vill också ha mer kommunikation ansikte mot ansikte med ledningen.

Två personer påpekar att kommunikationen mellan "kontorspersonal och produktionspersonal" inte fungerar bra. En person tycker att informationen från marknadsavdelningen och maskininköpare inte fungerar bra.

Om kommunikationsrelationer till medarbetarna finns det mest positiva kommentarer. Flera personer på olika avdelningar tycker att "informationsutbytet i skiftbytena" fungerar bra. En av dem skriver: "Har haft samma personer att göra skiftbyten med en längre tid. Alla vet vad som är viktigt." Alla svarande delar dock inte dessa åsikter utan efterlyser bättre strukturerade skiftbyten.

6 Diskussion

I detta kapitel diskuteras undersökningens resultat utifrån olika teman som finns i litteraturgenomgången och i syftet: osäkerhetsminskning, timing och motivation; informationskanaler; kommunikationsklimat; skillnader mellan demografiska grupper. Jag tar även upp aspekter på kommunikation som finns i den informationspolicy som tillämpas på Arkivator. Syftet med diskussionen är också att finna svar på uppsatsens båda frågeställningar: ”Hur tycker de som arbetar på Arkivators produktionsavdelning att företagets interna formella kommunikation fungerar?” och ”Hur upplevs företagets kommunikationsklimat?”.

Sammantaget kan man säga att de som arbetar på Arkivators produktionsavdelning tycker att företagets interna kommunikation fungerar ganska bra, det vill säga att de är ganska nöjda med hur kommunikationen fungerar. Vissa saker upplevs dock fungera bättre än andra. Hur olika delar av kommunikationen upplevs fungera utreds vidare nedan efter ovan nämnda teman.

6.1 Osäkerhetsminskning, timing och motivation

Goldhaber (1993) definierar osäkerhet som skillnaden mellan mängden mottagen och mängden behövd information. Denna skillnad mäts i tre av frågeformulärets sektioner (D, E, F) i tillfredsställelsevärden, som lika gärna kunde ha kallats osäkerhetsvärden. För att organisationskommunikation ska kunna minska osäkerhet krävs bland annat att organisationens medlemmar får rätt mängd information (Goldhaber 1993), vilket innebär att de inte får för mycket eller för lite information. Tillfredsställelsevärdena för frågorna i sektionerna D, E och F visar att de svarande vill ha mer information om samtliga ämnesområden, från samtliga informationskällor och via samtliga informationskanaler. Downs (1988) menar att detta är vanligt i denna typ av frågeformulär och att det visar på de svarandes nyfikenhet snarare än på att det råder informationsbrist i organisationen. För att Downs teori skulle stämma krävs att de flesta svarande har markerat att de vill ha mer information om allt. En genomgång av frågeformulären visar dock att många svarande har markerat att de är nöjda med den mängd information de får om till exempel enskilda ämnesområden. Detta gör att jag ändå tror att det finns en viss informationsbrist och därmed osäkerhet på företaget. Något som jag menar också tyder på att detta är att många av svaren på frågan om vad som inte är bra med kommunikationen på Arkivator handlar om brist på information. Information upplevs komma för sent eller inte alls.

O'Reilly (1980) fann ett samband mellan informationsbrist, anställdas prestationer och deras tillfredsställelse med sitt arbete och kommunikationen i organisationen; de som upplevde informationsbrist var mindre nöjda med sitt arbete och kommunikationen, men presterade enligt deras chefer bättre än dem som upplevde att de fick för mycket information. Alltså skulle det kunna vara bra med viss informationsbrist om man vill att de anställda ska prestera bättre. Då de svarande upplever informationsbrist skulle deras prestationer vara relativt bra, men eftersom jag i den här studien inte har undersökt hur de svarandes överordnade bedömer deras prestationer är detta ren spekulering. I och med att ingen upplevde informationsöverbelastning kan jag inte heller jämföra olika gruppers tillfredsställelse med arbetet och kommunikationen. Medelvärdena på frågorna om hur nöjda de svarande är med sina arbetsuppgifter

(H1) och med att arbeta på Arkivator (H8) ligger nära fyra, vilket jag menar visar att de svarande är mycket nöjda med sitt arbete. Detta tyder på att man kan vara nöjd med sitt arbete trots viss informationsbrist. De svarande är dock inte lika nöjda med företagets totala ansträngningar vad gäller kommunikation (fråga F7, medelvärde 2,90), vilket kan tyda på att informationsbrist kan förknippas med missnöje med kommunikationen.

Oavsett informationsbrist eller informationöverbelastning kan det finnas ett samband mellan arbetstillfredsställelse och mängden erhållen information; den avdelning (Horisontal) som är mest nöjd med mängden mottagen information i sektion D har också högst medelvärde på fråga H8 och näst högst på fråga H1. Den avdelning (FMS) som är minst nöjd med mängden mottagen information har lägst medelvärderna på de nämnda frågorna.

Ellis et al. (1996) menar att informationstillräcklighet ger anställda motivation att arbeta mer effektivt. Om detta stämmer skulle de som ingår i undersökningen arbeta mindre effektivt än om de hade tillräckligt mycket information. Om man skulle ta hänsyn till både O'Reilly och Ellis et al. har det dock ingen betydelse om anställda får tillräckligt mycket information eller inte eftersom de ändå arbetar effektivt. Det viktiga är att de inte får för mycket information.

Ellis et al. (1996) menar vidare att effektiv kommunikation ökar anställdas motivation. Frågan är då vad som menas med effektiv kommunikation. Jag menar att kommunikation är effektiv när mottagare får rätt information i rätt mängd via rätt kanal vid rätt tidpunkt. Sådan kommunikation gör sannolikt anställda mer nöjda och motiverade eftersom de slipper bli frustrerade över att inte veta vad de ska göra eller när behövd information ska komma. Dessutom minskar risken för spekulationer och ryktesspridning.

Medelvärdena för frågorna i sektion G varierar mellan 2,58 och 3,52, vilket visar att den information de svarande får från nyckelkällor inte kommer vid helt fel tidpunkter, men inte heller i precis rätt tid. Flera av svaren på de öppna frågorna vittnar om att informationen inte alltid når fram tillräckligt snabbt. Ibland händer det till exempel att de läser i lokaltidningen om sådant som hänt på företaget, som de inte tidigare visste om. Detta styrker Downs (1988) påstående om att det kan vara svårt för företag att hinna informera sina anställda om en händelse innan den publiceras i pressen. En svarande föreslår snabbare reaktion från företaget när något händer, för att på så sätt undvika ryktesspridning. Om resultaten av den studie som Jansson (2001) beskrivit stämmer kan företag spara mycket pengar genom att försöka förhindra ryktesspridning och spekulationer.

Flera författare (Hall 1999; Erikson 2002) menar att det är viktigt att en organisations medlemmar får tillräckligt med information och att de vet vilken roll de har i organisationen för att de ska känna sig delaktiga och motiverade. Detta nämns även i den informationspolicy som tillämpas på Arkivator. Det använda frågeformuläret innehåller inga frågor om huruvida de svarande känner sig delaktiga eller motiverade. Däremot finns det i sektion D frågor om hur mycket information de tycker att de får om bland annat hur deras arbete är relaterat till företagets totala verksamhet, företagets misstag och misslyckanden samt specifika problem som ledningen möter. Tillfredsställelsevärdena för dessa frågor är över 1,0, vilket jag

anser vara ganska högt. Detta, samt att de svarande vill ha mer information om alla ämnesområden, skulle i så fall innebära att de svarande kunde bli mer motiverade och delaktiga än de är nu om de fick mer information.

Enligt Katz och Kahn (1978) kan det för individen också vara motiverande att få information om hur man sköter sitt jobb, men att det är vanligt att sådan kommunikation inte fungerar. Goldhaber (1993) menar att individer som har mycket information om hur de ska utföra sina arbetsuppgifter gör det bättre än dem som har mindre information. Produktionskommunikation handlar bland annat om hur arbetsuppgifter ska utföras och samordnas och om problem med arbetsuppgifter (Daniels, Spiker & Papa 1997). Tillfredsställelsevärdet på fråga D2, "Arbetsuppgifter" är det näst lägsta i sektion D. Tillfredsställelsevärdet på fråga D1, "Hur jag sköter mitt jobb" är däremot högt, 1,18, vilket tyder på att det finns en viss brist på produktionskommunikation. Flera svarande skriver på de öppna frågorna att de vill ha mer information, positiv såväl som negativ, om hur arbetsuppgifter utförts. En person menar att bristen på sådan information kan göra att kvaliteten på produkterna försämras. Att inte vara säker på hur man ska utföra eller har utfört sina arbetsuppgifter kan minska motivationen. Om man vet att man utför sina arbetsuppgifter korrekt kan man känna sig mer nöjd och om man vet att det inte gått så bra kan man rätta till det. Jag menar att informationstillräcklighet vad gäller arbetsuppgifter gynnar både individen och organisationen.

6.2 Informationskanaler

De flesta svaren på frågan om vad som är bra med kommunikationen på Arkivator handlar om företagets informationskanaler. Vd-brev och månatliga personalmöten tycks vara de informationskanaler som fungerar bäst, medan flera svarande vill ha fler avdelningsmöten. Enligt Daft och Lengel (1996) har olika informationskanaler olika informationsrikhet eller förmåga att överföra information. Muntliga informationskanaler kan överföra mer information och är därmed mer rika än skriftliga. Svaren på de slutna frågorna i sektion F a visar att de svarande får mest information via de skriftliga kanalerna vd-brev och anslagstavlor. De är också mest nöjda med den mängd information de får via dessa informationskanaler. De är mindre nöjda med den mängd information de får via personalmöten och avdelningsmöten. Behovet av mer kommunikation via muntliga och mer rika informationskanaler uttrycks också i svar på frågeformulärets öppna frågor. Flera svarande vill ha mer kommunikation ansikte mot ansikte med företagets ledning. Svarande som arbetar nattskift efterlyser mer kommunikation ansikte mot ansikte med informationskällor så att de kan ställa frågor och få svar och på så sätt undvika den osäkerhet som uppstår när information består av rykten. I och med att medelvärdena för mängden behövd information via skriftliga och muntliga informationskanaler (undantaget protokoll från ledningsmöten) (sektion F b) ligger nära varandra går det dock inte att säga något om huruvida de svarande i allmänhet föredrar mer informationsrika kanaler framför mindre informationsrika sådana.

6.3 Kommunikationsklimat

Tukiainen (2001) menar att en organisations kommunikationsklimat inbegriper organisationsmedlemmarnas värderingar av och uppfattningar om kommunikationsfenomen. Exempel på sådana fenomen är kvaliteten hos relationerna mellan organisationsmedlemmar samt hur organisationens kommunikation fungerar (Goldhaber 1993). Ett annat sådant fenomen är öppenhet i kommunikationen som enligt Lewis (1987) innebär att man kan tala fritt om känslor, dåliga nyheter och viktiga fakta om organisationen. Större öppenhet i en organisation ger mer nöjda medarbetare. Många medelvärden för frågorna i sektion I, kommunikationsrelationer, ligger runt fyra. De svarande är mycket nöjda med sina relationer till sina medarbetare och sin avdelningschef. De litar på sina medarbetare och på avdelningschefen. En svarande skriver också att det inte finns någon som vägrar dela med sig av information som rör alla. Flera svarande känner att de kan säga vad de vill ”utan att få skit för det”. Detta tyder på att Arkivators kommunikationsklimat upplevs som öppet. Något annat som tyder på ett bra kommunikationsklimat är de positiva omdömena om företags informationskanaler.

Delar av resultatet tyder på att kommunikationsklimatet dock kunde vara ännu bättre. De svarande är tämligen nöjda med företagets totala ansträngningar vad gäller kommunikation (fråga H7) och en svarande menar att det inte alltid är självklart att man kommunicerar med varandra. Flera personer menar att de förekommer rykten. Vad dessa rykten handlar om är dock inte helt klart, men enligt svar på frågeformulärets öppna frågor kan de åtminstone ibland bero på informationsbrist. De svarande efterlyser mer information av positiv karaktär, till exempel beröm från avdelningschefen när de gör något bra och de vill kunna påverka verksamheter på den egna avdelningen i större utsträckning. Några svar tyder också på att svarande upplever att ansvarsfördelningen inte är tydlig. Jag menar dock att detta i viss mån kompenseras av ett öppet kommunikationsklimat där man inte är rädd för att ställa frågor till kanske fel person.

I den informationspolicy som tillämpas på Arkivator finns det två nyckelfaktorer för den interna kommunikationen som kan förknippas med kommunikationsklimatet: öppenhet och trovärdighet. Nyckelfaktorn trovärdighet kan kopplas till medelvärdena på frågorna om huruvida de litar på Arkivators högsta ledning (I12), 3,33, och om ledningen är ärlig i sina ansträngningar att kommunicera med anställda (I13), 3,20, vilka tyder på att operatörerna ger ledningen godkänt, men att de inte är helt övertygade om ledningens ärlighet. De svarande litar mer på avdelningschef (I4) och medarbetare (I1) än på ledningen.

De höga tillfredsställelsevärdena på frågorna om mängden information de svarande får om till exempel hur beslut som påverkar deras jobb fattas (D6), 1,87, och specifika problem som ledningen möter (D10), 1,64, tyder på att de inte tycker att öppenheten från ledningens sida är tillräckligt stor. Ytterligare ett tecken på detta är intresset för protokoll från ledningsmöten. Tillgången till denna informationskanal är dock, som tidigare nämnts, ingen nödvändighet för att få ovan nämnda information eftersom den lika gärna kan förmedlas via någon annan kanal, muntlig eller skriftlig. Man kan dock fundera på huruvida det är bra med total öppenhet från ledningens sida, det vill säga att ge de anställda all den information de vill ha. Enligt forskning av Daniels och Spiker är vissa organisationsmedlemmar som får tillräckligt med

information om ledningsproblem, om organisationens misslyckanden och om hur beslutsfattandet i organisationen går till, mindre nöjda med sina överordnade. Forskning av Wiio visade att ett mer öppet kommunikationsklimat kan leda till ett större missnöje med arbetet och organisationen. Wiio menar dock att det inte måste vara så eftersom relationen mellan kommunikationsklimatets grad av öppenhet och organisationsmedlemmarnas missnöje med arbetet och organisationen beror på omständigheter i organisationen. Alltså måste graden av öppenhet i kommunikationsklimatet bestämmas utifrån varje enskild organisation och det gäller att hitta den grad av öppenhet som bäst gynnar varje organisation.

6.4 Skillnader mellan demografiska grupper

Det finns vissa skillnader mellan de olika grupperna inom de demografiska variablerna avdelningstillhörighet, skifttillhörighet och anställningstid. Jag vill påminna om att de flesta grupperna är små, vilket gör att enstaka svar har ett stort inflytande på en grupps medelvärde och att jag är tveksam till huruvida det går att generalisera dessa resultat.

Av företagets fem avdelningarna är ingen genomgående mer eller mindre nöjd än övriga avdelningar. Det finns dock två avdelningar som är lite mer respektive mindre nöjda än övriga avdelningar. De som arbetar på Horisontal är mest nöjda med mängden information de får om ämnesområdena som tas upp i frågeformuläret. De är också mest nöjda med mängden information de får via informationskanaler och med frågorna i sektion H, uppskattning av företaget och sektion I, kommunikationsrelationer samt näst mest nöjda med mängden information de får från informationskällor. De som arbetar på Svarv/vertikal är minst nöjda med den mängd information de får om ämnesområden, från informationskällor och via informationskanaler samt med frågorna i sektion H, uppskattning av företaget. De är dock näst mest nöjda med tidpunkterna för mottagande av information.

Det finns också skillnader mellan de grupper som arbetar olika skift. De som arbetar helg är mest nöjda med den mängd information de får om ämnesområden, från informationskällor och via informationskanaler. Vad gäller tidpunkter för mottagande av information från vissa nyckelkällor är de som arbetar natt något mer nöjda än dem som arbetar övriga skift. De som arbetar natt är också mest nöjda med sina kommunikationsrelationer. Vad gäller sektion H är de tre grupperna ungefär lika nöjda, även om det finns stora skillnader mellan gruppernas medelvärden på enstaka frågor.

De som varit anställda max ett år och två månader är totalt sett mer nöjda med de företeelser som tas upp i frågeformuläret, än gruppen med längre anställningstid. Alexander, Helms och Curran fann i sin forskning att personer som hade kortare anställningstid ansåg att de fick mindre information, jämfört med de som hade längre anställningstid. I den här undersökningen verkar dock förhållandena vara omvända, även om skillnaderna mellan de båda gruppernas medelvärden är relativt små.

7 Slutsatser och vidare forskning

I detta kapitel följer först slutsatser där jag besvarar uppsatsens frågeställningar. Därefter följer några förslag på vidare forskning.

7.1 Slutsatser

Syftet med denna uppsats var att med hjälp av en kommunikationsgranskning hos Arkivator Falköping AB, undersöka hur de som är anställda på företagets produktionsavdelning upplever företagets interna formella kommunikation, med hjälp av två frågeställningar: Hur tycker de som arbetar på Arkivators produktionsavdelning att företagets interna formella kommunikation fungerar? och Hur upplevs företagets kommunikationsklimat?

Jag har kommit fram till att de som arbetar på Arkivators produktionsavdelning är mest nöjda med:

- mängden information de får om företagets vision och mål
- mängden information de får från medarbetarna på den egna avdelningen
- de tidpunkter på vilka de får information från medarbetarna på den egna avdelningen
- den mängd information de får via vd-brev och anslagstavlor
- att arbeta på företaget
- kommunikationsrelationerna till sina medarbetare och till sina avdelningschefer.

De är minst nöjda med:

- mängden information de får om möjligheter till befordran och om hur beslut som påverkar deras jobb fattas
- mängden information de får från kvalitetstekniker
- de tidpunkter på vilka de får information från kvalitetstekniker och planerare
- den mängd information de får via protokoll från ledningsmöten
- sina chanser att avancera inom företaget
- kommunikationsrelationen till företagets högsta ledning.

Jag menar att undersökningens resultat visar att de som arbetar på Arkivators produktionsavdelning tycker att företagets interna kommunikation fungerar ganska bra trots viss informationsbrist. Detta, sammanvägt med svar på de öppna frågorna och att de svarande är ganska nöjda med kommunikationsrelationerna på Arkivator, tyder på ett ganska öppet och positivt kommunikationsklimat, även om det också finns svar som tyder på motsatsen.

Den informationspolicy som används på Arkivator beskriver bland annat att man eftersträvar öppenhet och snabbhet i den interna informationen. Undersökningen visar dock att de svarande vill ha större öppenhet från ledningens sida. De anser också att de inte alltid får information tillräckligt snabbt eftersom de ibland finner information i lokaltidningen om något som hänt på företaget, som de inte tidigare kände till. I informationspolicyn står det också att informerade medarbetare känner delaktighet vilket medför ansvarskänsla och motivation vilket i sin tur gör att medarbetarna utför ett bättre arbete. Jag menar att om de som arbetar på Arkivators produktionsavdelning skulle få mer information om de ämnesområden som de menar

att de inte får tillräckligt mycket information om, skulle de kunna få ökad motivation och därmed kanske kunna utföra ett bättre arbete.

Det finns vissa skillnader mellan olika grupper inom de demografiska variablerna avdelningstillhörighet, skift och anställningstid. Den avdelning vars medarbetare tycks vara mest nöjda med Arkivators interna kommunikation är Horisontal, medan de som arbetar på Svarv/vertikal tycks vara minst nöjda. Ingen av de olika skiftgrupperna utmärker sig som mer eller mindre nöjd med kommunikationen än övriga grupper. Den grupp vars medlemmar har kortare anställningstid på företaget är genomgående mer nöjd med kommunikationen än gruppen vars medlemmar har längre anställningstid, även om skillnaderna mellan gruppernas värden inte är stora.

7.2 Vidare forskning

I kommunikationsgranskningen av Arkivator har jag egentligen bara skrapat lite på ytan. För att ta reda på hur företagets interna kommunikation verkligen fungerar krävs ytterligare studier. Man skulle till exempel kunna titta närmare på vilken information som upplevs komma vid fel tidpunkter och vilken information de anställda vill ha från vilken informationskälla eller via vilken informationskanal. För detta krävs intervjuer eller en annan typ av frågeformulär än ICA:s.

Downs menar att en kommunikationsgranskning ger en ögonblicksbild av hur kommunikationen i en organisation fungerar och att det därför är viktigt med regelbundna granskningar (1988, s. 5). Genom att jämföra resultaten från flera kommunikationsgranskningar kan man se om något har förändrats sedan den senaste granskningen och om åtgärder som vidtagits har fungerat som det var tänkt.

Resultat från kommunikationsgranskningar kan också ses i förhållande till företagets produktionssiffror. Man kan till exempel titta på hur en viss avdelning presterar och relatera detta till graden av tillfredsställelse vad gäller företaget och/eller den upplevda mängden mottagen information.

8 Sammanfattning

För att en organisation ska kunna fungera effektivt krävs tillgång till rätt information i rätt mängd i rätt tid. Detta kräver organisationskommunikation, det vill säga intern kommunikation eller överföring och utbyte av information, inom organisationen. En organisations interna kommunikation kan undersökas genom en kommunikationsgranskning som innebär ett slags utvärdering av hur en organisations kommunikation fungerar och som även kan ge en bild av en organisations kommunikationsklimat, vilket bland annat innefattar hur relationer mellan organisationsmedlemmar upplevs.

För att ta reda på hur organisationskommunikation kan fungera i praktiken har jag gjort en kommunikationsgranskning på Arkivator Falköping AB (Arkivator) som är ett högteknologiskt verkstadsföretag med ca 200 anställda. Uppsatsens syfte var att med hjälp av en kommunikationsgranskning hos Arkivator undersöka hur de som är anställda på företagets produktionsavdelning upplever företagets interna formella kommunikation. Syftet konkretiserades i följande frågeställningar:

- Hur tycker de som arbetar på Arkivators produktionsavdelning att företagets interna formella kommunikation fungerar?
- Hur upplevs företagets kommunikationsklimat?

I syftet ingick också att jämföra undersökningens resultatet med tidigare forskning i organisationskommunikation och med den informationspolicy som tillämpas på Arkivator samt se om det finns några skillnader i uppfattningar mellan dem som arbetar på olika avdelningar, dem som arbetar olika skift samt dem som varit anställda kortare, respektive längre tid på företaget.

I uppsatsens litteraturgenomgång utreds först tre för uppsatsen grundläggande begrepp: information, kommunikation och organisationskommunikation. I det efterföljande delkapitlet tar jag upp olika perspektiv som finns inom forskning om organisationskommunikation: det traditionella, det tolkande och det kritiska perspektivet. Därefter behandlas osäkerhetsminskning, samordning och motivation som organisationskommunikationens syften, samt funktioner som organisationskommunikation kan ha. Efter detta behandlas kommunikationsklimat samt informationskanaler och val av dessa. Det sista delkapitlet i litteraturgenomgången handlar om vad kommunikationsgranskning är och vilka metoder och instrument som kan användas vid en sådan.

Som metod för datainsamling valde jag att använda ett frågeformulär eftersom det ger mycket information på kort tid. Det använda frågeformuläret bygger på ett frågeformulär som är sammanställt av International Communications Association (ICA) och är anpassat efter Arkivators kommunikationssituation. Frågeformuläret är kompletterat med tre öppna frågor där de svarande kan beskriva vad de tycker är bra respektive dåligt med företagets kommunikation och hur den kan förbättras. Frågeformuläret pilottestades, men tyvärr blev det så att en inte pilottestad version delades ut. Frågeformuläret delades inte ut till hela populationen utan till ett representativt urval som utgjorde knappt halva populationen. I analysen av de inlämnade svaren har jag tillämpat statistisk analys och innehållsanalys.

Resultatet av undersökningen visar att de som arbetar på Arkivators produktionsavdelning är mest nöjda med: mängden information de får om företagets vision och mål; mängden information de får från medarbetarna på den egna avdelningen; de tidpunkter på vilka de får information från medarbetarna på den egna avdelningen; den mängd information de får via vd-brev och anslagstavlor; att arbeta på företaget; kommunikationsrelationerna till sina medarbetare och till sina avdelningschefer. De är minst nöjda med: mängden information de får om möjligheter till befordran och om hur beslut som påverkar deras jobb fattas; mängden information de får från kvalitetstekniker; de tidpunkter på vilka de får information från kvalitetstekniker och planerare; den mängd information de får via protokoll från ledningsmöten; sina chanser att avancera inom företaget; kommunikationsrelationen till företagets högsta ledning.

Sammanfattningsvis kan man säga att de som arbetar på Arkivators produktionsavdelning är ganska nöjda med företagets interna kommunikation trots viss informationsbrist. Undersökningen visar också på ett ganska öppet och positivt kommunikationsklimat.

Den informationspolicy som används på Arkivator beskriver bland annat att man eftersträvar öppenhet och snabbhet i den interna informationen. Undersökningen visar dock att de svarande inte är helt nöjda med öppenheten från ledningens sida eller med hur snabbt de får information.

Resultatet visar att det finns vissa skillnader mellan olika grupper inom de demografiska variablerna avdelningstillhörighet, skift och anställningstid. De som arbetar på Horisontal tycks vara mest nöjda med Arkivators interna kommunikation, medan de som arbetar på Svarv/vertikal tycks vara minst nöjda. Ingen av de olika skiftgrupperna är totalt sett mer eller mindre nöjd med kommunikationen än övriga grupper. De som har kortare anställningstid på företaget är genomgående något mer nöjda med kommunikationen än dem som har längre anställningstid.

Källförteckning

Alvesson, Mats (1990). On the Popularity of Organizational Culture. *Acta Sociologica* 33. 1:31-49.

Arkivator Falköping AB [2002]. [Malmö]: JS Gruppen AB.

Auster, Ethel & Choo, Chun Wei, red. (1996). Introduction. Ingår i *Managing information for the competitive edge*. S. 3-6. New York, NY: Neal-Schuman Publishers, Inc.

Barnett, George A. (1997). Organizational Communication Systems: The Traditional Perspective. Ingår i Barnett, George A. & Thayer, Lee, red. *Organizational Communication: Emerging Perspectives*. S. 1-46. Greenwich, CT: Ablex Publishing Corporation.

Bormann, Ernest G. (1983). Symbolic Convergence: Organizational Communication and Culture. Ingår i Putnam, Linda L. & Pacanowsky, Michael E., red. *Communication and Organizations: An Interpretive Approach*. S. 99-122. Newbury Park, California: Sage Publications, Inc.

Buckland, Michael (1991). *Information and information systems*. Westport, CT: Praeger.

Burkman, James (1999). Strategic Ambiguity: A Barrier On The Road To Knowledge Creation. <http://www.mngt.waikato.ac.nz/Research/conf/OverseasConferenceProceedings/amcis1999/pdf/files/papers/158.pdf> [2003-11-17]

Chang, Allan (2000). *Random integers*. Department of Obstetrics and Gynaecology. The Chinese University of Hong Kong. http://department.obg.cuhk.edu.hk/ResearchSupport/Random_integer.asp [2003-04-11]

Choo, Chun Wei (1998). *Information Management for the Intelligent Organization: the Art of Scanning the Environment*. Medford, NJ: Information Today, Inc.

Choo, Chun Wei (1996). Towards an Information Model of Organizations. Ingår i Auster, Ethel & Choo, Chun Wei, red. *Managing information for the competitive edge*. S. 7-40. New York, NY: Neal-Schuman Publishers, Inc.

Corman, Steven R. (1997). The Reticulation of Quasi-Agents in Systems of Organizational Communication. Ingår i Barnett, George A. & Thayer, Lee, red. *Organizational Communication: Emerging Perspectives*. S. 65-81. Greenwich, CT: Ablex Publishing Corporation.

Daft Richard L. & Lengel Robert H. (1996). Information richness: a new approach to managerial behavior and organization design. Ingår i Auster, Ethel & Choo, Chun Wei, red. *Managing information for the competitive edge*. S. 171-215. New York, NY: Neal-Schuman Publishers, Inc.

- Daniels, Tom D., Spiker, Barry K. & Papa, Michael J. (1997). *Perspectives on Organizational Communication*. Boston, Mass: Times Mirror Higher Education Group Inc.
- Deetz, Stanley A. & Kersten, Astrid (1983). Critical Models of Interpretive Research. Ingår i Putnam, Linda L. & Pacanowsky, Michael E., red. *Communication and Organizations: An Interpretive Approach*. S. 147-171. Newbury Park, California: Sage Publications, Inc.
- Downs, Cal W. (1988). *Communication audits*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.
- Eggeby, Eva & Söderberg, Johan (1999). *Kvantitativa metoder – för samhällsvetare och humanister*. Lund: Studentlitteratur.
- Ejvegård, Rolf (1996). *Vetenskaplig metod*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Ellis, David, Barker, R., Potter, Susan & Pridgeon, Cheryl (1996). Information Audits, Communication Audits and Information Mapping: A Review and Survey. Ingår i Auster, Ethel & Choo, Chun Wei, red. *Managing information for the competitive edge*. S. 299-323. New York, NY: Neal-Schuman Publishers, Inc.
- Erikson, Peter (1998). *Planerad kommunikation*. 2 uppl. Malmö: Liber.
- Erikson, Peter (2002). *Planerad kommunikation*. 3 uppl. Malmö: Liber.
- Falkheimer, Jesper (2001). *Medier och kommunikation – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Goldhaber, Gerald M. (1993). *Organizational Communication*. 6 uppl. Dubuque, IA: Brown & Benchmark Publishers.
- Hall, Richard H. (1999). *Organizations: Structures, Processes and Outcomes*. 7 uppl. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Halvorsen, Knut (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur
- Information (2003). Ingår i *Nationalencyklopedin*.
http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=211471. [2003-03-07]
- Informationspolicy för LGP Telecom koncernen (augusti 2002). Rev. 5.
- Jansson, Karin (2001). Interna spekulationer kostar 19 miljarder. *Resumé* 2001-11-22, s. 22. http://www.mediarkivet.se/mediarkivet/sok/skolor/skolor_artikel.jsp?AID=5133236& [2003-02-25]
- Katz, Daniel och Kahn, Robert L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. 2 uppl. New York: John Wiley & Sons, Inc.

- Kommunikation (2003a). Ingår i *Nationalencyklopedin*.
http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=228277 [2003-03-07]
- Kommunikation (2003b). Ingår i *Nationalencyklopedin* (ordbok).
http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O193043 [2003-03-07]
- Larsson, Larsåke (2001). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Lewis, Phillip V. (1987). *Organizational Communication: The Essence of Effective Management*. 3 uppl. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Mintzberg, Henry (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Monge, Peter R., Farace, Richard V., Eisenberg, Eric M., Miller, Katherine I. & White, Lynda L. (1984). The process of studying process in organizational communication. *Journal of Communication*, 34, 22-43.
- O'Reilly, C. (1980). Individuals and Information Overload in Organizations: Is More Necessarily Better? *Academy of Management Journal* 23. S. 684-96.
- Organisationskommunikation (2003). Ingår i *Nationalencyklopedin*.
http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=276793. [2003-03-07]
- Putnam, Linda L. (1983). The Interpretive Perspective: An Alternative to Functionalism. Ingår i Putnam, Linda L. & Pacanowsky, Michael E., red. *Communication and Organizations: An Interpretive Approach*. S. 31-54. Newbury Park, California: Sage Publications, Inc.
- Sample Size Standard Calculator (2003). Mitchell Survey Calculators
<http://home.earthlink.net/~mmc1919/CalcSSStd.html> [2003-04-11]
- Sampson, W. Robert (2002-08-13a). CSQ.
<http://www.uwec.edu/Sampson/Measures/CSQ.htm> [2003-02-11]
- Sampson, W. Robert (2002-06-20). ICA.
<http://www.uwec.edu/Sampson/Measures/ICA.htm> [2003-02-11]
- Sampson, W. Robert (2002-08-13b). OCD.
<http://www.uwec.edu/Sampson/Measures/OCD.htm> [2003-02-11]
- Sampson, W. Robert (2002-09-18). OCP.
<http://www.uwec.edu/Sampson/Measures/OCP.htm> [2003-02-13]
- Smidts, Ale, Pruyn, Ad Th. H. & Van Riel, Cees B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*. Oct 2001, Vol. 44, Issue 5. S. 1051[-1062].

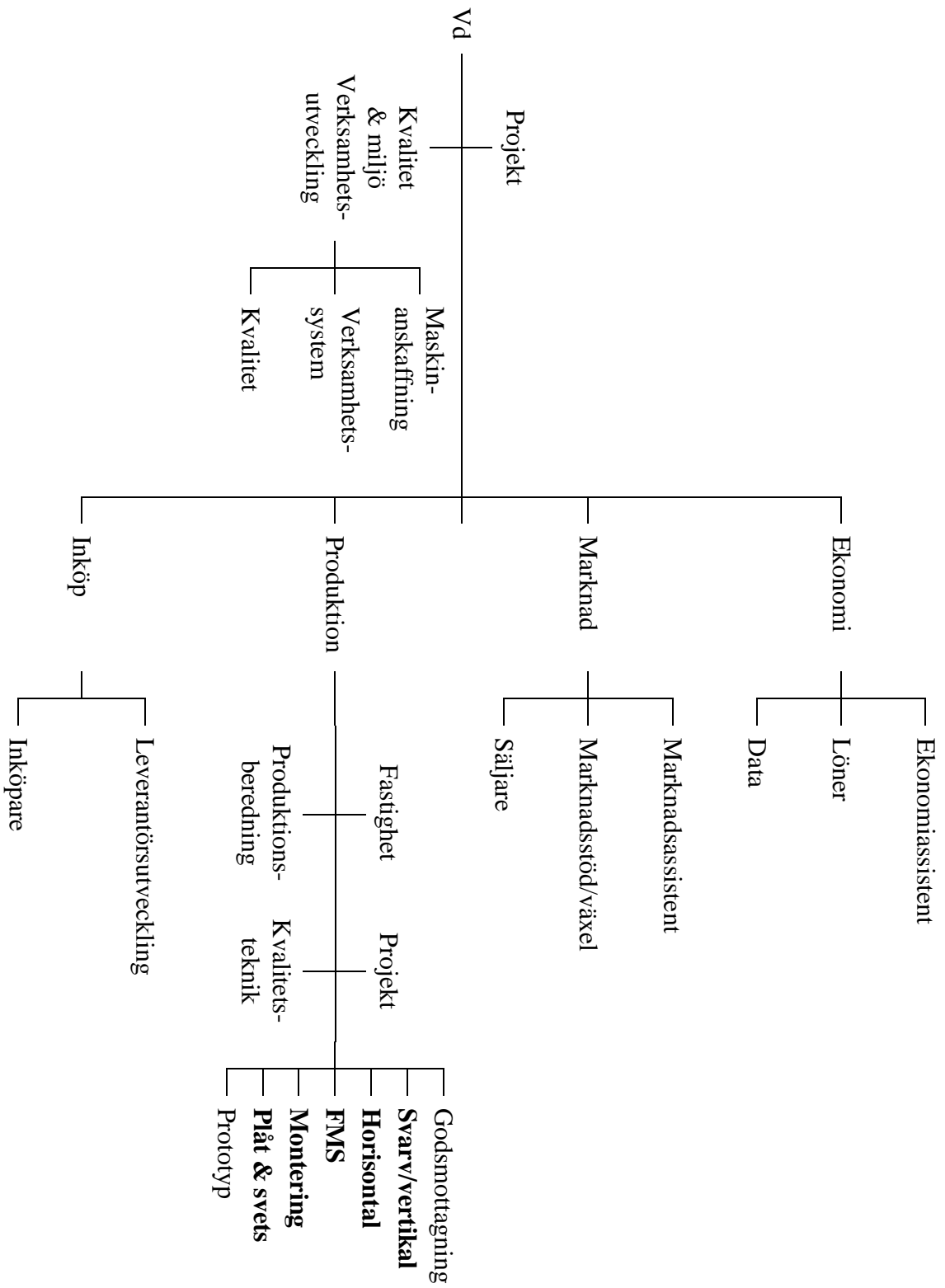
Smircich, Linda (1983). Implications for Management Theory. Ingår i Putnam, Linda L. & Pacanowsky, Michael E., red. *Communication and Organizations: An Interpretive Approach*. S. 221-241. Newbury Park, California: Sage Publications, Inc.

Svenska Akademiens ordlista över svenska språket (1998). 12 uppl. Svenska Akademien.

Tukiainen, Tuuli (2001). An agenda model for organisational communication. *Corporate Communications*. Vol. 6, Issue 1. S. 47-52.

Bilagor

Bilaga 1. Organisationsschema Arkivator Falköping AB



Bilaga 2. Frågeformulär

A. Vilken avdelning arbetar du på?

Montering FMS
 Horisontal Svarv/vertikal
 Plåt & svets

C. Kön:

Man
 Kvinna

B. Vilket skift?

Dag Helg
 Natt Tvåskift

D. Hur länge har du varit anställd på Arkivator?

E. Mottagande av information

Information om:	Så här mycket information får jag nu:					Så här mycket information behöver jag få:				
	Väldigt lite	Lite	Något	Mycket	Väldigt mycket	Väldigt lite	Lite	Något	Mycket	Väldigt mycket
1 Hur jag sköter mitt jobb										
2 Mina arbetsuppgifter (vilka + hur de ska utföras)										
3 Lön										
4 Förmåner										
5 Företagets misstag och misslyckanden										
6 Hur beslut som påverkar mitt jobb fattas										
7 Möjligheter till befordran										
8 Viktiga nya produkter hos företaget										
9 Hur mitt arbete är relaterat till företagets totala verksamhet										
10 Specifika problem som ledningen möter										
11 Säkerhetsföreskrifter										
12 Arkivators vision och mål										
13 LGP-koncernens mål och verksamhet										
14 Arkivators roll i LGP-koncernen										

<u>F. Informationskällor</u>						Så här mycket information behöver jag få från dessa källor för att klara av mina arbetsuppgifter:				
	Så här mycket information får jag nu:									
Informationskällor:	Väldigt lite	Lite	Något	Mycket	Väldigt mycket	Väldigt lite	Lite	Något	Mycket	Väldigt mycket
1 Medarbetare på min avdelning										
2 Produktionstekniker på min avdelning										
3 Kvalitetstekniker/kontrolltekniker på min avdelning										
4 Planerare på min avdelning										
5 Produktionsberedare										
6 Min avdelningschef										
7 Produktionschef										
8 Vd										

<u>G. Informationskanaler</u>						Så här mycket information behöver jag få:				
	Så här mycket information får jag nu:									
Informationskanaler:	Väldigt lite	Lite	Något	Mycket	Väldigt mycket	Väldigt lite	Lite	Något	Mycket	Väldigt mycket
1 Ansikte mot ansikte										
2 Avdelningsmöten										
3 Personalmöten/månadsmöten										
4 Intern-tv										
5 Vd-brev										
6 Anslagstavlor										
7 Protokoll från ledningsmöten										

H. Tidpunkt för mottagande av information från nyckelkällor

När får du information från följande källor?	Vid helt fel tidpunkter				I precis rätt tid
	1	2	3	4	5
1 Medarbetare på min avdelning					
2 Produktionstekniker på min avdelning					
3 Kvalitetstekniker/kontrolltekniker på min avdelning					
4 Planerare på min avdelning					
5 Produktionsberedare					
6 Min avdelningschef					
7 Produktionschef					
8 Vd					

I. Uppskattning av företaget

Så här nöjd är jag med...	Väldigt lite	Lite	Något	Mycket	Väldigt mycket
1 Mina arbetsuppgifter					
2 Min lön					
3 Min utveckling i företaget hittills					
4 Mina chanser att avancera inom företaget					
5 Min möjlighet att bidra till företagets totala framgång					
6 Företagets omsorg om de anställdas väl					
7 Företagets totala ansträngningar vad gäller kommunikation					
8 Att arbeta på företaget					
9 Förmåner					
10 Mitt företag, jämfört med andra liknande företag					
11 Företagets totala verksamhetseffektivitet					
12 Den totala kvaliteten hos företagets produkter					
13 Företagets verkställande av dess mål					

J. Kommunikationsrelationer på företaget

Markera det alternativ som bäst beskriver följande påståenden	Väldigt lite	Lite	Något	Mycket	Väldigt mycket
1 Jag litar på mina medarbetare					
2 Mina medarbetare kommer överens med varandra					
3 Jag är nöjd med min relation till mina medarbetare					
4 Jag litar på min avdelningschef					
5 Min avdelningschef är ärlig mot mig					
6 Min avdelningschef lyssnar på mig					
7 Jag är fri att inte hålla med min avdelningschef					
8 Jag kan tala om för min avdelningschef när något går fel					
9 Min avdelningschef berömmar mig när jag gör något bra					
10 Min avdelningschef står på vänskaplig fot med sina underordnade					
11 Jag känner att min avdelningschef litar på mig					
12 Jag är nöjd med min relation till min avdelningschef					
13 Jag litar på Arkivators högsta ledning					
14 Den högsta ledningen är ärlig i sina ansträngningar att kommunicera med anställda					
15 Jag är nöjd med min relation till den högsta ledningen					
16 Företaget uppmuntrar meningsskiljaktigheter					
17 Jag påverkar verksamheter på min avdelning					
18 Jag har en del i att uppfylla företagets mål					

K.

1 Nämn *två* saker som är bra med den interna kommunikationen på Arkivator:

2 Nämn *två* saker som är dåliga med den interna kommunikationen på Arkivator:

3 Ge *två* förslag på hur den interna kommunikationen på Arkivator kan förbättras:

Bilaga 3. Utdelat frågeformulär

A. Vilken avdelning arbetar du på?

- | | | | |
|----------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Prototyp | <input type="checkbox"/> | Plåt & svets | <input type="checkbox"/> |
| Montering | <input type="checkbox"/> | FMS | <input type="checkbox"/> |
| Horisontal | <input type="checkbox"/> | Svarv/vertikal | <input type="checkbox"/> |
| Godsmottagning | <input type="checkbox"/> | | |

B. Vilket skift?

- Dag
- Natt
- Helg

C. Hur länge har du varit anställd på Arkivator?

D. Mottagande av information

	Så här mycket information får jag nu:					Så här mycket information behöver jag få:				
	Väldigt lite	Lite	Något	Mycket	Väldigt mycket	Väldigt lite	Lite	Något	Mycket	Väldigt mycket
Information om:										
1 Hur jag sköter mitt jobb										
2 Mina arbetsuppgifter										
3 Lön										
4 Förmåner										
5 Företagets misstag och misslyckanden										
6 Hur beslut som påverkar mitt jobb fattas										
7 Möjligheter till befordran										
8 Viktiga nya produkter hos företaget										
9 Hur mitt arbete är relaterat till företagets totala verksamhet										
10 Specifika problem som ledningen möter										
11 Säkerhetsföreskrifter										
12 Arkivators vision och mål										
13 LGP-koncernens mål och verksamhet										
14 Arkivators roll i LGP-koncernen										

<u>E. Informationskällor</u>	Så här mycket information får jag nu:					Så här mycket information behöver jag få från dessa källor för att klara av mina arbetsuppgifter:				
	Väldigt lite	Lite	Något	Mycket	Väldigt mycket	Väldigt lite	Lite	Något	Mycket	Väldigt mycket
Informationskällor:										
1 Medarbetare på min avdelning										
2 Avdelningschef										
3 Produktionsledare										
4 Produktionstekniker										
5 Produktionsberedare										
6 Planerare										
7 Kvalitetstekniker										
8 Högsta ledningen										

<u>F. Informationskanaler</u>	Så här mycket information får jag nu:					Så här mycket information behöver jag få:				
	Väldigt lite	Lite	Något	Mycket	Väldigt mycket	Väldigt lite	Lite	Något	Mycket	Väldigt mycket
Informationskanaler:										
1 Ansikte mot ansikte										
2 Avdelningsmöten										
3 Personalmöten										
4 Anslagstavlor										
5 Intern-tv										
6 Vd-brev										
7 Protokoll från möten										

G. Tidpunkt för mottagande av information från nyckelkällor

När får du information från följande källor?	Vid helt fel tidpunkter				I precis rätt tid
1 Medarbetare på min avdelning					
2 Avdelningschef					
3 Produktionsledare					
4 Produktionstekniker					
5 Produktionsberedare					
6 Planerare					
7 Kvalitetstekniker					
8 Högsta ledningen					

H. Uppskattning av företaget

Så här nöjd är jag med...	Väldigt lite	Lite	Något	Mycket	Väldigt mycket
1 Mina arbetsuppgifter					
2 Min lön					
3 Min utveckling i företaget hittills					
4 Mina chanser att avancera inom företaget					
5 Min möjlighet att bidra till företagets totala framgång					
6 Företagets omsorg om de anställdas väl					
7 Företagets totala ansträngningar vad gäller kommunikation					
8 Att arbeta på företaget					
9 Förmåner					
10 Mitt företag, jämfört med andra liknande företag					
11 Företagets totala verksamhetseffektivitet					
12 Den totala kvaliteten hos företagets produkter					
13 Företagets verkställande av dess mål					

I. Kommunikationsrelationer på företaget

Markera det alternativ som bäst beskriver följande påståenden	Väldigt lite	Lite	Något	Mycket	Väldigt mycket
1 Jag litar på mina medarbetare					
2 Mina medarbetare kommer överens med varandra					
3 Jag är nöjd med min relation till mina medarbetare					
4 Jag litar på min avdelningschef					
5 Min avdelningschef är ärlig mot mig					
6 Min avdelningschef lyssnar på mig					
7 Jag är fri att inte hålla med min avdelningschef					
8 Jag kan tala om för min avdelningschef när något går fel					
9 Min avdelningschef berömmar mig när jag gör något bra					
10 Min avdelningschef står på vänskaplig fot med sina underordnade					
11 Jag är nöjd med min relation till min avdelningschef					
12 Jag litar på Arkivators högsta ledning					
13 Den högsta ledningen är ärlig i sina ansträngningar att kommunicera med anställda					
14 Jag är nöjd med min relation till den högsta ledningen					
15 Företaget uppmuntrar meningsskiljaktigheter					
16 Jag påverkar verksamheter på min avdelning					
17 Jag har en del i att uppfylla företagets mål					

J.

Nämn *två* saker som är bra med kommunikationen på Arkivator:

Nämn *två* saker som är dåliga med kommunikationen på Arkivator:

Ge *två* förslag på hur kommunikationen på Arkivator kan förbättras:

Bilaga 4. Svarsfrekvens för slutna frågor, samtliga svarande

<u>D. Mottagande av information</u>	Så här mycket information får jag nu:						Så här mycket information behöver jag få:					
	Väldigt lite	Lite	Något	Mycket	Väldigt mycket	Svar saknas	Väldigt lite	Lite	Något	Mycket	Väldigt mycket	Svar saknas
Totalt antal inlämnade frågeformulär: 47												
Information om:												
1 Hur jag sköter mitt jobb	10	13	16	7	1	-	-	3	15	21	6	2
2 Mina arbetsuppgifter	2	6	16	17	6	-	1	1	9	22	12	2
3 Lön	11	5	16	10	5	-	-	1	14	22	8	2
4 Förmåner	4	6	21	11	4	1	-	2	13	19	10	3
5 Företagets misstag och misslyckanden	9	12	17	9	-	-	-	1	11	21	10	4
6 Hur beslut som påverkar mitt jobb fattas	16	11	16	2	1	1	-	3	10	14	17	3
7 Möjligheter till befordran	24	13	9	1	-	-	3	3	15	13	10	3
8 Viktiga nya produkter hos företaget	6	9	23	8	1	-	-	-	13	24	8	2
9 Hur mitt arbete är relaterat till företagets totala verksamhet	7	11	19	7	3	-	-	1	18	15	10	3
10 Specifika problem som ledningen möter	21	15	7	3	1	-	-	5	18	15	7	2
11 Säkerhetsföreskrifter	6	10	16	12	3	-	1	1	10	20	13	2
12 Arkivators vision och mål	4	1	13	17	12	-	-	1	12	22	10	2
13 LGP-koncernens mål och verksamhet	14	17	12	4	-	-	-	4	15	18	7	3
14 Arkivators roll i LGP-koncernen	14	15	17	1	-	-	-	4	13	20	8	2

<u>E. Informationskällor</u>	Så här mycket information får jag nu:						Så här mycket information behöver jag få från dessa källor för att klara av mina arbetsuppgifter:					
Totalt antal inlämnade frågeformulär: 47	Väldigt lite	Lite	Något	Mycket	Väldigt mycket	Svar saknas	Väldigt lite	Lite	Något	Mycket	Väldigt mycket	Svar saknas
Informationskällor:												
1 Medarbetare på min avdelning	1	4	16	16	9	1	2	2	9	26	7	1
2 Avdelningschef	6	9	13	12	3	4	2	5	9	22	5	4
3 Produktionsledare	8	9	15	14	-	1	2	3	15	20	5	2
4 Produktionstekniker	10	10	15	9	1	2	4	2	14	23	2	2
5 Produktionsberedare	17	12	9	5	1	3	4	5	19	12	3	4
6 Planerare	16	17	7	4	-	3	4	5	16	15	3	4
7 Kvalitetstekniker	13	15	12	4	-	3	3	1	15	18	6	4
8 Högsta ledningen	11	14	15	5	1	1	5	5	15	17	4	1

<u>F. Informationskanaler</u>	Så här mycket information får jag nu:						Så här mycket information behöver jag få:					
Totalt antal inlämnade frågeformulär: 47	Väldigt lite	Lite	Något	Mycket	Väldigt mycket	Svar saknas	Väldigt lite	Lite	Något	Mycket	Väldigt mycket	Svar saknas
Informationskanaler:												
1 Ansikte mot ansikte	5	6	14	20	1	1	1	2	10	23	7	4
2 Avdelningsmöten	10	6	11	19	-	1	1	-	7	30	6	3
3 Personalmöten	5	7	16	18	-	1	1	-	10	25	8	3
4 Anslagstavlor	1	3	26	14	2	1	1	-	13	23	7	3
5 Intern-tv	4	10	18	12	1	2	2	-	17	20	4	4
6 Vd-brev	4	3	16	20	3	1	2	-	11	24	7	3
7 Protokoll från ledningsmöten	20	17	4	4	-	2	3	4	20	11	5	4

G. Tidpunkt för mottagande av information från nyckelkällor

Totalt antal inlämnade frågeformulär: 45	Vid helt fel tidpunkter					I precis rätt tid	Svar saknas
	1	2	3	4	5		
När får du information från följande källor?							
1 Medarbetare på min avdelning	-	7	12	18	6*	2	
2 Avdelningschef	-	7	16	16	3	3	
3 Produktionsledare	1	7	14	16	2	5	
4 Produktionstekniker	4	7	16	8	5	5	
5 Produktionsberedare	1	14	17	4	1	8	
6 Planerare	4	15	13	5	1	7	
7 Kvalitetstekniker	6	10	14	6	2	7	
8 Högsta ledningen	4	11	14	9	2	5	

* Varav en 4,5

H. Uppskattning av företaget

Totalt antal inlämnade frågeformulär: 45	Väldigt lite	Lite	Något	Mycket	Väldigt mycket	Svar saknas
Så här nöjd är jag med...						
1 Mina arbetsuppgifter	2	2	10	26	5	-
2 Min lön	5	10	23	6	1	-
3 Min utveckling i företaget hittills	4	5	21	14	1	-
4 Mina chanser att avancera inom företaget	10	12	14	7	2	-
5 Min möjlighet att bidra till företagets totala framgång	6	4	22	8	4	1
6 Företagets omsorg om de anställdas väl	1	11	20	11*	2	-
7 Företagets totala ansträngningar vad gäller kommunikation	6	5	22	11*	1	-
8 Att arbeta på företaget	1	1	9	22*	12	-
9 Förmåner	2	4	15	16*	6	2
10 Mitt företag, jämfört med andra liknande företag	1	2	12	19*	10	1
11 Företagets totala verksamhetseffektivitet	3	11	19	10*	2	-
12 Den totala kvaliteten hos företagets produkter	0	2	19	19*	5	-
13 Företagets verkställande av dess mål	1	7	21	11	3	2

* Varav en 3,5

I. Kommunikationsrelationer på företaget

Totalt antal inlämnade frågeformulär: 45	Väldigt lite	Lite	Något	Mycket	Väldigt mycket	Svar saknas
1 Jag litar på mina medarbetare	1	2	9	26*	7	-
2 Mina medarbetare kommer överens med varandra	-	-	16	21	8	-
3 Jag är nöjd med min relation till mina medarbetare	-	2	6	28	9	-
4 Jag litar på min avdelningschef	-	1	8	27*	8	1
5 Min avdelningschef är ärlig mot mig	-	-	8	27	7	3
6 Min avdelningschef lyssnar på mig	3	1	12	21*	7	1
7 Jag är fri att inte hålla med min avdelningschef	1	4	4	21*	14	1
8 Jag kan tala om för min avdelningschef när något går fel	-	1	2	22	19**	1
9 Min avdelningschef berömmar mig när jag gör något bra	9	10	14	9*	1	2
10 Min avdelningschef står på vänskaplig fot med sina underordnade	1	-	11	26*	6	1
11 Jag är nöjd med min relation till min avdelningschef	-	1	9	20	12	3
12 Jag litar på Arkivators högsta ledning	2	3	21	13	4	2
13 Den högsta ledningen är ärlig i sina ansträngningar att kommunicera med anställda	-	10	19	11	4	1
14 Jag är nöjd med min relation till den högsta ledningen	3	12	16	12	2	-
15 Företaget uppmuntrar meningsskiljaktigheter	4	12	21	5	-	3
16 Jag påverkar verksamheter på min avdelning	8	7	16	13	1	-
17 Jag har en del i att uppfylla företagets mål	2	3	12	18	10	-

* Varav en 3,5

** Varav en 4,5