

Södertörns högskola
Institutionen för ekonomi och företagande
Företagsekonomi
Kandidatuppsats 10 poäng
Handledare: Karin Winroth
Vårterminen 2006

södertörns
högskola

UNIVERSITY COLLEGE

Brus i kommunikationen

Patricia Balazs
Camilla Källbäck

FÖRORD

Denna C-uppsats är skriven vid Institutionen för ekonomi och företagande på Södertörns högskola under våren 2006.

Vi vill tacka vår kontaktperson Jonas Danielsson och respondenterna på Scania i Södertälje för att de tog sig tid att besvara våra frågor och därmed gjorde denna undersökning möjlig att genomföra.

Vi vill även tacka vår handledare Karin Winroth, men framför allt Bianca Britten-Austin och vår seminariegrupp för alla synpunkter de tillhandahållit oss under arbetets gång.

Stockholm, maj 2006

Patricia Balazs och Camilla Källbäck

SAMMANFATTNING

En av grundstenarna för en framgångsrik omorganisation är en väl fungerande kommunikation. För en effektiv förankring av en förändring hos medarbetarna bör kommunikationsprocessen innehålla så lite brus som möjligt. Syftet med uppsatsen är att undersöka hur brus i kommunikationsprocessen kan försvåra implementeringen av en omorganisation. Fallstudien har genomförts på en del av en inköpsavdelning på Scania i Södertälje.

Vi har kommit fram till i huvudsak tre brus i kommunikationen som har försvårat implementeringen och gjort att omorganisationen på Scantias inköpsavdelning tagit längre tid än beräknat. Det första bruset var att det engelska språket användes vid informerandet av omorganisationen. Detta kan ha medfört att en del av budskapet inte nådde fram till alla medarbetare. Det andra bruset uppstod av att meddelandet som gavs var otydligt och kunde tolkas på flera olika sätt. Det tredje bruset uppkom när gruppcheferna kommunicerade ut olika direktiv och riktlinjer till sina medarbetare för hur arbetet skulle fortlöpa i och med omorganisationen. Våra resultat visar även på vikten av att använda rätt kanaler och ge medarbetarna möjligheten till att ge feedback.

1	INLEDNING.....	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Problemdiskussion	1
1.3	Problemformulering.....	2
1.4	Syfte.....	2
1.5	Avgränsningar	2
1.6	Definitioner	3
1.7	Disposition.....	3
2	METOD	4
2.1	Forskningsansats.....	4
2.2	Undersökningsansats.....	4
2.3	Metod för datainsamling och litteraturstudie	5
2.3.1	Intervjuguide	5
2.3.2	Urval	5
2.3.3	Genomförande av intervjuer.....	6
2.3.4	Tillförlitlighet	6
3	TEORI.....	8
3.1	Kommunikation	8
3.1.1	Kommunikationsprocessen	8
3.1.2	Brus i kommunikationsprocessen.....	9
3.1.3	Kommunikationskanaler	10
3.1.4	Effektiv kommunikation.....	11
3.1.5	Kommunikationsriktningar	11
3.2	Organisationsförändring	12
3.2.1	Olika typer av förändringar	12
3.2.2	Förändringsprocessens tre faser	13
3.3	Kommunikation vid förändringsarbete	14
3.3.1	Kommunikation under förändringsprocessen	14
3.3.2	Kommunikation vid en omorganisation	16
3.4	Sammanfattning av teorin	17
3.4.1	Val av teorier	17

4. EMPIRI.....	18
4.1 Presentation av fallföretaget Scania.....	18
4.1.1 Omorganisationen på inköpsavdelningen NAP på Scania	19
4.2 Resultat från intervjuerna.....	19
4.2.1 Kommunikationen under upptiningsfasen	19
4.2.2 Kommunikationen under förflyttningsfasen	21
5. ANALYS.....	23
5.1 Kommunikationen under upptiningsfasen	23
5.2 Kommunikationen under förflyttningsfasen.....	25
6. SLUTSATSER.....	27
6.1 Slutdiskussion	27
LITTERATURFÖRTECKNING	29

BILAGOR

Bilaga 1 Intervjuguider

Bilaga 2 Commodityorganization at SN

FIGURFÖRTECKNING

<i>Figur 1. Modell av kommunikationsprocessen</i>	8
<i>Figur 2. Barriärer i kommunikationsprocessen.....</i>	10
<i>Figur 3. Kanalers förmåga att förmedla rik information.....</i>	10
<i>Figur 4. Exempel på kommunikationsriktningar.....</i>	12
<i>Figur 5. Fyra typer av förändringar</i>	13
<i>Figur 6. Förändringsprocessens tre faser.....</i>	14
<i>Figur 7. Effektiv kommunikation vid förändring.....</i>	15
<i>Figur 8. Produktionsenheter inom Scania Södertälje</i>	18
<i>Figur 9. Modell av kommunikationsprocessen</i>	23

1 INLEDNING

Detta kapitel inleds med en bakgrund till uppsatsen samt en problemdiskussion. Därefter följer syftet med uppsatsen, avgränsningar och definitioner.

1.1 Bakgrund

Dagens samhälle förändras snabbare än någonsin och det blir allt viktigare för organisationer att följa med i denna utveckling. Det hävdas ofta att organisationer behöver utveckla förändringsförmågan för att kunna överleva.¹ Genom att bara slå upp en tidning får man snabbt uppfattningen att förändring av och i organisationer är ett vanligt fenomen. Organisationer växer och krymper, slås samman eller delas upp, läggs ner eller omdefinieras.

För att kunna genomföra en förändring måste den förankras hos de medarbetare som berörs av förändringen. En strategi för att uppnå acceptans för en förändring kan vara att medarbetarna är med vid utformningen av förändringen och fortlöpande informeras om vad som sker i organisationen.²

Intern kommunikation används dagligen i organisationer och den utgör en viktig del för att organisationen överhuvudtaget skall fungera. Den omfattar all information och kommunikation inom arbetsplatsen såsom instruktioner, ordergivning, utbildning, löneförhandlingar och skvaller med mera. De kommunikativa förhållandena är av stor vikt för en organisation, både för dess struktur och organisationskultur såväl som för dess resultat och effektivitet. Därför utgör kommunikation och informationsspridning en grundläggande del av en organisations vardag.³

Efter hand som antalet kommunikationskanaler växer i och med den moderna informations- och kommunikationstekniken, ökar den förmedlade mängden information som individen har att förhålla sig till. Idag är problemet oftast inte bristen på information, utan bristen på system för att ordna och strukturera informationen.⁴

1.2 Problemdiskussion

I dag har en ledare många kommunikationskanaler att välja mellan när han eller hon ska kommunicera med sina medarbetare. Den kan vara muntlig på stormöten eller i ett samtal på tu man hand. Den kan även vara skriftlig i form av rapporter, e-post eller snabbmeddelanden på datorn. Ytterligare en kanal är att sätta upp information på en anslagstavla eller att informera i personaltidningen.⁵

Nyckeln till att sätta igång ett förändringsarbete heter kommunikation.⁶ När en ledning beslutat om en förändring måste den förmedlas till medarbetarna så att de kan ta till sig informationen och genomföra förändringen på det sätt som ledningen tänkt sig. Faktorer i

¹ Jacobsen & Thorsvik 2002

² Rendahl 1996

³ Larsson 2001

⁴ Jacobsen & Thorsvik 2002

⁵ Ibid.

⁶ Erikson 2002

kommunikationsprocessen att uppmärksamma kan exempelvis vara vem i ledningen medarbetarna vill få informationen ifrån, om den ska komma från närmaste chefen eller från den som tagit beslut om förändringen. Budskapet bör vara utformat så att medarbetarna känner att de omfattas av förändringen.⁷ Ett problem som kan uppstå är när ledningen skickar ut för mycket information, men inte kontrollerar att den har kommit fram.⁸ Tidpunkten för när informationen om förändringsarbetet ska ges är en viktig faktor att ta hänsyn till för att undvika osäkerhet och ryktesspridning. Ibland kan det vara nödvändigt att informera att det för tillfället inte finns någon ny information. Informationens väg ska helst innehålla så lite brus som möjligt för att den ska komma fram så snart som den var när den skickades från ledningen.⁹

I analyser av förändringsarbeten kan ett tydligt samband ses mellan kommunikation och förändring. När förändringsarbeten misslyckas, är orsaken ofta bristande kommunikation och när det gått bra har ledningen ofta ansträngt sig och lagt ned tid på dialog med medarbetarna för att de ska ändra sin attityd och sitt beteende och "vara med på tåget".¹⁰

1.3 Problemformulering

Denna uppsats har fokus på implementeringen av en omorganisation, det vill säga verkställandet av förändringen och hur brus kan försvåra för implementeringsarbetet. Detta leder till följande problemformulering:

"På vilket sätt kan brus i kommunikationsprocessen försvåra implementeringen av en omorganisation?"

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka på vilket sätt brus i kommunikationsprocessen kan försvåra implementeringen av en omorganisation.

1.5 Avgränsningar

Uppsatsen kommer att avgränsas till en organisation inom den privata sektorn. Denna undersökning avser inte att undersöka hela organisationen utan endast en del av en avdelning inom organisationen. Endast den interna kommunikationen inom avdelningen kommer att undersökas och inte företagets externa kommunikation med omvärlden. Inte heller den informella kommunikationen i form av rykten och skvaller med mera kommer att undersökas. Uppsatsen avser inte att undersöka varför företaget genomfört förändringen eller resultatet av förändringen.

⁷ Balogun & Hope Hailey 2004

⁸ Bruzelius & Skärvad 1995

⁹ Balogun & Hope Hailey 2004

¹⁰ Högström 1999

1.6 Definitioner

Kommunikationsprocessen innebär att en avsändare skickar ett meddelande till en mottagare genom en kanal där mottagaren har chans att ge feedback till avsändaren.¹¹

Brus är störningar som på ett negativt sätt stör kommunikationsprocessen och som leder till en mindre effektiv kommunikation.¹²

Effektiv kommunikation definieras som att mottagaren tolkar meddelandets innebörd på ett sätt som stämmer väl överens med sändarens intentioner.¹³

1.7 Disposition

I kapitel ett presenteras bakgrunden, problemdiskussion, problemformulering, syfte med uppsatsen, avgränsningar och definitioner.

I kapitel två presenteras metoden, där beskrivs vilka val som har gjorts vid insamlandet av information, urval, tillförlitlighet m.m.

I kapitel tre redovisas de teorier som använts i uppsatsen.

I kapitel fyra presenteras det empiriska materialet som samlats in med hjälp av intervjuer.

I kapitel fem analyseras det empiriska materialet tillsammans med relevanta teorier.

I kapitel sex redovisas slutsatserna och en slutdiskussion.

¹¹ Jacobsen & Thorsvik 2002

¹² Ibid.

¹³ Ibid.

2 METOD

I detta kapitel presenteras uppsatsens tillvägagångssätt och en redovisning för vilka metoder som har använts.

2.1 Forskningsansats

Ett av de centrala problemen inom vetenskapligt arbete är hur man ska relatera teori och empiri. Det anges tre alternativa sätt som kan användas; induktion, deduktion och abduktion. Med en induktiv ansats kommer forskaren först att undersöka verkligheten för att sedan stämma av det med teorierna. Upptäcker forskaren skillnader mellan verklighet och teori kommer denne utifrån det eventuellt formulera en ny teori. Det omvända gäller om forskaren arbetar deduktivt. Det deduktiva arbetssättet kännetecknas av att med utgångspunkt från allmänna principer och existerande teorier dra slutsatser om enskilda företeelser. Det tredje arbetssättet, abduktion, är en kombination av induktion och deduktion.¹⁴ Abduktion används ofta vid fallstudiebaserade undersökningar och den utgår från empiriska fakta men avfärdar inte teoretiska föreställningar.¹⁵ Denna uppsats utgår från det abduktiva arbetssättet.

Det finns flera olika tillvägagångssätt för att hantera insamlad information på, bland annat kvantitativa metoder och kvalitativa metoder. Den kvantitativt inriktade metoden innebär mätningar vid datainsamlingen och statistiska bearbetnings- och analysmetoder¹⁶ och metoden används ofta vid storskaliga studier och fokuserar på specifika faktorer.¹⁷ Den kvalitativt inriktade metoden innebär för det mesta verbala analysmetoder av textmaterial¹⁸ och den används ofta vid småskaliga studier och ser till helheten snarare än till specifika faktorer.¹⁹ Denna uppsats kommer att präglas av den kvalitativa metoden, då den ger möjlighet att se sammanhanget och få djupare kunskap om det undersökta området.

2.2 Undersökningsansats

Det har blivit allt vanligare att använda fallstudier vid forskning, framförallt vid småskaliga projekt. Forskaren fokuserar bara på en undersökningsenhet, eller vid enstaka tillfällen på ett fåtal undersökningsenheter.²⁰ En av fallstudiens stora fördelar är att den gör det möjligt för forskaren att belysa en speciell händelse eller företeelse och gå på djupet för att försöka få fram de faktorer som inverkar på händelsen.²¹ Eftersom omorganisationer är en komplex process som med fördel studeras mer ingående och det faktum att uppsatsen inriktar sig på ett specifikt undersökningsobjekt gör att fallstudie varit den mest lämpade undersökningsstrategin för uppsatsens frågeställning.

¹⁴ Patel & Davidson 2003

¹⁵ Alvesson & Sköldberg 1994

¹⁶ Patel & Davidson 2003

¹⁷ Denscombe 2000

¹⁸ Patel & Davidson 2003

¹⁹ Denscombe 2000

²⁰ Ibid.

²¹ Bell 2000

2.3 Metod för datainsamling och litteraturstudie

Primärdata är information som forskaren själv samlar in för första gången, dvs. den finns inte tillgänglig sedan tidigare.²² Uppsatsens primärdata har inhämtats genom personliga intervjuer. Intervjuerna har skett med personer som har direkt anknytning till fallet och kunskap om det. Fördelen med intervjuer är att man kan erhålla djupgående och detaljerad data, vilket ger forskaren värdefulla insikter.²³ Sekundärdata är sådan information som samlats in och tolkats i tidigare forskning, och detta material kan vara färgat av andras föreställningar och uppfattningar. Sekundärdata kan antingen användas som den är eller bearbetas ytterligare.²⁴ Insamlandet av sekundärdata började med en litteratursökning i Södertörns högskolas bibliotekskatalog Miks²⁵ och i Stockholms Universitets bibliotekskatalog SUB²⁶ på Internet. Här användes sökord som brus, kommunikationsteorier, kommunikationsprocessen, kommunikation och organisationsförändring. Uppsatsförfattarna har även besökt Arbetslivsinstitutets bibliotek för att även där söka efter lämplig litteratur. När uppsatsens författare läst in sig på litteraturen valdes därefter teorier ut som passade syftet med uppsatsen och den ställda forskningsfrågan. En övergripande information om omorganisationen på inköpsavdelningen på Scania gavs på ett möte med kontaktpersonen Jonas Danielsson den 26 april 2006, då även tillgång till material om omorganisationen lämnades.

2.3.1 Intervjuguide

Det avgörande för valet av att använda intervjuer för undersökningen var att samla in detaljerad information från ett mindre antal personer istället för att få mer ytlig information från ett stort antal personer. Uppsatsförfattarna valde att genomföra intervjuerna semistrukturerade för att det ger en viss flexibilitet på det sätt att man kan ställa följdfrågor och respondenten kan utveckla och fördjupa sina svar.²⁷ Frågorna i intervjuguiden, som användes under intervjuerna, formulerades utifrån de teorier som valts att använda i undersökningen. Vid konstruerandet av frågor var målsättningen att de inte skulle innehålla egna värderingar eller antaganden.²⁸ Uppsatsens författare strävade efter att frågorna skulle vara lättförståeliga i den bemärkelsen att det inte användes svåra eller främmande ord och att de endast skulle innehålla en frågeställning per fråga.

2.3.2 Urval

Ett subjektivt urval använder forskaren då denne redan har en viss vetskap om de människor eller företeelser som ska undersökas, och medvetet väljer ut dem som anses ge den värdefullaste data.²⁹ Valet av organisation baseras på ett subjektivt urval då uppsatsförfattarna genom en personlig kontakt på Scantias inköpsavdelning i Södertälje visste att en omorganisation hade genomförts på det valda fallföretaget. Gemensamt med kontaktpersonen enades de om att intervjuerna skulle genomföras i de två grupper på avdelningen som påverkats mest av omorganisationen, eftersom de skulle kunna ge mest värdefull information

²² Dahmström 2000

²³ Denscombe 2000

²⁴ Dahmström 2000

²⁵ <http://miks.kib.ki.se>

²⁶ www.sub.su.se

²⁷ Denscombe 2000

²⁸ Patel & Davidson 2003

²⁹ Denscombe 2000

för undersökningen. Varje grupp på avdelningen består av en gruppchef och ca tio inköpare. För de berörda medarbetarna innebar omorganisationen förändrade arbetsuppgifter i form av ett tydligare leverantörsansvar. För organisationen innebar förändringen en tydligare gränsdragning mellan lokala och globala inköp.

Urvalet av intervjupersoner baseras på ett snöbollsurval där urvalet bestäms genom en process där en person hänvisar till nästa person.³⁰ Inför intervjuerna gav kontaktpersonen namn på två gruppchefer som sedermera kontaktades och intervjuer bokades in. Gruppcheferna gav i sin tur ytterligare namn på fem inköpare ur de båda grupperna som även de kontaktades och bokades intervjuer med. Detta ledde till totalt sju intervjuer, varav två gruppchefer och fem inköpare. Utifrån det tilldelade antalet intervjupersoner anser uppsatsförfattarna att sju intervjuer borde vara tillräckligt för att genomföra undersökningen, och allt eftersom de sista intervjuerna närmade sig började svaren att upprepa sig och en viss måttnad på information uppstod.

2.3.3 Genomförande av intervjuer

Intervjuerna genomfördes under vecka 18 och 19 2006 på Scania Syd i Södertälje, vilket är respondenternas arbetsplats. Varje respondent hade bokat ett konferensrum eller kontor där intervjuerna ostört kunde genomföras. Intervjuerna tog cirka en timme och ljudupptagning användes såväl som kompletterande skriftliga anteckningar. Svagheten med användandet av ljudupptagning är att respondenten kanske väljer sina ord noggrannare för rädslan att det de säger ska misstolkas om det skulle höras av fel person. För att minska denna risk så har uppsatsens författare lovat respondenten dennes anonymitet. Det insamlade materialet skrevs sedan rent direkt efter att intervjuerna genomförts då intervjun och de icke verbala intrycken fanns färskt i minnet. Detta är viktigt för helhetsintrycket av intervjun och respondenterna.

2.3.4 Tillförlitlighet

Denscombe menar att intervjuerna påverkar svaren från respondenten genom sitt sätt att uppträda under intervjutillfället, sättet man klär sig på och andra personliga symboler intervjuerna bär med sig.³¹ I möjligaste mån har uppsatsens författare försökt att inte påverka respondenterna på något vis när de besvarat frågorna de ställt genom att ha tänkt på val av klädsel och språk för att kunna smälta in i miljön så mycket som möjligt.

Då omorganisationen introducerades drygt ett halvår innan denna undersökning genomfördes så fanns en risk att respondenterna inte skulle minnas precis allt. För att minimera den risken skickades intervjuguiden i förväg och ett följebrev till respondenterna så att de kunde tänka tillbaka på den period som avsågs att undersökas. Att i förväg skicka intervjuguiden är i sig en risk för att respondenterna hinner förbereda sina svar så att de blir så politiskt korrekta som möjligt och att det skulle leda till att uppsatsförfattarna missar vissa icke-verbala spontana reaktioner som kan vara viktiga för att se hur respondenterna har upplevt omorganisationen. Uppsatsförfattarna anser dock att det är viktigare att respondenterna minns hur det varit och kan ge svar på de ställda frågorna. Annars finns risken att stor del av intervjutiden går åt till att respondenten funderar tillbaka på omorganisationen vilket kan leda till att uppsatsens författare inte får så mycket material som de önskade att få. I följebrevet meddelades även respondenten om dennes anonymitet vilket är ytterligare ett försök till att motverka politiskt

³⁰ Denscombe 2000

³¹ Ibid.

korrekta svar och detta påpekades ännu en gång vid intervjutillfället så att respondenten kunde känna sig avslappnad och tala öppet.

Valet av respondenter grundar sig på ett snöbollsurval som tidigare nämnts, vilket har gjort att uppsatsförfattarna inte själva fått välja respondenter. I och med detta finns en risk att uppsatsförfattarna endast fått respondenter som cheferna tycker är följsamma och som sällan sätter upp motstånd mot ledningens direktiv. Detta kunde motverkas genom att respondenterna som intervjuades ingår i de grupper som blivit mest berörda och haft mest diskussioner om omorganisationen, vilket gör att de kan ha mycket att delge.

3 TEORI

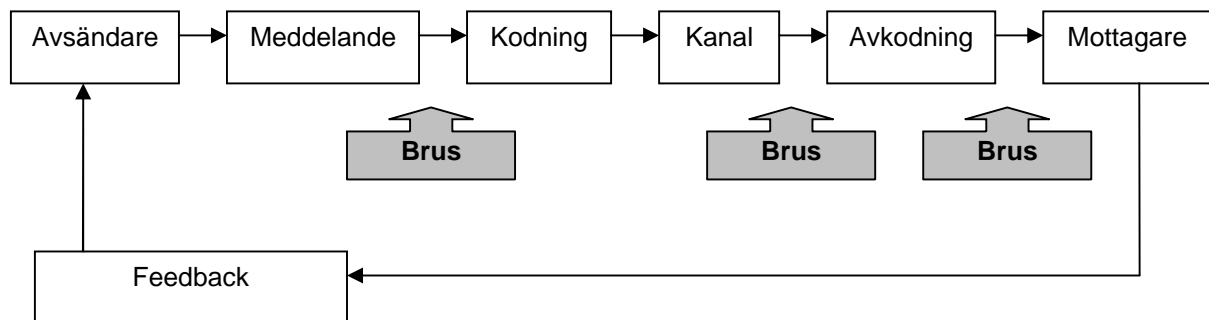
I detta kapitel presenteras de teorier och modeller rörande kommunikation och förändring som är relevanta för de områden som ligger till grund för undersökningen och analysen.

3.1 Kommunikation

Mintzberg hävdar utifrån sin forskning att en ledare använder upp till 80 procent av sin arbetstid till skriftlig och muntlig kommunikation. Kommunikation är en av de viktigaste samordningsprocesserna i organisationer och god kommunikation framhålls ofta som ett kännetecken för framgångsrika företag.³²

3.1.1 Kommunikationsprocessen

Kommunikation kan beskrivas som en process där en avsändare genom en kanal överför information till en mottagare, som har möjlighet att ge feedback till avsändaren.³³ Det finns flera olika kommunikationsmodeller som beskriver kommunikationsprocessen och hur de grundläggande elementen är sammankopplade. Nedan följer en enkel linjär modell:



Figur 1. Modell av kommunikationsprocessen³⁴

Avsändare: en person eller organisation som sänder ett budskap.

Meddelande: överföring av verbala (muntliga) och icke-verbala (bild, kroppsspråk) signaler.

Kodning: utformningen av ett budskap för överföring. Innebär val av verbala och icke-verbala signaler som förmedlar meddelandet.³⁵

Kanal: en konkret förmedlingsväg som kan vara muntlig i form av ett samtal ansikte mot ansikte, telefonsamtal, e-post eller kanalen kan vara skriftlig genom att en visuell information ges genom bilder, anslagstavla eller TV-skärm. Människan är i många fall den bästa kanalen.

Avkodning: börjar när budskapet når fram till mottagaren, som i sin tur översätter budskapet till sin egen begripliga form.

Mottagare: den/de individer som mottar och tolkar ett budskap.

Feedback: ett budskap som sänds tillbaka som svar på det mottagna meddelandet. Ger den ursprungliga avsändaren en möjlighet till korrigeringar.³⁶

³² Kaufmann & Kaufmann 2005

³³ Ibid.

³⁴ Jacobsen & Thorsvik 2002, s. 335

³⁵ Jacobsen & Thorsvik 2002

³⁶ Kaufmann & Kaufmann 2005

Brus: det som på ett negativt sätt stör kommunikationsprocessen och som leder till en mindre effektiv kommunikation.³⁷

3.1.2 Brus i kommunikationsprocessen

Den grundläggande kommunikationsprocessen kan se enkel ut när den framställs i en figur, men i verkligheten är brister och avbrott i kommunikationen ett problem som många känner igen.³⁸

Varje kommunikationsprocess består av tre kritiska faser då brus kan uppstå, enligt Jacobsen & Thorsvik (se även figur 1):

- *När sändaren ska koda meddelandet*
Sändaren bör koda meddelandet så att mottagaren kan tolka det rätt. Problem som kan uppstå är att sändaren uttrycker sig på ett sätt som inte väcker samma associationer eller inte inger förtroende hos mottagaren. Om inte innehållet i det verbala meddelandet stämmer överens med de icke-verbala signalerna i kroppsspråket och röstläget kan mottagaren få svårt att tolka meddelandet.³⁹
- *När meddelandet förmedlas genom den kanal som sändaren valt*
Kanaler brukar skiljas åt beroende om de kan förmedla muntlig respektive skriftlig information. Kanaler kan i olika hög grad nå fram till mottagaren och de kan även ge begränsade möjligheter till feedback.⁴⁰
- *När mottagaren avkodar meddelandet*
Faktorer som kan påverka hur mottagaren avkodar meddelandet handlar om mottagarens selektiva uppfattning och mottagarens uppfattning om och inställning till avsändaren. Kommunikationsproblem i organisationer kan även handla om att de anställda antingen får för lite information eller för mycket information och därmed får problem att strukturera informationen.⁴¹

Kaufmann & Kaufmann menar att brus, eller barriärer, konkret kan betyda allt från en oläslig handstil, en trasig telefonsvarare till mottagarens dåliga humör. Bokens författare beskriver även barriärer som är av psykologisk art (se figur 2). Med selektiv perception menas att mottagaren tolkar budskapet utifrån sin egen synvinkel vid exempelvis en stor informationsmängd. Även icke-verbala signaler som kroppsspråket inverkar, liksom val av språk och fackuttryck. Känslor kan resultera i brus för både mottagaren och sändaren, till exempel kan en sändare som ska förmedla en obekväm information göra det på ett mer positivt sätt genom att tona ned de mindre bekväma sidorna av informationen. Tidspress är en annan orsak till att budskapet förvrängs på vägen från sändaren till mottagaren, exempelvis kan en föreläsare med kort talartid ge studenterna intryck av att ett ämne är mindre komplext än vad det egentligen är. Ju fler mottagare ett meddelande passerar genom desto mer ökar risken för att innehållet i meddelandet filtreras av varje mottagare på vägen.⁴²

³⁷ Jacobsen & Thorsvik 2002

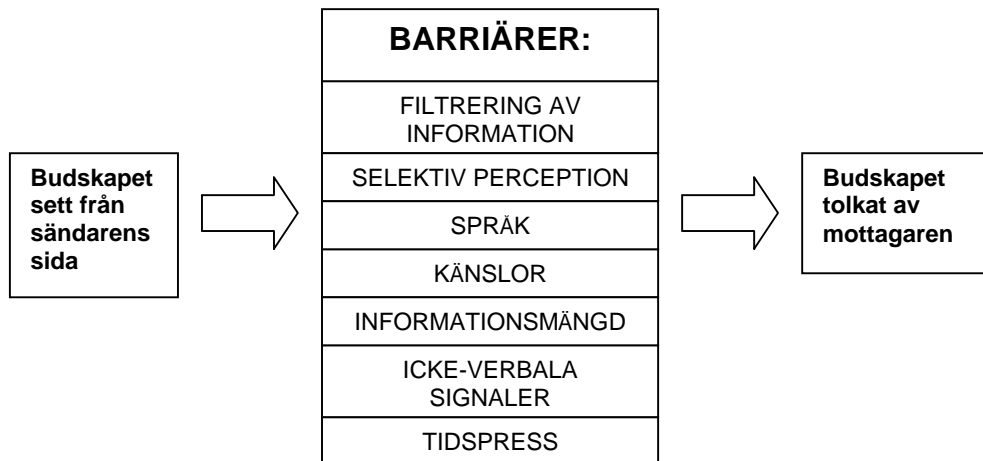
³⁸ Kaufmann & Kaufmann 2005

³⁹ Jacobsen & Thorsvik 2002

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Ibid.

⁴² Kaufmann & Kaufmann 2005

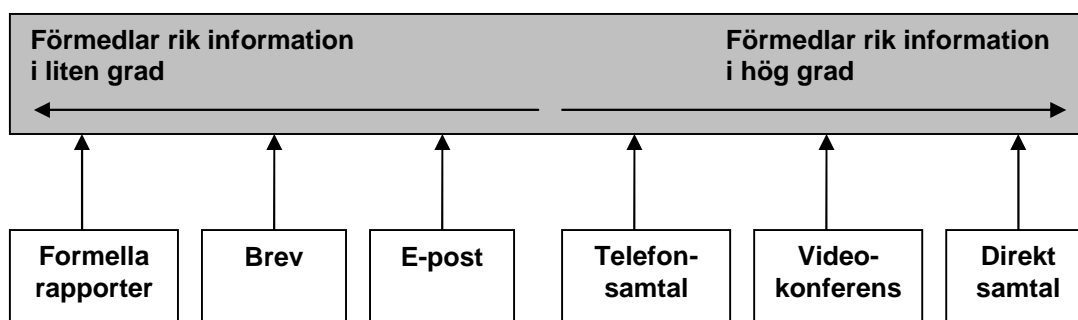


Figur 2. Barriärer i kommunikationsprocessen⁴³

3.1.3 Kommunikationskanaler

En aspekt att ta hänsyn till när människor ska kommunicera är valet av kommunikationskanal och dess förmåga att förmedla muntlig eller skriftlig information. Enligt modellen bör kanalen väljas utifrån budskapets karaktär. Daft & Lengel's modell (refererad i Jacobsen & Thorsvik) mäter graden av "information richness", det vill säga hur bra kanalen kan förmedla rik information. För att en kanal ska förmedla rik information ställs tre kriterier:⁴⁴

- Kan kanalen överföra många signaler samtidigt?
- Ger kanalen möjlighet till snabb återkoppling?
- Bidrar kanalen till att sändaren och mottagaren kan vara personliga och anpassa meddelandet till varandra?



Figur 3. Kanalers förmåga att förmedla rik information⁴⁵

I modellen bedöms skriftlig information som minst rik information. Vid rutinmässig information som interna rapporter eller liknande kan en kanal som ger lägre grad av informationsrikhet användas. Däremot bör en kanal med hög grad av informationsrikhet användas, som telefon eller direktsamtal, när det handlar om tvetydig och icke rutinmässig information, då detta ger en snabb och direkt återkoppling. Dessutom ges möjlighet att

⁴³ Kaufmann & Kaufmann 2005, s. 372

⁴⁴ Jacobsen & Thorsvik 2002

⁴⁵ Jacobsen & Thorsvik 2002, s. 344

observera hur avsändaren kommunicerar med kroppen och andra icke-verbala signaler. Framväxten av IT har ökat antalet möjliga kommunikationskanaler. E-post är ett exempel på kanal som ligger i gränslandet mellan muntlig och skriftlig kommunikation. Den är skriftlig, men ofta muntlig till formen och den ger möjlighet till snabb återkoppling.⁴⁶

3.1.4 Effektiv kommunikation

Med en effektiv kommunikation menas att kommunikationsprocessen innehåller så lite brus som möjligt och att mottagaren tolkar meddelandet på det sätt som avsändaren avsåg att säga.⁴⁷

Sjöquist benämner några kriterier för att uppnå en effektiv kommunikation. Budskapet bör vara angeläget för mottagaren. Budskapet måste också vara begripligt, eftersom människor är benägna att bara tro på det de förstår. Vidare måste budskapet vara övertygande och komma från en person som mottagaren har förtroende för. Slutligen bör budskapet anpassas till mottagarens förutsättningar och komma i rätt tid och genom rätt kanal.⁴⁸

Klein menar att den mest effektiva kanalen är kommunikation ansikte mot ansikte, tack vare att den sker omgående och dess interaktiva potential. Den klargör tvetydigheter och den ökar sannolikheten att sändaren och mottagaren ansluter korrekt. Det är även det bästa sättet som feedback kan användas på för att genast korrigera brister i kommunikationsprocessen. Men den största fördelen med kommunikation ansikte mot ansikte är möjligheten att plocka upp icke-verbala signaler medan interaktionen pågår. På så sätt kan även de emotionella aspekterna i kommunikationen tolkas, signaler som annars skulle ha varit gömda.⁴⁹

En mer effektiv kommunikation fås om sändaren repeterar ett meddelande genom flera olika kanaler. Det ökar chansen att mottagaren kommer ihåg budskapet samtidigt som risken för att informationen missförstås eller inte kommer fram minskar.⁵⁰ I dagens teknologiska samhälle används elektroniska kanaler som e-post och intranät allt oftare. Ett problem med denna typ av kanal är att informationen inte alltid når fram eftersom mottagaren inte kan tvingas läsa meddelandena.⁵¹

3.1.5 Kommunikationsriktningar

Kommunikationen i en organisation kan ha flera riktningar och den kan se olika ut beroende på hur organisationsstrukturen ser ut. Kommunikationen kan vara vertikalt nedåt- eller uppåtriktad och den kan vara horisontell.⁵²

Den **nedåtriktade kommunikationen** går från ledare till medarbetare och har som funktion att vara vägledande och styrande, enligt Katz och Kahn (refererad i Kaufmann & Kaufmann). Den kan förmedla arbetsinstruktioner, procedurer, inarbetning av mål och feedback på prestationer. En sådan kommunikation sker oftast genom stabsmöten eller brev. Även om en ledare har för avsikt att förmedla exakta besked till medarbetarna kan de både medvetet och

⁴⁶ Jacobsen & Thorsvik 2002

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Sjöquist 1990

⁴⁹ Klein 1996

⁵⁰ Ibid.

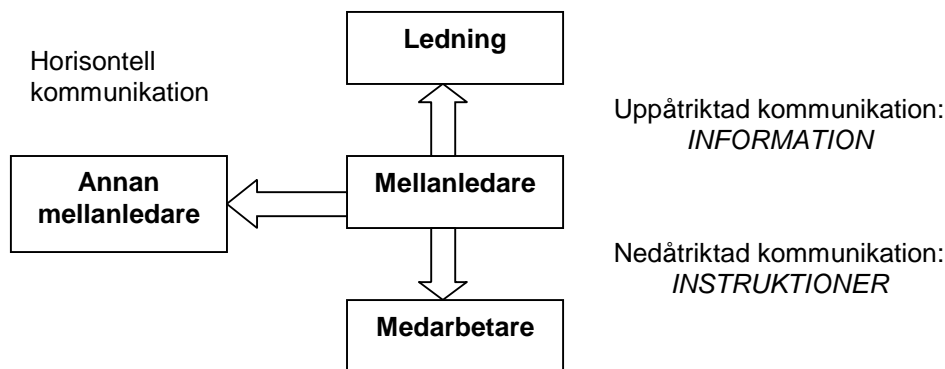
⁵¹ Balogun & Hope Hailey 2004

⁵² Kaufmann & Kaufmann 2005

omedvetet förvränga kommunikationen genom att hålla tillbaka, filtrera eller manipulera informationen. Det är inte heller alltid så att medarbetarna uppfattar ledarens budskap på ett korrekt sätt.⁵³

Vid **uppåtriktad kommunikation** går informationsflödet från de lägre nivåerna till de högre i organisationen. Uppåtriktad kommunikation är främst en återkopplingsmekanism som vanligtvis innehåller den information som ledarna behöver för att fatta beslut. Det kan handla om att förmedla lägesrapporter, idéer om förbättringar eller arbetsrelaterade problem. Enligt författarna är det mycket viktigt att ledningen skapar en kultur som inspirerar till uppåtriktad kommunikation, så att medarbetarna vågar lita på sina chefer.⁵⁴

När kommunikationen sker på samma nivå kallas den **horisontell kommunikation**. Forskning visar att denna typ av kommunikation sker snabbare och mer ofta än de två övriga kommunikationsriktningarna. Även de möjliga förvrängningarna av budskap är färre vid den horisontella kommunikationen.⁵⁵



Figur 4. Exempel på kommunikationsriktningar⁵⁶

3.2 Organisationsförändring

Förmågan till förändring och förnyelse är viktig och nödvändig för att organisationer skall upprätthålla sin långsiktiga effektivitet. Förändringar kan gälla olika saker, ha olika orsaker och varaktighet samt vara av olika omfattning. Förändringar kan drivas fram av självinsikt eller av tvång utifrån.⁵⁷

3.2.1 Olika typer av förändringar

Enligt Jacobsen & Thorsvik innebär förändring i många fall ett nytänkande, att man ska göra något nytt. De menar att en förändring kan handla om något av följande tre förhållanden:

- En förändring av uppgift, teknik, och/eller mål och strategi. Organisationen hittar nya sätt att utföra existerande uppgifter på.

⁵³ Kaufmann & Kaufmann 2005

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ Kaufmann & Kaufmann 2005, s. 362

⁵⁷ Bruzelius & Skärvad 1995

- En förändring i organisationens struktur. Denna typ av förändring kan innebära förändringar i hur arbetsuppgifter delas upp och samordnas eller hur organisationen styrs.
- En förändring av organisationens kultur. Organisationen ändrar sina antaganden, normer och värderingar.

Jacobsen & Thorsvik klassificerar olika typer av förändring genom att använda sig av några centrala dimensioner. Den första dimensionen beskriver hur omfattande förändringen är. En *inkrementell förändring* innebär att förändringen sker genom många små förändringar under en längre tid, medan en *strategisk förändring* inträffar när en organisation måste genomgå en radikal förändring på relativt kort tid. Den andra grundläggande dimensionen är om förändringen är *proaktiv* och bygger på förväntningar eller om den är *reaktiv* och är en reaktion på något som redan har hänt, antingen i omvärlden eller internt i organisationen. Kombinationen av dessa dimensioner visar en tabell med fyra olika typer av förändring:⁵⁸

	<i>Inkrementell</i>	<i>Strategisk</i>
<i>Proaktiv</i>	Finjustering	Omorientering
<i>Reaktiv</i>	Anpassning	Omvandling

Figur 5. Fyra typer av förändringar⁵⁹

Finjustering betyder att organisationen förväntar sig att något ska ske och därför anpassar mindre delar av organisationen efter det. **Anpassning** innebär små förändringar som är en reaktion på förändringar i omvärlden eller interna förändringar. **Omorientering** sker då organisationen genomgår omfattande omstruktureringar. **Omvandling** är stora förändringar som måste genomföras för att organisationen ska överleva.⁶⁰

En omorganisering handlar ofta om att förenkla kommunikationen och göra ansvar och befogenheter tydliga.⁶¹

3.2.2 Förändringsprocessens tre faser

Balogun & Hope Hailey beskriver tre faser som alla organisationer i förändring genomgår; upptining, förflyttning och nedfrysning. **Upptining** handlar om att förbereda medarbetarna i organisationen för en förändring genom att göra dem medvetna om behovet av förändring. Att få organisationen och dess medarbetare upptinade är lättare då företagets omgivning påverkar organisationen negativt och resulterar i exempelvis minskad lönsamhet, än när omgivningen är stabil och inte märkbart påverkar organisationen. **Förflyttning** är den fas då förändringen genomförs i organisationen. Under den sista fasen, **nedfrysningen**, stabiliseras de nya

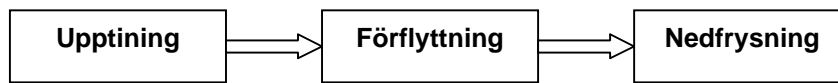
⁵⁸ Jacobsen & Thorsvik 2002

⁵⁹ Jacobsen & Thorsvik 2002, s. 442

⁶⁰ Jacobsen & Thorsvik 2002

⁶¹ Högström 1990

åtgärderna och blir till rutiner som alla anställda i organisationen arbetar efter. Här måste ledningen se till att medarbetarna inte faller tillbaka i det gamla beteendemönstret.⁶²



Figur 6. Förändringsprocessens tre faser⁶³

3.3 Kommunikation vid förändringsarbete

Många medarbetare utgår från att de kommer att få det sämre inom företaget vid en organisationsförändring. När en förändringsprocess sätts igång är det därför viktigt att genom kommunikationen ge tydliga signaler om syftet med förändringen, att ange tidsplanen för förändringsarbetet och presentera eventuella konsulter. Det är nödvändigt dels för att undvika onödigt ryktesspridning och dels för att skapa en gemensam bild av förändringen bland de medarbetare som berörs av och medverkar i förändringen.⁶⁴

3.3.1 Kommunikation under förändringsprocessen

Kommunikations syfte kan variera beroende på vilken fas förändringen befinner sig i. Under **upptiningsfasen**, som går ut på att få medarbetarna redo för förändringen, syftar kommunikation till att ”tina upp” medarbetarna och skapa förståelse för behovet av förändring.⁶⁵ Informationen inför en förändring bör komma muntligt och förstärkas med skriftlig information som man kan gå tillbaka till och titta på senare.⁶⁶ Under **förflyttningsfasen**, då förändringen genomförs, går kommunikationen ut på att informera om medarbetarnas nya roller, få dem att anpassa sig till det nya och att reducera osäkerhet.⁶⁷ Kommunikationen bör under denna fas komma regelbundet eftersom det är lika viktigt att tala om när något händer som att tala om att inget händer.⁶⁸ Vid **nedfrysningsfasen** informeras medarbetarna om vad som har hänt och hur arbetet ska fortskrida.⁶⁹

En effektiv kommunikation vid förändringar uppkommer när förändringsledaren har anpassat valet av kommunikationskanal till mottagarens behov och målet med kommunikationen, se (figur 7). En rik form av kommunikation, som ofta är muntlig och ansikte mot ansikte, krävs när förändringen är komplex och då medarbetarna behöver nå en djupare förståelse för hur de personligen påverkas av förändringen. Vid rutinmässiga förändringar som vid uppdateringar och insikt räcker det ofta med envägsriktade, skriftliga kanaler.⁷⁰

⁶² Balogun & Hope Hailey 1999

⁶³ Balogun & Hope Hailey 1999, s. 153

⁶⁴ Sjöquist 1990

⁶⁵ Balogun & Hope Hailey 1999

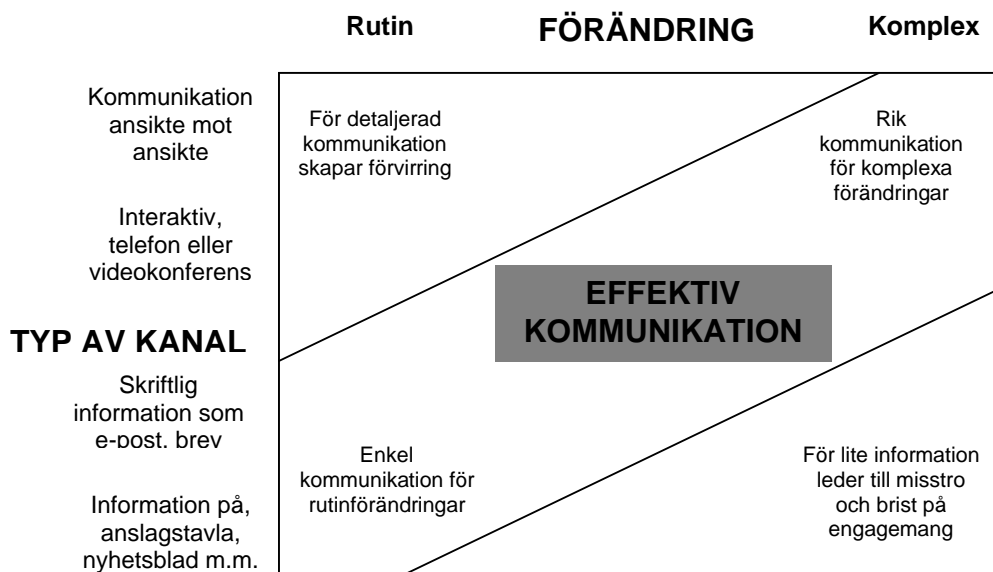
⁶⁶ Segerfeldt 2002

⁶⁷ Balogun & Hope Hailey 1999

⁶⁸ Segerfeldt 2002

⁶⁹ Balogun & Hope Hailey 1999

⁷⁰ Balogun & Hope Hailey 2004



Figur 7. Effektiv kommunikation vid förändring⁷¹

Det är inte säkert att kommunikation ansikte mot ansikte är tillräckligt. Det kan även komma att krävas en mer praktisk kommunikation för att hjälpa medarbetarna att förbereda sig för de nya situationer som förändringen medför. Ett exempel är workshops som ger möjlighet för medarbetarna att uttrycka sin oro, få svar på frågor och tolkningar och dela med sig av problem och lösningsförslag. Forskning visar att detta är den mest effektiva form av kommunikation vid förändringar. Ett krav är dock att kommunikatören är påläst, entusiastisk, och kan svara på medarbetarnas frågor. Ett alternativ kan annars vara att anlita extern specialutbildad personal.⁷²

Balogun & Hope Hailey påpekar att ett problem med kommunikation kan vara att det en person säger kan tolkas på ett helt annat sätt av den som lyssnar. Vid kommunicerande av en förändring är det av yttersta vikt att medarbetarna tolkar meddelandet på det sätt som ledningen avsåg. För att minska risken för missuppfattningar har bokens författare tagit fram följande riktlinjer:⁷³

- För att öka trovärdigheten av informationen bör den komma direkt från ledningen. Om inte kan det annars uppfattas som bristande engagemang från ledningens sida.
- För att minska feltolkningar bör informationen upprepas vid olika tidpunkter och i olika situationer.
- För att nå kommunikationens bästa effekt måste ledningen kommunicera med medarbetarna vid rätt tidpunkt – i god tid innan förändringen ska genomföras. Ju senare kommunikationen sker, desto mindre tid får medarbetarna på sig att förbereda sig för förändringen, vilket i sin tur kan skapa osäkerhet.
- Personen som kommunicerar förändringen behöver själv ha mycket information, för att kunna svara på frågor från medarbetarna.
- Informationen ska vara tydlig och konkret så att medarbetarna inte har möjlighet att dra egna slutsatser eller spekulera om innebörden i informationen.

⁷¹ Balogun & Hope Hailey 2004, s. 176

⁷² Balogun & Hope Hailey 2004

⁷³ Ibid.

3.3.2 Kommunikation vid en omorganisation

Att förändra organisationen är det mest förekommande exemplet på större förändring inom organisationer och företag. På många företag genomförs en betydande förändring med några års mellanrum. Trots att en förändrad arbetsorganisation inte är ovanligt kan den leda till onödigt stillestånd.⁷⁴ Erikson beskriver en möjlig arbetsmodell i tre steg för den interna kommunikationen vid en omorganisation för att undvika en sådan situation:

Steg 1 – Fakta om kommande förändring

Omorganisationen börjar med att ledningen tar beslut om att studera olika alternativ till ny organisation. För att undvika rykten och tolkningar bland medarbetarna, som annars kan försvåra arbetet innan det har kommit igång, måste den interna dialogen efter ledningens beslut ske omedelbart. Kommunikationen bör koncentreras på fakta om orsaken till behovet av en förändrad arbetsorganisation och ge alla berörda en gemensam plattform för den fortsatta diskussionen. Den viktigaste frågan för medarbetarna att få svar på är ”Vad händer med mig?”. Redan vid beskedet att en omorganisation ska genomföras finns en risk att stora delar av företaget stannar upp och tappar tempo. Därför måste tiden från beslut om förändrad organisation till handling kortas ned så mycket som möjligt. I detta stadium av omorganisationen bör en stor del av kommunikationen vara skriftlig eftersom den ger möjlighet att gå ned på djupet, ge olika personers syn på förändringen och att förklara sambanden i bildform. Vid en muntlig dialog kan informationen tolkas olika eller fakta kan missförstås.⁷⁵

Steg 2 – Fakta om pågående projekt

Ledningen måste snarast möjligt kommunicera vem som leder arbetet med omorganisationen. Medarbetarnas oro minskar om någon de känner och har förtroende för deltar i projektarbetet. Att kalla in en konsult kan upplevas som att ledningen omyndigförklarar resten av organisationen. I detta skede bör kommunikationen vara inriktad på fakta om hur förändringen avses bli genomförd och tidsplaner för beslut och genomförande. Om ett beslutsdatum meddelas i förväg kan detta öka tryggheten bland medarbetarna och ge en uppfattning om att ledningen driver omorganisationen med fast hand.⁷⁶

Steg 3 – Beslut och genomförande

När ledningen beslutat om den nya omorganisationen fordras betydande kommunikationsinsatser för att stödja den nya organisationens struktur. Medarbetarna vill alltid ha förstahandsinformation från sin närmaste chef. Möjligheter till dialog mellan medarbetarna stärks genom att kombinera skriftlig dokumentation, muntliga kanaler i form av möten och elektroniska kanaler för löpande uppdateringar. De fakta som bör förmedlas är bland annat nytillträdde chefer och nya medarbetare, den nya organisationsstrukturen och dess konsekvenser, namn på nya enheter och avdelningar, den närmaste tidens praktiska åtgärder samt att tydligt profilera ledarskapet.⁷⁷

⁷⁴ Erikson 2002

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ Ibid.

3.4 Sammanfattning av teorin

Kommunikation är en process där en sändare överför ett meddelande till en mottagare, som har möjlighet att ge feedback på meddelandet. Med en effektiv kommunikation menas att kommunikationsprocessen innehåller så lite brus som möjligt. Brus gör att mottagaren inte tolkar meddelandet på det sätt som avsändaren hade för avsikt att säga. Exempel på brus är val av fel kommunikationskanal, då mängden information är för mycket/för lite eller när psykologiska faktorer som selektiv perception inverkar. En effektiv kommunikation är av största vikt när en ledare ska kommunicera ut en förändring till de medarbetare som berörs av och ska medverka till förändringen. En organisationsförändring kan ske genom flera små steg eller radikalt och den kan bygga på förväntningar eller vara en reaktion på något som redan hänt. Kommunikationen vid en förändring bör se olika ut beroende på vilken av faserna upptining, förflyttning och nedfrysning förändringen befinner sig i.

3.4.1 Val av teorier

I analysen i kapitel fem kommer i huvudsak fyra teorier att ingå. Det är Jacobsen & Thorsviks "Modell av kommunikationsprocessen" och Kaufmann & Kaufmanns modell "Barriärer i kommunikationsprocessen", eftersom dessa visar på var och hur olika brus kan störa kommunikationen. Balogun & Hope Haileys modell "Förändringsprocessens tre faser" används eftersom den visar på hur en förändringsledare måste anpassa kommunikationen efter vilken förändringsfas organisationen befinner sig i. Den sista huvudsakliga modell som ingår i analysen är Balogun & Hope Haileys "Effektiv kommunikation vid förändringsarbete", som belyser vikten av att anpassa val av kanal till förändringen för att uppnå en effektiv kommunikation.

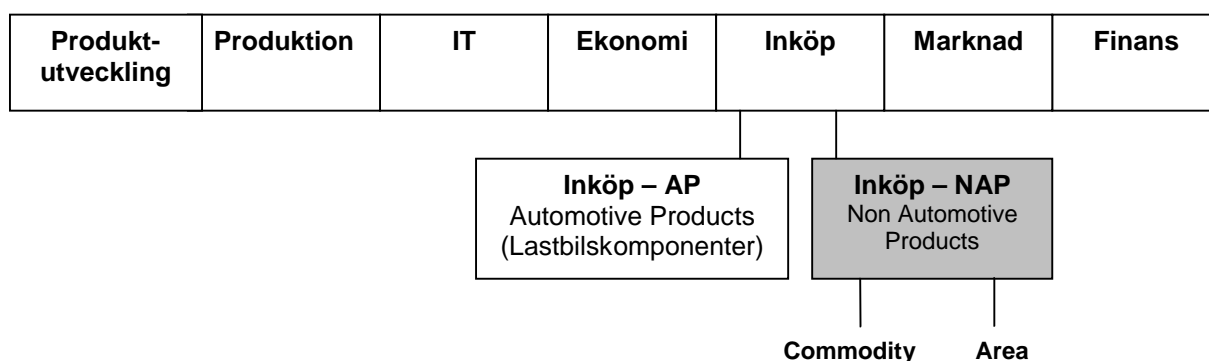
Vidare kommer även Katz & Kahns modell "Exempel på kommunikationsriktningar" och Eriksons "Arbetsmodell i tre steg för den interna kommunikationen vid en omorganisation" att beröras i analysen, men i mindre grad.

4. EMPIRI

I denna del ges en presentation av fallföretaget och resultatet från intervjuerna med gruppcheferna och inköparna.

4.1 Presentation av fallföretaget Scania

Scania är en av världens ledande tillverkare av tunga lastbilar och bussar.⁷⁸ På Scania i Södertälje finns huvudkontor, produktutveckling och flera produktionsenheter, däribland inköpsavdelningen där fallstudien har genomförts. Scania i Södertälje har cirka 7500 anställda.⁷⁹ Inköpsavdelningen består av två enheter, Inköp AP (Automotive Products) och av Inköp NAP (Non Automotive Products), som är den enhet där fallstudien har genomförts. Inköp NAP har ca 70 anställda.⁸⁰



Figur 8. Produktionsenheter inom Scania Södertälje⁸¹

Inköpsavdelningen NAP är uppdelade på två funktioner (se även bilaga 2):

- **COMMODITY** består av tre grupper; IT & Services, Investments & Supplies samt Logistics. Dessa arbetar centralt på en global nivå, med inköp från leverantörer som överstiger en miljon kronor per år.
- **AREA** består av grupperna DynaMate, Offices Sweden, Industrial System Sweden, Sales & Services Companies samt Industrial Europe. De arbetar internt på en lokal nivå med inköp från leverantörer som understiger en miljon kronor per år.

I fallstudien har intervjuer genomförts med gruppchefen och inköpare för en grupp vardera i Commodity respektive Area. Varje grupp består av en gruppchef och ca tio inköpare.

⁷⁸ <http://www.scania.se> (2006-05-04a)

⁷⁹ <http://www.scania.se> (2006-05-04b)

⁸⁰ Information från vår kontaktperson Jonas Danielsson (2006-04-26)

⁸¹ <http://www.scania.se> (2006-05-01)

4.1.1 Omorganisationen på inköpsavdelningen NAP på Scania

Omorganisationen berörde alla åtta grupperna inom Commodity och Area, men hade mest påverkan på de två undersökta grupperna då deras arbetsuppgifter är gränsöverskridande mellan grupperna. Omorganisationen på inköpsavdelningen NAP innebar för inköparna framförallt att de fick ett tydligare leverantörsansvar. Innan omorganisationen bestod de två undersökta grupperna av både Area-inköpare och Commodity-inköpare, numera är grupperna mer renodlade. Efter omorganisationen arbetar alla inköpare som tillhör Commodity med att ha ansvar för och skriva avtal med de 700 största leverantörerna, medan Area-inköparna är de som utför affärerna med respektive leverantör. För en del av inköparna innebar omorganisationen andra arbetsuppgifter i form av ett tydligare ansvar för färre respektive fler leverantörer och vissa inköpare har fått skifta grupp och gruppchef. Inga personalneddragningar har genomförts i samband med omorganisationen, snarare en expansion.

Enligt Jacobsen & Thorsviks klassificering av fyra typer av förändring (se figur 5), anser vi att NAP:s omorganisation är en anpassning, eftersom förändringen är en reaktion på den interna förändringen som tidigare genomförts på den andra inköpsavdelningen, AP.

4.2 Resultat från intervjuerna

Det insamlade materialet i undersökningen består av sju intervjuer fördelade på två gruppchefer och fem inköpare. Gruppcheferna benämns som Gruppchef 1 och 2, och inköparna som Inköpare A-E.

För inköpsavdelningen NAP (Non Automotive Products) har implementeringen av omorganisationen inneburit en längre process än vad ledningsgruppen hade räknat med från början. Den startade i oktober 2005 och var i maj 2006 ännu en pågående process. Anledningen till att det har tagit så pass lång tid är att ledningen från början ansåg att omorganisationen endast skulle innebära en justering av dåvarande system och anpassade kommunikationen därefter. Ambitionen var att ge informationen på ett avdelningsmöte som avdelningen har varannan månad och sedan skulle grupperna få ett par månader på sig att ställa om till det nya arbetssättet. Gruppchef 1 uttrycker ledningsgruppens bild av hur omorganisationen skulle gå till:

”Sett från min sida och mina kollegor i ledningsgruppen så är det här en justering av organisationen, en ganska liten grej som vi trodde att vi kunde sköta i farten med vänsterhanden.”

Efterhand insåg ledningen att omorganisationen innebar en större förändring för inköparna än vad de hade räknat med.

4.2.1 Kommunikationen under upptiningsfasen

Innan omorganisationen på inköpsavdelningen NAP hade en omorganisation genomförts på inköpsavdelningen AP (Automotive Products). Ledningsgruppen, som består av avdelningschefen och åtta gruppchefer (däribland de två intervjuade gruppcheferna), hade

under våren 2005 diskuterat en liknande omorganisation även hos NAP. Officiellt informerades inköparna på ett avdelningsmöte hösten 2005, men i praktiken visste många av inköparna redan innan avdelningsmötet att en förändring var på gång. I den ena undersökta gruppen hade gruppchefen några veckor innan avdelningsmötet diskuterat med sina inköpare och låtit dem lämna synpunkter på vad en omorganisation skulle kunna innebära för den egna gruppen. Denna kommunikation skedde i huvudsak på de gruppmöten som gruppen har varje måndag.

Beslutet om omorganisationen presenterades av avdelningschefen tillsammans med gruppcheferna på ett avdelningsmöte i oktober 2005. På avdelningsmötet närvarade hela avdelningen, cirka 70 personer, och mötet hölls på engelska eftersom ett par medarbetare från Europa närvarade. Den kanal som användes vid avdelningsmötet var muntlig i form av att cheferna pratade till en PowerPoint-presentation. Bland annat visades en matris över "Commodityorganization at SN" (se bilaga 2). Matrisen skulle förklara gränsdragningen för vem av grupperna som skulle göra vad samt ansvarsfördelningen mellan grupperna. De flesta inköparna tyckte att informationen som gavs då var tillräcklig. Samtliga inköpare ansåg att avdelningsmöte är en bra kanal att få information ifrån och de ansåg att de fick informationen från rätt person. Inköpare D poängterar dock:

"Däremot skulle jag hellre se att man lade ner ännu lite mera kraft på informationen på avdelningsmötena. Det är det enda tillfället som hela organisationen har möjlighet att få samma information från samma källa, så det behöver bli lite tydligare."

Efteråt när den nya ansvarsfördelningen skulle verkställas i praktiken menar alla de intervjuade att informationen på avdelningsmötet inte hade varit tillräcklig eftersom den information som gavs då, bland annat matrisen, kunde tolkas på flera olika sätt. Inköpare C säger:

"När man fick informationen kändes det som om man fått den information man ville ha, men sen efteråt kan man konstatera att det inte var på rätt detaljnivå."

Gruppchef 2 håller med om att de redan på avdelningsmötet borde ha varit ännu tydligare, eftersom dennes grupp tidigare hade identifierat de problem som uppstod. Denne menar att kollisionerna under resans gång kunde ha undvikits om de från början gett klarare besked och haft en enad uppfattning i ledningsgruppen.

För att förtydliga vad omorganisationen skulle innebära för respektive grupp hade ledningsgruppen inför avdelningsmötet tagit fram ett antal case som inköparna fick arbeta med i grupper om sex-sju personer, för att sedan gemensamt diskutera resultaten. Casen användes för att förtydliga omorganisationens syfte som var att fördela "Vem gör vad?". Även casen var utformade på engelska. Majoriteten av inköparna och de båda gruppcheferna tyckte att case är ett bra sätt att arbeta med och att de klargjorde några av gränssnitten. Ett par av inköparna ansåg däremot att casen kunde ha varit fler, mer på detaljnivå och mindre öppet för tolkningar.

Att avdelningsmötet hölls på engelska är något som de båda gruppcheferna har uppfattat som ett brus i kommunikationen. Gruppchef 2 förklarar:

"Även om vi alla tror och tycker att vi klarar engelska så är det ett helt annat sätt att få lite kniviga uttryck på engelska. Och när allting är nytt, plus att det kommer på ett annat språk, då tappar man nog en hel del av budskapet."

Gruppchef 1 menar också att språket kan ses som ett hinder, men nämner även det faktum att ett stort forum på 70 personer gör det mer hämmat och drar ned dialogen. Bland inköparna går åsikterna isär ifall det engelska språket är en nackdel när information ska ges. En del inköpare menar att de PowerPoint-bilder som visades talade sitt tydliga språk, medan andra trodde att en del inköpare kan ha missat delar av budskapet på grund av engelskan. Flera av inköparna påpekade att det finns personer med som har lång erfarenhet, är väldigt kunniga och inte för fram sina åsikter eller vågar ställa frågor på grund av språket.

Inköpare E identifierar en anledning utöver engelskan till varför meddelandet var otydligt:

”Det kanske hade varit tydligare om ledningen hade förstått vårt dagliga arbete bättre än vad jag tycker att de gör nu.”

Samtidigt har inköparen förståelse för att det är svårt att kommunicera och vara tydlig när man måste ner till en mikronivå och titta på exakta fall.

4.2.2 Kommunikationen under förflyttningsfasen

Månaderna efter avdelningsmötet skulle fungera som anpassningsperiod till den nya organisationen. När inköparna började arbeta enligt det nya sättet upptäckte de att meddelandet från avdelningsmötet hade varit otydligt eftersom grupperna tolkat informationen olika, såsom ansvarsfördelning och gränsdragning. Därför har implementeringen av omorganisationen tagit längre tid än beräknat. Kommunikationen i grupperna tiden efter avdelningsmötet skedde till största del via e-post och genom gruppmöten en gång i veckan där inköparna kunde ge feedback på omorganisationen och framföra sina synpunkter till sin gruppchef. Feedbacken från inköparna handlade i huvudsak om hur matrisen skulle tolkas och ansvarsfördelningen mellan grupperna. Det är denna matris som är en orsak till diskussioner mellan grupperna. Inköpare E säger om matrisen:

”Den säger ju egentligen inte jättemycket tycker jag, den är öppen för tolkningar. Det är ju inte tydligt utan det är ju upplagt för diskussion.”

Både gruppchefer och inköpare anser att gruppmöten och e-post är bra forum för att ge och få information på eftersom det ökar möjligheterna till att ge feedback.

För att förtydliga meddelandet från avdelningsmötet tillsatte ledningen en gränssnittsgrupp med representanter från varje grupp, som tillsammans skulle klargöra gränssnittet mellan grupperna ytterligare. Inköpare A menar att tillsättandet av gränssnittsgruppen är ett tecken på att ledningsgruppen har tagit till sig feedbacken.

Några av inköparna i den ena gruppen har varit drivande i arbetet med att ta fram ett gemensamt regelverk, då de kände att casen inte klargjorde de frågetecken som uppstod. Detta regelverk arbetades först fram på gruppnivå och sedan var det uppe på ledningsnivå, där man inte förrän relativt långt fram i processen tog del av regelverket och förstod vikten av att förtydliga de detaljer som regelverket omfattar. Vid tidpunkten för denna undersökning hade ledningen precis godkänt det nya regelverket, men inköparna visste inte då från när det kommer att börja gälla och om det kommer att hjälpa dem i deras arbete.

På ett nytt avdelningsmöte i början av 2006 kom diskussionen upp igen om att försöka förtydliga gränsdragningen mellan grupperna. Även det mötet hölls på engelska. Gruppchef 1 säger att han kände att alla då inte accepterade informationen och att engelskan återigen hade samma effekt eftersom den tonade ner genomslagskraften.

Gruppchef 2 anser att det stora problemet med omorganisationen har varit att gruppcheferna har kommunicerat ut meddelandet på olika sätt till sina gruppmedlemmar, det vill säga inköparna. Gruppchefen upplever det som ett stort problem att inte klart och tydligt kunna säga till sina inköpare att "så här ska vi arbeta". Detta ledde till att om inköparna frågade en annan chef så sade den något som kanske inte är i direkt motsats, men något som är snarlikt, och då uppstår en liten gråzon. Gruppchefen upplever att avdelningen har haft en väldigt stor gråzon.

Gruppchef 1 i sin tur kan i efterhand se att de största problemen i kommunikationen har varit att ledningsgruppen borde ha jobbat igenom mer med informationen innan den gick ut till medarbetarna:

"Så som vi gjorde nu var att vi släppte det och så lät vi det utvecklas av sig självt, vilket gjorde att olika grupper tolkade det olika."

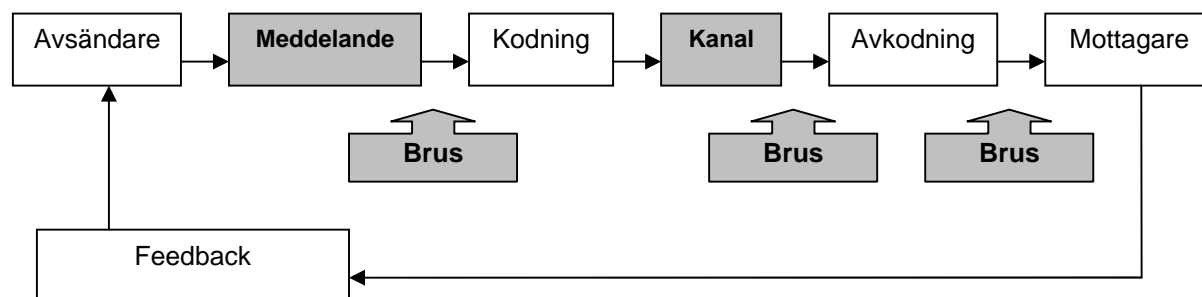
Gruppchefen anser även att en ordentlig tidsplan för omorganisationen borde ha tagits fram där de under resans gång kunde ha kommunicerat var i tidsplanen de befann sig samt utsett någon eller några personer som haft ansvar för att driva omorganisationen.

I april 2006 hölls det sista avdelningsmötet innan denna fallstudie genomfördes. Ledningsgruppen presenterade då bland annat en tydligare version av regelverket. Gruppchef 2 anser att grupperna nu är överens, medan Gruppchef 1 säger att regelverket visserligen blivit tydligare men att det är en lång väg kvar. Flera inköpare håller med gruppcheferna och säger att man är på god väg, men att det fortfarande finns lösa trådar som måste tas tag i.

5. ANALYS

I detta avsnitt presenteras en analys av empirin med utgångspunkt från de teorier som presenterades kapitel tre.

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur brus i kommunikationsprocessen kan försvåra för implementeringen av en omorganisation. För att identifiera brus anser uppsatsförfattarna att man måste ha kännedom om hela kommunikationsprocessen och hur dess delar är sammankopplade. Därför kommer uppsatsen att se till kommunikationsprocessen under implementeringen av omorganisationen som har pågått från oktober 2005 till maj 2006. Vidare kommer de delar i kommunikationsprocessen som har en stor betydelse för implementeringen av en omorganisation att identifieras. Dessa delar är **meddelandet** som kommunicerades ut, val av **kanal** samt de **brus** som uppstod, främst under avdelningsmötet och gruppmötena eftersom vi anser dessa möten vara särskilt betydelsefulla vid implementeringen av omorganisationen. I implementeringen ingår de faser som Balogun & Hope Hailey kallar upptiningsfasen och förflyttningsfasen.⁸²



Figur 9. Modell av kommunikationsprocessen⁸³

5.1 Kommunikation under upptiningsfasen

Balogun & Hope Hailey menar att kommunikationen under upptiningsfasen av en förändring ska ”tina upp” medarbetarna och skapa förståelse för förändringen.⁸⁴ En analys av uppsatsförfattarnas resultat visar att upptining har skett i framför allt den ena gruppen som några veckor innan avdelningsmötet hade en diskussion i gruppen vad en omorganisation skulle kunna komma att innebära för den egna gruppen. Kommunikation skedde i huvudsak på de gruppmöten som gruppen har varje måndag. Detta borde ha lett till en större förståelse av och känsla av delaktighet för omorganisationen.

Enligt Balogun & Hope Hailey bör informationen om en förändring komma direkt från ledningen för att öka trovärdigheten.⁸⁵ På avdelningsmötet presenterades omorganisationen av avdelningschefen tillsammans med gruppcheferna. Samtliga inköpare ansåg att avdelningsmöte är ett bra sätt att informeras på och att de fick informationen från rätt person, vilket borde ha ökat trovärdigheten för omorganisationen hos inköparna.

⁸² Balogun & Hope Hailey 2004

⁸³ Jacobsen & Thorsvik 2002, s. 335

⁸⁴ Balogun & Hope Hailey 1999

⁸⁵ Balogun & Hope Hailey 2004

En effektiv kommunikation vid förändringar uppkommer när förändringsledaren har anpassat valet av kommunikationskanal till mottagarens behov och målet med kommunikationen. En rik form av kommunikation, som ofta är muntlig och ansikte mot ansikte, krävs när medarbetarna behöver nå en djupare förståelse för hur de personligen kommer att påverkas av förändringen.⁸⁶ Jacobsen & Thorsvik menar att direktsamtal är den kanal som förmedlar rikast information.⁸⁷ Samtliga inköpare ansåg att avdelningsmötet var rätt kanal att bli informerad på, och precis som teorin förespråkar så användes en muntlig **kanal** på avdelningsmötet som kombinerades med en visuell information i form av PowerPoint-presentationen som visades. Klein menar att en mer effektiv kommunikation fås om sändaren repeterar meddelandet genom flera olika kanaler eftersom det ökar chansen att mottagaren kommer ihåg budskapet samtidigt som risken för att informationen missförstås eller inte kommer fram minskar.⁸⁸ Även Segerfeldt menar att informationen inför en förändring bör komma muntligt och förstärkas med skriftlig information som man har möjlighet att gå tillbaka till och titta på senare.⁸⁹

Enligt Klein ger en muntlig kanal möjlighet till snabb feedback⁹⁰ men så var inte fallet på avdelningsmötet, på grund av att det var ett stort forum och hölls på engelska. Feedbacken kunde istället ges i ett senare skede. Inköparna önskade inte att få informationen från någon annan kanal eftersom de såg en fördel i att hela avdelningen var samlad när informationen gavs. Detta kan tolkas som att inköparna ansåg att den begränsade möjligheten till feedback på avdelningsmötet inte var ett brus i kommunikationen.

Balogun & Hope Hailey menar att kommunikation ansikte mot ansikte inte alltid är tillräckligt. Det kan även behövas en mer praktisk kommunikation, exempelvis i form av workshops, eftersom medarbetarna då kan få svar på frågor och tolkningar samt dela med sig av problem och lösningsförslag.⁹¹ En kort tid efter det att inköparna informerats om omorganisationen fick de i mindre grupper diskutera och arbeta med case för att förtydliga vad den nya ansvarsfördelningen skulle komma att innebära för respektive grupp. Casen hade tagits fram i syfte att förtydliga förändringen. Gruppcheferna tyckte det var ett bra sätt att arbeta på och inköparna ansåg att casen förtydligade till en viss del men att de kunde ha varit mer detaljerade.

När den nya ansvarsfördelningen skulle verkställas i praktiken menar alla inköpare att **meddelandet** och informationen som gavs på avdelningsmötet inte hade varit tillräcklig eftersom den kunde tolkas på flera olika sätt. Erikson menar att meddelandet i detta stadium bör vara skriftlig eftersom informationen kan tolkas olika vid en muntlig dialog.⁹² Gruppernas olika tolkning skulle kunna ha undvikits om de även fått tagit del av gemensamma skriftliga anvisningar eller liknande. Det otydliga meddelandet är ett brus som har försvårat implementeringen av omorganisationen eftersom det har skapat mycket diskussioner och frågetecken som har lett till att de inte kunnat komma igång att arbeta enligt den nya omorganisationen lika snabbt som ledningen förväntat sig.

⁸⁶ Balogun & Hope Hailey 2004

⁸⁷ Jacobsen & Thorsvik 2002

⁸⁸ Klein 1996

⁸⁹ Segerfeldt 2002

⁹⁰ Klein 1996

⁹¹ Balogun & Hope Hailey 2004

⁹² Erikson 2002

Jacobsen & Thorsvik definierar **brus** som något som på ett negativt sätt stör kommunikationsprocessen och därför leder till en mindre effektiv kommunikation.⁹³ Kaufmann & Kaufmanns modell *Barriärer i kommunikationsprocessen* visar att språket är en barriär som påverkar mottagarens tolkning av budskapet.⁹⁴ Att avdelningsmötet hölls på engelska är något som de båda gruppcheferna har uppfattat som ett brus i kommunikationen. Flera inköpare håller med att det engelska språket kan ha fungerat som ett brus för vissa inköpare. Den ena gruppchefen nämner också att ett stort forum på 70 personer är ett brus som gör det mer hämmat och drar ned dialogen. Tidigare nämnda modell visar även selektiv perception som en barriär, vilket innebär att mottagaren tolkar budskapet utifrån sin egen synvinkel.⁹⁵ Samtliga intervjuade gruppchefer och inköpare anser att meddelandet som gavs på avdelningsmötet var öppet för tolkningar och det tolkades också olika när inköparna började arbeta enligt det nya regelverket. Trots olika tolkningar har inköparna löst situationerna som uppkommit i det dagliga arbetet, men de flesta anser att man inte kan ha det så i längden. Både det engelska språket och de olika tolkningarna har gemensamt försvårat implementeringen för denna omorganisation. Engelskan kan ha bidragit till att en del inköpare missat en del av budskapet i meddelandet och känt sig hämmade att ställa frågor. De olika tolkningarna har skapat en fördröjning av implementeringen då det har uppstått en del friktion mellan grupperna som har tagit en del tid att lösa.

5.2 Kommunikationen under förflyttningsfasen

Enligt Balogun & Hope Hailey bör kommunikationen under förflyttningsfasen gå ut på att implementera förändringen genom att informera medarbetarna om deras nya roller och få dem att anpassa sig till det nya.⁹⁶ Kommunikationen under förflyttningsfasen tiden efter avdelningsmötet skedde till största del via **kanalerna** e-post och genom veckovisa gruppmöten där inköparna kunde ge feedback på omorganisationen och framföra sina synpunkter till sin gruppchef. Kommunikation ansikte mot ansikte är det bästa sättet som feedback kan användas på eftersom brister i kommunikationsprocessen genast kan korrigeras.⁹⁷ När feedbackrutiner används kan brus i kommunikationsprocessen förhindras eller åtminstone reduceras.⁹⁸ På Inköpsavdelningen NAP har brusen från avdelningsmötet reducerats med hjälp av att inköparna har haft goda möjligheter att ge och få feedback från sina gruppchefer angående de hinder gruppen stött på längs vägen. Möjligheten att ge feedback har varit av extra stor vikt vid denna omorganisation eftersom meddelandet har varit otydligt.

En analys av resultaten visar att den uppåtriktade kommunikationen mellan medarbetare och ledare har fungerat väl. Däremot har kommunikationen brustit mellan gruppcheferna eftersom de inte har varit överens och tolkat innebörden av förändringen olika. Detta har fått konsekvenser för inköparna i respektive grupp i form av att de inte varit överens om hur man skulle tolka meddelandet eftersom kommunikationen och därmed uppfattningen från respektive gruppchef har påverkat den information inköparna får.

⁹³ Jacobsen & Thorsvik 2002

⁹⁴ Kaufmann & Kaufmann 2005, s. 372

⁹⁵ Kaufmann & Kaufmann 2005

⁹⁶ Balogun & Hope Hailey 1999

⁹⁷ Klein 1996

⁹⁸ Kaufmann & Kaufmann 2005

Det stora problemet med omorganisationen ansåg Gruppchef 2 vara att gruppcheferna har kommunicerat ut meddelandet på olika sätt till sina gruppmedlemmar, och att denne inte har kunnat vara tydlig i var gränsdragningen ska ske. Gruppchef 1 kan i efterhand se att de största problemen i kommunikationen har varit att ledningsgruppen borde ha jobbat igenom mer med informationen och varit tydligare innan de kommunicerade med inköparna. Enligt Balogun & Hope Hailey bör informationen vara tydlig och konkret så att medarbetarna inte har möjlighet att dra egna slutsatser eller spekulera om innebörden i informationen.⁹⁹ En analys av uppsatsförfattarnas resultat visar att **meddelandet** på avdelningsmötet inte har varit tillräckligt tydligt.

Erikson beskriver en arbetsmodell i tre steg för den interna kommunikationen vid en omorganisation. I steg två är det av stor vikt att ledningen snarast möjligt anger en tidsplan för genomförandet av förändringen.¹⁰⁰ Gruppchef 1 medger att det inte har funnits någon tidsplan för omorganisationen. Frånvaron av en tidsplan kan ses som ett **brus** i implementeringen på det viset att inköparna inte har vetat från och med när förändringen skulle starta.

⁹⁹ Balogun & Hope Hailey 2004

¹⁰⁰ Erikson 2002

6. SLUTSATSER

I detta avsnitt presenteras slutsatserna som besvarar uppsatsens frågeställning och en slutdiskussion.

Uppsatsens frågeställning lyder: På vilket sätt kan brus i kommunikationsprocessen försvåra implementeringen av en omorganisation? Uppsatsens författares slutsatser är följande:

- Ett brus i kommunikationsprocessen som kan försvåra implementeringen av en omorganisation är språket. Om informationen hålls på ett annat språk finns en risk för att en del av budskapet inte når fram till mottagaren. Detta kan för implementeringen av en omorganisation innebära att alla medarbetare inte tar till sig de nya arbetsrutinerna.
- Ett annat brus är om meddelandet som ges är otydligt och kan tolkas på olika sätt. Detta kan fördröja implementeringen av en omorganisation eftersom det kan skapa frågetecken och osäkerhet i den bemärkelsen att medarbetarna inte vet hur de ska arbeta.
- Ett tredje brus kan uppstå om de berörda medarbetarnas närmaste chef kommunicerar ut olika direktiv om vad omorganisation kommer att innebära för dem. För implementeringen av en omorganisation kan detta innebära att olika avdelningar arbetar på olika sätt.

Vid genomförandet av undersökningen framkom några andra faktorer som kan försvåra implementeringen av en omorganisation. Dessa är: begränsade möjligheter att ge feedback vid första presentationen av omorganisationen samt att de berörda medarbetarna inte fått tagit del av ett gemensamt regelverk.

6.1 Slutdiskussion

Uppsatsförfattarnas uppfattning är att de gruppchefer som intervjuats har varit medvetna om att det funnits brister i deras kommunikation som har lett till brus. De verkar ha god insikt i vad de skulle göra annorlunda om en ny omorganisation skulle genomföras. I enlighet med Gruppchef 1 anser uppsatsens författare att frånvaron av en tidsplan och en projektansvarig person för omorganisationen har försvårat implementeringen. Hade de haft en projektansvarig så skulle en del brus i kommunikationen kunnat undvikas, eftersom inköparna då hade fått lika information från en och samma person och de hade kunnat undvika en del diskussioner.

Ett grundligare förarbete från ledningens sida innan implementeringen är viktigt att tänka på vid omorganisationer för att undvika bland annat brus och onödiga diskussioner. I det här fallet släppte ledningen omorganisationen efter att man presenterat den och hade tron att det skulle lösa sig självt. Ledningen kunde ha lagt ner mer tid och resurser på att mer konkret klargöra vad omorganisationen skulle innebära för de berörda inköparna. Ett exempel på det skulle kunna vara om ledningen redan från början hade tagit fram ett gemensamt regelverk som skulle ha underlättat för inköparnas arbete. I så fall skulle kanske inte brus i form av otydligheter och olika tolkningar av meddelandet ha uppstått i lika stor utsträckning och det kunde ha lett till en kortare implementeringstid.

Inköparna har gett intrycket av att ha varit nöjda med de kanaler som användes vid kommunikationen såsom muntlig information på avdelningsmöten och gruppmöten samt e-post. Inköparna hade inte velat få informationen från någon annan person än avdelningschefen respektive gruppchefen. Även casen ansågs av de flesta inköparna vara ett bra sätt att få en större förståelse för omorganisationen.

Frågan är om kommunikationen kring en omorganisation någonsin kan vara helt problemfri eller om det bara är en utopi? Implementeringsarbetet av en förändring beskrivs snarare som en konst än som en vetenskap av många forskare. Det finns inte några färdiga lösningar för hur en effektiv implementering ska gå till, utan det beror på vilken organisation det gäller, hur förändringsbenägna medarbetarna är och i vilken situation organisationen befinner sig i. Även om man aldrig kan få kommunikationen helt problemfri finns några riktlinjer som en förändringsledare kan ha i åtanke när det gäller kommunikationen vid en omorganisation. Förändringsledaren bör ge information om förändringen i tid, ge ett tydligt meddelande, kombinera skriftlig och muntlig information och få medarbetarna att känna sig delaktiga för att på så vis underlätta för implementeringen av omorganisationen och få alla medarbetare att arbeta mot samma mål.

LITTERATURFÖRTECKNING

- Alvesson Mats & Sköldbberg Kaj, 1994. *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Balogun Julia & Hope Hailey Veronica, 1999. *Exploring Strategic Change*. Harlow: Prentice Hall.
- Balogun Julia & Hope Hailey Veronica, 2004. *Exploring Strategic Change* (2nd ed.). Harlow: Prentice Hall.
- Bell Judith, 2000. *Introduktion till forskningsmetodik* (3:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Bruzelius Lars H & Skärvad Per-Hugo, 1995. *Integrerad organisationslära* (7:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Dahmström Karin, 2000. *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning* (3:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Denscombe Martyn, 2000. *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Erikson Peter, 2002. *Planerad kommunikation* (3:e uppl.). Malmö: Liber Ekonomi.
- Högström Anders, 1999. *Kommunikativt ledarskap – en bok om organisationskommunikation*. Stockholm: Industrilitteratur AB.
- Jacobsen Dan Ingvar & Thorsvik Jan, 2002. *Hur moderna organisationer fungerar* (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Kaufmann Geir & Kaufmann Astrid, 2005. *Psykologi i organisation och ledning* (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Klein Stuart M, 1996. A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Management*, Vol. 9 No. 2, pp. 32-46.
- Larsson Larsåke, 2001. *Tillämpad kommunikationsvetenskap* (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Patel Runa & Davidson Bo, 2003. *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (3:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Rendahl Jan Erik, 1996. *Att leda och förändra morgondagens arbete*. Stockholm: Vis Strategi AB.
- Segerfeldt C-H, 2002. *Ledarskap stavas kommunikation*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Sjöquist Lotta, 1990. *Strategisk affärskommunikation – varför kommunikation är lönsamt*. Malmö: Skogs Grafiska AB.

Elektroniska källor

http://www.scania.se/About_Scania/prodorter/sodertalje (2006-05-04b)

http://www.scania.se/framtidpascania/Area_descriptions/ (2006-05-01)

http://www.scania.se/framtidpascania/Area_descriptions/marknad.asp (2006-05-04a)

Muntliga källor

Informationsmöte med kontaktpersonen Jonas Danielsson 2006-04-26

Intervju med Gruppchef 1 2006-05-08

Intervju med Gruppchef 2 2006-05-09

Intervju med Inköpare A 2006-05-03

Intervju med Inköpare B 2006-05-04

Intervju med Inköpare C 2006-05-03

Intervju med Inköpare D 2006-05-08

Intervju med Inköpare E 2006-05-12

Övriga källor

Backman Jarl, 1998. *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Björklund Maria & Paulsson Ulf, 2003. *Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera*. Lund: Studentlitteratur.

Schött Kristina, Melin Lars, Strand Hans & Moberg Bodil, 1998. *Studentens skrivhandbok*. Stockholm: Liber AB.

BILAGA 1

Intervjuguide - Gruppchef

Inledande frågor

- Hur länge har du varit anställd på Scania?
- Vad har du för arbetsuppgifter?
- Hur länge har du varit gruppchef?

Omorganisationen

- Vilka arbetsuppgifter har din grupp/avdelning?
- Hur har dina arbetsuppgifter förändrats sedan omorganisationen?

Kommunikation inför omorganisationen

- Hur informerades du om omorganisationen och av vem?
- Tyckte du att du fick tillräcklig information om omorganisationen från din närmaste chef?
- I vilket skede av förändringsprocessen fick inköparna reda på att det skulle ske en omorganisation?
- Vilka kanaler använde du dig av för att meddela inköparna om omorganisationen första gången?
- Upplevde du att informationsmängden du gav var tillräcklig, otillräcklig eller överflödigt inför omorganisationen?

Kommunikation under omorganisationen

- Hur fortlöpte kommunikation under omorganisationen gång?
- Vilka kanaler använde du?
- Fick du möjligheten att välja kanal på egen hand?
- Skulle du ha föredragit att förmedla informationen om omorganisationen till medarbetarna i gruppen på något annat sätt/genom andra kanaler?
- Har du upplevt några störningsmoment/brus som påverkat kommunikationen till medarbetarna?

-
- Vad fick dessa brus för effekter?
 - Fick medarbetarna möjlighet att ge feedback på informationsflödet om omorganisationen?
 - Upplevde du att informationsmängden du gav var tillräcklig, otillräcklig eller överflödigt under omorganisationen gång?
 - Anser du att kommunikationen kunnat förmedlas på något annat sätt?

Intervjuguide – Inköpare

Inledande frågor

- Hur länge har du varit anställd på Scania?
- Vad har du för arbetsuppgifter?

Omorganisationen

- Hur har dina arbetsuppgifter förändrats sedan omorganisationen?
- Har du fått byta gruppchef?

Kommunikation inför omorganisationen

- Hur informerades du om omorganisationen och av vem?
- Tyckte du att du fick informationen om omorganisationen från ”rätt” person?
- Visste du något om omorganisationen innan avdelningsmötet hösten -05?
- Tyckte du att du fick information om projektet i god tid?
- Upplevde du att informationsmängden du fick inför omorganisationen var tillräcklig, otillräcklig eller överflödigt?
- Anser du att engelska språket kan ha varit ett hinder för ledningen att nå ut med budskapet vid avdelningsmötet?
- Tycker du att arbetet med casen gjorde omorganisationen tydligare?
- Tycker du att avdelningen borde ha arbetat med case vid fler tillfällen?

Kommunikation under omorganisationen

- Hur fortlöpte kommunikationen från din gruppchef under omorganisationens gång?
- Vilka kanaler använde din gruppchef?
- Vilken kanal hade du föredragit att få information ifrån?
- Har du upplevt några störningsmoment/brus som påverkat kommunikationen från gruppchefen till dig?
- Vad fick dessa brus för effekter?
- Har du haft möjlighet att ge feedback på informationsflödet om omorganisationen?
- Upplevde du att informationsmängden du fick under omorganisationen var tillräcklig, otillräcklig eller överflödigt?

-
- Anser du att informationen om omorganisationen skulle kunna ha getts på något sätt och i så fall hur?
 - Tycker du att omorganisationen har medfört en positiv förändring för dig?

BILAGA 2

Matris över "Commodityorganization at SN".

