



# EXAMENSARBETE

Våren 2013

Sektionen för Hälsa och Samhälle  
Personal- och Arbetslivsvetenskap

# Kommunikationen inom en global industrikoncern

## En kvalitativ fallstudie

Författare

Robert Lövdahl

Jaana Ovyar-Hosseini

Handledare

Britt-Marie Dahlman

Examinator

Ulf Ericsson

## **Förord**

Vi vill tacka samtliga intervjupersoner som ställt upp i vår undersökning. Vi vill också tacka det globala industriföretaget med huvudsäte i södra Sverige, som gav oss möjligheten att genomföra detta examensarbete våren 2013. Samtliga intervjupersoner som deltog i vår undersökning har erfarenhet av att delta i den pågående kommunikationsstrategin på något sätt. Kommunikationsstrategin är en förbättringsprocess och har funnits inom företagets tillverkningsenhet sedan 2009.

## Sammanfattning

Denna undersökning syftar till att undersöka om de som är involverade i WISH på Metallprecision AB uppfattar WISH som en förbättrad och effektivare kommunikationsstrategi. Vi syftar på förbättrad i relation till hur det var innan WISH infördes, det vill säga innan år 2009. Kommunikationen inom WISH studeras främst ur ett manager perspektiv, tio av tolv intervjupersoner i denna undersökning har ett personalansvar.

Undersökningen ägde rum på Metallprecision AB i Västersund. Sedan år 2009 pågår ett nytt förbättringsarbete, en förändringsprocess, som leder till effektiviseringar och förbättringar för Metallprecision AB. Detta förbättringsarbete kallas WISH. Vi genomförde tolv semistrukturerade intervjuer.

Resultatet visar att det finns flera olika uppfattningar om vad WISH syfte, mål och vision är för något. Alla involverade har dock en god förståelse för WISH och hur WISH praktiskt hjälper dem i deras dagliga arbete.

Angående personalens olika uppfattningar av WISH syfte, mål och vision, så behöver det inte vara negativt att det råder viss variation inom rimliga gränser. Eftersom viss mångtydighet och flexibilitet främjar lärande och utveckling inom organisationen. För hård styrning via symboler och beteenden kan till och med begränsa kommunikation, därför kan det finnas styrkor med personalens olika uppfattningar enligt ovan, anser vi.

Däremot kom vi fram till att det skulle finnas fördelar med att utbilda personalen mer då det gäller intranätet men även inom kommunikation eftersom vi upptäckte en del kommunikationsbrister inom WISH utifrån vårt resultat.

Det som idag främjar kommunikation inom WISH är delaktighet och diskussion som förekommer på de regelbundna team och auditmötena.

**Nyckelord:** kommunikationsstrategi, organisationskommunikation, lean six sigma, sense-making, delaktighet, flexibel integration och kvalitativ metod.

## Innehållsförteckning

|   |    |
|---|----|
| 1 Inledning.....  | 1  |
| 1.1 Syfte .....   | 2  |
| 1.1.1 Syftet problematiseras med följande frågor.....               | 2  |
| 2 Teoretisk referensram.....  | 2  |
| 2.1 Organisationskommunikation .....                                | 2  |
| 2.2 Kommunikation i förändringsprocesser .....                      | 5  |
| 2.3 Strategi och kommunikation .....                                | 8  |
| 2.4 Lean Six Sigma .....  | 8  |
| 3 Metod .....   | 9  |
| 3.1 Den kvalitativa undersökningens viktigaste steg .....           | 9  |
| 3.2 Datasamlings teknik och Forskningsdesign.....                   | 9  |
| 3.3 Företag och deltagare .....                                     | 10 |
| 3.4 Genomförande.....   | 11 |
| 3.5 Etiska ställningstaganden.....                                  | 11 |
| 3.6 Reliabilitet, Validitet och Alternativa kvalitetskriterier..... | 11 |
| 3.7 Analys och kodning .....  | 12 |
| 4. Resultat.....  | 12 |
| 4.1 WISH i förändringsprocesser.....                                | 12 |
| 4.1.1 Möteskulturen och effektiviseringsprocesser .....             | 12 |
| 4.1.2 Auditor och stärkta relationer mellan avdelningar.....        | 13 |
| 4.2 WISH som kommunikationsstrategi .....                           | 13 |
| 4.2.1 Syfte, mål och vision .....                                   | 14 |
| 4.3 WISH som sensemaking .....                                      | 14 |
| 4.4 Feedback .....  | 15 |
| 4.4.1 Förslag till förbättring.....                                 | 15 |
| 4.5 Kommunikationsbrister.....                                      | 15 |
| 4.6 Kommunikationsformer .....                                      | 16 |
| 5 Analys och diskussion.....  | 17 |
| 5.1 WISH i förändringsprocesser.....                                | 18 |
| 5.2 WISH som kommunikationsstrategi .....                           | 19 |
| 5.3 WISH som sensemaking .....                                      | 19 |
| 5.4 Feedback .....  | 19 |
| 5.5 Kommunikationsbrister.....                                      | 20 |
| 5.6 Kommunikationsformer .....                                      | 20 |
| 5.7 Rekommendationer .....  | 21 |
| 5.7.1 Vad är bra?.....  | 21 |
| 5.7.2 Vad är viktigt? .....   | 21 |
| 5.7.3 Vad kan bli bättre?.....                                      | 21 |
| 5.8 Metoddiskussion .....   | 22 |

|  |    |
|--|----|
| 6 Slutsatser .....                           | 22 |
| 7 Fortsatt forskning .....                   | 23 |
| 8 Referensförteckning .....                  | 24 |
| Bilaga 1, Intervjuguiden.....                | 25 |
| Bilaga 2, Informationssökningsprocessen..... | 26 |

# 1 Inledning

Kommunikation inom förändringsprocesser blir en utmaning många gånger eftersom begrepp kan vara mångtydiga eller oklara för många. Nutida företag genomgår olika typer av förändringar eller förändringsprocesser, globalisering, ny informationsteknologi, nedskärningar och sammanslagningar är vanligt idag. Nya koncept och nya miljöer bidrar också till att vi utmanar sättet vi tänker och talar om organisationsförändringar på. Det kan dock finnas svårigheter med begreppet förändring som sådant. Kommunikation har stor betydelse för ett företags resultat och överlevnad, men kommunikation kan också bli en utmaning många gånger eftersom det uppstår många nya termer i en förändringsprocess, och alla individer associerar inte dessa termer på samma sätt (Marshak, 2002).

Enligt Salem (2008) kan det finnas tendenser till att man ser kommunikation som en produkt av ett meddelande, skulle man då finna de rätta orden så kommer förändringen automatiskt av sig själv, så är dock inte fallet. Att förändra en kultur är en uppgift i sig själv, och att få alla individer involverade i en förändringsprocess handlar om att ge och ta. Ledningen vinner på att acceptera ett flertydigt sätt att kommunicera på. Ledningen eller managers kommunikationsförmåga har också stor betydelse för hur en förändringsprocess kommer att bli, begränsningar i managers förmåga att kommunicera kommer att påverka förändringsprocessen negativt.

Kommunikationen inom Metallprecision AB (företagsnamnet är fingerat, likaså namnet för förbättringsarbetet WISH och orten Västersund: detta gör vi för att säkerställa företagets anonymitet) har extra stor betydelse i och med att det pågår en förändringsprocess sedan ett par år tillbaka. Metallprecision AB är ett globalt företag som tillverkar och säljer produkter samt service till många länder. Metallprecision ABs huvudkontor och den största tillverkningsenheten för packningsförsedda värmväxlare ligger i Västersund. Metallprecision ABs förbättringsarbete WISH är en förändringsprocess, ett produktionssätt, som startade år 2009 som leder till förbättringar och effektiviseringar för Metallprecision AB. WISH är baserat på Lean Six Sigma (J. Ingenjören, personlig kommunikation, 13 februari 2013).

Metallprecision AB arbetar med tre huvudteknologier nämligen: separering, flödeshantering och värmeöverföring. Metallprecision ABs kunder finns i de flesta industrier från livsmedel och läkemedel till olja och kärnkraft. För att kunna ge professionellt stöd till säljorganisationen och till kunderna finns dedikerade kundsegment centralt i organisationen med experter inom de olika kundernas processer och applikationer. Metallprecision AB har produktionsenheter i Europa, Asien, Australien, Nord- och Sydamerika. Metallprecision AB är ett tillverkningsföretag med tillverkning och produktionsutveckling som sker inom den del av organisationen som kallas *Tillverkningsenheten*. Det är inom Tillverkningsenheten som man arbetar med förbättringsstrategin WISH (J. Ingenjören, personlig kommunikation, 13 februari 2013).

WISH består av följande delar: organisation, ledarskap och kultur, kompetens, process och planering, förbättringar, uppföljning, auditar (auditar är en form av feedback på möten som hålls för att lärande och utveckling ska kunna ske inom företaget, på auditar tas viktiga ämnen upp som berör verksamheten) och installation. WISH övergripande mål är att skapa ett mera förutsägbart resultat. Ett förutsägbart resultat stöds av fyra principer; en prestationskultur där man agerar snabbt, har ett standardiserat arbetssätt där man kan identifiera avvikelser, att de fyra prioriteringarna (säkerhet, kvalitet, leverans och kostnad) finns med i alla besluten, samt att det finns visuella processer som visar prestationen kontinuerligt (J. Ingenjören, personlig kommunikation, 13 februari 2013).

WISH bygger på Lean Six Sigma som är ett avancerat verktyg för ständiga förbättringar med fokus på säkerhet, kvalitet, leverans och kostnad. En hög prioritet som genomsyrar arbetet inom WISH är kundfokus; det handlar hela tiden om att visa sina kunder att Metallprecision AB är

ett förutsägbart och stabilt företag, att produkterna och den service som erbjuds signalerar pålitlighet och kvalitet, samt att säkerhet och miljö prioriteras högst. På olika sätt har chefer och ledare inom WISH viktiga uppdrag nämligen, kundfokus, vilket innebär att leda genom att ofta personligen närvara i verksamheterna, samt process- och teamfokus. Ansvar är också delat med samtliga anställda som ingår i arbetet med WISH vars motto är att alla ska tänka och förstå samt visa sitt engagemang både mellan avdelningar och för kunderna. WISH organisation är indelat i många små ”celler” eller avdelningar, vilket innebär en uppdelning i många grupper med olika specialiseringar inom produktion och administration. Varje cell har en tavla som fungerar som en naturlig samlingsplats där all information varje dag förmedlas. Inom WISH finns grupp Lean Six Sigma Blackbelts som ger support till fabrikerna och deras utveckling (J. Ingenjören, personlig kommunikation, 13 februari 2013). Även om en förändringsprocess som WISH är välfungerande idag så finns det ändå många anledningar till att studera kommunikationen inom WISH. Olika avdelningar inom företaget har nämligen kommit olika långt med WISH, olika avdelningar har alltså olika kunskaper och erfarenheter av WISH.

## 1.1 Syfte

Vårt syfte är att undersöka om de personer som är involverade i WISH uppfattar WISH som en förbättrad och effektivare kommunikationsstrategi.

### 1.1.1 Syftet problematiseras med följande frågor

- Hur uppfattar personalen WISH syfte, mål och vision?
- Hur kan man förstå personalens olika tolkningar av budskap inom WISH?
- Vilka konkreta tips kan hjälpa personalen att lättare uppnå WISH syfte, mål och vision?

## 2 Teoretisk referensram

Nedan kommer beskrivningar av olika begrepp och teorier som vi anser vara relevanta i denna undersökning. Vi börjar med att beskriva organisationskommunikation. Efter det kommer vi att redogöra för olika teorier kring kommunikation i förändringsprocesser, sensemaking samt teorier kring kommunikation av en strategi. Sist kommer vi att beskriva vad Lean Six Sigma innebär eftersom WISH bygger på detta system.

### 2.1 Organisationskommunikation

McPhee och Zaugg (2000) har åskådligt gjort en teori tillsammans med en bild (se Figur 1) som ger en övergripande förklaring, ett förklarande ramverk, om hur kommunikation sker och vilka lagar som generellt styrs inom komplexa organisationer. Ramverket sammanlänkar många olika kända teorier som exempelvis Ruth C. Smiths metafor-teorier och Karl E. Weicks sensemakingteori, men även studier från Stanley Deetz och Dennis K. Mumby, och James R. Taylor har fungerat som inspiration. Ramverket, som baserar sig på kommunikationsteorier inom organisationsforskningen består av de fyra faktorerna: makt, processer, strukturer och likvärdighet. Dessa fyra faktorer inom organisationers kommunikationsprocess benämns här som ”flöden” och de förklaras med begreppen; institutionell positionering, medlemskapsförhandlingar, samordning kring aktivitet, och organisatorisk självstrukturering. Med ramverket till hjälp kan både grundläggande kommunikationsfrågor i organisationers makro- och mikronivå på ett bättre sätt analyseras.

Alla de fyra flödena har viktiga egenskaper enligt McPhee och Zaugg för att lagarna i en organisations kommunikationsprocess ska fungera. Att kommunikationen sker i en flödesprocess härstammar från sensemaking med dess grundare Karl E. Weick. Det är i

interaktionen inom de fyra olika flödena som en social struktur skapas. Den sociala strukturen regleras med olika nivåer av kontroll och befogenheter vilket skapar makt. Flödena som fungerar på olika sätt är enkla att identifiera genom sina olika processer. Ett organisatoriskt problem i kommunikation kan hanteras av flera flöden samtidigt och då hjälper denna modell oss att skapa förståelse kring varför resultatet blir på ett visst sätt. Information och meddelanden, är exempel på flöden av kommunikation vilka hanteras inom organisationen med olika svårighetsgrad beroende på vilka rutiner och regler som finns. Resultatet av samtliga fyra flöden i kommunikationsprocessen visas nedan.



Figur 1 Organisationsflöden (källa: McPhee & Zaugg, 2000, vår översättning)

Organisationens *institutionella positionering* i jämförelse med andra organisationer innebär ett kommunikationsflöde med andra organisationer, exempelvis organisationer från externa företag men även olika avdelningar som fungerar som kunder och leverantörer inom samma bolag. Inom den institutionella positioneringen så studeras organisationen på ett övergripande sätt, den så kallade makronivån. De representanter och individer som sköter kontakter med andra organisationer förhandlar både om sin egen roll och personliga relationer samtidigt som de förhandlar om sin organisations position i jämförelse med konkurrenter och rykte. En stor del av denna typ av kommunikation handlar om förhandling gällande organisationens identitet (ibid.).

Denna identitetsförhandling vill McPhee och Zaugg förklara med begreppet organisatorisk positionering som innebär: utveckling, underhåll och etablering av organisationens identitet i förhållande till statliga myndigheter eller globala företag. Relationer och likhet är två begrepp inom organisationens identitet som inte kan särskiljas när man pratar om hur kommunikationen med andra organisationer sker.

*Medlemskapsförhandlingar* är ett kommunikationsflöde enligt McPhee och Zaugg, som styrs inom organisationen bland dess medlemmar. Om man vill uppnå bästa kommunikationsnivå så måste samtliga organisationsmedlemmar accepteras och varje individ respekteras så att flödet inte hindras på grund av konflikter eller liknande kommunikationsbrister. Kort sagt om organisationer och dess medlemmar: det är snarare kommunikationsflödet (det informella) som bildar organisationen, än medlemsbeviset (det formella) i organisationen. Med detta menas att bildandet av en gemenskap (en organisation) inte sker per automatik utan det är snarare något som sker via kommunikationsprocesser.



*Samordning kring aktivitet* (Aktivitetssamordning) är kommunikationsflödet i de praktiska och vardagliga sysslorna som organisationens huvuduppgift består av. Här är det förutbestämda roller (operatörer, teamleaders, teammanagers med flera) och deras förväntningar kring dessa individers roller som påverkar resultatet och utgången av kommunikationen. Dessa roller är aldrig helt fasta eftersom det alltid finns informella ledare och informella kommunikationsvägar som inte följer de officiella flödena (ibid.).

Det fjärde flödet är *självstruktureringen* som visar på vilket sätt kommunikationsprocessen reglerar sammanhållningen av gruppmedlemmar samt vilka olika ansvar och roller som finns i organisationen. Det mesta av självstruktureringen handlar om hur väl kommunikationen sker i sociala sammanhang. Utan självstruktureringen så fungerar inte organisationens huvuduppgift (ibid.).

Bang (2012) menar att det finns olika anledningar till varför man som manager inte säger ifrån då man upplever att målet eller syftet som ledningen vill förmedla inte framgår tydligt vid ett teammöte. I en undersökning intervjuade man 21 stycken managers, angående deras upplevelser och svårigheter med att kommunicera med ledningen eller sina kollegor, och enligt dem själva framgick det inte klart och tydligt alltid vad ledningen eller någon av deras kollegor kommunicerat fram. De största orsakerna till varför man som manager inte sa ifrån då kommunikationen inte var tillfredställande var följande:

För det första så ansågs det som ett negativt beteende att påpeka brister i kommunikationen, vilket troligtvis skulle kunna leda till olika negativa konsekvenser. För det andra ingick det inte i företagets traditioner att man sa ifrån vid kommunikationsproblem. För det tredje så sågs det som ett hinder i hur man uppfattade andra i gruppen (exempelvis att man uppfattade andra som för känsliga eller för aggressiva för att kunna ge kritik till). För det fjärde så påverkade uppfattningen man hade om sig själv ens förmåga att våga säga ifrån (en del uppfattade sig själv som introverta eller för inkompetenta för att kunna yttra sig et cetera). För det femte handlade det om företagskulturen, den kultur man har på möten i vanliga fall påverkade om det var möjligt att våga säga ifrån eller inte vid kommunikationsproblem. Det fanns också fler punkter än de vi nu har nämnt och undersökningen gjordes i den offentliga sektorn i Norge, men vi anser ändå denna artikel vara relevant kring problematiken om managers vågar påpeka brister i kommunikationen eller inte vid olika typer av möten (ibid.).

Vilka motiv har personalen för att vilja kommunicera och vad driver personalen till att vilja upprätthålla god kommunikation med ledning och managers? Enligt Awad och Alhashemi (2012) så gjordes en studie inom industrisektorn och då undersökte man vilka som var drivkrafterna för personalen att vilja kommunicera med varandra och med managers på ett tillfredställande sätt. Man undersökte också andra faktorer som hade positiv inverkan på personalens sätt att kommunicera med varandra. Man kom fram till följande:

För det första så ska organisationen satsa på att managers blir duktiga kommunikatörer. Om managers är duktiga kommunikatörer så kan detta leda till bland annat att personalens engagemang ökar och att personalen känner sig nöjda och lojala gentemot företaget. Att satsa på feedback/återkoppling och förbättra detta är något som rekommenderas. För det andra bör företaget lära sig att bli mer flexibelt och bli bättre på att samarbeta, exempelvis via teamwork. Att låta team själva lära sig att integrera bättre genom att ge teamet olika uppgifter de ska utföra på egen hand ökar integrationen mellan personalen (ibid.).

För det tredje kan man gå bakom informationsprocessen som sådan och låta personalen själva få vara med och bestämma vad som ska bli organisationens mål och vision, att själva få vara med och bestämma gemensamma värden genom deltagande. För det fjärde kan man redan vid rekryteringsprocessen försöka matcha bolagets gemensamma värden med personen som kommer att anställas (ibid.).

För det femte då det gäller arbetstillfredsställelse så har personal som har en kompetent chef, som lyssnar på deras olika intressen och som behandlar dem med respekt, de högsta värdena. Arbetstillfredsställelse har också ett samband med de som tycker att de kan kommunicera på ett välfungerande sätt med sin chef. För det sjätte så har decentralisering och mer kontroll över sitt eget arbete en positiv inverkan på personalen. För det sjunde var det viktigt att matcha personalens önskemål om var eller vad de ville jobba med, så att det fick utföra de uppgifter de helst önskade jobba med (ibid.).

## 2.2 Kommunikation i förändringsprocesser

Vårt nuvarande begrepp eller definition av förändring kan vara mångtydigt. Det kan till exempel stå för: substitut, byta, bli annorlunda, transformation med mera. Ordet förändring kan även appliceras på olika typer av förändringar eller erfarenheter av förändringar, till exempel förändringar av, organisationsstruktur eller förändringar av organisationskultur. Denna grova generalisering av begreppet förändring kan då bli problematisk för inblandade och hur man kommunicerar om och tänker på organisationsförändringar. Akademiker och konsulter har också försökt att klargöra och klassificera olika typer av förändringar med olika begrepp eller termer för att göra det lättare, och denna klassificering är omfattande. Trots denna indelning kvarstår missförstånd eller förväxlingar när man kommunicerar om förändringar eller organisationsförändringar (Marshak, 2002).

Salem (2008) hävdar att olika typer av kommunikation eller kommunikationsbeteenden kan underlätta en förändringsprocess på olika sätt. Misslyckade förändringar beror sällan på brist på tillfällen till kommunikation, istället beror det på rädsla för konflikter och brist på bland annat social kommunikationsförmåga. Information kan inte likställas vid en artefakt eller dylikt, istället når kommunikationen fram när individen skapar mening av kommunikationen. Kommunikation är en social process. Engagemang kan inte skapas utan kommunikation.

Enligt Weick (1995) är engagemang och deltagande från alla inblandade är en förutsättning för en lyckad förändring och detta skapas via kommunikation, en mångtydig kommunikation. Klagomål på bristfällig kommunikation, kan vara brist på tillfällen då individerna kan skapa mening tillsammans. Att hyra in personal med grundläggande kunskaper i kommunikation som kan träna personalen har många fördelar, såväl för att förbättra nuvarande situation men även inför kommande situationer i framtiden. Ett sätt att skapa engagemang i en förändringsprocess är att främja deltagande av alla inblandade. Deltagande uppnås genom att alla inblandade får vara med och diskutera saker och ting som har med förändringsprocessen att göra (Salem, 2008; Weick, 1995).

Enligt Christensen, Firat och Torp (2008) så förespråkar många organisationer vikten av att integrera sin kommunikation via symboler, meddelanden samt via olika beteenden och olika procedurer för att säkerställa klarhet och tydlig kommunikation, ur detta perspektiv talar man om *integrerad kommunikation*. Men denna integrering kan leda till mer central kontroll över kommunikationen och övriga processer i organisationen. Denna snäva kontroll kan även leda till negativa konsekvenser för företagets förmåga att reagera på förändringar på marknaden. I stället bör man satsa på flexibel integration som syftar till att förespråka olikheter och variation i organisationen. Olika dimensioner av kontroll där det råder balans mellan centralisering och decentralisering är också att föredra samt att lära sig att lyssna på olika personers åsikter. Att vara mer lyhörd inför den kontext företaget befinner sig i och vara mer flexibel då det gäller integreringen av kommunikationen är också något som organisationen kommer att vinna i längden på. Flexibel integration har precis som den konventionella integrerade kommunikationen som mål att vara kundorienterad. I flexibla organisationer råder decentralisering, möjligheter till nätverk, möjligheten att bilda mindre självstyrande arbetsgrupper men även möjligheten att handla olika och varierat när det gäller integrering av

kommunikationen. Nedan kommer några olika exempel på hur man kan främja flexibel integration.

Första exemplet som kommer nämnas här är ”röst”. *Flexibel integration* handlar om en process där åsikter från all personal på alla nivåer inom organisationen blir intressanta. För att få en välfungerande process så bör kommunikationen ske såväl vertikalt som horisontellt. Man ska också tillåta de självständiga arbetsgrupperna att få experimentera med regler och principer på egen hand. Symboler, loggor och design ska ses som redskap eller hjälpmedel mot en bättre organisation (ibid.).

Det andra exemplet handlar om ”lösa kopplingar”. Integrationsprojekt kan och ska inte involvera hela företaget och all dess aktiviteter, vissa nivåer av kontroll är nödvändiga för att försäkra kontinuitet och varaktighet. Däremot behöver inte alla aktiviteter eller allt utövande som sker vara påverkat och influerat av samma symboler, meddelanden och så vidare. För att stimulera lärande och experimentering behövs ibland ”lösa kopplingar” så att nya insikter får kommuniceras fritt. Vissa avdelningar kan mycket väl fungera relativt självständigt i integreringsprocessen som sådan (ibid.).

Salem (2008) hävdar att under intensiva perioder av förändringar så skapar organisationsmedlemmar teman om *identifikation*. Självuppfattning är den uppfattning individen har om sig själv. Det finns olika synvinklar av självuppfattning, en av dessa är självidentitet. Man har också självuppfattning om sig själv då det gäller ens roll i organisationen, ens organisationsidentitet. En person kan ha multipla personligheter och även multipla organisationsidentiteter. Förändringsprocesser i organisationsförändringar kan utplåna organisatoriska identiteter, och medarbetare vill veta vem de kommer att bli och vad avdelningen eller organisationen kommer att bli. Individer skapar också självuppfattning genom interaktion med andra individer. Om kommunikationen inte bygger på delade och globala identifikationer kommer medarbetarna att inta sina gamla och lokala identiteter som de haft före förändringen.

Risk för konflikter ökar i förändringsprocesser, enligt Salem, eftersom det är en intensiv och omvälvande period. Det finns olika sätt som individer handskas med konflikter. En av dessa är undvikande, vilket innebär att individen undviker att direkt komma i kontakt med konflikter. En annan av dessa är tävlingstaktiken, vilket innefattar direkt konfrontation via argumentation men även våld. Det tredje alternativet är, integrerad kommunikation vilket innebär att gemensamma mål skapas, man erbjuder sig att hjälpa varandra att uppnå målen och man skapar gemensamma system av ansvarsskyldighet med mera. Att konfrontera olikheterna är viktigt vid en organisationsförändring. Konflikten kan leda till att nya teman ersätter gamla, en konfrontation behövs.

Enligt en undersökning, som gjordes av Bambacas och Patrickson (2008), så påverkade managers och ledares kommunikationsförmåga personalens engagemang. Man intervjuade 32 HR-managers för att undersöka vilka egenskaper som de ansåg vara viktiga för managers vid kommunikation med personalen samt hur man via kommunikation skulle kunna stärka personalens engagemang. Man ville också undersöka om det eventuellt fanns något som saknades när det gällde kommunikationen med personalen. Man kom fram till att HR-managers förväntade sig att managers skulle vara effektiva när det gällde deras interpersonella kommunikationsförmåga. De skulle fokusera först och främst på att förmedla klarhet och vara frekventa då det gällde att kommunicera meddelanden. Att även kunna lyssna aktivt var viktigt och att ha ledarskap som ingav förtroende var avgörande för att personalen skulle känna engagemang. Egenskaper, som framkom när det gällde förmågan att kommunicera effektivt var många enligt undersökningen, och här kommer några exempel: två-vägs kommunikation, klarhet, respekt, ärlighet, förmåga att lyssna aktivt, återkoppling, realistisk inställning, att kunna lyssna, logik, vänlighet, respekt, involvering i beslut, att kunna sätta mål, att vara individualistisk med mera. De viktigaste egenskaperna för att skapa engagemang hos

personalen var att ett meddelande skulle vara klart och tydligt och konsistent. Att vara ärlig och öppen, var också egenskaper som uppskattades hos managers, vilket också underlättade organisationens vision och mål (ibid.).

*Kommunikationskompetens* är förmågan att uppnå mål genom lämplig kommunikation enligt Salem (2008). De övriga sociala aktörerna i kontexten bör alltså uppfatta kommunikationen eller kommunikationsförmågan som tillfredställande. Det finns olika typer av förmågor då man mäter kommunikationsförmåga. En av dessa är tolerans eller förståelse vilket handlar om kommunikatörens förmåga att förstå andra och förmågan att kommunicera så att andra förstår. Detta kan inkludera verbalt beteende såsom parafasera, bekräfta eller ställa frågor. Men det innefattar även icke verbal kommunikation som till exempel nickningar. En annan kommunikationsförmåga är mottaglighet. Ett sätt att vara detta på är att bli mer specifik i sin kommunikation på olika sätt eller att använda personligt språk, allt för att förbättra den andra personens förståelse. Ett tredje begrepp som kan beskriva god kommunikationsförmåga är flexibilitet. Förmågan att ändra sitt kommunikationsbeteende i olika situationer så att det passar för den kontext aktörerna befinner sig i. Det kan handla om förmågan att kommunicera flexibelt när det gäller olika mål, uppgifter, situationer eller människor (ibid.).

Weick (1995) menar att *sensemaking* handlar om att placera saker och ting tillräta i det ramverk där det hör hemma, det handlar om att förstå och uppfatta men det handlar också om ömsesidig förståelse. Sensemaking handlar inte enbart om tolkning, sensemaking används dock många gånger som synonym till tolkning. Anledningen till att man bland annat kan separera sensemaking från tolkning är att sensemaking börjar vid ett tidigare stadium. Sensemaking är heller inte någon metafor. Sensemaking handlar om att göra något resonligt eller begripligt, och detta på ett bokstavligt sätt. Sensemaking har sju egenskaper. Sensemakingprocessen är: grundad i ens identitetskonstruktion, retroperspektiv, stadgad i enlighet och i klang med omgivningen, social, pågående, utvunnen av olika ledtrådar och rimlig.

Weick hävdar att det är först när jag vet vem jag själv är som jag också vet vad som händer runtom i min omgivning, det är först då jag kan börja skapa mening kring kontexten runtomkring, i detta sammanhang blir begreppet identitetskonstruktion relevant. Men den egna identiteten skapas också med hjälp av interaktion med omgivningen. Angående retrospektion, eller tillbakåtblickande, så skapar vi oss mening med hjälp av det som har hänt i vårt förflutna, erfarenheter som vi har haft i det förflutna kan hjälpa oss att finna olika mönster idag. Även vår omgivning kommer att påverka hur vi uppfattar saker och hur vi betar oss. Beträffande den sociala aspekten av sensemakingprocessen så är våra uppfattningar och förståelser påverkade av sociala processer i interaktion med andra, och andra människors uppfattningar kommer också att påverka hur vi själva uppfattar saker och ting. Sensemakingprocessen är också en pågående process. Den pågår hela tiden (ibid.).

Sensemaking i organisationer är en social process som kräver tolkning, denna tolkning uppstår i social interaktion mellan individer, hävdar Van der Heijden, Cramer och Driessen (2012). Interaktionen sker via kommunikation. Det handlar inte enbart om hur ledaren kommunicerar ut olika budskap för att budskapen ska kunna leda till bestående förändringar, det handlar också om olika relationer mellan individerna och hur dessa är relaterade till kontexten. Samtidigt är också interna tolkningar av kommunikation och handlingar viktiga för att bygga interna relationer. Att skapa mening kring en bestående process kan bli mera kontextberoende än vad sensemakingteorierna säger. Att kommunicera ut budskap kräver ett specifikt sätt att kommunicera, att kommunicera så att det passar den kontext man befinner sig i, och inte enbart från huvudkontoret utan genom hela organisationen. Att skapa och dela lokala kontextuella tolkningar är en stor fördel (ibid.).

## 2.3 Strategi och kommunikation

Heide, Johansson och Simonsson (2005) anser att begreppet *strategi* innefattar organisationens viktigaste mål, aktiviteter och riktlinjer. De flesta större organisationer har flera olika strategier på flera olika nivåer att tillgå. Strategin består av flera strategier, mål och visioner. Strategin kan även vara ett medel för att uppnå en specifik målsättning. Visionen beskriver hur företaget vill utvecklas i framtiden. Oftast är det ledningen som utvecklar visionen. Syftet med visionen är att motivera personalen samtidigt som den ger riktlinjer för hur affärsidé, mål och strategiska utformas. Begreppet mål är det man vill uppnå och det är ett sätt att definiera hur de strategiska besluten konkret ska komma till handling inom en viss tidsram.

Carter, Clegg och Kornberger (2008) menar att man borde ägna mer uppmärksamhet åt såväl *strategi* som *strategi i praktiken*, alltså hur man praktiskt tillämpar och använder strategier i dag. Istället för att återskapa uppfattningen att strategi är något som tillhör toppledningen, eller dess team, och deras ambitioner så borde man se det hela ur ett bredare perspektiv. Ett perspektiv där den praktiska delen, som innebär hur strategi i praktiken ska tillämpas, kan lyftas fram. För att förstå den praktiska delen av strategi är det viktigt att tänka kring frågor som: makt, konstruktion av verkligheten, symbolik, nätverk och språk. Att enbart se till utövandet, det praktiska som människor gör för att uppnå strategin, är också att begränsa sig, eftersom det finns många aspekter att ta hänsyn till.

Raupp och Hoffjann (2012) framhåller ett nytt perspektiv, nämligen sambandet mellan kommunikation som strategisk process och bolagsstrategi. Strategiska beslut via kommunikation påverkas av såväl retroperspektiva som presumtiva sensemakingprocesser, i organisationen. Strategisk kommunikation kan uppfattas som kommunikation där beslut behöver fattas i olika situationer. Men strategisk kommunikation är också en del av sensemaking-processen, och en kombination av de båda synsätten är att föredra. Kommunikationsstrategier är beroende av företagsstrategier och därför ska man inte behandla dem var för sig.

Strategi är inte en person, en sak, ett möte och så vidare, istället är strategi ett sätt att tänka kring sin affärsverksamhet och finna styrkor eller svagheter hävdar Pugh och Bourgeois (2011). Om vi ser tillbaka på vad vi lärt oss de tre senaste årtiondena så är strategi någonting vi gör och som vi måste fortsätta göra för att stötta vår affärsverksamhet så att den kan fortsätta att växa. Strategi är därför en fortgående process istället för ett slut eller en viss slutpunkt. Men då återstår ytterligare frågor. Vilka verktyg kan hjälpa oss i denna process och hur "gör" vi? Strategi handlar om lärande, om att uppfinna och att upptäcka. Strategi handlar också om att göra det bästa av nuvarande situation och planera så att vi är ännu bättre rustade i framtiden (ibid.).

## 2.4 Lean Six Sigma

Ständigt ökad konkurrens på den globala marknaden har skapat många behov av förändringar inom företag, menar Duarte, Montgomery, Fowler och Konopka (2012). Saker som tidigare normalt sköttes inom den egna verksamheten har antingen tvingats till personalnedskärningar eller effektivare tillverkningsprocesser eller till outsourcing som utför delar av tillverkningen. Idag sker mycket av de traditionella interna tjänsterna och produktionerna via externa leverantörer eller inhyrd bemanningspersonal. Process- och produktutvecklingen i världen har på grund av priskonkurrens intensifierat arbetet med felsökning i tillverkningen, vilket har skapat fler steg och större komplexitet inom processen. Det stora behovet av att kunna påskynda arbetsprocesserna i denna hårda konkurrens har ofta lösts genom fokusering på ständiga kvalitetsförbättringar.

Under 1980-talet skapades det mest populära av alla kvalitetsprogram vilket fick namnet *Six Sigma* enligt Duarte, Montgomery, Fowler och Konopka, och Six Sigma använder sig av

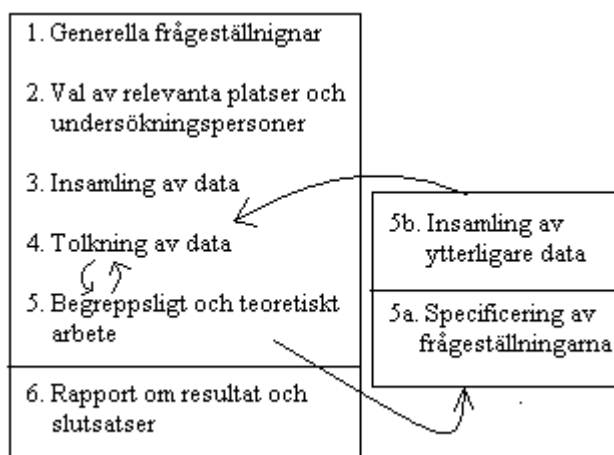
arbetsprocesserna: Definiera, Mäta, Analysera, Förbättra och Kontrollera (DMAIC). Kvalitetsprogrammet har genom åren varit mycket framgångsrik. Bland annat fick företaget General Electric på 1990-talet succé med Six Sigma som var djupt implementerat i deras affärsplan och strategier. Trots många succéer med Six Sigma i företag, efter General Electrics genombrott, finns det många organisationer som inte varit lika framgångsrika. Problem i organisationer med Six Sigma kan bero på svårigheter med timing, det vill säga i fel tid valda kvalitetsmetoder och dåligt förberedda förbättringsprojekt. *Lean Six Sigma*, som är ett mycket konkurrenskraftigt och effektivt verktyg i organisationer, är en sammanslagning av två begrepp där Six Sigma handlar om kvalitet i form av precision, och *Lean (production)* innebär ökning av produktionsfarten. Arbetet med förbättring i *Lean Six Sigma* bör bestå av klara målsättningar med förbättrad kundnöjdhet och kontroll över investeringsekonomi samt att ha *Lean Six Sigma* djupt etablerad i hela organisationen (ibid.).

### 3 Metod

I detta kapitel kommer vi att presentera den kvalitativa undersökningens viktigaste steg, vårt val av metod, företag och deltagare, utformningen av intervjuguiden, genomförande och datainsamlingsteknik, våra etiska ställningstaganden, reliabilitet och validitet, alternativa kvalitetskriterium, samt analys och kodning.

#### 3.1 Den kvalitativa undersökningens viktigaste steg

Nedan följer den kvalitativa undersökningens viktigaste steg, vilka vi följde i stora drag.



Figur 2 En översiktlig beskrivning av de huvudsakliga steg som ingår i en kvalitativ undersökning (Källa: Bryman, 2011, s. 346).

*Steg 1* innebär att man skapar generella frågeställningar. *Steg 2* handlar om att man väljer relevanta platser och undersökningspersoner. *Steg 3* innefattas av insamling av relevanta data. Under *steg 4* tolkar man den data man tidigare samlat in. *Steg 5* innebär begreppsligt och teoretiskt arbete, i detta steg görs undersökningens resultat tillsammans med tolkning. I *steg 5a* och *5b* så specificerar man frågeställningarna och samlar in ytterligare data. Detta steg är ofta iterativt, ett uppreparande moment. I *steg 6* formuleras forskningsrapporten (Bryman, 2011).

#### 3.2 Datainsamlingsteknik och Forskningsdesign

Detta examenarbete som har en kvalitativ inriktning med ett ingående och fördjupat studium av kommunikationen inom WISH tillämpar *fallstudie* som forskningsdesign. Ett "fall" innebär undersökning av exempelvis ett litet samhälle, bostadsområde, en plats/ lokal eller som i detta fall företaget Metallprecision AB. Enligt Bryman är fallstudier många gånger detaljerade och intensiva undersökningar, och då lämpar sig intervjuer bra som metod. Denna fallstudie är tänkt

att belysa ett specifikt problem i en unik situation, vilket innebär att den inte på ett enkelt sätt kan generaliseras till andra organisationer. Vi genomförde semistrukturerade intervjuer till största del, däremot började vi med några slutna frågor, (se bilaga 1). Inledningen av varje intervju började med att presentera oss och syftet med vår undersökning samt så informerade vi om våra etiska principer. Det var viktigt för oss i denna undersökning att vi tolkade intervjupersonernas upplevelser på rätt sätt, därför var vi till viss del flexibla när vi ställde våra frågor. Om någon till exempel började prata om ledarskap under kommunikationstemat, kunde vi mycket väl ställa frågor kring ledarskap, eftersom viktiga synpunkter från vår intervjuperson då kunde lyftas fram just vid det tillfället. Däremot höll vi oss överlag till intervjuguiden med dess ordningsföljd och teman, så att alla fick samma chans att svara på frågorna på det sätt som var tänkt (ibid.).

I texten som följer kommer vi motivera varför vi valde att göra semistrukturerade intervjuer. Bryman menar att intervjuer lämpar sig väl när man vill försöka uppfatta situationen på samma sätt som undersökningsspersonen upplever den, vilket är en åsikt som vi instämmer med. Speciellt när vi gjort en undersökning som ska belysa ett så pass socialt fenomen, en social process, som kommunikationen på ett företag innebär. Individer skapar mening till sin värld till skillnad från naturvetenskapliga objekt, och det är just deras mening och deras sociala verklighet vi var intresserade av att försöka förstå på mikronivå i deras naturliga miljö. Vi tror också att det kan finnas ganska stora skillnader när det gäller hur människor tolkar sin värld, därför tror vi att enkäter, med redan färdigvalda begrepp, i detta fall hade begränsat svarsalternativen på ett negativt sätt.

Med hjälp av semistrukturerade intervjuer kunde vi också försöka fånga olika processer som intervjupersonerna varit med om. Den undersökning vi gjorde handlade om en förändringsprocess som pågått sedan 2009, och att då få intervjupersonerna att berätta om deras upplevelser över tid, lämpade sig då bra med semistrukturerade intervjuer som metod. Vi hade också som mål att få inblick i de olika intervjupersonernas beteenden i den kontext de befann sig i, vilket semistrukturerade intervjuer kunde hjälpa oss med, och till skillnad mot att studera kvantitativa variabler med dess samband och generaliseringar som inte skulle kunna ge samma svar. Det var också viktigt för oss att kunna tillämpa flexibilitet, ibland ville vi ändra inriktning på frågorna eller de olika teman som vi hade, och detta var möjligt tack vare intervju som metod. Vårt mål var också att eftersträva en nära relation till de personer som deltog, för att på så sätt lättare kunna uppfatta deras sätt att se på världen. Om vi gjort en enkät hade vi kanske inte ens träffat deltagarna.

### **3.3 Företag och deltagare**

Vi begränsade oss till att endast genomföra examensuppdraget på Metallprecision ABs fabriker och kontor i orten Västersund. Vårt urval blev ett bekvämlighetsurval. Vi började examensuppdraget med att prata med en sedan tidigare etablerad kontakt. Kontaktpersonen på Metallprecision AB slussade oss sedan vidare till personer som hjälpte oss att finna ett antal intervjupersoner som skulle kunna vara relevanta i denna undersökning. Urvalsprocessen gick till så här: en stor del av WISH-involverade fick information gällande vår undersökning via bland annat email som de sedan frivilligt kunde bekräfta och anmäla sitt deltagarintresse. Alla personer som intresseanmält sig blev sedan kontaktade av oss, och vi bokade in tid och datum för genomförande av deras intervjuer. Vårt urval bestod av tolv personer, varav tre kvinnor och nio män. Samtliga var involverade i WISH organisation. Från fabrikerna var det endast ledare som visade intresse: tio av de tolv personerna hade ett personalansvar som teamledare, teammanager eller unitmanager. Två personer som vi intervjuade arbetade inom administrationen och en intervjuperson var en högre chef inom WISH. Många av intervjupersonerna har arbetat inom Metallprecision AB under många år: sju intervjupersoner har arbetat mer än 15 år, och fyra intervjupersoner har arbetat mer än 5 år.

### 3.4 Genomförande

Då det gäller själva genomförandet så skapade vi generella frågeställningar utifrån tidigare information vi fått angående vårt uppdrag. Vi sökte först bland den tidigare kurslitteraturen som funnits i vår utbildning. Utifrån bland annat kurslitteraturens referering till forskare med primärforskning, så sökte vi efter aktuella och relevanta artiklar som handlade om ämnen gällande vår forskningsfråga. Vi fick också tips av såväl lärare som handledare angående relevanta databaser och sökord, och dessa tips följde vi också. Innan vi gjorde våra intervjuer så deltog vi en dag på en internutbildning i WISH (WISH-grundutbildning), dels för att få en förståelse för WISH men också för att kunna skapa relevanta intervjufrågor till vår undersökning. De intervjuer som genomfördes inspelades med MP3-spelare, vilket hade sina fördelar, eftersom vi då kunde koncentrera oss på intervjupersonerna och deras svar, istället för att sitta och anteckna. Varje intervju varade mellan 30 till 45 minuter. Vi genomförde 12 stycken semistrukturerade intervjuer.

### 3.5 Etiska ställningstaganden

Denna undersökning tog hänsyn till de viktiga etiska frågorna som rör; anonymitet, integritet, konfidentialitet samt frivillighet. De etiska principerna vi tog hänsyn till var: *informationskravet*; de berörda informerades om undersökningens syfte och att deras deltagande var frivilligt; *samtyckeskravet*, deltagarna bestämde själva över sin medverkan; *konfidentialitetskravet*, uppgifter om undersökningens personerna behandlades med största möjliga konfidentialitet och obehöriga fick inte tillträde till personuppgifter och *nyttjandekravet*, uppgifter som samlats in om enskilda personer användes enbart inom forskningen för dess syfte (Bryman, 2011).

### 3.6 Reliabilitet, Validitet och Alternativa kvalitetskriterier

Reliabilitet handlar om pålitligheten eller överrensstämelsen hos ett mått eller ett begrepp eller en undersökning. Man kan fråga sig om måttet är stabilt över tiden, har det god reliabilitet så ska det vara stabilt över tiden. Det bör också vara en god överrensstämmelse mellan olika bedömare av en undersökning, då kan man också tala om god reliabilitet. Eftersom vi var två personer i denna undersökning, så kunde vi jämföra resultaten mellan oss för att se om vi kategoriserat på samma sätt i vår analys, och på så sätt uppnådde vi intern reliabilitet. Vi efterstävade också transparens, vi gick noggrant tillväga med beskrivningen av hur vår undersökning gick till samt hur vår analys bearbetades. Den externa reliabiliteten, det vill säga i vilken grad en undersökning kan replikeras, var svår för oss att uppnå eftersom en social miljö är i ständig förändring, ingen person skulle kunna göra om våra intervjuer identiskt (ibid.).

Validitet rör sig om man har mätt det man verkligen ska ha mätt, det vill säga att de slutsatser man kommit fram till hänger ihop med den undersökning man har gjort. Om det finns en god överrensstämmelse mellan teori och observationer, då har intern validitet uppnåtts. Extern validitet berör frågeställningen om resultaten från undersökningen gick att generalisera till andra kontexter än den undersökningen gjordes i. Vi kunde inte generalisera resultatet men vårt mål var inte heller att generalisera, vårt mål i denna undersökning var att försöka tolka individernas uppfattningar om WISH.

Det finns en del alternativa kvalitativa kriterier till reliabilitet och validitet då man gör en bedömning av en kvalitativ undersökning enligt Bryman, nämligen *tillförlitlighet och äkthet*. I vår undersökning har vi strävat efter tillförlitlighet och äkthet. Vi anser att vår tillförlitlighet blev god eftersom vi inte tillät personliga värderingar eller den teoretiska inriktningen på undersökningen påverka slutsatserna eller utförandet i undersökningen, på så sätt *styrker och konfirmerar* vi att vi varit objektiva. Då det gällde äkthet så hade vi som mål att bidra till *pedagogisk autenticitet*, vi ville att undersökningens personerna skulle få en bättre bild av hur andra personer i organisationen upplevde saker och ting. Vi hade också som mål att bidra till



äkthet via *taktisk autenticitet*, vi ville att de involverade skulle få fler redskap att jobba vidare med, alltså konkreta tips på åtgärder som skulle leda till förbättringar.

### 3.7 Analys och kodning

Vi blev inspirerade av Kvale (1997) då vi gjorde vår analys och kodning av vårt material. När vi hade gjort våra intervjuer så utfördes transkribering av intervjumaterialet. De tolv intervjuerna överfördes till text, genom noggrann avlyssning och anteckning av ljudfilerna från MP3-spelaren. Varje transkribering resulterade i 1 till 1,5 A4-sida text. Sedan gjordes en klarläggning av materialet vilket innebar att överflödigt material togs bort, exempelvis upprepningar eller sådant material som vi inte ansåg vara relevant för undersökningens syfte. Därefter strök vi under begrepp eller meningar med en understrykningspenna, vilket hjälpte oss vidare inför kommande moment.

Ur transkriberingarnas text sammanställdes sedan svaren sorterade tillsammans med intervjuguidens frågor in i Excel, där varje svar på en fråga fick en egen spalt. De tolv olika intervjupersonerna fick också en egen rad i Excel. Detta gjorde vi för att få bra överblick men också för att det enklare skulle gå att ta fram olika kategorier och teman (Hahn, 2008).

Vi använde oss sedan av meningskategorisering där huvuddimensioner, underkategorier och kategorier togs fram och analyserades. Under själva analysen försökte vi hitta såväl likheter som skillnader, målet med detta var att försöka förstå WISH på olika sätt. Varje intervju kodades också i sin helhet. Slutligen delade vi in huvudkategorierna i olika teman (Hahn, 2008; Kvale, 1997).

## 4. Resultat

Resultatet är uppdelat i sex huvudteman: WISH i förändringsprocesser, WISH som kommunikationsstrategi, WISH som sensemaking, feedback, kommunikationsbrister och kommunikationsformer. Våra intervjupersoner är anonyma och vi kommer att kalla dem (NN1-12) i texten, där siffrorna 1-12 slumpvis har valts istället för deras namn.

### 4.1 WISH i förändringsprocesser

WISH bidrar till att organisationen utvecklas framåt, till något bättre än det var innan. Intervjuperson NN2 menar att förändringsprocessen, som pågår idag, kommer att fortsätta pågå precis som ett projekt fast utan slutdatum. Intervjuperson NN12 nämner WISH-grundutbildning som givande och viktig när man ska introduceras till företagets arbete med WISH. Denna utbildning skapar inblick och ger en positiv inverkan på kommunikationen.

Att förändra organisationer tar tid, vilket framkommer som negativa indikationer gällande WISH; eftersom det från början fanns en del motstånd till förändring inom organisationen, samt att det tog längre tid för vissa moment att införas än vad man hade väntat sig, menar intervjuperson NN2. En tydlig bild av att WISH bidrar till något positivt är uttalanden som: ”bättre vi-känsla” (NN7), ”bättre flexibilitet” (NN9), ”bättre överblick via tavlorna” (NN10), ”bättre struktur” (NN3), ”stabilare processer” (NN6), ”ordning och reda” (NN7), samt ”bättre kvalitet” (NN11). Det framkommer att ingen vill gå tillbaka till hur det var före WISH införande, detta är ett tydligt exempel på hur mycket enklare och effektivare organisationen blivit idag.

#### 4.1.1 Möteskulturen och effektiviseringsprocesser

Någonting som upplevs som hämmande av kommunikationsutvecklingen är möteskulturen inom företaget, med många möten som ofta är ett slöseri med tid. Det framgår att möten i

allmänhet är alltför många, vilket bidrar till ineffektivitet, enligt intervjuperson NN4. Ett annat problem är ständiga besparingar i pengar och tidseffektivisering, samt i vissa fall bristande engagemang från högre chefer när det gäller resurser till att ständigt genomföra förbättringar, framkommer av intervjuperson NN6. Intervjuperson NN12 anser att den kulturförändring som WISH medfört, är en process som tar lång tid samt att organisationen också påverkas negativt av att de olika avdelningarna har kommit olika långt. Vissa effektiviseringsprocesser gör att andra processer blir långsammare, samt att den specialanpassade produktionen ibland är svår att inrätta efter ett standardiserat arbetssätt, anser intervjuperson NN9.

#### **4.1.2 Auditor och stärkta relationer mellan avdelningar**

Fler fördelar, som framkommer av våra intervjuer gällande kommunikation, är att bättre problemlösning har uppstått tack vare införandet. Det positiva med organisationsutvecklingen även för de nyanställda är att de får uppleva delaktighet på mötena, anser intervjuperson NN8. Även tavlornas centrala plats på avdelningen och metodiken kring tavlorna, som visualiserar arbetsuppgifterna och snabbt lyfter upp olika problem, är mycket bra. När olika problem dyker upp så hanteras de snabbare och blir enklare lösta, men det finns även ytterligare fördelar, anser intervjuperson NN8. Ett exempel på ytterligare fördelar är förbättrad kommunikation som förstärks genom de regelbundna veckomötena där teamleaders och teammanagers från olika avdelningar träffas. Eftersom veckomötena etablerar goda nätverk och relationer, så överbryggas mötena många konflikter och missförstånd mellan avdelningarna. Dessa överbrygningar leder till att teamleaders och teammanagers på ett enkelt sätt kan framföra budskap även vid andra tillfällen, ute i verksamheterna. Detta underlättar kommunikationen samt minskar effektivt misstolkningar och konflikter, förklarar intervjuperson NN6. Metodiken inom WISH lägger en stark grund för hur kommunikationen sker inom den dagliga kontakten mellan avdelningarna som alltså oftast sköts via dessa representanter. Auditor är något som höjer standard och förbättrar arbetssituationen, det fungerar mycket bra inom organisationen, menar intervjuperson NN12. Via auditor framkommer det tydligt vilka interna och externa leverantörer som är pålitliga och man får också bättre koll på leveranser när interna kunder genomför auditor på avdelningen.

## **4.2 WISH som kommunikationsstrategi**

Strategin vid införandefasen av WISH, år 2009, upplevdes som stressig och man blev ofta slutkörd, men idag fungerar det däremot bättre, förklarar intervjuperson NN5. Intervjuperson NN2 menar att man måste inse sina begränsningar och inte försöka lösa alla problem inom organisationen på en gång, utan ta det stegvis istället. WISH handlar också om prioriteringar, säkerhet och att jobba med strategier anser intervjuperson NN6. En viktig del inom WISH kommunikationsstrategi är *”det fås upp problem till ytan”* (intervjuperson NN6).

Det ansvarsfulla ledarskapet är, enligt intervjuperson NN6, en viktig del av WISH strategi. Att förmedla saker på rätt sätt så att uppdrag verkligen genomförs är också en del av det ansvarsfulla ledarskapet, anser intervjuperson NN6. Tavlorna är ett visuellt stöd för ledarskapets dialog så att avdelningens kommunikation snabbt identifierar fel eller brister. Som ledare är en strategi att försöka ge korrekta, tydliga svar och att presentera saker enkelt och kortfattat, samt att alltid återkomma med den information som inte kan besvaras direkt, förklarar intervjuperson NN3. En avdelning har utbildat samtliga medarbetare till teamledare. Detta har underlättat betydligt i förbättrat samarbetet, enklare kommunikation, samt bättre insikt och acceptans för denna ledarroll, berättar intervjuperson NN7. Utbildning, inom WISH, förklaras som en mycket viktig del av strategin, eftersom den bidrar till positiv utveckling. Det standardiserade arbetssättet har också inneburit förändringar av en del individers arbetsuppgifter, det finns inga ”ensamma hjältar” längre, utan fokus är idag på teamet eller på gruppen som skapar någonting tillsammans, anser intervjuperson NN2.

Intervjuperson NN11 berättar att i början av WISH så minskades antalet chefer, vilket innebar ett större antal personer att ansvara för. Som ny chef för en större grupp medarbetare måste man vara extra tydlig i sitt ledarskap, vilket tar mycket tid och energi i anspråk.

#### 4.2.1 Syfte, mål och vision

När vi ställer frågan hur våra intervjupersoner uppfattar WISH syfte, mål och vision, så får vi flera olika svar. En uppfattning, som finns kring begreppet syfte, är att det måste svara på varför man gör någonting. Det är inte helt självklart med detta begrepp eftersom en av intervjupersonerna förklarar att syfte innebär meningsskapande. Trots att det framkommer många olika förklaringar om vad WISH syfte, mål och vision innebär, så är förståelsen om vad WISH går ut på likvärdig.

En intervjuperson definierar WISH syfte på följande sätt: *”att ha processer som möjliggör kundtillfredsställelse och klarar performancemål”* (intervjuperson NN2). En annan intervjuperson definierar WISH syfte på följande sätt: *”att organisera ett stort koncept med olika roller som tydligt förmedlar ansvar så att alla vet vad/vem som ska göra vad”* (NN3).

Två citat beträffande WISH mål kommer nu. Citat ett lyder *”att bli ständigt bättre och efterfråga ständiga förbättringar”* (intervjuperson NN12). Citat två beträffande WISH mål lyder *”framförallt få en förutsägbar stabil process och att jobba med prioriteringar och säkerhet samt strategier”* (intervjuperson NN1).

Då det gäller WISH vision finns även här skillnader beträffande vad WISH vision innebär. En intervjuperson definierar WISH vision som *”att nå världsklass, att utmana sig själva att ständigt bli bättre, att säkerställa så att jobben finns kvar”* (NN12). En annan intervjuperson definierar WISH vision som *”No1 alternativ bland kunderna”* (NN6).

### 4.3 WISH som sensemaking

Personalen skapar ofta mening och klarhet tillsammans kring tavlorna och i det dagliga arbetet. Tavlorna hjälper även till att skapa ”vi-känsla”, anser intervjuperson NN12. Vid tavlorna hålls gruppmöten och där diskuteras lösningar vid problem. Tavlorna bidrar också till att personalen får tillfälle att skapa förståelse kring dagliga aktiviteter men även inför framtida aktiviteter och utföranden i företaget, menar intervjuperson NN2. Tavlorna skapar olika former av diskussion där delaktighet blir möjligt, anser intervjuperson NN4. Tavlorna är alltså en del av det standardiserade arbetet som ingår i WISH, men vid införandefasen år 2009 tog det längre tid att introducera arbetet kring tavlorna än vad man hade föreställt sig, berättar intervjuperson NN2. Arbetet kring tavlorna skapar en bättre dialog och det standardiserade arbetssättet som finns inom WISH leder på sikt till en stabilare produkt, menar intervjuperson NN6. Kommunikationen kring tavlorna bidrar även till en förbättrad arbetsmiljö, anser intervjuperson NN12. En ledare inom WISH förklarar tavlorna som *”ett sätt att driva problemlösning och förbättringsarbete, är likt ett ramverk med många verktyg”* (intervjuperson NN1).

Det finns olika typer av tavlor som används inom WISH, vilka är en del av förändringsprocessen, nämner intervjuperson NN2. Bland annat nämns tavlorna vid namn: statusboardtavlor och KPI-tavlor. Tack vare tavlorna skapas bra gemenskap och god kommunikation, nämner intervjuperson NN11. Tavlorna bidrar också till att problemen snabbt visualiseras, anser intervjuperson NN1.

Inom Metallprecision AB finns det många olika förkortningar som kan vara svåra att förstå. Intervjuperson NN4 säger att det dessutom tillkommer nya begrepp hela tiden. Nyanställda och i ibland även övriga medarbetare måste få tydlig förklaring av vad både gamla och nya begrepp betyder. Detta är ännu en åsikt som kan ge förklaring på varför det ibland inträffar fel och

missförstånd. Dessa kommunikationsproblem kan bero på att personalen inte har vågat fråga vad vissa begrepp betyder, menar intervjuperson NN8.

## 4.4 Feedback

Återkoppling, även kallat feedback, används på många olika sätt. Feedback handlar ofta om att berätta när någon gjort fel, men det som man inte får glömma är positiv feedback, anser intervjuperson NN3. Det är viktigt att som ledare kunna säkerställa att budskapet nått fram, men om man håller ett möte med många personer kan det vara svårt med återkoppling från gruppen, anser intervjuperson NN9. Feedback är en viktig service som fungerar centralt i möten kring tavlan och kan fungera som en motivationsfaktor, anser intervjuperson NN12. Feedback innebär för intervjuperson NN2 att försöka få personen att berätta med egna ord vad som förväntas och vad budskapet handlar om, det är först när den andra personen sagt frasen med sina egna ord som man vet om personen förstått eller inte.

En stor skillnad jämfört med före WISH införande är att *"auditeringar höjer standarden och bättrar arbetsituationen"* (intervjuperson NN12), auditeringar är ett sätt att få feedback.

### 4.4.1 Förslag till förbättring

Ett problem för ledningen, med WISH, är feedback på sina kommunicerade budskap. Dessutom måste budskap färdas långa vägar i den vertikala hierarkin, och det är en av orsakerna till att det kan vara svårt med kommunikationen ibland, menar intervjuperson NN2. Ibland skapas det onödiga spekulationer kring direktiv från ledning och högre chef när det är för lite bakgrundsfakta och information kring bestämmelsen som presenteras, menar intervjuperson NN8. Ett citat belyser detta: *"kommunikationen inom WISH är situationer som vid införandefasen bara var Just Do It, utan någon utbildning eller bakgrund"* (intervjuperson NN9).

Det framgår av intervjuperson NN3 att dessa tavlor enbart är anpassade för om man jobbar dagtid, eftersom tavlorna inte är anpassade för dem som jobbar de senare skiften när ansvariga chefer är lediga.

## 4.5 Kommunikationsbrister

Våra intervjupersoner har olika åsikter när det gäller kommunikationsbrister inom WISH. Exempelvis belyses kommunikationsproblem med svårigheten att nå ut till många personer samtidigt, vilket kan bero på att det är ett stort företag med många anställda, och problemet med möten där fler än tjugo deltar samtidigt. Eftersom WISH inte infördes över hela tillverkningsenheten direkt och att utvecklingen av arbetet med Lean Six Sigma är anpassat efter avdelningarnas olika förutsättningar, så finns det bland intervjupersonerna olika förståelser och perspektiv kring hur man tolkar och förstår WISH.

Oklara instruktioner och oklara målbilder är en åsikt som framkommer som en form av brister, menar intervjuperson NN8. Intervjuperson NN5 anser att det inte finns tillräckligt med befogenheter och att beslutsprocesserna är för långa, vilket blir ett hinder för kommunikationen inom WISH. Mellan avdelningarna så fungerar det inte så bra alla gånger. Även om en viss avdelning jobbar snabbt och löser ett problem bra så kan det ändå saknas förståelse för detta i andra avdelningar, anser intervjuperson NN1. Vissa beslut och problem i produktionen måste vänta tills efter helger och nätter innan tjänstemän med befogenheter närvarar, vilket leder till att tillverkningen försenas, anser intervjuperson NN3.

Kommunikationen med exempelvis IT-supporten kunde varit bättre, menar intervjuperson NN1. De många olika datasystemen inom Metallprecision AB, där inte all mjukvara har

kommit lika långt eller är programmerad på likvärdigt sätt, skapar hinder för kommunikationen på ett negativt sätt framkommer tydligt.

Andra brister inom WISH kommunikation, när det gäller information direkt från ledningen, är att det oftast sker via mer officiella kanaler och att informationen är den samma för anställda som till aktieägarna. Ledningens mer officiella kommunikation sker via intranätet och det årliga jultalet för anställda verksamma i Västersund. Det traditionella jultalet är associerat med kommunikation som kommer direkt från ledningen. Intervjuperson NN3 menar att all information finns tillgänglig på intranätet för de som vill få tag på den, och att det är upp till individerna själva att söka och finna information där. Tankar kring ledningens kommunikation framkommer som förhoppningar om att mötas vid fler tillfällen än jultalet och att ha en fortsatt informationskanal via intranätet. Intervjuperson NN5:s citat om kommunikationen med ledningen är: ”*i vissa fall bra men också dålig, det kan bero på för många kommunikationsled där viktig information försvinner.*”. Utifrån våra intervjuer förekommer det en del klagomål gällande intranätet. En tydlig åsikt är den stora mängden information som finns på intranätet som gör att viktiga meddelanden ibland försvinner i mängden. Det framkommer dessutom att kunskaper om intranätet är begränsade, vilket skapar problem och brister med information. Tillgängligt på intranätet finns en E-kurs, men denna utbildning får en del klagomål. Intervjuperson NN1 anser att WISH idag är så pass globalt att det ibland är svårt att veta vilken information som berör dennes avdelning. Projekt från ledningen är inte alltid väl förankrade med personal ute i den verksamhet där projektet ska genomföras. Detta upplevs som problematiskt eftersom det då kan bli mycket fokus på fel saker som kan vara att försöka korrigera projektbeskrivningen istället för att prioritera ordinarie arbetsuppgifter, menar intervjuperson NN9. Vissa förslag gällande idéer kring förbättringar inom produktionen upplevs ibland som ignorerade av högre chefer. Dessutom efterfrågas återkoppling och bättre kommunikation med högre chefer. En kommunikationsbrist är exempelvis: ”*att säga att detta är viktigt! Samtidigt som man inte tillsätter resurser som tid, personal eller pengar.*” (intervjuperson NN11).

## 4.6 Kommunikationsformer

Ett mycket viktigt sätt att kommunicera på inom WISH är via personlig kommunikation, alltså fysiska möten eller telefon, istället för mailkontakt, framkommer tydligt. Men den mest optimala kommunikationen och informationen anses också innebära den situationsanpassade, där möten mycket väl kan ersättas med andra bättre lämpade kommunikationsformer. Exempelvis så är email är en långsam kommunikationsprocess men den har även sina fördelar: email kan vara bra när det gäller allmän information eller när man bifogar fotografier av ett problem, vilket kan underlätta för mottagaren att se problemet visuellt, anser intervjuperson NN3. Intranätet framkommer också som en tillgång, men kunskapsbristerna i hur man använder intranätet bidrar till att denna kommunikationsform inte fyller sin funktion fullt ut.

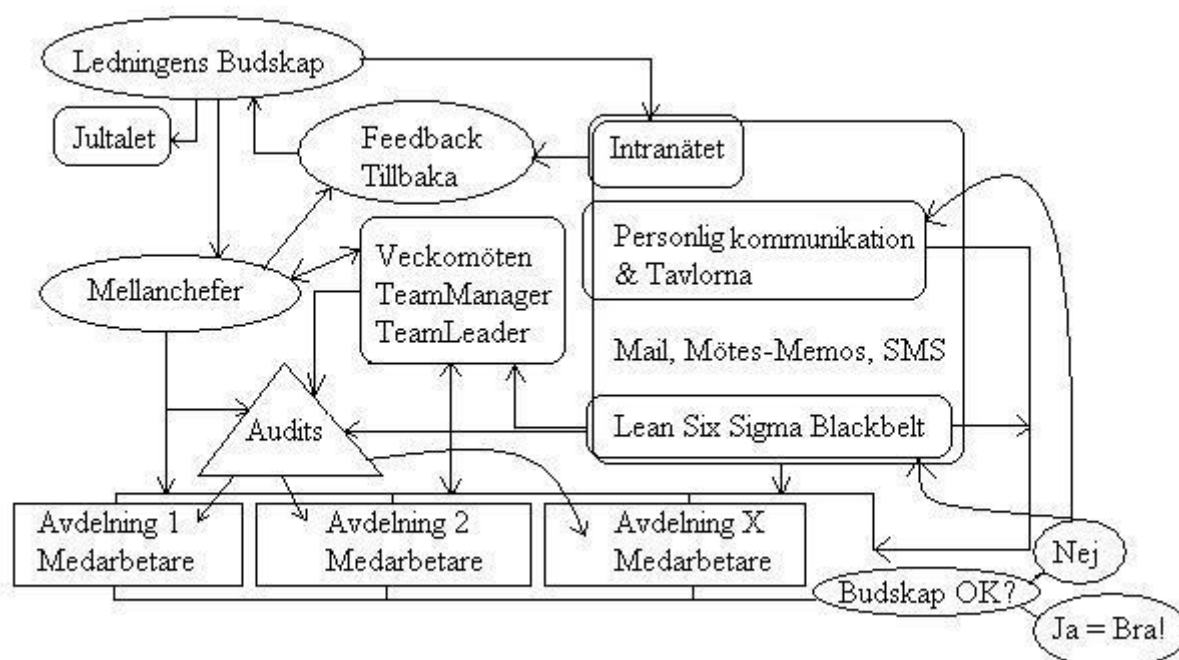
Avdelningarnas tavlor, som är en central och viktig del inom WISH, underlättar många olika typer av kommunikation samt så samlas all information på en plats. Tavelmötena belyses som en viktig och positiv del i den dagliga kommunikationen och vid avdelningsmötena. Fler fördelar med WISH är hanteringen av eventuell kritik gällande produktionsfel, som behandlas med gruppansvar istället för att peka ut syndabockar, anser intervjuperson NN3. En åsikt som också framkommer är fördelarna med att ha mötet på plats där problemkällan finns, eftersom problemlösningen sker då effektivare eftersom man fysiskt kan närvara och se problemet med egna ögon. En ökad närvaro av högre chefer ute i fabriken, där produktionen äger rum, välkomnas av intervjuperson NN3.

För att kunna upprätthålla god kommunikation så har det framkommit att man både bör vara en god lyssnare samt kunna föra en dialog. En god kommunikatör har egenskaper som kan förmedla budskap till många olika människor. Ett citat som tydligt visar hur kommunikation

inom WISH bäst förmedlas är: "att man själv tror på det som kommuniceras" (intervjuperson NN10).

## 5 Analys och diskussion

I detta kapitel kommer vi att presentera vår tolkning av resultatet. Följande områden i diskussionen kommer att beröras: Kapitlet börjar med en modell (figur 3) över hur vi tolkat kommunikationsvägarna inom WISH. Efter det kommer vi resonera kring; kommunikation inom organisationsutveckling, WISH som kommunikationsstrategi, WISH som sensemaking, feedback, kommunikationsbrister och kommunikationsformer. Vårt syfte med denna undersökning var att undersöka om de personer som är involverade i WISH uppfattar WISH som en förbättrad och effektivare kommunikationsstrategi. Vidare ville vi också undersöka hur personalen tolkar WISH syfte, mål och vision, samt hur man kan förstå personalens olika tolkningar av budskap inom WISH. Vi ville även komma med konkreta tips/rekommendationer på hur man på ett mer effektivt sätt kan kommunicera inom WISH idag för att lättare hjälpa personalen att uppnå WISH syfte, mål och vision.



Figur 3 WISH kommunikationsvägar år 2013 (vår tolkning).

Figuren ovan visar olika kommunikationsvägar som sker inom WISH (år 2013), enligt vår tolkning. Till att börja med så sker ledningens budskap via mellanchefer ut till fabrikena och dess medarbetare ute på avdelningarna. I det dagliga arbetet fungerar olika chefer och ledare som auditörer för att förbättra kommunikationen samt för att bekräfta att budskapet nått fram. Dessa auditeringar, i bilden nämnt som audits, är mycket centralt inom WISH och ett viktigt verktyg för att bevara, utveckla och förbättra kommunikationsprocessen kring tavelmötena. Information till aktieägare är oftast samma som till personalen och det sker främst via det traditionella jultalet eller via intranätet. Via intranätforumet så kan feedback nå tillbaka till ledningen. Många konflikter och tidigare missförstånd är idag mycket färre tack vare att det genomförs veckomöten med teammanagers och teamleaders, och dessa representanter från varje avdelning löser också tillsammans de dagliga problemen ute i verksamheterna, eftersom de redan har etablerade kontakter. Övrig kommunikation sker via mail, möten och memos (mötes minnesanteckningar).

Om budskapet inte lyckas så finns det andra vägar. Det finns då två kommunikationsvägar som används: dels kontaktas berörda individer genom personlig kontakt och dels via möte i gruppen kring tavlorna. I andra alternativet kopplas WISH-Office in som ger support via sina Lean Six Sigma Blackbelt personal vilka arbetar mycket med att hjälpa hitta roten till problemen via exempelvis auditeringar eller med någon form av insats, exempelvis olika utbildningar.

McPhee & Zaig (2000), som utvecklat en kommunikationsflödesmodell för organisationer (se Figur 1) kan hjälpa oss förklara hur kommunikationsprocesser går till utifrån flödesmodellen ur ett avdelningsperspektiv inom WISH:

- Institutionella positioneringen: Veckomötena, intranätet och auditeringarna som utförs hos andra avdelningar och leverantörer/ kunder är alla exempel på när en avdelning kommunicerar med sin omvärld (makronivån). I detta kommunikationsflöde är det avgörande för hur pass lika språket är, i jämförelse med andra avdelningar, så att de båda kan göra sig väl förstådda. Auditeringarna som genomförs på den egna avdelningen samt bland andra avdelningar är mycket värdefulla i detta kommunikationsflöde, eftersom det minskar antalet missförstånd och misstolkningar, vilket också förbättrar vänskapsrelationerna och ödmjukhet för att skapa gruppsvar kring eventuella fel, anser vi.
- Medlemskapsförhandlingar: Inom avdelningarna sker mycket av informationen och kommunikationen via intranätet, personlig kommunikation och tavelmötena. På auditeringarna inträder ofta tillfälliga icke gruppmedlemmar (auditörerna) i rollen som lyssnare under mötet, samt efter mötet som avstämmare med information till det som sagts. Tack vare veckomötena finns det möjlighet för avdelningarna att via avdelningsrepresentanterna, teammanagers och teamleaders, snabbt kommunicera med andra avdelningar. Denna etablerade kontakt är ett exempel på när medlemskapsförhandling, med en tillfälligt accepterad gruppmedlem ifrån en annan avdelning genomförs, anser vi.
- Aktivitetssamordning: När något oväntat inträffar så blir de officiella rollernas kommunikations- och handlingsflöden åsidosatta av de mer informella ledarnas snabba ingripanden och kommunikationsvägar. Avdelningar inom WISH i Västersund tränar sig på exempelvis feedback- och teamleaderutbildningar, vilket förstärker ledare och andra positioners arbetsuppgifter samt ökar förutsägbarhet i hur framtida problem hanteras, enligt vår tolkning.
- Självstruktureringen: Den språkliga och sociala kommunikationen, vid sidan av arbetet, kan tack vare auditeringarna och tavelmötena skapa vi känsla för avdelningen. Email, mötes memos, sms samt intranäts information hjälper avdelningarnas interna kommunikationsflöde och förbättrar förståelsen kring misstag, enligt oss.

## 5.1 WISH i förändringsprocesser

Hur påverkar kommunikationen organisationsutvecklingen av WISH? Det har framkommit av vårt resultat att det finns en hel del skillnader när det gäller uppfattningen av WISH syfte, mål, och vision. Enligt Marshak (2002) så kan nya termer inom organisationsförändringar bidra till olika missförstånd eller olika tolkningar eftersom alla personer inte känner till alla nya begrepp. Om då till exempel målen inom WISH bygger på att man förstår alla nya begrepp och termer kan det vara svårt för personalen att alltid tolka målen på rätt sätt, anser vi. Intervjuperson NN8 nämnde till exempel svårigheten med begrepp inom WISH.

Det finns flera faktorer som påverkar kommunikationen inom organisationsutveckling. I en undersökning som gjordes av Bang (2012) så undersöktes varför managers inte vågade fråga när man inte förstod under olika typer av möten. Vanliga orsaker som hindrade managers från att ställa frågor var exempelvis: företagskulturen, synen man hade på sig själv, rädsla för att

såra sina kollegor och rädsla för att frågor skulle leda till negativa konsekvenser. Det skulle alltså kunna finnas personal som inte vågar fråga när de inte förstår på olika möten inom WISH.

Fler förklaringar till att individer tolkar WISH på olika sätt skulle kunna förklaras med Weicks sensemakingteori. Weick (1995) hävdar att sensemaking pågår hela tiden. De faktorer som då bidrar till delade uppfattningar om saker och ting är bland annat, den personliga identiteten, ledtrådar samt vad man har för tidigare erfarenheter av liknande händelser. Olika intervjupersoner har olika erfarenheter, dels från WISH, dels via olika erfarenheter från sin bakgrund, sin utbildning, sin arbetsgrupp och så vidare. Har till exempel intervjupersonerna tidigare erfarenheter från förändringsprocesser skulle detta kanske också kunna påverka deras uppfattning om WISH syfte, mål och vision, anser vi.

## 5.2 WISH som kommunikationsstrategi

Enligt Raupp och Hoffjann (2012) så finns det ett nära samband mellan bolagsstrategin och kommunikationen som en strategisk process, man ska alltså inte behandla dem var för sig, och detta är en åsikt som vi delar. Den kommunikationsstrategi som sker varje dag inom WISH är en del av WISH och den påverkas av ledningens beslut, bolagsstrategin. Samtidigt är också strategi något som innefattar alla enligt Carter, Clegg och Kornberger (2008) och inte enbart ledning eller toppledning. WISH innefattar även alla de som är involverade i WISH.

Intervjupersonerna inom WISH tolkade WISH syfte, mål och vision på olika sätt, men detta behöver inte vara negativt, tvärtom har mångtydighet och flexibel integration förespråkats i en undersökning som gjordes av Christensen, Firat och Torp (2008). Kommunikationen kan begränsas ännu mer om man försöker styra personalen för hårt via symboler, meddelanden eller via beteenden.

Lean Six Sigma som har som syfte att skapa en förutsägbarhet och en stabil kvalitet inom produktionen, enligt Duarte et al. (2012), kan bidra till en strategi som styrs hårt vilket kan påverka arbetsklimatet inom WISH.

## 5.3 WISH som sensemaking

Vi anser att WISH är sensemaking ur flera synvinklar. Vi väljer att associera WISH som sensemaking enligt Weicks (1995) sensemakingteori eftersom WISH enligt våra resultat bidrar till förbättrad problemlösning varje dag i verksamheten. WISH hjälper personalen att lösa olika ledtrådar och WISH hjälper personalen att skapa mening och gemensam förståelse tillsammans. Sättet som personalen praktiskt löser uppgifter inom WISH kommer också att påverka andra individers sätt att lösa praktiska problem inom WISH. Exempelvis sker kommunikationen idag via tavlorna, via auditmötena och via intranätet och dessa vägar är viktiga vägar eller platser där sensemaking eller förståelse och kunskap skapas kring WISH såväl enskilt som i grupp (ibid.).

Men vi är också influerade av perspektivet enligt Van der Heijden, Cramer och Driessen (2012) att sensemakingprocessen är kontextberoende. Man måste alltså anpassa sättet man kommunicerar på till den kontext och de individer man ska kommunicera med. Vi anser att man har anpassat WISH kommunikation till den kontext som WISH befinner sig i, WISH är influerat av Lean Six Sigma och kommunikationen är anpassad efter detta system.

## 5.4 Feedback

Feedback är ett viktigt inslag i WISH, speciellt vid de olika mötena. Enligt en undersökning som gjordes av Bambacas och Patrickson (2008) så påverkade managers kommunikation med personalen den uppfattning och det engagemang personalen hade mot sin organisation. Att



kunna ge feedback var en av de egenskaper som innefattades av de goda kommunikations-egenskaperna som en managers kunde ha. I samma undersökning kom man också fram till att man önskade att managers budskap skulle vara klart, tydligt och konsistent (ibid.).

Feedback handlar också om kommunikationsförmåga enligt Salem (2008). Att man frågar om man inte förstår, eller återkoppling i form av att man ställer frågor tillbaka bidrar till att kommunikationen underlättas. Intervjuperson NN2 berättade att man kunde be personen berätta med egna ord för att säkerställa att personen förstått vad man menade, detta är en form av återkoppling som förekommer idag inom WISH.

Awad och Alhashemi (2012) undersökte vilka faktorer som drev personalen att vilja kommunicera med managers och med varandra på ett bra sätt, en av dessa faktorer var feedback. Genom feedback från managers så upplevde personalen mer motivation inför sitt arbete samt motivation till att vilja kommunicera tillbaka. Att kommunicera handlar alltså inte enbart om att sända ut budskap och ta emot budskap, det måste alltså finnas en vilja eller en motivation bakom (ibid.).

## 5.5 Kommunikationsbrister

Det uppkom en del kommunikationsbrister inom WISH av vårt resultat. Det framkom till exempel av intervjuperson NN6, att trots att man poängterar att vissa saker är viktigt från ledningen, så saknas resurser i form av pengar, tid eller brist på engagemang. Vår tolkning av detta är att viljan att kommunicera i en sådan situation blir lidande eftersom ens åsikter inte tas på allvar. Vi vet däremot inte hur ofta det förekommer eller om det är vanligt.

Olika avdelningar har kommit olika långt med WISH, dessutom finns det flera olika datasystem. Detta skulle kunna vara en förklaring till att kommunikationen brister ibland inom WISH. Vad som då redan finns inom WISH idag som främjar kommunikationen är tavelmötena och auditmötena. Dessa möten är tillfällen till diskussion och tillfällen för problemlösning. Då kan personalen fråga varandra och ta lärdomar av varandra för att få mer förståelse för vad som är viktigt och meningsfullt i arbetsgruppen och för företaget.

Kommunikationen brister ibland trots att man tycker att man är tydlig. Weick (1995) menar att det är många faktorer som spelar in för hur man uppfattar och skapar mening i tillvaron eller får förståelse för olika händelser. En individ kan uppfatta ett budskap som tydligt, men en annan individ kan uppfatta samma budskap som otydligt. Flera av våra intervjupersoner säger att de anser att det är viktigt att vara tydlig, exempelvis så poängterade intervjuperson NN3 att det är viktigt att ge *”tydliga och korrekta svar”*. Att vara tydlig kommunikatör, enligt Salem (2008), kunde handla om: att anpassa sitt tal, sina uttryck eller språk efter den situation man befann sig i.

## 5.6 Kommunikationsformer

Raupp och Hoffjann (2012) menar att om managers blir goda kommunikatörer så underlättas hela strategiprocessen till att bli en del av bolagsstrategin. Olika avdelningar har kommit olika långt med WISH och olika individer har olika bakgrund och utbildning inom Metallprecision AB vilket innebär att man som managers kanske ofta måste anpassa sitt sätt att kommunicera så att alla förstår. Detta är nog inte helt enkelt alla gånger. Intervjupersonerna NN2, nämner till exempel *”långa vägar”* som ett hinder för kommunikationen idag.

Strategi handlar om det man gör praktiskt, enligt Carter, Clegg och Kornberger (2008), strategi är inte enbart en vision från ledningen eller en process på ledningsnivå, och för att kunna *”göra praktiskt”* inom WISH så måste man då veta vad man ska göra och därför blir kommunikationsformen många gånger avgörande för en välfungerande kommunikation.

Enligt Carter, Clegg och Kornberger (2008) så handlar strategi också om makt, verklighetskonstruktion, språk, nätverk och så vidare, men en förutsättning är då att vi förstår varandras språk, att vi kan konstruera verkligheten på så sätt att de personer som ska utföra de praktiska arbetsuppgifterna verkligen vet vad det handlar om.

## **5.7 Rekommendationer**

### **5.7.1 Vad är bra?**

Enligt Christensen, Firat och Torp (2008) finns det fördelar med mångtydighet och flexibilitet, men viss kontroll och kontinuitet är också nödvändig. Vi anser att det skulle vara bra om personalen har gemensamma uppfattningar om exempelvis WISH mål, eftersom man som personal vinner på att veta vad man ska prestera framöver och vilka mål organisationen strävar mot.

Speciellt inom de icke standardiserade processerna kan organisationen möjligtvis vinna på att ha självstyrande grupper där det är okej att experimentera med olika regler eller principer ibland, eftersom nya insikter lättare då kan växa fram, enligt Christensen et al.

### **5.7.2 Vad är viktigt?**

Det råder ganska delade uppfattningar idag om vad WISH syfte, mål och vision är. Enligt Salem (2008) så underlättas en förändringsprocess genom deltagande och interaktion mellan individer, därför anser vi att personalen redan vid ett tidigare stadium, till exempel i WISH-grund utbildning, borde få möjlighet att sitta i grupp och diskutera WISH syfte, mål, och vision.

Oavsett vilka vägar man föredrar att kommunicera via är det stora fördelar med att vara en duktig kommunikatör. I en undersökning av Bambacas och Patrickson (2008) så handlade god kommunikationsförmåga bland annat om: två-vägs kommunikation, klarhet, respekt, ärlighet, förmåga att lyssna aktivt, återkoppling, realistisk inställning med mera. Alla intervjupersoner kunde se fördelar med att vara en god kommunikatör. Eftersom olika avdelningar har kommit olika långt inom WISH och eftersom det är så pass mycket personal som är involverade i WISH så krävs det att man är en god kommunikatör, anser vi. Därför anser vi att man ska utbilda managers bättre i kommunikation. Antingen att man har kommunikativa inslag i WISH utbildningar för managers eller att man då och då sänder managers på fortbildningar i kommunikation. En nackdel med utbildningar är att det är en kostnad, men vi tycker att man ska se det som en investering. Dels som en investering i personal och dels som en investering i bolagsstrategin inför framtiden.

### **5.7.3 Vad kan bli bättre?**

Det finns delade uppfattningar om intranätet idag, antingen finns där för mycket information eller så saknar man kunskaper om intranätet, vilket intervjuperson NN12 betonade. Den utbildning de får via nätet idag är inte heller tillräcklig, enligt intervjuperson NN5. Däremot fördes resonemang om att intranätet är bra, därför anser vi att det skulle vara många fördelar med att utbilda personalen mera i intranätet, fast via en mer personlig utbildning: exempelvis inhyrning av kursledare från IT-avdelningen.

Vårt resultat visar att olika intervjupersoner föredrar att kommunicera på olika sätt, exempelvis föredrar intervjuperson NN3 att kommunicera med personen fysiskt på plats där problemet finns. Vad vi då rekommenderar är att ha en öppen dialog med de man brukar kommunicera med och fråga hur de helst vill kommunicera.

Vi rekommenderar att man som kommunikatör lär sig att anpassa sitt tal, sina uttryck och sitt språk så att detta passar till de individer man kommunicerar med, eller den situation man befinner sig i, istället för att fokusera på att vara ”tydlig” (Salem, 2008; Weick, 1995).

## 5.8 Metoddiskussion

Anledningen till att vi valde semistrukturerade intervjuer är att vi ville få ett kvalitativt djup i vår undersökning. Vi ville försöka förstå och tolka intervjupersonernas upplevelser av WISH och kommunikationen inom WISH med inspiration från hermeneutisk tolkningslära. Vi ville också få variation i våra svar eftersom det var tolv olika individers olika perspektiv eller upplevelser av WISH. Vi hade inte heller på förhand några förutfattade meningar av hur de upplevde WISH, därför hade vi inte heller kunnat ha fasta svarsalternativ på våra frågor. Vårt mål var inte att generalisera, vårt mål var att kunna bidra med förslag till förbättringar när det gäller kommunikationen inom WISH. Ett statistiskt representativt urval var därför inte heller aktuellt för oss. Även om vårt mål var att genom empati försöka leva oss in i deltagarnas upplevelser så är vi medvetna om att vi med vår närvaro eventuellt kan ha framkallat en oäkta svarssituation hos intervjupersonerna vilket kan ha begränsat deras förmåga att alltid svara uppriktigt på våra frågor.

## 6 Slutsatser

Syftet med denna undersökning var att undersöka om de som är involverade i WISH uppfattar WISH som en förbättrad och effektivare kommunikationsstrategi. Som helhet finns det både för och nackdelar då det gäller de uppfattningar intervjupersonerna har om WISH idag.

Syftet problematiserades dessutom med tre frågor. Den första handlade om hur personalen uppfattade WISH syfte, mål och vision? Det råder delade uppfattningar om detta enligt vårt resultat, men vi anser inte att det behöver vara negativt. Eftersom det kan vara bra med viss mångtydighet och flexibilitet, inom rimliga gränser, det främjar nämligen lärande och utveckling. När det gäller styrning via symboler, beteenden och meddelanden så kan för hård styrning till och med begränsa kommunikationen.

Problemet med för många olika uppfattningar, är om personalen på en avdelning till exempel uppfattar målen väldigt olika eller om personalen inte vet vilka mål som gäller. Men så länge det råder balans mellan mångtydighet och styrning via symboler och beteenden så ser vi detta som en fördel, att man kan få kommunicera på olika sätt och att personalen inte har exakt samma uppfattningar och samma sätt att uttrycka sig på.

Den andra frågan handlade om hur man kan förstå personalens olika tolkningar av budskap inom WISH. Enligt vår tolkning av kommunikationsvägarna (figur 3) så framgår det att ett budskap kan ta flera olika vägar inom WISH. Vad som då kommer påverka hur personalen kommer tolka samma budskap inom WISH beror på hur kommunikationen sker, anser vi. Vi anser också att det beror på hur länge man varit involverad i WISH och hur många begrepp man känner till.

Vad som också kan påverka hur budskap tolkas inom WISH är personalens kommunikationsförmåga, personalens identitet, personalens tidigare erfarenheter och även den kontext som personalen befinner sig i, enligt oss.

Den tredje frågan då det gäller problematiseringen handlade om vilka konkreta tips som kan hjälpa personalen att lättare uppnå WISH syfte, mål och vision. Vi anser att man ska satsa mer på utbildning för personalen då det gäller intranätet, men även utbildning för managers i kommunikation.

## **7 Fortsatt forskning**

Denna studie har varit begränsad, dels med tanke på tidsaspekten och dels med tanke på att vi enbart har intervjuat tolv intervjupersoner. Det som skulle vara intressant att studera vidare hade varit medarbetarnas syn på WISH och kommunikationen inom WISH och deras uppfattningar av hur det fungerar ute i produktionen och fabrikerna.

## 8 Referensförteckning

- Awad, A. T., & Alhashemi, S. E. (2012). Assessing the effect of interpersonal communications on employees' commitment and satisfaction. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 5 (2), 134-156.
- Bambacas, M., & Patrickson, M. (2008). Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment. *Journal of Communication Management*, 12 (1), 51-72.
- Bang, H. (2012). What prevents senior executives from commenting upon miscommunication in top management team meetings?. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 7 (2), 189-208.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2:a uppl.). Malmö: Liber ekonomi.
- Carter, C., Clegg, S. R., & Kornberger, M. (2008). Strategy as practice. *Strategic Organization* vol. 6 no. 1 pp. 83-99.
- Christensen, L. T., Firat, A. F., & Torp, S. (2008). The organisation of integrated communications: toward flexible integration. *European Journal of Marketing*, 42 (3), 423-452.
- Duarte, B., Montgomery, D., Fowler, J., & Konopka, J. (2012). Deploying LSS in a global enterprise - project identification. *International Journal of Lean Six Sigma*, 3 (3), 187-205.
- Hahn, C. (2008). *Doing qualitative research using your computer*. London: Sage publications Ltd.
- Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB
- Marshak, R. J. (2002). Changing the language of change: how new contexts and concepts are challenging the ways we think and talk about organizational change. *Wiley InterScience, Strat*, 11, 279-286.
- McPhee, R. D., & Zaug, P. (2000). The communicative constitution of organizations: a framework for explanation. *The electronic journal of communication*, 10 (1 & 2).
- Pugh, J., & Bourgeois, L. J. (2011). Doing strategy. *Journal of Strategy and Management*, 4 (2), 172-179.
- Raupp, J., & Hoffjann, O. (2012). Understanding strategy in communication management. *Journal of Communication Management*, 16 (2), 146-161.
- Salem, P. (2008). The seven communication reasons organizations do not change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13 (3), 333-348.
- Van der Heijden, A., Cramer, J. M., & Driessen, P. P. J. (2012). Change agent sensemaking for sustainability in a multinational subsidiary. *Journal of Organizational Change Management*, 25 (4), 535-559.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, Inc.

## **Bilaga 1, Intervjuguiden**

### **Allmänna frågor**

Avdelning & antal år inom Metallprecision AB?

Vilken befattning har du, ingår personalansvar i din befattning?

### **Kommunikation**

Vad innebär bra/god kommunikation för dig?

Hur är en duktig kommunikatör? Hur uppfattar du dig själv som kommunikatör?

Hur ser du på kommunikationen från företagsledningen?

Händer det ibland att kommunikationen inte är bra? Hur reagerar du då?

Vad har du för tips på hur man kan förbättra kommunikationen?

Hur ser du på kommunikationen mellan de olika avdelningarna?

Om du fick bestämma; hur skulle kommunikation bäst förmedlas? (möte, mail, sms, Iphone, läsplattor etc.)

### **WISH**

Vilket ansvar som ledare har du för WISH och gentemot dina medarbetare?

Vad innebär WISH för dig?

Vad innebär begreppen syfte, mål och vision för dig?

Vad innebär WISH Syfte, Mål och Vision för dig?

Vad Hjälper eller Hindrar dig från att uppfylla WISH mål/syfte/vision?

Kan du nämna något Positivt om WISH?

Finns det något negativt med WISH idag?

Vad anser du om Feedback? Hur uppfattar du din egen roll/ färdighet i WISH?

Kommunikationen inom WISH, kan du ge exempel på bra/ dåliga situationer?

När någonting går fel eller en ovanlig situation uppkommer inom WISH: hur hanteras den situationen?

Har dina tankar och åsikter förändrats om WISH genom åren? Vilka lärdommar har du fått?

Skulle du reagera/ agera annorlunda om du fått göra om samma resa du hittills gjort inom WISH? Vad är ditt tips till den nyanställde?

Hur ser du på WISH syfte, mål och vision i framtiden?

### **Ledarskap**

Hur uppfattar du dig själv som ledare? Hur tror du att dina medarbetare uppfattar dig som ledare?

Vad är bra/dåligt ledarskap för dig? Har du någon ledarförebild?

Vilket ansvar har du som ledare i användandet av WISH?

Vad tycker du ni har för ledarskap på din avdelning när det gäller WISH?

Vad innebär arbetsklimat för dig? Hur upplever du arbetsklimatet i WISH?

Har ni många nya begrepp inom WISH? Får du som ledare ibland förklara nya begrepp för din arbetsgrupp?

Finns det något annat, gällande WISH, som du vill berätta?

## Bilaga 2, Informationsökningsprocessen

**\*1. Databaser och sökhjälpmedel:** Vi använde oss främst av databaserna PsycINFO, Emerald och Sociological Abstracts. Anledningen till att vi använde PsycINFO var därför att då vi gjorde en presentation inför vårt projekt så tipsade läraren oss att vi skulle söka via PsycINFO, eftersom där finns mycket relevant material om organisationskommunikation bland annat. Vår motivation till att vi sökte via Emerald är att det finns relevanta artiklar där, speciellt om strategi och kommunikation och för att det finns information där som passar den tekniska branschen. Vi använde oss även av HKR:s sökmotor Summon eftersom den gav oss en snabb överblick över vetenskapligt granskade artiklar i fulltext från många olika databaser.

**\*2. Begrepp:** Vi använde oss av sökorden: ”communication and organization”, ”communication and organization + reach & goal”, ”communication + goal & vision”, ”LSS lean six sigma change communication”, ”factory strategic communication”, ”strategic development”, ”strategy and communication” och ”strategy and organization”. Här kommer ett exempel på hur vi förfinade vår sökning: Efter sökning i Summon@HKR på ”communication and organization” fick vi 407 000 träffar, vi förfinade senare sökningen med ”communication and organization goal + reach” och fick då 3 200 träffar. Genom att dessutom filtrera fram endast artiklar från år 2008 eller senare samt att kryssa i peer reviewed blev resultatet på sökningen endast 725 träffar. Då det gäller språk såg vi fördelar med att hitta artiklar på engelska eller svenska eftersom det är de språk vi behärskar främst.

**\*3. Begrepp:** Vår granskning resulterade i följande: Totalt fann vi 12 relevanta artiklar för denna undersökning och en bok.

- Resultat från Emerald med begreppen ”strategy & communication” blev 36578 träffar
- Resultat från Emerald med begreppen ”strategy & organization” blev 39 363 träffar
- Resultat från PsycINFO med begreppen ”strategy and communication” blev 13118 träffar
- Resultat från PsycINFO med begreppen ”strategy and organization” blev 13 613 träffar

När vi läst in oss på flera artiklar insåg vi betydelsen av Karl Weicks teori kring begreppet sensemaking. Genom att söka på ”Karl Weick+ Sensemaking” hittade vi många primärartiklar dels från Karl Weick själv, men också från andra forskare, vi valde dock att fördjupa oss i hans bok ”Sensemaking in Organizations” från 1995.

**\*4. Begrepp:** Vår sökning gick bra på så sätt att vi fick många träffar varje gång vi gjorde en sökning, en nackdel kunde möjligen vara att vi fick så många artiklar att det skulle vara svårt att gå igenom alla. HKR hade inte heller tillgång till alla intressanta artiklar vi fann, då hade vi fått beställa dem och vänta eller sökt via andra högskolor vilket skulle ta lång tid. Men HKR hade däremot många värdefulla, vetenskapligt granskade och bra artiklar vilka vi har haft stor nytta av i denna undersökning. Ytterligare hinder är att vi inte kände till alla universitet och deras kvalitet, och vi ville dessutom ha artiklar från forskare som håller hög kvalitet.

**\*5+6+7. Värdering:** Vi eftersträvade att hitta vetenskapligt granskade artiklar som dessutom helst blivit publicerade i någon journal eller vetenskaplig tidskrift. Vidare eftersträvade vi att de var ”peer reviewed”, helst inte äldre än 5 år och gärna från kända universitet, enligt de kunskaper vi har om detta. Vi försökte också tidigt kartlägga kvalitén på artiklarna genom att läsa igenom sammanfattningen för att se hur undersökningen hade gått till. Vi anser att vi har bra översikt över vårt material eftersom samtliga artiklar är vetenskapligt granskade och handlar om kommunikation i samband med: organisation, ledarskap, förändringsprocesser och det är just dessa begrepp som är relevanta för syftet i vår undersökning och dess kontext, nämligen att undersöka hur personalen uppfattar ”kommunikationen i en förändringsprocess”.  
**Sammanställning av våra sökord:** kommunikationsstrategi, organisationskommunikation, lean six sigma, sensemaking, delaktighet, flexibel integration och kvalitativ metod.