

Kommunikation och motivation i ett förändringsprojekt

MARIANNE SANDSTRÖM
TONY NORDQVIST

Samhällsvetenskapliga och ekonomiska utbildningar

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap
Avdelningen för Industriell organisation

EKONOMPROGRAMMET C-NIVÅ

Vetenskaplig handledare: TorBjörn Nilsson



Förord

Uppsatsen som belyser begreppen tvåvägskommunikation och arbetsmotivation i en organisation, har givit oss ökade kunskaper och insikter om hur det kan förhålla sig i en verklig organisation. Detta är för oss nyttiga kunskaper och insikter, då vi nu själva ska byta skolans perspektiv mot arbetslivets.

Vi har under uppsatsens skrivande erhållit såväl vägledning som stöd och förslag från studenter och handledare. Det företaget som varit värd för undersökningen har bemött oss med öppenhet och tillgänglighet. Utan denna medverkan hade skrivandet av uppsatsen ej varit möjligt.

Vi framför vårt varmaste tack till alla som medverkat i intervjuerna. Det är genom Er som vi fått värdefulla kunskaper och insikter.

Tack till Stina Blombäck, VD på Billerud som givit oss tillträde att i organisationen genomföra vår undersökning.

Vi tackar samtliga studenter som engagerat bidragit med kloka och nyttiga synpunkter under alla sammankomster under uppsatsens gång.

Ett särskilt tack riktar vi till Bo Holgersson, projektingenjör på Billerud i Kalix. Holgersson, som har representerat den organisation vi valt för vår undersökning, har varit oss till stor hjälp, såväl vid planerandet som vid förberedandet av de intervjuer vi har genomfört. Genom Holgersson har vi även erhållit information som varit till nytta under rapportens färdigställande.

Avslutningsvis vill vi rikta ett särskilt stort tack till vår handledare Anna-Karin Horney, för hennes goda handledning. Anna-Karin har genom uppmuntran, god planering och upplysande handledning givit oss struktur och verktyg för att lösa uppgiften.

Luleå den 28 maj 2004

Marianne Sandström

Tony Nordqvist

Sammanfattning

För dagens företag är det förändra eller försvinna som gäller, men det gäller att få med sig de anställda på förändringståget. Här är kommunikation och motivation viktigt. Syftet med studien är således att undersöka *begreppen kommunikation och motivation* i en organisation under förändring. Studien kastar ljus på såväl hur *tvåvägskommunikation* mellan de olika nivåerna; ledning, mellanchefer och medarbetare fungerat som hur berörd personals *motivation* till sina arbetsuppgifter påverkats av ett förändringsprojekt.

Uppsatsen baserar sig på en fallstudie på Billerud Karlsborg, där vi intervjuat anställda som deltagit i projektet ProMark. Resultatet visar att ändamålsenliga kanalval och god återkoppling har medfört att kommunikationen i projektet har fungerat bra. Projektet har inte förändrat de anställdas motivation till arbetet då projektet var perifert i förhållande till de vardagliga arbetsuppgifterna.

Abstract

The very nature of change is something that we have to be prepared for in today's society. This means that businesses need to keep their employees fit for change. This can be done by good communication of why change needs to be done and treats to motivate them to go through change processes.

This thesis is based on a case study done at Billerud, Karlsborg. The purpose of our study is to examine the two-way communication and the work life motivation in a project at the company during times of change. To conduct the study we used personal interviews as our main tool. We came to the conclusions that appropriate channels for communication and useful feedback were used through out the project. The work motivation has not been affected by the project due to the fact that it was seen as peripheral to the employees regular tasks.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	1
1.3 Syfte	2
1.4 Avgränsningar och definitioner	3
2 METOD	4
2.1 Forskningsansats	4
2.2 Undersökningsansats	4
2.3 Val av fallstudieföretag	5
2.4 Litteraturstudie	5
2.5 Metod för datainsamling	5
2.5.1 Förberedelser	6
2.5.2 Urval	6
2.5.3 Intervjuguide	6
2.5.4 Genomförande	6
2.6 Reliabilitet och validitet	7
2.7 Analysmetod	7
3 TEORI	9
3.1 Kommunikation	9
3.2 Kommunikation i förändring	9
3.2.1 Kommunikationskanaler	10
3.3 Kommunikationsmodeller	11
3.3.1 Linjär modell	11
3.3.2 Kontextuell modell	11
3.3.3 Kommunikationsprocessens faser	12
3.4 Kommunikationens funktioner i en organisation	12
3.5 Kommunikationsriktningar i en organisation	13
3.5.1 Nedåtriktad kommunikation	13
3.5.2 Uppåtriktad kommunikation	13
3.5.3 Lateral kommunikation	13
3.5.4 Informell kommunikation	13
3.6 Motivation	14
3.6.1 Maslow	14
3.6.2 Herzbergs motivationsteori	17
4 RESULTAT, ANALYS OCH SLUTSATSER	20
4.1 Undersökningsenhet	20
4.2 Projekt PA-system	20
4.3 Analysmodell	22
4.4 Kommunikation	22
4.4.1 Resultat	23
4.4.2 Analys	25
4.4.3 Slutsatser	29

4.5 Motivation	30
4.5.1 Resultat.....	30
4.5.2 Analys.....	32
4.5.3 Slutsatser.....	35
5 AVSLUTANDE DISKUSSION	36
5.1 Kritisk granskning.....	37
5.2 Förslag till fortsatta studier.....	37
KÄLLFÖRTECKNING	38

FIGURFÖRTECKNING

<i>Figur 1. Analysmodell</i>	8
<i>Figur 2. Kanalriktighet och dess hierarki</i>	10
<i>Figur 3. Grafisk version av Shannon & Weavers kommunikationsmodell</i>	11
<i>Figur 4. Basmodellen i sitt kontextuella sammanhang</i>	12
<i>Figur 5. Maslows behovspyramid</i>	15
<i>Figur 6. "The Performance Pyramid"</i>	16

BILAGOR

- Bilaga 1 Intervjuguide 1
- Bilaga 2 Försättsblad
- Bilaga 3 Intervju guide

1 INLEDNING

I detta kapitel skapas ett intresse för begreppen kommunikation och motivation kopplat till förändring. Vi inleder med en kortare bakgrund och övergår till aktuellt problemområde i avsikt att leda läsaren fram till syfte och forskningsfrågor. I kapitlet definieras viktiga begrepp samt gjorda avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Redan de gamla grekerna talade om vår tillvaro som en enda lång förändringsprocess, vilket är det enda som består, skriver Angelöw (1991). Den grekiske filosofen Herakleitos som levde cirka 500 f Kr beskrev detta genom att ta ett exempel från naturen. När du stiger ner i en flod för andra gången är det inte längre samma flod, och precis som vattnet, rinner allt annat i livet förbi oss. Vår tillvaro kännetecknas med andra ord av en livslång förändringsprocess. (Angelöw, 1991).

En allt mer globaliserad marknad och en snabbare förändringstakt framförallt inom arbetslivet har i dagens samhälle blivit symbol för denna livslånga förändringsprocess, påstår Angelöw (1991). Dessa omväxlingar kan upplevas såväl positiva som negativa och som välkomnande eller hatade. Allt beror på om individen uppfattar situationen som påtvingad eller självvald, samt vilka personliga konsekvenser ändringen leder till, tillägger Angelöw. Förändringsprocesser som bygger på delaktighet, trygghet och kommunikation brukar ofta uppfattas som positiva hos individerna. Motsatsen skapas genom att individer ständigt upplever sig vara föremål för omdaningar och en alltför hög omställningstakt, vilket minskar deras vilja till förändringar. (ibid) Förvisso antyder Angelöw att människor har ett inbyggt motstånd till förändringar, men vad som är viktigare är att de även har en inbyggd vilja att förändra, anser Rendahl (1995). Denna insikt att medarbetare såväl som organisationer har en vilja till förändringar och är förändringsbenägna är en styrka att ta vara på för att klara av dagens hårda konkurrens, påstår Rendahl avslutande.

1.2 Problemdiskussion

Balogun och Hope, Hailey (2004) menar att förändringar är ett naturligt inslag i dagens organisationer. Ny teknik och nya krav från kunder och leverantörer ställer höga krav på företagens förmåga till anpassning. Denna utveckling måste mötas aktivt och effektivt för att hänga med i konkurrensen på en den allt mer globaliserade marknaden. (ibid) Därför handlar förändringsverksamhet i dagens organisationer inte om en trendfråga, utan i allra högsta grad om överlevnad, anser Sarv (1993).

Enligt Angelöw (1991) har förändringsarbeten av tradition genomförts ”top down” inom organisationer. Det är ledningen som initierat, formulerat och genomfört förändringen. De anställda har varit objekt och föremål för

denna utveckling. (ibid) Detta synsätt är under förändring därför att dagens organisationer ser individens erfarenheter och kompetenser som en viktig tillgång i ett gott förändringsarbete, menar Angelöw (1991).

Kännetecknande för individer i dagens organisationer är att de inte bara pratar om förändring utan också konkret tar tag i dem och börjar göra saker, påstår Rendahl (1995). Dessa individer har övergivit tidigare inställning till utveckling som något som inte berör dem själva, till att vara något som i allra högsta grad berör dem personligen. Denna delaktighet medför ett meransvar, vilket individen också är beredd att ta. Det ökade inflytandet i förändringsprocessen i form av många deltagare innebär sannolikt att fler idéer genereras. Det faktum att någon av dessa idéer skulle vara lysande kan inte organisationer blunda för, hävdar (Rendahl 1995).

För att utveckling ska vara möjlig i organisationer krävs att individer är förändringsbenägna och motiverade, anser Angelöw (1991). Det är förändringsviljan eller *motivationen* som är motorn i ett förändringsarbete (ibid). För att utveckla förändringsbenägna individer krävs enligt Rendahl (1995) delaktighet i förändringsprocessen redan från start. Kontinuerlig information och delaktighet är viktiga åtgärder för ökad motivation bland berörda i förändringsprojekt (ibid).

Ljungström (1996), tillägger att när organisationer genomför förändringar kan de inte med säkerhet förutsäga utgången. En viktig faktor att beakta i sammanhanget är fungerande *kommunikation* intygar Balogun och Hope, Hailey (2004). Författarna menar vidare att när förändringar genomförs är det av betydelse att beakta timing. Detta innebär att planera när kommunikation ska ske, vilka kanaler som ska nyttjas för informationsspridning till, från och mellan organisationens delar samt vilket innehåll som ska kommuniceras och vem ansvarar för detta (ibid). Det handlar om att stärka kommunikationen för att dialogen i en organisation ska fungera, anser Ljungström. Återkoppling för tillvaratagande av synpunkter från olika håll bland medarbetarna bör prioriteras (ibid). Om denna tvåvägskommunikation fungerar kommer individer i organisationer uppleva delaktighet, vilket i sig utgör grund för stimulans och känsla av tillhörighet, menar Angelöw (1991). Detta i sin tur kan utgöra en motivationsfaktor som stärker individens förändringsvilja till utvecklingsprojekt, påstår författaren avslutande.

1.3 Syfte

Mot bakgrund av förda diskussion, avser vi inom ramen för ett förändringsprojekt undersöka *tvåvägskommunikation och arbetsmotivation* i en organisation. Studien ska belysa såväl hur tvåvägskommunikation mellan de olika nivåerna; ledning, mellanchefer och medarbetare fungerat som hur berörd personals *motivation* till sina arbetsuppgifter påverkats. Med berörd personal avses anställda vars arbetsuppgifter har förändrats i och med projektets genomförande.

För att uppnå studiens syfte har vi ställt följande undersökningsfrågor:

- Hur har tvåvägskommunikationen fungerat under ett projekts gång?
- Hur har de anställdas motivation till de nya uppgifterna utvecklats?

1.4 Avgränsningar och definitioner

Vi har i studien avgränsat oss till att undersöka den interna tvåvägskommunikationen samt arbetsmotivationen på företaget Billerud i Kalix.

Begrepp som används i uppsatsen och som behöver förtydligas redovisas nedan:

Arbetsgrupp, synonym för projektgruppen för nytt tidsredovisningssystem.

Arbetslag, sammansättning av skiftgående personal på Billerud, Karlsborg

Målstyrande grupper de arbetslag som finns bland skiftgående personal och som självständigt, utan arbetsledare ska samverka för att uppnå produktionsmål.

Referensgrupp, är arbetstagarorganisationerna representanter i projektgruppen.

Styrgrupp, beställare av projektet, personalchef med två ledningschefer

2 METOD

I detta kapitel presenterar vi hur vi gått tillväga för att få svar på våra forskningsfrågor. Vi berättar om hur vi genomfört vår litteratursökning, redogör för den forskningsstrategi vi använt oss av och beskriver hur datainsamlingen genomförts samt hur vi utfört analysen.

2.1 Forskningsansats

Enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul (1999) kan ett forskningsarbete kan bedrivas antingen deduktivt eller induktivt. Vid induktiv forskning undersöks ett objekt utan att utgå från tidigare teorier på området. De observationer forskaren gör i samband med studien utgör därefter grunden för teorin. I vår undersökning nyttjas ett deduktivt angreppssätt. Kännetecknande för detta perspektiv är enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul (1999) att forskaren utgår från befintliga teorier och allmänna forskningsprinciper. Han ger sig sedan ut i verkligheten för att kunna dra slutsatser av teorin och empirin. Eftersom vår studie baserade sig på vedertagna och befintliga teorier om kommunikation och motivation, vilka vi ville undersöka i en organisation var undersökningens angreppssätt deduktiv.

Det finns enligt Denscombe (2000) två metoder för att analysera data. Dessa är den kvalitativa respektive den kvantitativa metoden. När forskaren använder sig av den kvantitativa metoden, har han bestämt sig för att analysera data med hjälp av siffror och statistik. Denna metod används oftast i storskaliga studier och har sitt fokus på vissa specifika faktorer. Om forskaren i stället använder sig av den kvalitativa metoden vill han beskriva ett fenomen genom att undersöka det på djupet. Denna metod används ofta vid småskaliga studier och ser till helheten snarare än till specifika faktorer. Vi valde att använda oss av den kvalitativa ansatsen för att vi ville studera begreppen kommunikationen och motivationen detaljerat i ett förändringsprojekt snarare än att göra generaliseringar utifrån flertalet fall.

2.2 Undersökningsansats

Fallstudier har enligt Denscombe (2000) blivit allt vanligare inom forskning, framförallt i småskaliga projekt. Här fokuserar forskaren på en enda undersökningsenhet, eller enstaka gånger på ett fåtal undersökningsenheter. Syftet med att använda sig av ett, eller ett fåtal undersökningsenheter är att belysa det generella genom att titta på det enskilda. Fallstudien klarar av att undersöka saker i detalj, vilket vanligtvis inte en survey gör, och det finns möjligheter att upptäcka saker som forskaren skulle ha missat i en surveyundersökning. Fallstudiens förmåga att gå på djupet är framförallt användbar då det handlar om sociala relationer och processer. Den ger en holistisk bild av komplexa situationer. Då vi ville undersöka fenomenen kommunikation och motivation på djupet och utifrån denna analysera komplex information ansåg vi att en fallstudie var det bästa tillvägagångssättet.

2.3 Val av fallstudieföretag

Vi ville hitta ett företag som nyligen genomfört ett förändringsprojekt inom vilket vi kunde genomföra vår undersökning om kommunikation och motivation inom ramen för ett förändringsprojekt. Då vi visste att Billerud, Karlsborg är ett av de företag som kontinuerligt effektiviserar organisationen och genomför olika projekt beslutade vi oss för att ta kontakt med företaget.

2.4 Litteraturstudie

Arbetet med uppsatsen började med en litteratursökning i Lucia; Luleå Universitets Bibliotekskatalog på nätet och Libris som är en nätbaserad svensk nationell samlingskatalog. Här använde vi oss av sökord som kommunikation, kommunikationsteorier, motivation, arbetsmotivation. Vi har dessutom besökt biblioteken i Boden och Kalix och även här sökt efter litteratur inom ämnena arbetsmotivation och kommunikation. Artiklar inom ämnesområdena har vi hittat genom att använda oss av artikeldatabaserna Ebsco, Emerald, Helecon och Affärdata. Här har vi använt oss av sökord som communication, change communication, motivation, motivation theory, Maslow, Herzberg. Sökning på nätet har även skett via sökmotorn Goggle och Yahoo där vi sökt med samma sökord som vid artikelsökningen. När vi läst in oss på den litteratur som vi upplevde som relevant för vår undersökning valde vi ut teorier från denna litteratur som passade med vårt syfte och de ställda forskningsfrågorna.

2.5 Metod för datainsamling

Här redogör vi för vilken datainsamlingsmetod vi använt oss av, hur vi genomfört vårt urval, om våra förberedelser, om utformningen av intervjuguider, en beskrivning av företaget och genomförandet av datainsamlingen.

Denscombe (2000) menar att personliga intervjuer är en lämplig metod då det rör sig om data baserade på erfarenheter och känslor som behöver utforskas snarare än redovisas med ett eller två ord. Denna metod är även lämplig då forskaren vill samla in data som baserar sig på privilegierad information, det vill säga information som bara kan ges av informanter i en speciell position (ibid). Då våra frågor baserades på erfarenheter hos informanterna och endast dessa kunde tillhandahålla oss med svar på våra frågor ansåg vi att personliga intervjuer var den bästa datainsamlingsmetoden. fördelarna med denna metod är enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul (1999), förutom att forskaren kan gå på djupet, att denne kan ställa öppna frågor och följdfrågor samt att det går relativt snabbt att genomföra en personlig intervju. Nackdelarna med denna metod är att det kan vara svårt att passa in tider som passar såväl forskaren som respondenten, att känsliga frågor kan vara svåra att ställa samt att resekostnaderna för forskaren till respondenten kan bli höga (ibid).

2.5.1 Förberedelser

Då vi påbörjade arbetet med vår uppsats tog vi kontakt med Stina Blombäck som är brukschef på Billerud i Karlsborg. Hon hänvisade oss till Bo-Erik Holgersson, projektledare på Billerud i Karlsborg. Vi kontaktade honom och bestämde ett möte med för att ta reda på om det fanns något genomfört projekt i vilket vi kunde undersöka kommunikation och motivation. Det visade sig finnas två projekt som nyligen genomförts i företaget. Det ena projektet berörde ett nytt underhållssystem och det andra projektet handlade om implementeringen av ett nytt personaladministrativt system; ProMark. Vi bestämde tid för ett möte med projektledaren Bo Erik Holgersson för att avgöra huruvida något av dessa projekt kunde vara lämpliga att använda sig av i vår undersökning och för att få reda på hur företaget ställde sig till vår undersökning. Torsdag vecka 17 samlades vi till ett möte på projektkontoret i Billerud, Karlsborg. Närvarande på mötet var också förutom projektledaren representanter från IT avdelningen och centralverkstaden. Vi beslutade att projektet ProMark som avslutats endast någon månad tidigare var det projekt som var av intresse för oss. Företagets representanter ställde sig positiva till vår undersökning och gav klartecken för oss att genomföra intervjuer med övriga anställda. Projektledaren blev vår kontakt på företaget och den som förmedlade kontakten mellan oss och de vi avsåg att intervjua.

2.5.2 Urval

Vi avsåg att genomföra vårt urval genom att slumpmässigt plocka ut ett antal intervjupersoner med en slumptabell. Det var dock ej praktiskt genomförbart då Billerud tillämpar skiftgång. I samråd med vår kontakt på Billerud valde vi därför ut personer att intervjua som var anträffbara under de dagar då intervjuerna kunde genomföras. Urvalet av personer skedde från alla delar i organisationen. För att kunna analysera kommunikationen valde vi ut ledningspersoner, mellanchefer och medarbetare som bildar en hierarkisk kedja.

2.5.3 Intervjuguide

Enligt Denscombe (2000) har forskaren vid valet av personliga intervjuer att välja mellan att genomföra intervjuerna strukturerat, ostrukturerat eller semistrukturerat. Vi valde att genomföra intervjuerna semistrukturerat. Detta då semistrukturerade intervjuer betonar den intervjuades synpunkter, vilka fås genom att forskaren har en grundmall med frågor som ska ställas, men sedan låter den intervjuade utveckla sina synpunkter kring dessa. Se bilaga 1.

2.5.4 Genomförande

Intervjuerna genomfördes torsdag och fredag vecka 20 på Billerud Karlsborg. Genom projektledaren fick vi tillgång till konferensrum och andra lokaler där vi ostört kunde samtala med de personer som valts ut för intervjuer. I första hand använde vi oss av bandupptagningar såväl som skriftliga anteckningar.

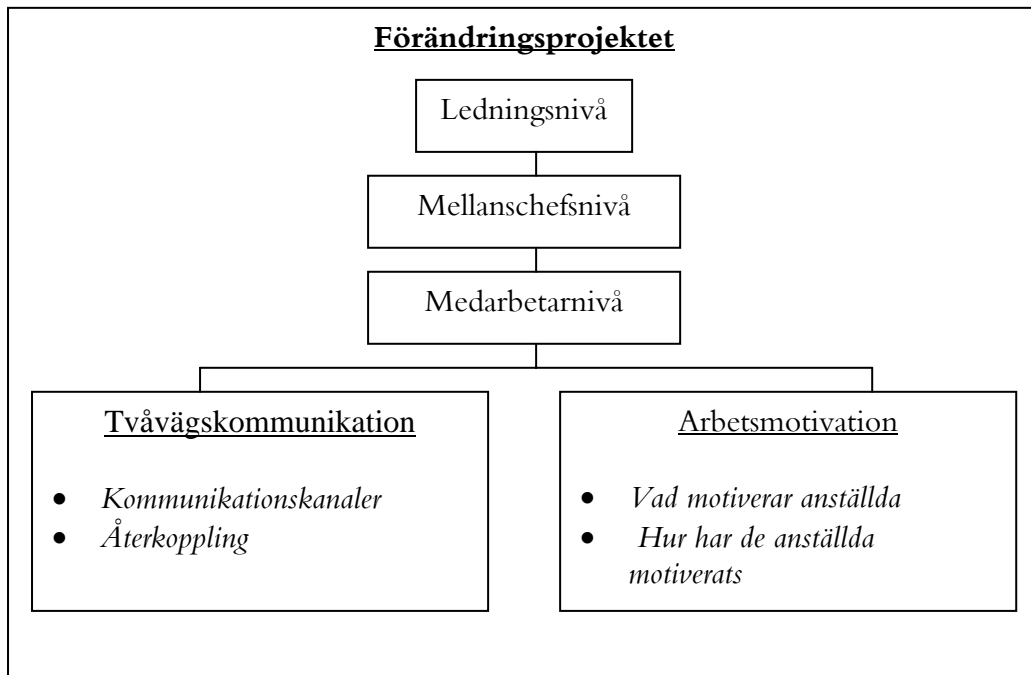
I de fall respondenterna inte medgav bandupptagning, förde vi enbart skriftliga anteckningar. Det insamlade materialet skrevs sedan rent under de närmaste dagarna medan vi hade intervjuerna färskt i minnet. Därefter skickade vi ut kopior av de renskrivna intervjuerna till de intervjuade för godkännande. Vissa av de sammanställda intervjuerna skickades ut via e-post medan andra skickades över till Billerud i slutna kuvert där de sedan vidarebefordrades via internpost till de intervjuade. Därefter returnerades de påsedda intervjuerna till oss. Materialet presenterades sedan i avsnittet resultat och analyserades sedan i avsnittet analys, i vilket vi kopplat våra resultat till de teorier vi begagnat oss av i teori kapitlet.

2.6 Reliabilitet och validitet

Enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul (1999) innebär validiteten hur väl mätinstrumentet mäter det som ska mätas. Med reliabiliteten avses att det inte finns några slumpmässiga mätfel (Lundahl & Skärvad 1999). Validiteten i vårt fall kan betecknas av hur väl vi lyckats med att mäta det vi avsett att mäta, det vill säga hur kommunikationen varit under projektets gång samt hur de anställdas motivation till de nya arbetsuppgifterna utvecklats. En bra utformning av intervjuguiden, som svarar mot syftet kan höja validiteten, därför har vi arbetat om intervjuguiden efter handledning och synpunkter från andra uppsatsskribenter och försökt utforma frågorna på ett så bra sätt som möjligt. Vi har exempelvis haft i åtanke att våra respondenter kommer från skilda delar av organisationen och försökt undvika fackspråk etcetera. Eriksson & Wiedersheim-Paul (1999) menar att för att få hög reliabilitet bör undersökningen vara oberoende från forskaren. Samma undersökning ska kunna genomföras av andra forskare med liknande resultat (ibid). Denscombe (2000) menar att intervjuerna påverkar svaren genom sitt sätt att uppträda under intervjun, sitt sätt att klä sig och alla andra personliga tecken vi bär med oss. Vi har försökt att i möjligaste mån inte påverka våra intervjurespondenter på något sätt när de besvarat de frågor om kommunikation och motivation som vi ställt. Vi har försökt att smälta in i miljön genom att tänka på klädsel, språk och att försöka undvika att ställa frågor som kan anses som ledande. För att undvika missuppfattningar och felaktiga tolkningar av de intervjuades svar sändes de sammanställningar av intervjuerna över till respektive intervjuad person. På så sätt hoppas vi att vi ökat vår reliabilitet.

2.7 Analysmetod

För att svara på våra forskningsfrågor och uppfylla undersökningens syfte sammanställde vi intervju svaren för att se vilka skillnader och likheter som fanns mellan de olika svaren. Även skillnader på de olika nivåerna; ledningsnivå, mellanchefsnivå och medarbetarnivå beaktades. Därefter undersökte vi hur de svar vi erhållit kunde kopplas ihop med de teorier inom områdena kommunikation och motivation som vi använt oss av. För att tydligare åskådliggöra tillvägagångssättet vi använt oss av vid analys av insamlad data redovisar vi nedanstående schematiska figur.



Figur 1. Analysmodell (Egen modell)

Ramen symboliserar förändringsprojektet. Vi ämnar att belysa tvåvägskommunikation och arbetsmotivation inom ramen för detta projekt. För att kunna svara upp mot syftet och undersökningsfrågorna avser vi att analysera kommunikationskanaler, återkoppling, vad som motiverar anställda samt hur de anställda motiverats.

3 TEORI

I detta kapitel presenteras fallstudiens teorier. Inledningsvis introduceras teorier kopplat till kommunikation för att därefter belysa de teorier för motivation som vi valt för att besvara de ställda undersökningsfrågorna.

3.1 Kommunikation

Ordet kommunikation härstammar från latinets ”communis”, som betyder *gemensam* och ”communicare”, *meddela, underrätta om eller stå i förbindelse med* påstår Wiio (1973). Detta tyder på att mänsklig kommunikation är något som sker i interaktion med andra, under ömsesidigt utbyte av information (ibid).

Mer precist kan vi kanske uttrycka att *kommunikation är den process där en person, grupp eller organisation (sändare) överför en typ av information (budskap) till en annan person, grupp eller organisation (mottagare), och där mottagaren/mottagarna får en viss insikt om budskapet*, berättar Kaufmann och Kaufmann (1998). Konkret kan ovannämnda överföring bestå av muntligt utbyte ansikte mot ansikte, telefonsamtal, rapportläsning, skriftliga brev, elektronisk förmedling, team briefing, utbildning, möten, manualer, återkommande meddelanden etcetera, tillägger författarna. Tystnad kan också vara en form av kommunikation till exempel då anställda väljer att visa motstånd, oenighet eller avståndstagande genom att tiga (ibid).

3.2 Kommunikation i förändring

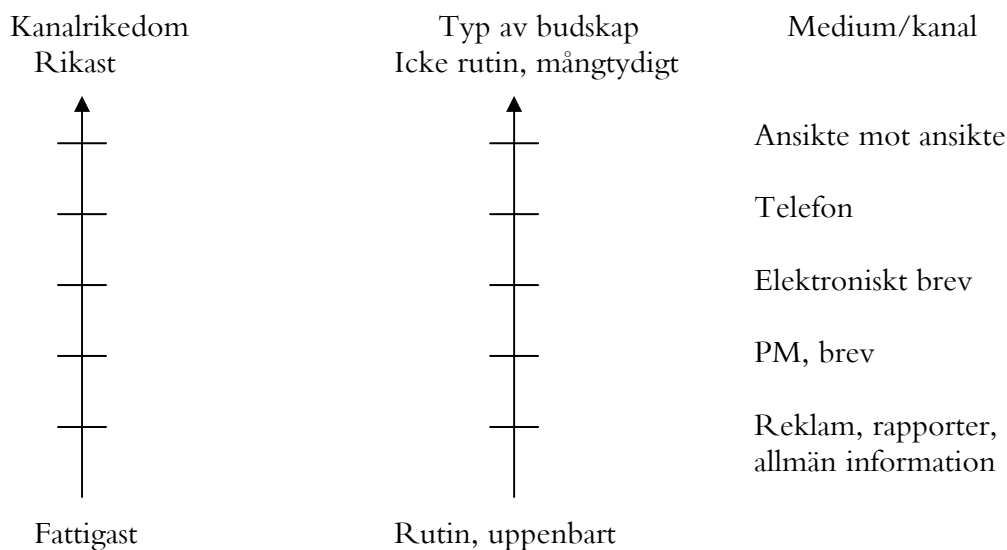
En väl genomtänkt vision för utveckling kan tjäna sitt syfte även om den endast delas av ett fåtal nyckelpersoner, berättar Kotter (1996). Riktig vilja frigörs dock då berörda parter framtidssyn, mål och riktning i stort överensstämmer (ibid). Förändring som bygger på denna samsyn medför ökad motivation och gör det enklare att samordna insatser, påstår Kotter.

Kotter (1996) beskriver i sin bok, ”Leading change” sju grundelement för att kommunicera och förmedla innebörd och skapa delaktighet i förändring. Det första grundelementet handlar om att information som kommuniceras måste vara enkel och tydlig. Detta uppnås då förmedlarens informationsöverföring är jargongfri, det vill säga uttryck typiska för eller tekniska termer som kan hänföras till dennes yrkesgrupp måste undvikas. Grundelement två förespråkar byggande av en verbal framtida idealbild, genom att nyttja sammanblandning av bildliga uttryck, jämförelser och exempel. Detta för att bättre belysa omställningens fördelar. Tillhandahållande av information på olika sätt, stora och små möten, PM, tidningar, formell och informell interaktion har det gemensamma, att de alla är effektiva kanaler för att sprida budskap. Läger vi så till att informationen ska upprepas i syfte att öka acceptans, förebygga missförstånd och ryktesspridning är tredje respektive fjärde grundelementets förutsättningar belysta, menar Kotter.

Det femte grundelementet betonar ledarskapet betydelse. Författaren påstår att chefer och ledare måste vara goda förebilder, det vill säga de måste "leva som de lär". Beteenden från personer i ledande positioner som inte är i linje med vad de själva förmedlat eller gör kan ingen kommunikation i världen ersätta, påstår författaren. Förmedling av budskap måste vara i ärliga avsikter, vara avsedd för någon och anpassad så att motsägelsefulla yttringar uteblir. Att ge och ta i denna process är viktigt och här fungerar tvåvägs som ett kraftfullare instrument än envägskommunikation, tillägger Kotter avslutande i det sjätte och sjunde grundelementet.

3.2.1 Kommunikationskanaler

Kommunikation under förändring handlar om att kanalisera information eller budskap till ett medium som är väl anpassat för dess åhörare berättar, Balogun och Hope, Hailey (2004). Som allmän regel vid icke rutinmässiga och komplexa situationer, typ förändring ska kanaler som kan förmedla information eller budskap på mer än ett sätt väljas (ibid). I detta avseende är ansikte mot ansikte den rikaste och bästa kanalen, tillägger författarna. För meddelanden eller information av rutinmässig karaktär kan fattigare medier som PM, brev eller elektronisk förmedling vara ändamålsenliga (ibid). Nedan figur illustrerar översiktligt de allmänna reglerna för val av medium i förhållande till typen av budskap som ska överföras.



Figur 2. Kanalriktighet och dess hierarki. (Robbins, 1998). Fritt översatt

Ansikte mot ansikte är en rik kanal som medger tvåvägskommunikation, vilket öppnar mängder av möjligheter till dialog mellan sändare och mottagare, påstår Balogun och Hope, Hailey (2004). Mediet tillåter deltagarna att uttrycka farhågor, besvara frågor, dela erfarenheter och åsikter samt lösa problem (ibid).

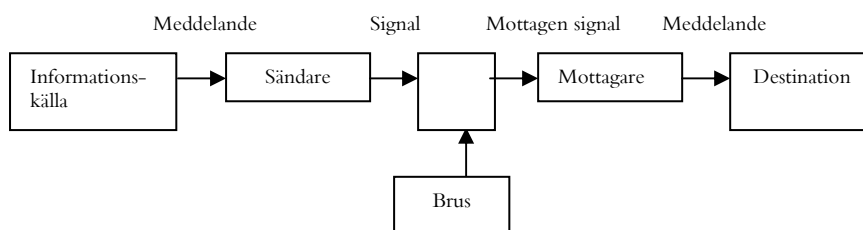
Författarna påstår att kanalen är den bästa och mycket goda resultat uppnås i mindre arbetsgrupper, där deltagarna kan komma till tals, ställa frågor och ventilera farhågor omkring förändringen (ibid).

3.3 Kommunikationsmodeller

Ett sätt att beskriva kommunikationsprocessen är att använda modeller, uppger Dimbleby och Burton (1999). En modell är alltid att betrakta som en förenklad beskrivning av kommunikationsprocessen, tillägger författarna.

3.3.1 Linjär modell

Tidigare uppfattades kommunikation som något mycket enkelt: ett meddelande som sänds ut och en mottagare som tar emot meddelandet nämner Wiio (1973). Ett av de viktigaste verken inom kommunikationsteorier är Shannons och Weavers "Mathematical Theory of Communication" från 1949, berättar Fiske (1997). Modellen presenterar kommunikation som en envägs-, linjär process där en *sändare* förmedlar ett *budskap* via ett *medium* till en *mottagare* (ibid). Dess enkelhet har lockat många efterföljare och kritiker och ses som en basmodell för kommunikation, fortsätter Fiske. Dess särdrag och enkelhet och linearitet framgår av nedan schematiska figur.

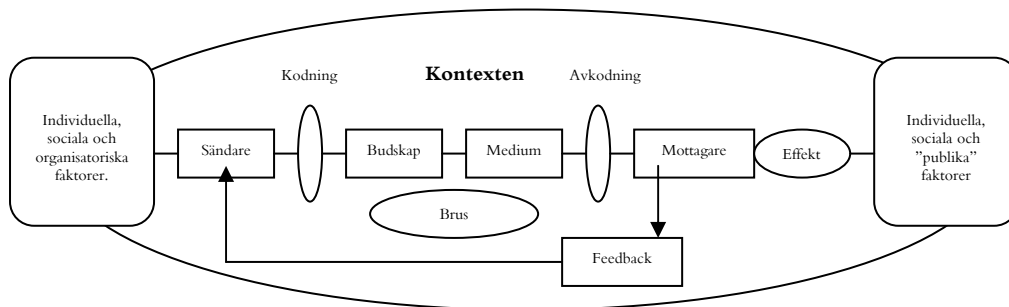


Figur 3. Grafisk version av Shannon & Weavers kommunikationsmodell.
Fritt översatt

3.3.2 Kontextuell modell

Kontextuella modeller tillför dimensionen situation eller omgivning, menar Dimbleby och Burton (1999). Det vill säga att vi kommunicerar annorlunda om situationen är en formell middagsbjudning hos chefen än om vi äter pizza i köket med goda vänner. Detta bekräftar att det kontextuella sammanhanget har både fysiska och sociala aspekter (ibid). Shannons & Weavers modell har kritiserats för dess linearitet och brist på feedback (återkoppling), påstår Windahl & McQuail (1978). Basmodellen har därför med tiden vidareutvecklats för att bättre passa mänsklig kommunikation (ibid). Den nya termen feedback (återkoppling) erinrar oss att kommunikation ofta är dubbelriktad, vilket medför att det blir respons på översända meddelanden, menar Dimbleby och Burton. Denna respons medger att sändaren kan anpassa sitt meddelande till mottagarens behov och gensvar, påstår Fiske (1997).

I nedan schematiska figur framgår basmodellen i sitt kontextuella sammanhang.



Figur 4. Basmodellen i sitt kontextuella sammanhang, (Källa: Larsson, 2001). Fritt översatt.

3.3.3 Kommunikationsprocessens faser

I förmedlingsprocessen mellan sändare och mottagare finns fyra huvudkomponenter; kodning, kanaler, avkodning och återkoppling, berättar Kaufmann & Kaufmann (1998). Med *kodning* menas vad en person har för avsikt eller önskar förmedla till en annan individ, tillägger författarna. Detta kan vara att berätta en idé eller tanke om vad en organisation vill. Genom individens ordval, muntligt eller skriftligt, sker en kodning till mottagaren via en kanal. Om det ställs höga krav på en exakt överföring av information kommer personens kodning att vara en mycket viktig fas. (ibid)

Som författarna berättat ovan, kodas budskap genom kommunikationskanaler. Oavsett vilken kanal individen väljer så är målet för organisationers kommunikation att sända den kodade informationen så exakt som möjligt till önskad mottagare påstår Kaufmann & Kaufmann (1998). När så informationen når avsedd mottagare inleds det vi benämner *avkodning*. Mottagaren måste "översätta" förmedlat budskap till sin egen begripliga form. (ibid) Förloppet avslutas sedan med att mottagaren returnerar ett nytt meddelande till den ursprungliga avsändaren, tillägger författarna. Denna fas är känd under beteckningen *återkoppling* (feedback), vilket ger avsändaren av information möjligheter till korrigeringar.

3.4 Kommunikationens funktioner i en organisation

Samordning och styrning av en organisations verksamheter är nyckelaktiviteter för att på bästa sätt nyttja resurser för måluppfyllelse, menar Kaufmann och Kaufmann (1998). Kommunikation i en organisation syftar till att utöva kontroll och samordna samt skapa motivation genom tydliga mål, riktlinjer, klagörande av arbetsuppgifter och uttalade förväntningar. Andra syften kan vara att förstärka samspel och samarbete mellan och inom olika delar i organisationen samt verka för att feedback är ett naturligt inslag för att utvärdera arbetsprestationer, underlätta lärande, reducera osäkerhet, underlätta lärande, reducera osäkerhet, tillvaratagande av synpunkter och täcka kontaktbehov, tillägger författarna.

3.5 Kommunikationsriktningar i en organisation

3.5.1 Nedåtriktad kommunikation

Katz och Kahn, refererad i Kaufmann och Kaufmann (1998) berättar att nedåtriktad informationsöverföring har en vägledande och styrande funktion genom att förmedla arbetsinstruktioner, procedurer, feedback på prestationer och inarbetning av mål. En sådan kommunikation sker oftast genom stabsmöten och skrivna meddelanden, tillägger författarna.

3.5.2 Uppåtriktad kommunikation

Här avses informationsflödet från de lägre nivåerna till de högre i organisationen, exempelvis från en medarbetare till en ledare, menar Kaufmann och Kaufmann (1998). Uppåtriktad överföring anses först och främst vara en återkopplingsmekanism som förmedlar lägesrapporter, förbättringsidéer, arbetsrelaterade problemställningar etcetera, tillägger författarna. Det är viktigt att understryka att denna form av förmedling är mindre vanlig till följd av statuskillnader och psykologiskt motstånd bland individer på lägre nivå (ibid). Såväl forskning som praktisk erfarenhet visar att det är av mycket stor betydelse att ledningen skapar en kultur och en arbetsmiljö som uppmuntrar till uppåtriktad informationsöverföring, så att anställda vågar lita på sina chefer, berättar författarna.

3.5.3 Lateral kommunikation

När överföring sker på samma nivå (yrkeskategori, avdelning) i en organisation kallas det lateral (sidoriktad) eller horisontell (vågrät) kommunikation, påstår Kaufmann och Kaufmann (1998). Undersökningar pekar på att kollegor förmedlar sig oftare, snabbare och mer precist med varandra än i de två övriga typerna av kommunikation. Lateral spridning av information förekommer ofta informellt och utanför organisationen och kan ofta bidra till fördelaktig informationsspridning

3.5.4 Informell kommunikation

Kaufmann och Kaufmann (1998) menar att formella informationskanaler som nämns ovan är nedtecknade på organisationsscheman, vilka är inriktade på mer uppgiftsorienterad förmedling via uppdragna auktoritetslinjer, till exempel från chef till anställd. Emedan de informella kanalerna återfinns på baksidan av "organisationsschemat", vilket i svenska sammanhang benämns "djungeltelegrafen", berättar författarna. Inofficiell kommunikation är oftast mycket utbredd i organisationer och anses av många som nyttigare än den formella, påstår författarna avslutningsvis.

3.6 Motivation

Hur en organisation kan maximera sina medarbetares motivation för att uppnå de organisatoriska målen kan endast förstås om man har kunskap om de olika motivationsteorier som finns, menar Reid (2002). Dessa teorier har sin grund i *Human Relationsskolan* som bildades som en reaktion emot Taylorismen och dess antagande att medarbetare enbart motiveras av pengar. Från *Human Relationsskolan* utvecklades sedan två strömmar av arbetsmotivationsteori, *innehålls- och metod teorier*. (ibid) Reid, berättar att det riktiga genombrottet för motivationsteorier kom med Maslows behovspyramid, 1954. Denna lära reviderades av Alderfer, vilken identifierade de mänskliga behoven av existens, samhörighet och personlig utveckling. Ytterligare ett angreppssätt presenterades av McClelland som ansåg att motivationen är beroende av inlärd och kulturbundna behov av framgång, makt och social tillhörighet. Dessa sades variera såväl mellan människor som i tiden. (ibid) Herzberg övergav de hierarkiska behoven och grundade sin motivationsteori på ”motivationsfaktorer” och ”hygienfaktorer” på arbetsplatsen. Han antog att arbetsplatser som gav hög arbetstillfredsställelse även medverkade till hög motivation bland medarbetarna, skriver Reid. Denna teori har byggts vidare av Robbins som menar att den förändring i arbetslivet som skett under senare år, och som alltmer manar till att involvera medarbetarna vid planering och utveckling av deras arbeten, beror på Herzbergs rekommendationer om att dessa faktorer skulle påverka organisationens lönsamhet positivt, tillägger Reid. (2002).

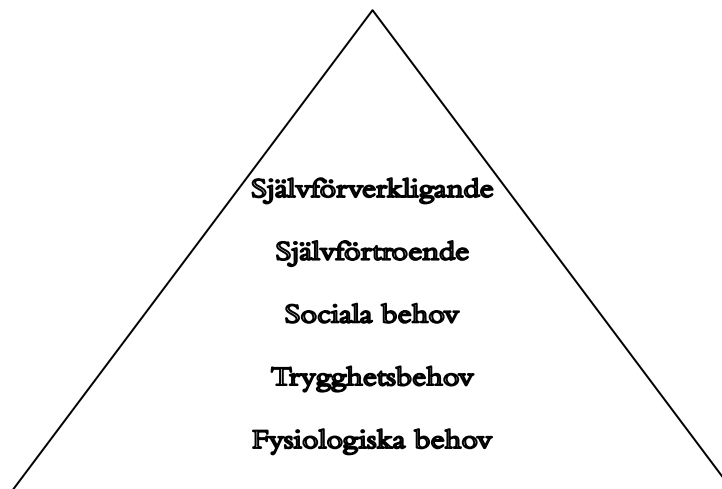
Teori X och teori Y är ytterligare teori på området, skriver Reid (2002). En ledare som är anhängare av teori Y ser sina medarbetare som kreativa människor med självkontroll och självdisciplin som tar ansvar och trivs med det i sitt arbete. Motsatsen, ledare och anhängare av teori X ser sina medarbetare som lata individer som måste styras med järnhand för att organisationens mål ska kunna uppnås. (ibid) Övriga tillämpade och populära läror på området för motivationsteorier handlar om medarbetares förväntningar på olika variabler, såsom arbetstillfredsställelse i förhållande till själva arbetet och utfört arbete i förhållande till belöningar, och hur dessa påverkar medarbetarnas motivation, berättar författaren. Den mest använda av dessa är Vrooms förväntansteori och Lockes målsättningsteori (ibid). Vi har i arbetet valt att begagna oss av två motivationsteorier och valet har fallit på Maslows samt Herzbergs teorier.

3.6.1 Maslow

Maslows behovspyramid är en milstolpe bland motivationsteorier, menar Stum (2001). Maslow antog att den individuella motivationen är byggd på en hierarki av behov, där anspråk lägre ner på trappan måste vara tillfredställda för att individerna ska känna sig motiverade att vilja nå nästa nivå, berättar författaren.

Även om inget krav blir helt tillfredställt så kommer individens behov att upplevas mindre motiverande ju närmare den totala tillfredställelsen denne kommer (ibid) Maslows behovspyramid har femtio år på nacken och är den lära som fortfarande tillämpas frekvent av dagens forskare vid undersökningar av individuell motivation, påstår Reid (2002).

Maslows (1987) indelar mänskliga krav hierarkiskt, där basen i pyramiden utgörs av fysiologiska behov för att därefter i stigande ordning följas av säkerhetsbehov, sociala behov, självförtroende och självförverkligande. Pyramidens särdrag illustreras i nedan figur.



Figur 5. Maslows behovspyramid, Stum (2001). Fritt översatt

De fysiologiska behoven består av individers grundläggande existentiella ting som mat, vatten och tak över huvudet.

Trygghetsbehovet handlar om att individer försöker tillfredställa krav på att miljön ska vara säkrad från externa faror, exempelvis krig och farsoter.

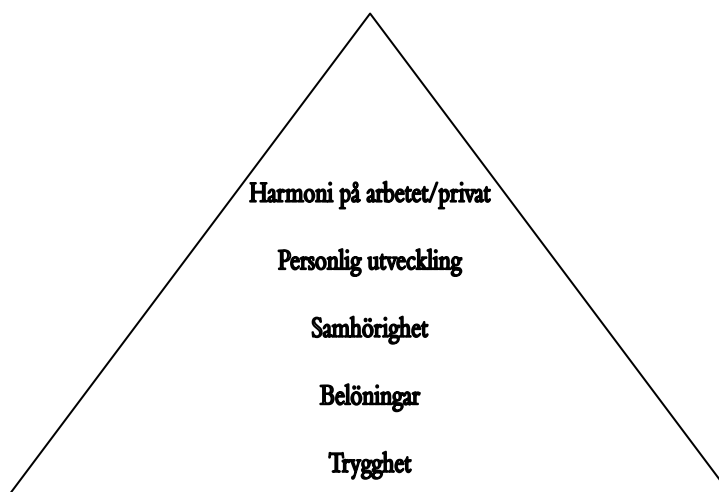
Det sociala behovet handlar om individers anspråk på tillhörighet och samhörighet i sin sociala grupp.

Självförtroendenivån representeras av att individerna känner sig betydelsefulla som personer.

Självförverkligande är den högsta nivån i behovspyramiden och kännetecknas av att individerna här har möjlighet att utveckla sin maximala potential och hjälpa sina medmänniskor. Stum (2001), berättar att det i USA, under genomförande av projektet, "The@Work research", utvecklades en ny motivationspyramid som kallas "The Performance Pyramid".

Pyramiden är en omarbetning av Maslows behovspyramid och visar hur denna kan tillämpas i arbetslivet. Teorierna tar fasta på dynamiken mellan anställd och arbetsgivare samt individen och organisationen. De nya teoriernas perspektiv medför ett fokus på arbetsrelaterad motivation, vilket ska jämföras mot Maslows behovspyramid som behandlar individernas relation till miljö såväl på arbetet som privat. (ibid)

I "The performance Pyramid" har Maslows behov ersatts av; behov av trygghet (på arbetsplatsen), behov av belöningar, behov av samhörighet, behov av personlig utveckling och till sist harmoni inom arbetslivet, berättar Stum (2001). Pyramidens särdrag illustreras i nedan figur.



Figur 6. "The Performance Pyramid". Stum (2001). Fritt översatt

Behovet av trygghet på arbetsplatsen handlar enligt Stum (2001) om organisationens förmåga att få de anställda att känna trygghet i sin anställning. Vidare handlar det om ett behov av att ha en trygg anställning inte bara på pappret utan även en trygg och säker arbetsmiljö att verka i. Framförallt i tider av förändringar inom organisationen känner individerna att de behöver bekräftelse på att den trygghet de söker i sin anställning finns där för dem. (ibid)

Belöningar och förmåner ger incitament till att söka sig till en organisation. Dessa belöningar eller förmåner förlorar dock ofta sin effekt på de anställdas motivation när de väl har "säkrat" en plats inom organisationen. De blir istället något som individerna anser sig ha rätt till, snarare än som en fin gest från organisationens sida. Dessa belöningar/förmåner måste dock finnas och fungera innan individerna är redo att flytta upp till nästa steg i pyramiden. Ett sätt att undersöka dessa belöningar inom en organisation är att ställa frågor om förmåner och huruvida organisationens medlemmar upplever dem som rättvisa och objektivt tillämpade.

Samhörighet är nästa steg i pyramiden och här är det viktigt att individerna känner sig som en del av gruppen. Det finns ett behov av att vara mer än "en arbetare" på jobbet och att känna sig delaktig i ett vidare sammanhang. Individerna vill veta vilka mål organisationen har, hur framtidsplanerna ser ut. Öppen kommunikation, delaktighet och tydligt kommunicerade visioner, strategier och mål hjälper individerna att uppfylla behovet av samhörighet.

Personlig utveckling innebär att individerna har ett behov av att utvecklas, förändras, lära och uppleva nya saker inom ramen för sitt arbete. I denna fas ser individerna även organisationens tillväxt och effektivitet som viktig. De anställda önskar att organisationen växer och förändras samt lär sig tillfredsställa sina kunder på en högre nivå, exempelvis genom att erbjuda dem nya produkter och tjänster.

Harmoni såväl inom arbetslivet som privat är det som alla individer strävar efter, menar Stum (2001). Det som framförallt motiverar individerna är att arbetsgivaren ser individens behov av att balansera privat- och arbetslivet. Andra faktorer som ses som motiverande på denna nivå är; stöd från arbetsgruppen, att arbetsgivaren ser individen inte bara arbetaren. På senare år har denna del av pyramiden blivit allt viktigare, vilket beror på att individerna har en allt stabilare ekonomi. Detta har lett till att de kan fokusera på behov högre upp i pyramiden samt att ett generationsskifte på arbetsmarknaden har ägt rum där den nya generationens värderingar skiftat allt mer mot familj, fritid och personliga intressen (ibid).

3.6.2 Herzbergs motivationsteori

Herzbergs motivationsteori återgiven i Kaufmann och Kaufmann (1998) bygger på att en medarbetare som trivs i sitt arbete kommer att vara både produktiv och motiverad. Teorin utvecklades från en undersökning i vilken respondenterna ombads beskriva en situation som lett till trivsel respektive vantrivsel. Herzberg drog sedan slutsatsen att de faktorer som bidrog till trivsel var andra än de som bidrog till vantrivsel. På detta sätt skiljde Herzberg mellan motivationsfaktorer som främjar arbetstrivsel och hygienfaktorer som baserar sig på frånvaro av negativa arbetsbetingelser.

De faktorer som Herzberg anser främja *trivseln* är:

1. *Prestationer* i form av tillfredställelsen att se resultat av arbetet.
 2. *Uppskattning* i form av beröm.
 3. *Involvering*, det vill säga glädje över arbetet och att det upplevs som intressant.
 4. *Ansvar*, vilket innebär att ha kontroll över sitt eget arbete och bestämma hur det ska genomföras
-

5. *Befordran*. Möjligheten att utvecklas och möjligheter till karriärsplanering.
6. *Utveckling*, det vill säga möjligheten att lära sig något nytt och praktisera nya färdigheter.

Faktorer som nämns i samband med *vantrivsel* är:

1. *Politik och administration* som inverkar på arbetsförhållandena.
2. *Ledarskap*, det vill säga huruvida ledarna har rätt kompetenser, rättvisa och villiga att delegera ansvar.
3. Fysiska *arbetsförhållanden* såsom ljus och ljud förhållanden, samt hjälpmedel att utföra arbetet.
4. *Mellanmänniska förhållanden* som dåliga sociala relationer mellan och inom olika nivåer i organisationen.
5. *Löneförhållanden*, det vill säga i form av rättvis och tillfredställande lön.
6. *Status* i form av symboler såsom matta på kontoret och egen sekreterare.
7. *Trygghet* i arbetet vilket kan innebära att man varit anställd länge och att företaget går bra ekonomiskt.
8. *Privatliv* det vill säga positiva förhållanden i arbetet som påverkar privatlivet.

Kaufmann och Kaufmann (1998) redogör för de slutsatser som Herzberg kom fram till i sin studie, bland dessa återfinns en rad praktiska åtgärder för att främja arbetsmotivation:

1. Att utmana arbetstagaren.
2. Att ersätta svåra, upprepade och tråkiga arbetsuppgifter med maskiner.
3. Att utvidga arbetet med flera uppgifter och operationer.
4. Att använda arbetsrotation.

Hos många människor finns det även ett behov av självständighet i arbetet, menar Kauffman, (1998). Detta kan uppnås genom en *arbetsutvidgning* vilket innebär att arbetet organiseras i en större helhet. Ett annat sätt att tillfredställa behovet av självständighet samt behovet av ansvar är att använda sig av *arbetsberikning*.

Arbetsberikning innefattar att:

- *Ge avkall på den direkta kontrollen* över arbetstagaren genom att låta denne själv välja väg att uppnå sina arbetsmål.

- *Organisera arbetet i helhetsuppgifter, så att den enskilde får delta i fullbordandet av arbetsprocessen från början till slut.*
- *Ge mer frihet för individen och bättre informationstillgång om vad som händer inom organisationen så att arbetstagaren kan se sitt arbete i ett större sammanhang.*
- *Se till att arbetstagarna får möjlighet till personlig utveckling. Detta kan ske genom nya och utmanande arbetsuppgifter, gärna sådana uppgifter som arbetstagarnas överordnade tidigare utfört. (ibid)*

4 RESULTAT, ANALYS OCH SLUTSATSER

Kapitlet inleds med en beskrivning av fallstudieföretaget Billerud Karlsborg och projektet ProMark. Därefter redovisas resultaten från de genomförda intervjuerna. I direkt anslutning analyseras materialet och empirisk data kopplas med teori. Avslutningsvis dras slutsatser utifrån analysen.

4.1 Undersökningsenhet

Billerud Karlsborg AB ligger i Kalix kommun och är en av regionen Östra Norrbottens största industrier. Anläggningen sysselsätter i dagsläget cirka 460 personer. Förutom verket i Karlsborg ingår massa- och pappersbruken Gruvön och Skärblacka i koncernen Billerud. Företaget tillverkar och marknadsför pappersmassa och förpackningspapper vilket exporteras över hela världen. Billerud är även en ledande och globalt etablerad aktör inom flera produktområden, såsom säck och kraftpapper. Företagets verksamhet är helt målstyrd, vilket bland annat innebär en ”platt” organisationsstruktur. Ur ett exempel på målstyrning taget från företagets kommunikationsplan kan följande utläsas; *företagets långsiktiga målsättning är att förbättra interna kontakter mellan avdelningar och grupper samt förbättra extern och intern kommunikation.* (www.billerud.com)

4.2 Projekt PA-system

Holgersson, projektledare på företaget Billerud Karlsborg berättar att organisationen genom åren byggt upp olika personaladministrativa system (PA-system). Syften och avsikter med införandet av dessa lösningar har i alla avseenden varit att underlätta och förenkla företagets administrativa verksamhet. Det har dock visat sig att systemen som till stor del handhas av brukets personal- och löneavdelning skapar ineffektivitet, vilket yttrat sig främst genom omfattande manuell hantering. Detta har resulterat i dubbelarbete vid dokumentation i databaserna. Olika lösningar för att effektivisera hanteringen har i flera omgångar diskuterats. I mitten av mars 2001 gav ledningen klartecken till bildandet av en projektgrupp, med uppgift att genomföra en förstudie för införande av nytt personaladministrativt system. Uppdraget innebar en översyn av de system och rutiner som var i drift och kartläggning av behov i det nya systemet. I framtagna förstudie presenterades nuläget, behov samt rekommendationer på fortsatt arbete var på ledningen fattade nödvändiga beslut och tilldelade projektet ekonomiska ramar. Projektet PA-system omfattade uppgraderingar av företagets lönesystem och införande av ett nytt tidsredovisningssystem (ProMark).

Projektet startades upp i mars 2002, med genomgång av målsättning och syfte. Övergripande målsättning med införande av det nya systemet var att minska den manuella hanteringen och det dubbelarbete som utförts inom organisationen. Detta skulle ske genom att möjliggöra källrapportering direkt i systemet.

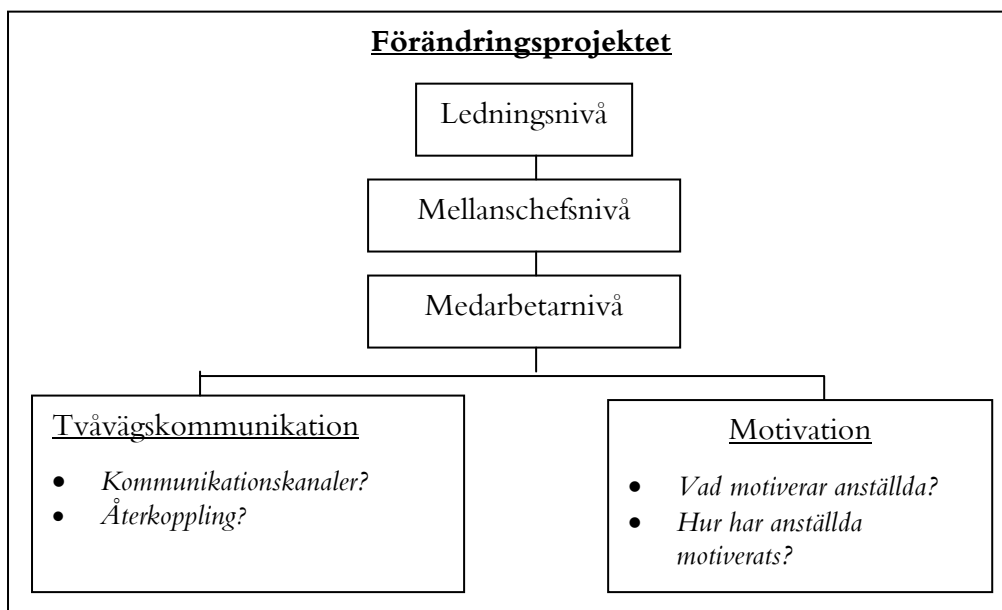
Syftet med ett genomförande var att förbättra arbetssituationen för den administrativa personalen, möjliggöra enklare och bättre uppföljning av personliga saldon för övertid, flextid och kompensationstid. Andra fördelar som överblick över närvarosituationen direkt i systemet samt ett bättre administrativt stöd för avdelningsansvariga vid bemanningsplanering och schemaläggning har varit viktiga faktorer att framhålla för att ytterligare öka förståelsen och acceptansen för ett genomförande, menar Holgersson.

Holgersson betonar att bredden i projektorganisationen med representanter från alla arbetstagarorganisationer och avdelningar skapade en ”mjuk” övergång mellan gammalt och nytt. Insyn, tillvaratagande av synpunkter och genomförande av förhandlingar med berörda i ett tidigt skede medverkade till samsyn och därmed ökad acceptans för ett genomförande. Utvecklingen får betecknas som omfattande mot bakgrund av att fyra avtalsområden skulle förhandlas och integreras i systemet, tillägger Holgersson.

De kanaler som nyttjats för kommunikation och information under genomförandet har varit projekt- och styrgruppsmöten, månadsrapporter presenterade på företagets intranät, ProMarks hemsida, telefon och e-post. Sammansättningen i projektgruppen och utbildning av personal med ansvar för attestering har också bidragit till god kommunikation och informationsspridning. Förekomsten av återkoppling under projektet anser Holgersson bekräftat genom de många frågor och svar som givits såväl under som efter systemets driftsättning. Synpunkter från anställda har medfört att vissa programfunktioner anpassats och terminaler har flyttats eller anskaffats för att bättre motsvara behov i organisationen.

Sammantaget uttrycker Holgersson att han är nöjd med kommunikationen. Tidigt visade projektets styrgrupp förtroende för projektgruppen som fick arbeta självständigt under eget ansvar. Detta medförde att arbetsgruppen kunde ”svetsas samman”, vilket underlättat kommunikationen ut till berörda i organisationen. Holgersson berättar att den tidiga medverkan av systemansvariga för IT och applikationer från förstudie till övertagande för underhåll och uppgraderingar av systemet möjliggjorde ett ”smidigt” övertagande. Holgersson tycker också att de 100 attestansvariga som efter egen utbildning instruerat arbetskompisarna i respektive arbetslag ska krediteras för att en bred förankring och acceptans uppnåtts i organisationen. Sist och inte minst, framhåller Holgersson, det faktumet att ingen av de anställda var föremål för uppsägning har medverkat till ett ”smidigt” införande av ProMark.

4.3 Analysmodell



Figur 1. Analysmodell

Analysmodellen är ett stöd för att strukturera och analysera insamlad data. I avsnittets resultatdel presenteras svaren från de intervjuade efter nivå i organisationen. I delen där analys av resultaten återges speglar kommunikationen ett mer holistiskt perspektiv och där det så är nödvändigt kommer de olika undersökta nivåerna specifikt kunna identifieras. Vid analys av resultat kopplat till motivation kommer samtliga nivåer i organisationen att belysas. I undersökningen ingår insamlad data från tolv intervjuer. De intervjuade är fördelade på två personer från lednings-, två från mellanchefer- samt åtta från medarbetarnivå. Gemensamt för alla är deras anonymitet, genom att deras namn ej anges. Enda undantaget är Bo Holgersson, projektledare ProMark.

4.4 Kommunikation

Här presenteras resultat, analys och slutsatser gällande begreppet kommunikation. Här har vi valt att fokusera på projektets tvåvägskommunikation dvs. kommunikationen mellan nivåerna ledning, mellanchefer och medarbetare.

Forskningsfrågan vi ställt oss var *Hur har tvåvägskommunikationen fungerat under projektets gång?* För att besvara denna frågeställning har vi i synnerhet analyserat fenomenen kommunikationskanaler och återkopplingen i projektet.

4.4.1 Resultat

En utbredd uppfattning om projektet bland respondenterna, var att behovet av ett nytt tidsredovisningssystem diskuterats under ett antal år och därför kom beslutet om ett införande inte som någon överraskning. Under intervjuerna framkom det att *”det har varit något som legat och grott i flera år”*.

På frågan om hur och vem som informerat om projektet svarade representanter för **ledningsnivån**, att dessa genom en central position själva medverkat i framtagandet av informationsunderlaget genom citat *”Var med och fattade beslutet om införandet, vilket skedde efter en förstudie”* eller som Holgersson, projektledaren berättar *”blev kontaktad och informerad av min närmaste chef och personalchef som tillika utsåg mig till projektledare”*. Vid intervjuerna framkom det att de anställda informerats om projektet på bred front ungefär samtidigt.

På **mellanchefsnivån** berättar en av de intervjuade att det var ett tag sedan detta genomfördes och därför *”kommer jag inte ihåg exakt vem som informerade om projektet”*. Någon annan påstod att *”informationen kom från personalchefen på ett möte”*. Det framkom också under intervjuerna att projektet ansågs perifert i förhållande till den verksamhet som bedrivs på avdelningarna.

I skiktet **medarbetare** uttryckte huvuddelen att första informationen om ett införande av det nya tidsredovisningssystemet kom på ett möte. Det var citat *”projektkontoret och personalavdelningen som informerade om att ProMark skulle införas”*. På mötet *”informerade de om systemet och syfte med införandet”*. Ett antal intervjuade berättade att de informerats via företagets hemsida intranet, fackligt möte samt via arbetslagets attestorer.

För att belysa genom vilka *kanaler* som informationsöverföring skett, såväl före, under som efter projektets genomförande frågade vi de anställda *vilka kanaler som nyttjats för kommunikation under projektets gång?*

På **ledningsnivå** berättade representanter att arbetsgrupper, fackföreningar, intranet, personalträffar och utbildning varit huvudsakliga forum för informationsutbyte. Projektledaren ansåg att han nyttjat möten, intranet och hemsida ProMark för kommunikation.

Intervjuade på **mellanchefsnivå** nämner att intranet, arbetsplatsträffar, möten, arbetsgrupper och att telefon i viss utsträckning har nyttjats för att sprida information och kommunicera. Under intervjun uttrycker en av de tillfrågade att *”på intranätet har en tidsplan för projektet varit tillgänglig samt information om de olika delar som tagits i drift under projektets gång”*

Återgivna svar på **medarbetarnivå** påvisar att huvuddelen tycker att möten, intranet, e-post, och utbildning varit huvudsakliga källor för att sprida information och kommunicera.

En av de anställda berättade att *”intranet har varit bra att använda för oss med skiftgång, även e-post, möten och utbildning har varit vägar för att sprida information och kommunicera under projektets gång”*.

Någon av de tillfrågade berättade att förutom intranet har arbetsgrupper, arbetsplatsträffar, fackmöten samt direktkontakt med projektledaren varit kanaler som nyttjats för information och kommunicerande.

För att få kunskap om projektets möjligheter till återkoppling frågade vi de anställda om deras möjligheter att framföra åsikter under projektets gång.

En av de intervjuade på **ledningsnivå** berättar att vid möten och utbildning har frågor tagits upp och besvarats. *”De anställda informerades på bred front ungefär samtidigt och har fått genomgå en PC utbildning under projektets gång.”* Avslutningsvis tillägger de intervjuade att de attestorer som har utsetts och utbildats har fungerat som förmedlare mellan arbetskamrater och projektgruppen under ”testperioden”.

Holgersson nämner att projektet fått en bra feedback från personalen, vilket han grundar på följande återgivna svar:

- *”Alla de frågor och funderingar som framkommit har besvarats såväl under som efter driftsättningen.”*
- *”Medarbetares synpunkter har tillvaratagits, vilket bland annat har resulterat i att vissa programfunktioner har anpassats för att bättre passa organisationens behov.”*
- *”Terminalers placeringar och anskaffning har anpassats i den takt önskingar och behov uppstått.”*

På **mellanchefsnivån** berättar de intervjuade att *”synpunkter från personal har inkommit bland annat på arbetsplatsträffar”*. Var på svar har förmedlats muntligen eller elektroniskt. De intervjuade framhåller för egen del att möjligheterna att *”framföra synpunkter muntligt men även elektroniskt och i viss mån via telefon”* har varit bra. Avslutningsvis berättade de intervjuade att införandet av det nya systemet har gått bra och fått acceptans bland de anställda.

På **medarbetarnivå** anser huvuddelen att feedback huvudsakligen gått via arbetslagets attestorer och i enstaka fall genom personlig kontakt med löneavdelningen. *”Alla åsikter och funderingar som diskuterats i arbetslaget har via attestorena förts vidare till projektgruppen.”* En av de intervjuade i egenskap av attestor berättade att deltagande i utbildning och senare testperiod av ”ProMark” har varit nyttig. *”Testperioden under införandet har medfört livliga diskussioner i arbetslaget som jag kunnat diskutera med Bosse på projektavdelningen, löne- eller personalavdelningen.”* Många synpunkter som framkommit har medfört direkta ändringar och anpassningar i systemet.

”Detta att arbetskamraterna kunnat se att påverkan har gett resultat har underlättat införandet av systemet.” Under intervjuerna framkom det inledningsvis att det nya systemets lönsamhet var ifrågasatt. Något svar på huruvida systemet skulle vara en lönsam investering presenterades inte av ledningen. De intervjuade tror dock att hela proceduren med införandet av ”ProMark” har gått rätt till därför att facket har fått säga sitt.

4.4.2 Analys

Kommunikation

Kommunikation är den process där en person, grupp eller organisation (sändare) överför en typ av information (budskap) till likaledes (mottagare), och där mottagaren får en viss insikt om budskapet. Konkret kan ovannämnda överföring bestå av muntligt utbyte ansikte mot ansikte, telefonsamtal, rapportläsning, skriftliga brev, elektronisk förmedling, utbildning, möten, manualer etcetera (Kaufmann och Kaufmann 1998).

En analys av våra resultat visar att den formella informationsöverföringen inledningsvis var nedåtriktad och följde en organisationsstruktur uppifrån ledning och ned till medarbetarna via projektgruppen och referensgruppen. Processen hade karaktären envägsförmedling. Denna överföring via närmaste chef, projektorganisationen, attestorer och möten uppfattades som muntlig information om systemet, dess målsättning och syften till varför projektet skulle genomföras. Kommunikation övergick därefter i huvudsak till förmedling via möten, arbetsgrupper och företagets Intranet. Detta stämmer väl överens med vad Kaufmann och Kaufmann (1998) påstår, om kommunikationsprocessen nämligen, att kommunikation är den process som förmedlar information eller budskap mellan sändare och mottagare, vilket bidrar till att mottagaren får en viss insikt om budskapet. Konkret kan denna förmedling ske över en rik flora av medier.

Ytterligare analys av våra resultat pekar på att inslag av informell kommunikation, så kallad djungeltelegraf inte kan uteslutas. Den allmänna uppfattningen bland de intervjuade var att behovet av ett nytt tidsredovisningssystem diskuterats ett antal år och därför kom inte beslutet om projektets genomförande som någon överraskning. Denna typ av uppfattning utesluter således inte inslag av informell kommunikation och därför är resultatet i enlighet med vad Kaufmann och Kaufmann (1998) påstår om informell kommunikation, nämligen, att denna kommunikation inte följer formella kanaler och uppfattas många gånger som nyttigare än den formella.

Kommunikation i förändringsverksamhet

Verklig vilja till förändring frigörs då berörda parter framtidssyn, mål och riktning i stort överensstämmer. Omställning som bygger på sådan samsyn medför ökad motivation och gör det enklare att samordna insatser. (Kotter 1996).

Analys av våra resultat ger en holistisk bild över hur väl företaget klarat att frigöra förändringsvilja. Bredden i projektorganisationen med representanter från alla arbetstagarorganisationer och avdelningar skapade tidig insyn i projektet. Tillvaratagande av synpunkter och genomförande av förhandlingar har bidragit till samförståndslösningar. Det faktum att projektets styrgrupp tidigt visade förtroende för projektgruppens arbetsätt skapade arbetsro och ansvarskänsla. Detta förde med sig att arbetsgruppen kunde svetsas samman lite extra. Sammantaget har detta bidragit till ökad förståelse och acceptans, vilket underlättat ett smidigt införande av systemet. I överensstämmelse med vad författaren förespråkar uppvisar företaget ett lyckosamt tillvägagångssätt för skapande av nödvändig samordning och motivation i projektet.

För att effektivt kommunicera och förmedla innebörd i syfte att skapa delaktighet vid förändring förespråkas beaktande av sju grundelement. Det första elementet till och med det fjärde förespråkar en tydlig och rak förmedling av budskap, byggande av positiva framtidsbilder, nyttjande av olika medier samt förebyggande av missförstånd och ryktesspridning genom att upprepa information och budskap. Uppfyllande av kriterier för element fem till och med sju beror på organisationens förmåga att leva som den lär, anpassa budskapet eller informationen till berörda samt kommunicera i ärliga avsikter. (Kotter 1996)

En analys av våra resultat visar att bredden och för organisationens del den representativa sammansättningen av personalkategorier har bidragit till att många har fått komma till tals. Detta har medfört en rak och tydlig överföring samt återkoppling av information, vilket skapat såväl samförstånd som förankring och acceptans. Användandet av olika medier, tillgodosedd upprepning av budskap och information via olika kanaler samt tydligt återgivna fördelar har alla bidragit till att skapa en positiv framtidsbild och sannolikt har detta också minskat missförstånd och ryktesspridning. Detta stämmer väl med vad Kotter (1996), påstår i de fyra inledande grundelement för effektivt kommunicerande, nämligen förmedling av budskap ska vara rak och tydlig, positiva framtidsbilder ska förmedlas, nyttjande av olika medier samt förebyggande av missförstånd och ryktesspridning ska förebyggas genom upprepning av information och budskap.

Ytterligare analys av våra resultat ger vid hand att företagens förmåga att anpassa budskap och information är ändamålsenliga. Projektet har förutom bredd i projektorganisationen också nyttjat arbetsgrupper där deltagarna kunnat besvara frågor, dela erfarenheter och åsikter samt lösa problem. Detta överensstämmer väl med vad Kotter (1996), påstår i de två avslutande grundelementen för effektivt kommunicerande, nämligen att budskap eller information ska anpassas för berörda samt att kommunicerande ska vara i ärliga avsikter. En analys av företagens förmåga att leva som det lär kan inte denna undersökning kasta något ljus över.

Kommunikationskanaler

Kommunikation under förändring handlar om att kanalisera information eller budskap till ett medium som är väl anpassat för dess åhörare. Som allmän regel vid icke rutinmässiga och komplexa situationer, typ förändring ska kanaler som kan förmedla information eller budskap på mer än ett sätt väljas. I detta avseende är ansikte mot ansikte den rikaste och bästa kanalen. För meddelanden eller information av rutinmässig karaktär kan fattigare medier som PM, brev eller elektronisk förmedling vara ändamålsenliga. (Balogun och Hailey, 2004)

En analys av våra resultat från de olika nivåerna i organisationen visar att den inledande förmedlingen om projektets genomförande gått via kanalen ”ansikte mot ansikte”. Detta överensstämmer väl med vad Balogun och Hailey (2004) påstår om kommunikation vid komplexa situationer av typen förändring.

Därefter visar analys av resultaten att information för allas kännedom om projektets framskridande uppdaterats månatligt och huvudsakligen distribuerats elektroniskt på företagets hemsida intranet. Andra medier för informationsförmedling har varit ProMarks hemsida, e-post. och telefon. Denna typ av förmedling via nämnda kanaler är att beteckna som ändamålsenliga för information av rutinmässig karaktär och överensstämmer väl med vad Balogun och Hailey (2004) påstår om kommunikation och anpassning av kanalval vid rutinmässiga ärenden.

Fortsatt analys av resultaten visar även att projekt-, styrgruppsmöten och utbildning av närmare hundra attestansvariga har varit viktiga medier för att föra ut information om projektet. Dessa kanaler får anses erbjuda tvåvägs kommunikation i form av ansikte mot ansikte, vilket stämmer väl överens med vad Balogun och Hailey (2004) anser, nämligen att mediet är rikt i sin karaktär och erbjuder sändare och mottagare mängder av möjligheter till dialog. Författarna påstår vidare att bästa resultatet uppnås i mindre grupper där deltagarna kan komma till tals, ställa frågor och ventilera farhågor, dela erfarenheter och lösa problem. Projekt-, styrgruppsmöten och utbildning får utgöra exempel på ”mindre grupper” som medger dessa möjligheter. Detta överensstämmer väl med vad författarna påstår, nämligen att mediet är rikt i sin karaktär och erbjuder sändare och mottagare mängder av möjligheter till dilaog.

Ytterligare analys av resultaten kastar ljus över en annan kanal som visade sig vara bra och medverkade till dialog mellan anställda och projektgruppen. Mediet var den mellan arbetslag, attestorer och projektgrupp. Informationsöverföringen var av karaktären tvåvägskommunikation, det vill säga ansikte mot ansikte och överensstämmer väl med vad Balogun och Hailey (2004) förespråkar vid val av kanal för att kommunicera i komplexa situationer av typen förändring.

Vid en slutlig analys av resultaten framgår det att företaget tillämpar skiftgång bland huvuddelen av sina anställda. Detta innebär sammanhängande ledigheter för arbetslag överstigande tio dagar. Efter ledighet uppdateras skiftgående personal på arbetsplatsträffar. Detta forum är en naturlig mötesplats för frågor och svar samt förmedlande av synpunkter till attestorer och projektgrupp. Arbetsplatsträffar är huvudsakligen ett medium för utbyte av information med rutinmässig karaktär, vilket stämmer väl överens med vad Balogun och Hailey (2004) påstår om anpassning och val av kanal för rutinmässiga ärenden.

Återkoppling

Informationsflödet från de lägre nivåerna till de högre i organisationen, det vill säga uppåtriktad kommunikation, är först och främst en återkopplingsfunktion som förmedlar lägesrapporter, förbättringsidéer och arbetsrelaterade problemställningar. Det är viktigt att understryka att denna form av förmedling är mindre vanlig till följd av statuskillnader och psykologiskt motstånd bland individer på lägre nivå. (Kaufmann och Kaufmann 1998)

Kommunikationsflödet från ledare till anställda, det vill säga nedåtriktad kommunikation har en vägledande och styrande funktion genom att förmedla arbetsinstruktioner, procedurer, feedback på prestationer och inarbetning av mål. En sådan kommunikation sker oftast genom stabsmöten och skrivna meddelanden. (Katz och Kahn, refererad i Kaufmann och Kaufmann 1998)

På **medarbetarnivå** visar analys av våra resultat att den genomförda testperioden givit attestorerna erfarenhet och kunskap om systemets funktioner, fel och brister. Detta har sedan nyttjats för att diskutera och lösa problem med löne- och personalkontoret. Denna kontakt har fortlöpande skett via direkt kontakt, telefon eller e-post. Kunskaperna och erfarenheterna visade sig också ha betydelse för dialogen i arbetslaget, därför att många synpunkter och förslag som framkommit i denna dialog har medverkat till ändringar och anpassningar i systemet. Den uppåtriktade återkopplingen i projektet uppvisar mycket förmedlande av förbättringsidéer och arbetsrelaterade problemställningar, vilket är i enlighet med vad Kaufmann och Kaufmann (1998) påstår om uppåtriktad kommunikation, nämligen att denna typ av förmedling har en återkopplingsfunktion som förmedlar lägesrapporter, förbättringsidéer och arbetsrelaterade problemställningar.

Vidare analys av resultat visar att återkoppling från ledning och neråt har fortlöpande och övergripande distribuerats via företagets intranet. Direkt kontakt, telefon, e-post och möten har nyttjats för informationsspridning, problemlösning och att svara på frågor. Detta visar att nedåtriktad kommunikation i projektet har inslag av arbetsinstruktioner och procedurer, vilket är i överensstämmelse med vad Katz och Kahn, refererad i Kaufmann och Kaufmann (1998) påstår, nämligen nedåtriktad kommunikation har en vägledande och styrande funktion genom att förmedla arbetsinstruktioner, procedurer, feedback på prestationer och inarbetning av mål.

Analys av våra resultat från **mellanchefsnivå** visar att synpunkter från personal har inkommit bland annat på arbetsplatsträffar, vilka förts vidare till projektgruppen. Det framkom för mellanchefernas egen del att återkoppling uppåt för att lösa problem eller lämna synpunkter har varit möjlig, dels genom att det gått att framföra synpunkter muntligt, elektroniskt samt via telefon i viss mån. Detta är i enlighet med vad Kaufmann och Kaufmann (1998) påstår, nämligen uppåtriktad kommunikation, är först och främst en återkopplingsfunktion som förmedlar lägesrapporter, förbättringsidéer och arbetsrelaterade problemställningar. Information om projektet har fortlöpande varit tillgänglig på intranet. Detta antyder att den övergripande återkopplingen från projektledningen har distribuerats via intranet. Detta stämmer väl överens med vad Katz och Kahn refererad i Kaufmann och Kaufmann (1998) påstår, nämligen nedåtriktad kommunikation har en vägledande och styrande funktion genom att förmedla arbetsinstruktioner, procedurer, feedback på prestationer och inarbetning av mål.

Analys av resultat från **Ledningsnivå** visar att projektet har fått en bra feedback från personalen. Återkopplingen har i huvudsak handlat om mottagande av frågor, synpunkter och avgivande av svar. Detta har bland annat resulterat i vissa ändringar och anpassningar i systemet. Placeringar och anskaffning av terminaler är också anpassats i den takt önskingar och behov uppstått. Dessutom har information om projektet fortlöpande varit tillgänglig på intranet. Detta bekräftar såväl vad Kaufmann och Kaufmann (1998) påstår, nämligen att uppåtriktad kommunikation präglas främst av förmedlande av lägesrapporter, förbättringsidéer och arbetsrelaterade problemställningar som vad Katz och Kahn refererad i Kaufmann och Kaufmann (1998) påstår, nämligen att nedåtriktad kommunikation präglas av vägledande och styrande funktioner genom att förmedla arbetsinstruktioner, procedurer, feedback på prestationer och inarbetning av mål.

4.4.3 Slutsatser

Här presenteras utifrån ovanstående analyser ett antal slutsatser för att belysa frågan *Hur kan tvåvägskommunikationen fungera i ett projekt?*

Slutsats 1: Nödvändig förändringsvilja har medverkat till ökad motivation och underlättat samordning i ett projekt.

Slutsats 2: Val av kanal för informationsförmedling har i ett projekt såväl inledningsvis som därefter varit ändamålsenlig.

Slutsats 3: Återkoppling i form av såväl uppåtriktad kommunikation som nedåtriktad kommunikation förekommer.

4.5 Motivation

I detta avsnitt presenteras resultat, analys och slutsatser gällande begreppet motivation. Vi har här valt att fokusera på de anställdas *arbetsmotivation*.

Hur har de anställdas motivation till de nya uppgifterna utvecklats? Detta är den undersökningsfråga vi vill ha svar på när det gäller arbetsmotivationen. För att undersöka detta har vi ställt två frågor. *Vad motiverar de anställda? Hur kan anställda motiveras?* Detta har vi sedan undersökt på olika nivåer i Billerud Karlsborgs organisation.

4.5.1 Resultat

Vad innebär arbetsmotivation och vad är arbetsmotiverande?

De vi intervjuat på **ledningsnivå** inom organisationen uttryckte det som så att arbetsmotivation är *"att själv kunna påverka" sitt arbete och "se hur saker utvecklas"*. Men även att kunna känna stolthet över att arbeta inom företaget är en viktig motivationsfaktor. Representanterna för ledningen ansåg att detta är den största moroten för dem att arbeta på just Billerud Karlsborg. *"Det är med stolthet man idag säger att man arbetar inom Billerud AB."* Ledningen försöker även att påverka de anställdas motivation till arbetet genom att sätta upp *"trivselmål"* och delegera ett allt större ansvar till de olika arbetsgrupperna. Lite bekymrad ställer sig en av ledningens representanter till att de målstyrda grupperna inte alltid klarar av att hålla fullgod personalstyrka, *"ibland kan det kännas lite som om de jobbar för fritiden"*.

På **mellanchefsnivå** angav de intervjuade att arbetsmotivation är att kunna påverka och se att saker utvecklas, samt uppleva att det man gör är av betydelse och viktigt. En av de intervjuade menar att *"arbetsmotivation är en viktig del av arbetet förmodligen den viktigaste"*. Även på mellanchefsnivå uttryckte de intervjuade känslorna av en viss stolthet att vara en del av företaget som en av de främsta drivkrafterna till arbetsmotivationen. Här nämndes även intressanta och varierande arbetsuppgifter, trivseln och arbetskamraterna som viktiga faktorer som påverkar arbetsmotivationen. Att kunna uppnå produktionsmål och att få ha hälsan i behåll var andra saker som motiverade mellancheferna att gå till arbetet.

På **medarbetarnivå** beskrevs arbetsmotivationen i ordalag som *"att ha ett bra jobb med eget ansvarstagande, samt att få lösa egna arbetsuppgifter"*. För att arbetet ska vara motiverande bör det vara stimulerande och erbjuda en trivsam arbetsmiljö och bra arbetskamrater. En av de intervjuade uttrycker det som så att *"arbetet måste tillföra något, utveckla och stimulera"*. Arbetet bör även ge ett visst mått av bekräftelse på att det man gör som medarbetare uppskattas. En medarbetare ser det så här: *"Att inspireras av bra målsättningar och responsen att känna att man utträttat något av vikt är arbetsmotiverande."* En annan medarbetare uttrycker önskan om att få bekräftelse på sina arbetsinsatser som en drivkraft. *"Uppskattning för saker man gjort, att få lära sig nya saker och att få ta för sig är"*

arbetsmotiverande för mig”, säger vederbörande. Något som kan påverka motivationen i negativ riktning är enligt en av medarbetarna att det inte alltid går att få svar på frågor och att man inte alltid vet vem det är som har svaren. ”Många frågor får vi inte rätt på och många gånger vet vi inte vart vi ska vända oss.” I sådana situationer spelar den egna arbetsgruppen en viktig roll då man kan ventilera sina åsikter och funderingar tillsammans med övriga medarbetare. Vidare nämner medarbetaren att vederbörande för en ökad motivation skulle vilja ha ännu mer information och chans till kommunikation. ”Jag skulle gärna vilja se att de nyanställda presenterade sig för oss.” Detta gäller framförallt när företaget nyanställer personal till kontorsbyggnaden för avdelningar såsom IT, ekonomi och personal. Detta skulle förhindra ryktesspridning av slaget ”varför har de anställt den där, vad har han för arbetsuppgifter”. En annan sak som skulle kunna öka motivationen till arbetet är användandet av arbetsrotation. Det finns möjligheter till arbetsrotation men det är inte alltid det fungerar i praktiken. Vissa arbetsuppgifter ses som ”tråkigare” än andra och då blir det lätt att de som har hand om dessa uppgifter inte får vara med och rotera. Detta kan ses som frustrerande och en av medarbetarna uttrycker sitt missnöje över att det inte finns någon som kan ta hand om problemet då det inte fungerar i de självstyrande grupperna. ”Det är klart att man vill vara schysst mot arbetskamraterna och därför klagar man inte”.

När det gäller arbetsmotivationen var det inte mycket som skiljde sig åt mellan de olika nivåerna. Generellt kan man skönja att ledningen i organisationen ser företagets goda renommé som en av de faktorer som ger mest motivation till arbetet. Mellancheferna ser chansen att påverka som den viktigaste motivationsfaktorn. På medarbetarnivå är behov av bekräftelse av väl utfört arbete det viktigaste för arbetsmotivationen.

Hur har de anställda motiverats till projektet

På **ledningsnivå** berättar de intervjuade att det som motiverat dem till att genomföra projektet var de förenklingar införandet skulle innebära. Detta framförallt för den administrativa personalen, men även för andra inom organisationen. ”I och med införandet av ProMark kan bevisad kompetens hos de anställda skönjas och statistik tas fram.” En annan ledningsrepresentant som varit aktiv när det gäller implementeringen i företaget anser att ansvaret för implementeringen varit motiverande. Det har även lett till en sammansvetsning av arbetsgruppen. ”Vår arbetsgrupp har fått arbeta självständigt och samtidigt fått ta ett stort ansvar för genomförandet. Detta har gjort att gruppen svetsats samman lite extra och gjort att resultatet enligt min uppfattning är det bästa man kan få ut av funktion och organisation.”

Mellancheferna har även dessa motiverats till förändringen genom de förenklingar som denna skulle innebära för dem då ProMark genomförts. Genom ProMark är det lättare att ta fram statistik som rör de anställda, vilket underlättat uppföljning av saldo för kompensationsledighet, övertid etc.

På **medarbetarnivå** går åsikterna isär huruvida det funnits någon faktor som motiverat till att genomföra förändringen. En medarbetare menar *"att det var något som skulle genomföras"*. Några belöningar från företagets sida har inte förekommit, säger denne medarbetare vidare. Andra medarbetare berättar att facket har förhandlat fram flexitid för dem som går dagtid. Något som dock skulle vara omöjligt att införa för dem som går skift. Dessa har således inte fått någon extra morot för att höja motivationen. För vissa har införandet även inneburit merarbete. Det gäller attestörerna, som är de som genom datorn ska godkänna övriga medarbetares tidsredovisning. Det är dessa attestörer som ansvarar för att tidsredovisningen sker korrekt. I praktiken innebär detta dock att man litar på att arbetskamraterna gjort sina tidsredovisningar på ett korrekt sätt. Två av de intervjuade anser att om det funnits någon morot för genomförandet så borde i alla fall attestörerna fått ta del av den. *"De som arbetar som attestörer borde ha fått något för att de ställde upp ideellt."* Attestörerna har varit de som i praktiken lärt ut hur stämplingen med tidsredovisningssystemet ProMark fungerar. De har gått en utbildning för attestörer och har tagit med sig dessa kunskaper till övriga medarbetare. Tidigare kunde vem som helst attestera åt en arbetskamrat idag är det två på varje avdelning som får ta på sig ansvaret att attestera de övrigas tidsredovisningar. Detta kan upplevas lite som ett stressmoment då tiden tas från de ordinarie arbetsuppgifterna. Detta varierar dock mellan de olika avdelningarna, på vissa avdelningar menar man att tiden det tar att attestera finns utan att andra arbetsuppgifter blir lidande och ser attesteringen som ett tillfälle att få göra något annat utöver de vanliga arbetsuppgifterna. *"Det är roligt med problemlösning och jag tycker att det är roligt att verka som utbildare för mina arbetskamrater"*, berättar en av attestörerna.

Även om det finns faktorer som påverkat motivationen till projektet så anser de flesta anställda, framförallt bland medarbetarna att ProMark egentligen inte påverkat arbetsmotivationen i det stora hela. Det har varit något som införts lite på sidan om de övriga arbetsuppgifterna. Något som däremot har ökat motivationen till arbetet hos medarbetarna är införandet av de målstyrda grupperna.

4.5.2 Analys

Vad motiverar den anställde?

Våra resultat visar på att representanterna för **ledningsnivån** motiveras av att själva kunna vara med och påverka sitt arbete. Dessa individer vill se en växande och alltmer effektiv organisation. Detta kommer till uttryck bland annat genom den oro som finns över att planeringen för personalbemanningen i de målstyrande grupperna inte alltid är tillfredställande, vilket kan påverka effektiviteten negativt. Vidare visar resultaten att det är viktigt för ledningsrepresentanternas motivation till sitt arbete att kunna känna stolthet över detta. Detta stämmer väl in på nivån *"personlig utveckling"* i Stums (2001) pyramid.

Vilken kännetecknas av en nivå där individerna ser organisationens tillväxt och effektivisering som viktiga motivationsfaktorer.

När det gäller **mellancheferna** visar resultatet på att dessa motiveras till sitt arbete av faktorer som att känna stolthet över sitt arbete och att få vara en del av företaget. Även här är kopplingarna till nivån "*personlig utveckling*" i Stums pyramid många. Individen har på denna nivå ett behov av att se en effektiv och växande organisation men även behov av att förändras och lära sig nya saker (Stum 2001). Att kunna uppnå produktionsmål samt att ha intressanta arbetsuppgifter och bra arbetskamrater är andra motivations-faktorer för mellancheferna. Resultaten visar således även på vissa inslag som kan knytas till nivån "*samhörighet*". Stum menar att för att tillfredställa behovet av "*samhörighet*" måste individen få veta vilka mål företaget har och medverka för att nå dessa mål.

Medarbetarna motiveras av att ha ett stimulerande jobb, med bra arbetskamrater och att känna att de utträttar något av vikt. Annat som anses inverka positivt på motivationen är att få lära sig nya saker och inspireras av bra målsättningar. Detta stämmer väl in på steget "*samhörighet*" i "The Performance Pyramid". Stum (2001) anser att ett behov av att vara mer än "en arbetare" på jobbet och att få vara delaktig i ett vidare sammanhang representeras av nivån "*samhörighet*". Det faktum att de medarbetare vi intervjuat vill känna att de utträttar något av vikt och känna sig inspirerade av bra målsättningar får direkt stöd av teorin för att de befinner sig på den nämnda nivån. För att uppfylla behovet av "*samhörighet*" är det viktigt att de anställda erhåller fortlöpande information och har chansen att kommunicera med övriga delar av organisationen, menar Stum (2001). Att det i våra resultat framkommit kritik mot att kommunikationen inte alltid fungerar tillfredställande inom organisationen, kan enligt teorin innebära, att behovet av "*samhörighet*" inte kan tillfredställas och att individen inte kan ta sig till nästa steg i pyramiden.

Hur har de anställda motiverats till projektet?

Herzberg refererad i Kaufmann & Kaufmann (1998) tar upp ett antal faktorer som leder till trivsel på arbetsplatsen. Dessa är prestationer, uppskattning, involvering, ansvar, befordran och utveckling. Han visar även på faktorer som nämns oftare än andra i samband med vantrivsel. Dessa är politik och administration, ledarskap, fysiska arbetsförhållanden, mellanmänniska förhållanden, löneförhållanden, status, trygghet och privatliv. När det gäller projektet ProMark framgår det av våra resultat att det som motiverat ledningsrepresentanterna till att genomföra projektet främst har varit de förenklingar och den effektivisering som implementeringen av ProMark inneburit på så sätt att det numera är lättare att ta fram statistik över de anställda, vilket underlättar arbetet med bland annat schema och semesterplanering. Detta stämmer väl in på Herzbergs trivselfaktor *prestationer* som innebär att individen ser tillfredställelse med resultatet av arbetet.

Våra resultat indikerar att ytterligare en motivationsfaktor för ledningen att genomföra projektet var att detta var deras skötebarn. Det var ledningen som beställde projektet, och som trots att de delegerade ansvaret till projektgruppen för att genomföra det och implementera det i organisationen ändå behöll det yttersta ansvaret. Resultaten visar även att ledningsrepresentanterna känner sig motiverade av att få ta ansvar. Både ledningens involvering i projektet och det ansvar detta inneburit kan kopplas till två av Herzbergs trivselfaktorer närmare bestämt till *involvering* och *ansvar*.

Att några av Herzbergs faktorer för vantrivsel skulle ha påverkat motivationen för ledningen under projektets gång kan inte skönjas.

Våra resultat visar att även **mellancheferna** har sett möjligheten att enkelt och snabbt kunna ta fram statistik över de anställda genom datalistor som en viktig morot till att genomföra implementeringen av ProMark. Införandet har underlättat uppföljning av saldo för kompensationsledighet, övertid, sjukskrivningar samt bemanning. Mellancheferna har motiverats av att få se det slutliga resultatet av införandet av systemet. Detta kopplar vi till trivselfaktorn *prestationer*, som anses bidra till ökad motivation enligt Herzberg refererad i Kaufmann och Kaufmann (1998). Att se resultatet av införandet har således varit en faktor som påverkat motivationen.

Några faktorer för vantrivsel kan inte heller påvisas på mellanchefsnivån.

På **medarbetarnivå** visar våra resultat att attesterarna är de som påverkats mest av förändringen. Bland övriga medarbetare råder det konsensus om att det inte spelar någon roll huruvida tidsredovisningen sker med papper eller penna. Resultaten pekar vidare på att attesterarna över lag tycker att införandet av ProMark varit både roligt och lärorikt att gå attestutbildningen samt att instruera kamraterna i hur systemet fungerar. Detta stämmer väl överens med motivationsfaktorn *utveckling* som Herzberg refererad i Kaufmann och Kaufmann (1998) nämner som en faktor som bidrar till ökad arbetsmotivation. Denna trivselfaktor innebär, enligt Herzberg, att medarbetaren ges möjlighet att lära sig något nytt och praktisera nya färdigheter. Denna möjlighet har attesterarna fått i och med utbildningen för hanterandet av systemet och vidareutbildningen av arbetskamraterna. Även de som inte är engagerade som attesterare har fått chansen till *utveckling* genom att lära sig hantera systemet. Attesterarna har blivit engagerade i projektet i ett tidigt skede då de bland annat genomgått den utbildning som de flesta ställer sig positiv till. Trivselfaktorn *involvering* gör sig således även här gällande. Attesterarna har även fått ett större ansvar i och med att de måste vara till hands för att godkänna och hjälpa de andra om problem uppstår vid tidsredovisning. Detta *ansvar* ses som motiverande av de flesta och är en trivselfaktor som påverkar motivationen till arbetet positivt enligt Herzberg refererad i Kaufmann och Kaufmann (1998). Våra resultat visar på att det inom projektet funnits vissa faktorer som skulle ha kunnat påverka motivationen negativt.

Resultaten visar bland annat att medarbetarna under projektets gång ifrågasatt huruvida lönen är rättvis för atteresternas del. Det har framkommit att det i vissa fall finns en uppfattning om att atteresteringen är ett merjobb utan att för den skall ge mer betalt. Om lönen inte ses som rättvis är detta en negativ betingelse som enligt Herzberg refererad i Kaufmann och Kaufmann, (1998) kan leda till vantrivsel och minskad motivation.

Våra resultat visar vidare att när det gäller den övergripande motivationen till arbetet finns vantrivselfaktorer som påverkar medarbetarnas motivation. Det som, enligt vår tolkning påverkat motivationen i negativ riktning är uppfattningen hos medarbetarna att det inte alltid är så lätt att få svar på frågor och funderingar. Detta beroende på att man inte vet till vem man ska vända sig. De anställda skulle i vissa fall även vilja se mer av nyanställd personal, annars blir det lätt spekulationer. Detta gäller framförallt personal från kontorsbyggnaden som de anställda ute i fabriken inte kommer i kontakt med. De skulle gärna se att det fanns tillfälle att träffa nyanställda och få information om deras roll inom företaget för att slippa ryktesspridning. Att detta kan ha en negativ effekt på arbetsmotivationen är något som stämmer överens med Herzbergs vantrivselfaktor *administration*. Denna negativa arbetsbetingelse gör sig dock inte gällande i projektet ProMark som sådant, utan är snarare ett fenomen som påverkar den övergripande arbetsmotivationen.

Vår analys visar på att det är många olika faktorer som kan motivera en anställd. De anställda på Billerud anser framförallt att rotation är en viktig del av arbetet. Flera av de anställda ser *utmanande* arbetsuppgifter som eftersträvansvärt och tycker det är roligt att få delta i nya projekt samt få nya arbetsuppgifter. Nya utvidgade arbetsuppgifter nämns också som en källa till motivation. "Det är alltid kul när det händer något nytt." Herzberg refererad i Kaufmann och Kaufmann (1998) har gett förslag till ett antal motivationshöjande åtgärder; att *utmana, utvidga och rotera* vilket är något som även personalen på Billerud verkar ty sig till.

4.5.3 Slutsatser

Vad motiverar den anställde?

Slutsats 4: Det som motiverar den anställde skiljer sig åt beroende på var i organisationen den anställde befinner sig.

Hur har de anställda motiverats till projektet?

Slutsats 5: De anställda såg ett projekt som något perifert som inte påverkar den övergripande arbetsmotivationen.

5. AVSLUTANDE DISKUSSION

Vi har genom att undersöka vad anställda i lednings-, mellanchefs- respektive medarbetarnivå har för uppfattning om kommunikation och motivation fått en bild över hur det fungerar på Billerud, Karlsborg. I avsnittet följer således en diskussion och presentation av relevanta slutsatser utifrån undersökningens frågeställningar.

Om kommunikation och i synnerhet *tvåvägskommunikation* ska fungera i komplexa situationer, typ förändring måste nödvändig vilja frigöras. Vid analys drog vi slutsatsen att i genomförandet av projektet ProMark fanns nödvändig vilja för ett gott förändringsarbete. Denna vilja ökade såväl motivationen som underlättade samordningen av projektet. Detta grundas på den samsyn som tidigt infann sig i den breda och för organisationens del representativa sammansättning av personalkategorier. Denna samsyn har underlättat informationsförmedlingen, ökat förståelsen och acceptansen bland berörda i organisationen, vilket lett till ett smidigt genomförande.

Andra faktorer att beakta i förändringsprojekt för bra kommunikation är val av medium och möjligheter till återkoppling. Ur analysen har vi dragit slutsatsen att val av kanal såväl vid icke rutinmässiga som vid rutinmässiga situationer har varit ändamålsenliga under projektet. Alla berörda fick inledningsvis information samtidigt via mediet ansikte mot ansikte, för att därefter övergå till kanaler anpassade efter situation för ärenden av mer rutinmässig karaktär. Det forum som för tvåvägskommunikationens vidkommande har gett bästa resultat är den som varit etablerad mellan medarbetarna, attestörerna och projektgruppen. Forumet har erbjudit kommunikation ansikte mot ansikte och goda möjligheter till återkoppling mellan sändare och mottagare. Slutsatser dragna från analyser av den såväl uppåtriktade- som den nedåtriktade kommunikationen ger vid hand att feedback som kommer från anställd och uppåt är av karaktären förbättringsidéer och arbetsrelaterade problemställningar och omvänt får den karaktären av arbetsinstruktioner och procedurer. typ svar på frågor, beslutsfattande möten etcetera.

Sammantaget har många kommit till tals, vilket medverkat till en rak och tydlig överföring mellan sändare och mottagare. Användandet av olika medier, tillgodosedd upprepning av information via olika kanaler och betonande av fördelarna med ett genomförande har alla bidragit till ett gott förändringsarbete och dessutom minimerat missförstånd och ryktsespridning.

Det som motiverar den anställde skiljer sig åt beroende på var i organisationen den anställde befinner sig. Generellt sett kan man säga att en anställd som befinner sig på en högre organisatorisk nivå även befinner sig högre upp i "The Performance Pyramid". Detta är inte så konstigt eftersom en person på ledningsnivå genom sitt arbete har en bättre överblick av företagets mål och visioner, samt får vara med och påverka och ta ansvar i högre grad än andra anställda vilket är motivationsfaktorer som finns på en

högre nivå i pyramiden. Mellancheferna som har en ytterst social roll som ”förmedlare” mellan de olika delarna i organisationen, vilket kan förklara deras behov av samhörighet då goda relationer till övriga anställda är viktigt för att mellancheferna ska trivas på arbetsplatsen. Även hos medarbetarna är de sociala relationerna viktiga, men även intressanta arbetsuppgifter och ett omväxlande arbete är goda motivationsfaktorer. Detta kan bero på att de arbetsuppgifter de har många gånger är rutinmässiga, vilket på sikt inte längre stimulerar arbetstagaren.

När det gäller hur de anställda motiverats till projektet har vi dragit slutsatsen att de inte fick någon speciell ”morot” för införandet, förutom den flexitid som förhandlades fram för dagtidsanställda. Detta påverkade dock inte motivationen till arbetet då de flesta anställda ansåg att projektet var något perifert i förhållande till de ordinarie arbetsuppgifterna. För de som känner att projektet påverkat deras arbetsuppgifter, det vill säga attesterarna kunde kanske någon form av lönetillägg ha verkat som en motivationshöjare. Framförallt för de som anser att attesteringen kan ses som lite av ett stressmoment. Detta är dock under förhandling. Vi kan därmed dra slutsatsen att detta är något som även företaget uppmärksammat.

5.1 Kritisk granskning

Valet av undersökningsföretag har varit ett gott val då vi blivit väl bemötta av företagets representanter. Att mäta och undersöka begreppet kommunikation har därför varit både intressant och förhållande visst enkelt att genomföra. En empirisk mättnad infann sig dock tidigt i intervjufasen, vilket får anses vara en negativ faktor. Vid genomförandet av undersökningen för att ta reda på vad som *motiverar* de anställda framkom även faktorer som påverkar motivationen till arbetet negativt. Dessa har vi belyst översiktligt. Det hade säkerligen varit intressant att undersöka även detta fenomen mer ingående, men då omfånget på uppsatsen var begränsat uteslöt vi detta även om vissa av dessa faktorer kan skönjas i vårt arbete.

5.2 Förslag till fortsatta studier

Företaget Billerud har som långsiktiga målsättningar att förbättra den interna kontakten mellan avdelningar och grupper, samt att förbättra extern och intern kommunikation. Mot bakgrund av detta skulle det vara intressant att genomföra en undersökning för att utvärdera vad företaget vidtagit för åtgärder för att förbättra den interna kontakten, samt den externa och interna kommunikationen, och hur de anställda upplever resultatet i organisationen.

När det gäller anställdas motivation till arbetet skulle det vara intressant att undersöka huruvida och i vilken mån olika trivselfaktorer kan väga upp de negativa arbetsbetingelser som förekommer på arbetsplatsen.

AVSLUTANDE DISKUSSION

KÄLLFÖRTECKNING

Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet*. Lund: Studentlitteratur. (ISBN 91-44-33761-2).

Balogun, J. & Hope Hailey V. (2004). *Exploring Strategic Change*. London: Prentice Hall. (ISBN 0-13-26856-8).

Barrett, J.D. (2002). Change communication: using strategic employee communication to facilitate change. *Corporate Communications: An International Journal* 7 (4), 219-231. (ISSN 1356-3289).

Billerud AB (1 april 2004). Hämtad Maj 2004 från World Wide Web: <http://www.billerud.com>

Boëthius, S. & Ehdin, M. (1993). *Myten om moroten*. Stockholm: Svenska Dagbladet. (ISBN 91-7738-352-4).

Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Stockholm: Studentlitteratur. (ISBN 91-44-01280-2).

Dimbleby, R & Graeme, B. (1999) *Kommunikation är mer än ord*. Lund: Studentlitteratur. (ISBN 91-44-00907-0)

Eriksson, L.T. & Wiedersheim, P.F. (1999). *Att utreda forska och rapportera*. Malmö: Liber ekonomi. (ISBN 91-47-04395-4).

Fiske, J. (1997). *Kommunikationsteorier*. Borås: Wahlström & Widstrand. (ISBN 91-46-17047-2).

Hartley, P. (1999). *Interpersonal Communication*. London & New York: Routledge. (ISBN 0-415-20793-2).

Holgersson, Bo, projektingenjör på Billerud, Karlsborg, Kalix. Intervju 2004-05-14 kl 1400-1530.

Hård af Segerstad, P. (2002). *Kommunikation och information*. Uppsala: Publishing House AB. (ISBN 91-7005-203-4).

Jarlbo, G. (2000). *Vilken metod är bäst ingen eller alla?* Lund: Studentlitteratur. (ISBN 91-44-01292-6).

Kauffman, G & Kaufmann A. (1998). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur. (ISBN 91-44-0064-4).

Kotter, J.P. (1996) *Leading Change*. Bostom: Harvard Buisness School Press. (ISBN 0-8784-747-1).

- Ljungström, K. (1996). *Förändring som leder vidare*. Konsultförlaget i Uppsala AB. (ISBN 91-7005-059-7).
- Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur. (ISBN 91-44-01003-6).
- Larsson, L. (2001). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur. (ISBN 91-44-01714-6).
- Maslow, H.A. (1987). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row. (ISBN 0-06-041987-3).
- Rendahl, J.E. (1995). *Att förändra och leda morgondagens arbete*. Stockholm: Graphic System.
- Robbins, S.P. (1998). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Prentice-Hall International Inc. (ISBN 0-13-896192-1).
- Sarv, H. (1993). *Bakom framsteg*. Täby : Hans Sarv Research AB. (ISBN 91-630-2047-5).
- Wiio, O.A. (1973) *Kommunikation vad är det?* Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur. (ISBN 91-27-00164-4).
- Windahl, S & McQuail, D. (1979) *Kommunikationmodeller*. Lund: Studentlitteratur. (ISBN 91-44-1411-9)
- Proctor, T.; Duokakis I. (2003). Change management: The role of internal communication and employee development. *Corporate Communications: An International Journal* 8 (4), 268-277. (ISSN 1356-3289).
- Reid, P. (2002) A critical evaluation of the effect of participation in budget target setting on motivation. *Managerial Auditing Journal* 17 (3), 122-129. (ISSN 0268-6902).
- Stum, L.D. (2001, 29 April). Maslow revisited: building the employee commitment pyramid. *Strategy & Leadership*, 4-9. (ISSN 1087-8572).
- Tietjen ,A.M., Myers, M.R. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision* 36 (4), 226-231. (ISSN 0025-1747).
-

Intervjuguide 1

Vad var syftet med genomförandet av projektet?

Vilka har deltagit i projektet? (vilka nivåer inom företaget)

Under hur lång tid genomfördes projektet?

Vem initierade projektet?

När initierades projektet?

När informerades de anställda om projektet? När informerades mellancheferna, och när informerades övriga anställda?

Hur informerades mellanchefer och hur informerades övriga anställda?

Har mellanchefer och övriga anställda kunnat komma med egna åsikter om hur projektet kunnat genomdrivas? Hur har detta skett?

Bäste respondent!

Vi är två studenter på ekonomprogrammet vid Luleå Tekniska Universitet som skriver C-uppsats inom ämnesområdet organisation och management. Vi behandlar ämnena kommunikation och arbetsmotivation i denna studie. Syftet med studien är att undersöka tvåvägskommunikationen under projektet ProMarks genomförande samt hur denna påverkat motivationen bland de anställda på Billerud, Karlsborg. Vi behöver därför Er hjälp med besvarande av frågor om hur Ni uppfattat tvåvägskommunikationen under projektets gång och hur de nya arbetsuppgifterna som införts påverkat din arbetsmotivation. Med tvåvägskommunikation menar vi att Ni fått möjlighet att återkoppla genom att ge förslag, ställa frågor och föra en diskussion om projektet med övriga anställda.

Ni kommer ej att kunna identifieras i studien, utan Ni kommer enbart att omnämnas som person A, B eller C osv.

Vi sänder härmed över de frågor som vi kommer att ställa vid en personlig intervju.

Vi vill tacka på förhand för Er medverkan!

Med vänliga hälsningar

Marianne Sandström

Tony Nordqvist

Vid eventuella frågor kontakta oss på nedanstående email-adresser:

Marianne: amaaso-0@student.ltu.se

Tony: tonnor-9@student.ltu.se

Intervjuguide

Inledande frågor

Hur länge har ni varit anställd vid företaget?

Hur länge har ni varit anställd vid denna avdelning?

Vad har ni för befattning?

Kommunikation/ Motivation

Ledning

Hur informerades ni om projektet och vem informerade?

Vilka olika kanaler har nyttjats för att kommunicera med berörda under projektet?

Har det förekommit feed-back från personalen under projektets gång?

Är du nöjd med kommunikationen under projektets gång?

Vad är motivation för dig?

Vad motiverar dig att gå till arbetet?

På vilket sätt har du motiverats att delta i förändringen?

Anser du att du blivit mer eller mindre motiverad till ditt arbete efter förändringen?

Har förändringen inneburit nya arbetsuppgifter för dig? På vilket sätt påverkar detta din motivation?

Mellanchefer

Hur informerades ni om projektet och av vem?

Vilka kanaler har nyttjats för att kommunicera med er under projektet?

Har det förekommit feed-back från personalen under projektets gång?

Är du nöjd med kommunikationen under projektets gång?

Vad är motivation för dig?

Vad motiverar dig att gå till arbetet?

På vilket sätt har du motiverats att delta i förändringen?

Anser du att du blivit mer eller mindre motiverad till ditt arbete efter förändringen?

Har förändringen inneburit nya arbetsuppgifter för dig? På vilket sätt påverkar detta din motivation?

Medarbetare

Hur informerades ni om projektet och vem informerade?

Vilka olika kanaler har nyttjats för att kommunicera med er under projektet?

Har det förekommit feed-back från chefer och medarbetare under projektets gång?

Är du nöjd med kommunikationen under projektets gång?

Vad är motivation för dig?

Vad motiverar dig att gå till arbetet?

På vilket sätt har du motiverats att delta i förändringen?

Anser du att du blivit mer eller mindre motiverad till ditt arbete efter förändringen?

Har förändringen inneburit nya arbetsuppgifter för dig? På vilket sätt påverkar detta din motivation?