



**Sveriges lantbruksuniversitet**  
*Fakulteten för skogsvetenskap*

**Institutionen för skogens produkter, Uppsala**

**Kommunikationstillfredsställelse inom  
ett svenskt skogsbolag**

*The communication satisfaction of a forest  
company's employees*

**Anna Ahlgren och Axel Wretemark**



Sveriges lantbruksuniversitet  
*Fakulteten för skogsvetenskap*

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

**Kommunikationstillfredsställelse inom  
ett svenskt skogsbolag**

*The communication satisfaction of a forest  
company's employees*

Anna Ahlgren och Axel Wretemark

**Nyckelord:** Kommunikation, Arbetstillfredsställelse, CSQ, Communication Satisfaction Questionnaire, Undersökning

---

*Projektarbete, 7,5 hp*

*Avancerad nivå i organisations- och affärsutveckling  
(FÖ0385)*

*Jägmästarprogrammet 09/14*

*Handledare/examinator: Matti Stendahl*

## Sammanfattning

Målet med den här studien var att undersöka de anställdas känslomässiga bedömning av den interna kommunikationen på ett svenskt skogsbolag med hjälp av en modifierad version av undersökningsverktyget Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) samt två kvalitativa frågor. Studien genomfördes på 65 anställda inom en region av ett svensk skogsbolag. Resultatet visade att de anställda var ganska nöjda eller nöjda med de olika dimensionerna av kommunikationstillfredsställelse samt att ingen statistiskt säkerställd skillnad kunde identifieras mellan tillfredsställelsen hos region- och distriktsanställda. Vidare kunde ett samband påvisas mellan de anställdas arbetstillfredsställelse och kommunikationsdimensionerna: kommunikationseffektivitet, chefsrelation, skvaller och personlig feedback. Resultatet från de kvalitativa frågorna påvisade att de förbättringsmöjligheter de anställda framhöll främst fanns inom området kommunikationskanaler.

*Nyckelord: Kommunikation, Arbetstillfredsställelse, CSQ, Communication Satisfaction Questionnaire, Undersökning*

## **Abstract**

The aim of this study was to investigate the employees' perception of the internal communication of a Swedish forest company using a modified version of the audit tool Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) and two qualitative questions. The study was conducted on 65 employees within a region of a Swedish forest company. The results showed that the employees were fairly satisfied or satisfied with the various dimensions of communication satisfaction and that no statistically significant difference could be detected between the satisfaction levels of region and district employees. A connection was found between employees' job satisfaction and the communication dimensions: communication effectiveness, supervisory relationships, grapevine and feedback. The results from the qualitative questions showed that the improvement potential the employees stressed mainly existed in the area of communication channels.

***Keywords:*** *Communication, job satisfaction, CSQ, Communication Satisfaction Questionnaire, audit.*

## **Förord**

Detta projektarbete utgör huvuddelen av kursen Organisations- och affärsutveckling, projektarbete, 7,5 hp, som ges inom ramen för Jägmästarprogrammet vid Institutionen för skogens produkter, Sveriges lantbruksuniversitet, Uppsala. Ett tack riktas till det svenska skogsbolaget och dess medarbetare som möjliggjorde detta projektarbete samt handledare Matti Stendahl vid Institutionen för skogens produkter.

# Innehållsförteckning

## Sammanfattning

## Abstract

## Förord

<b>Innehållsförteckning</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Inledning</b> .....	<b>6</b>
1.1 Problembeskrivning .....	6
1.2 Litteraturgenomgång.....	6
1.3 Syfte.....	8
1.3.1 Frågeställning .....	8
<b>2 Teori</b> .....	<b>9</b>
2.1 Kommunikation .....	9
2.1.1 Kommunikationskanaler.....	9
2.1.2 Formell och informell kommunikation inom en organisation .....	11
2.1.3 Kommunikationsnätverk .....	12
2.1.4 Kommunikationsproblem.....	13
2.2 Kommunikationstillfredsställelse .....	13
2.3 Arbetstillfredsställelse .....	14
2.4 Teoretiskt ramverk.....	14
<b>3 Material &amp; Metod</b> .....	<b>16</b>
3.1 Population & urval.....	16
3.2 Datainsamling .....	17
3.2.1 Communication Satisfaction Questionnaire .....	17
3.2.2 Tillvägagångssätt.....	18
3.3 Dataanalys.....	19
3.4 Avgränsningar.....	19
3.5 Etiska överväganden .....	19
<b>4 Resultat</b> .....	<b>20</b>
4.1 Beskrivning av population.....	20
4.2 Prövning av frågeställning och hypoteser .....	20
4.2.1 De anställdas grad av kommunikationstillfredsställelse.....	20
4.2.2 Sambandet mellan skogsbolagsanställdas arbetstillfredsställelse och kommunikationstillfredsställelse.....	21
4.2.3 Skillnaden mellan region- och distriktsanställdas kommunikationstillfredsställelse .....	22
4.2.4 Hinder för en välfungerande internkommunikation.....	22
4.2.5 Verktygets reliabilitet i en skogsindustriell kontext .....	23
<b>5 Diskussion</b> .....	<b>24</b>
5.1 Resultatdiskussion .....	24
5.1.1 De anställdas grad av kommunikationstillfredsställelse .....	24
5.1.2 Sambandet mellan de anställdas arbetstillfredsställelse och kommunikations- tillfredsställelse .....	24
5.1.3 Skillnader mellan region- och distriktsanställdas kommunikationstillfredsställelse.....	24
5.1.4 Föreliggande hinder för en välfungerande internkommunikation.....	25
5.1.5 Verktygets reliabilitet i en skogsindustriell kontext .....	25
5.2 Felkällor.....	25
5.3 Förslag på framtida studier.....	26
5.4 Råd till skogsbolaget .....	26
5.5 Slutsatser .....	26
<b>Referenser</b> .....	<b>27</b>
<b>Bilagor</b> .....	<b>29</b>

# 1 Inledning

I detta inledande kapitel presenteras en översikt av projektarbetet. Det beskriver problembakgrunden, syftet med arbetet samt de frågor som studien ska besvara.

## 1.1 Problembeskrivning

Ungas inställning till att arbeta inom skogsbruket blev mer negativ under 1990-talet då deras attityder till industriarbete och produktion försämrades. De ungas förändrade inställning tillsammans med den accelererande urbaniseringen och medias framställning av skogsbruket kan komma att påverka skogssektorns kompetensförsörjning indirekt. (Sandgren, 2013, pers.komm.) Korhonen och Niemelä (2005) har identifierat olika källor till konkurrensfördelar inom skogsindustrin. Kunskaps- och informationshantering hör till de förmågor som blir allt viktigare för att skogsindustriföretag ska upprätthålla sin konkurrenskraft. Att ur en mindre rekryteringsbas lyckas rekrytera kompetenta medarbetare kommer sannolikt att bli en nyckelfråga för de skogsindustriella organisationerna. För att sedan få dessa individer att stanna inom organisationen krävs att de känner sig tillfreds med sina arbeten (Tett & Meyer, 1993). Ett sätt att säkerställa detta som organisation är att se till att de anställda upplever att den interna kommunikationen fungerar det vill säga att de har en hög grad av kommunikationstillfredsställelse (Downs & Hazen, 1976; Muchinsky, 1977; Clampitt & Girard, 1987; Pettit et al., 1997; Gray & Laidlaw, 2004; Gülnar, 2007; Svärd & Wedin, 2012). Det är därmed välmotiverat för ett skogsbolag att kartlägga de anställdas syn på hur kommunikationen fungerar samt försöka dra slutsatser kring vilka hinder som föreligger. Detta för att kunna vidta lämpliga åtgärder för att åstadkomma en förbättring.

## 1.2 Litteraturgenomgång

Under andra halvan av 1970-talet fastslogs Downs och Hazen (1976) att kommunikationstillfredsställelse är ett multidimensionellt begrepp som författarna delar in i åtta dimensioner: generellt organisationsperspektiv, organisationsintegrering, personlig feedback, relation med överordnad, horisontell informell kommunikation, relation med underordnade, mediekvallitet och kommunikationsklimat. Under samma tidsperiod presenterades även forskning som påvisade att det finns en hög korrelation mellan upplevd kommunikationstillfredsställelse och organisationsklimat respektive arbetstillfredsställelse (Muchinsky, 1977). De tre dimensioner av kommunikationstillfredsställelse som i störst utsträckning påverkar arbetstillfredsställelsen är personlig feedback, relation med överordnad samt det allmänna kommunikationsklimatet (Downs & Hazen, 1976). 1987 publicerades Clampitt och Downs (1987) metaanalys av ett dussin tidigare genomförda studier inom kommunikationstillfredsställelse. De kunde dra ett flertal slutsatser. Kommunikations-tillfredsställelse är, som tidigare nämnt, en flerdimensionell konstruktion. Anställda är i regel inte missnöjda med den organisatoriska kommunikationen, men det finns dimensioner med lägre eller högre grad av tillfredsställelse. Demografiska faktorer, som exempelvis kön eller etnicitet förklarar kommunikationstillfredsställelse i liten utsträckning. Personer i chefsposition har inte en högre grad av tillfredsställelse än övriga anställda. Det existerar en positiv korrelation mellan kommunikationstillfredsställelse och arbetstillfredsställelse respektive produktivitet. I början av 1990-talet undersökte författarna själva sambandet mellan kommunikationstillfredsställelse och organisationers produktivitet empiriskt (Clampitt & Downs, 1993). Resultatet visade att de anställda upplevde att det existerade ett samband men att det varierar i utsträckning och art. Författarna drog slutsatsen att sambandet är mer komplext än vad som tidigare antagits. Varona (1996) klarlade att en positiv korrelation mellan engagemang och kommunikationstillfredsställelse existerar. Pettit et al. (1997) undersökte huruvida sambandet mellan arbetsprestation och arbetsglädje berodde av en tredje

variabel, nämligen organisatorisk kommunikation. Studien visade att så inte var fallet, ett samband kunde dock påvisas mellan organisatorisk kommunikation och arbetstillfredsställelse. Carrière och Bourque (2009) undersökte sambandet mellan interna kommunikationsrutiner, kommunikationstillfredsställelse, arbetstillfredsställelse och engagemang bland anställda inom ambulanssjukvården. Författarnas viktigaste resultat var att de interna kommunikationsrutinerna endast påverkar arbetstillfredsställelsen och engagemanget hos de anställda om den samtidigt främjar kommunikationstillfredsställelsen.

Litet är publicerat inom fältet kommunikation inom skogssektorn. Janse (2007a; 2007b) har dragit slutsatsen att kommunikationen mellan olika aktörer inom skogssektorn på europeisk nivå är väl utvecklad formellt likväl som informellt samt att sektorns kommunikationsstil blir allt mer proaktiv mot externa parter. Exempelvis har skogsindustrin blivit mer framgångsrik på att hantera miljöfrågor genom proaktiv extern kommunikation, bland annat genom att frivilligt publicera miljörapporter (Miles & Covin, 2000). Samtidigt är sektorn internt oense om vad den vill uppnå med dess kommunikationsinsatser (Janse, 2005), kommunikationen med andra sektorer och allmänheten framställs som en stor utmaning (Janse, 2007b). Exempelvis nämner Janse (2005) att meningarna går isär om huruvida kommunikationen ska syfta till att förbättra den allmänna bilden av sektorn eller till lobbyism riktad mot beslutsfattare.

Forskning direkt eller indirekt relaterad till kommunikation och skogsindustrier berör främst informations- och kommunikationsteknologiers inverkan på efterfrågan av tidnings- och journalpapper (Folsland Bolkesjø et al., 2003; Hetemäki, 1999; Hetemäki, 2005; Hetemäki & Soirinsuo, 2008; Hetemäki 2010; Hujala, 2011; Jonsson, 2011; von Ungern-Sternberg & von Ungern-Sternberg, 1999; Whiteman, 2005). Enligt forskarna är sannolikheten stor att den framtida utvecklingen av informations- och kommunikationsteknologier inverkar eller kommer att inverka negativt på efterfrågan av kommunikationspapper (Hetemäki, 2005; Hetemäki 2010; Hetemäki & Soirinsuo, 2008; Hujala, 2011; Jonsson, 2011; Whiteman, 2005).

Vad gäller forskning inom skogsindustriernas internkommunikation är väldigt lite publicerat. Korhonen (2006) har i sin doktorsavhandling dragit slutsatsen att ett av de största hindren mot organisatorisk förnyelse inom träindustrin är ett inåtvänt kommunikationsklimat. Samtidigt beskriver Hansen et al. (2007) hur skogsindustrin verkar få kämpa hårt för att överföra kunskap kring innovation mellan egna industrier, divisioner eller andra nivåer i organisationen. Industrin arbetar inte systematiskt för att fånga upp innovativa idéer eller arbetssätt för att öka den interna innovationsförmågan.

Ett examensarbete samt två projektarbeten genomförda av studenter har indirekt eller direkt kartlagt kommunikation inom skogsbolag (Rådberg & Svensson, 2009; Elmkvist & Kling, 2011; Dietrichson & Edgren, 2011). Rådberg och Svenssons (2009) examensarbete beskriver skogsindustrins så kallade employer value proposition ur ett medarbetarperspektiv. Enkäten, som ligger till grund för analysen, berör bland annat upplevd kommunikation samt informationsspridning. Majoriteten av civilingenjörerna och jägmästarna är nöjda med hur kommunikationen på arbetsplatsen fungerar i stort samtidigt som en majoritet av de KY-utbildade endast är nöjda i måttlig eller liten utsträckning. Informationsspridningen är jämnt fördelad mellan formella och informella kommunikationskanaler. Det ena projektarbetet kartlägger och jämför genom nätverksanalys informella nätverk inom en organisation med chefens uppfattning av desamma (Dietrichson & Edgren, 2011). Chefens uppfattning skiljde sig ifrån kartläggningen, främst i det hänseendet att personen ifråga trodde att kontakterna mellan medarbetarna var tätare än vad de uppgav att den var. Elmkvist & Kling (2011)



kartlade vilka kommunikationskanaler en ledningsgrupp på ett skogsbolag använde för att kommunicera med varandra. De genomförde dessutom kvalitativa intervjuer med ledningsgruppen för att klarlägga eventuella kommunikationsproblem, attityder gentemot kommunikation samt vilka effektiviseringsmöjligheter medarbetarna såg. Författarna kom fram till att ledningsgruppen kommunicerade främst via mejl och därefter telefon. Ledningsgruppen upplevde ett informationsöverflöd samtidigt som den samlade bilden av attityden gentemot kommunikationen var positiv. Förslag till förbättringar var ett ökat nyttjande av videosamtal samt intranät.

Litteraturgenomgången visar att det råder konsensus kring att kommunikationstillfredsställelse är ett multidimensionellt begrepp som är korrelerat med bland annat arbetstillfredsställelse. Vidare är den mesta av forskningen inom kommunikation och skogsindustrier främst inriktad på kommunikationsteknologins påverkan på pappersefterfrågan. De få publicerade rapporterna på internkommunikation inom skogsindustrin undersöker varken kommunikations-tillfredsställelsen eller lämpligheten för generella modeller för utvärdering av internkommunikation i en skogsindustriell kontext. Detta öppnar för vår studie på området.

### **1.3 Syfte**

Syftet med projektarbetet är att kartlägga uppfattningar om och attityder till den interna kommunikationen hos medarbetare inom ett skogsbolag. Information om detta förväntas kunna leda till slutsatser om vilka hinder som föreligger för att internkommunikationen på bolaget ska fungera bättre. Studien bidrar dessutom till den generella kunskapen på området dels genom att beskriva vilka uppfattningar och attityder om internkommunikation som kan finnas på ett skogsbolag och genom att använda och utvärdera en modell för uppfattningar om, och attityder till internkommunikation ur en skogsindustriell kontext.

#### **1.3.1 Frågeställning**

Vilken grad av kommunikationstillfredsställelse upplever de anställda inom skogsbolaget?

Vilka hinder föreligger för en välfungerande internkommunikation?

Skiljer sig kommunikationstillfredsställelsen mellan de anställda på region- respektive distriktskontor?

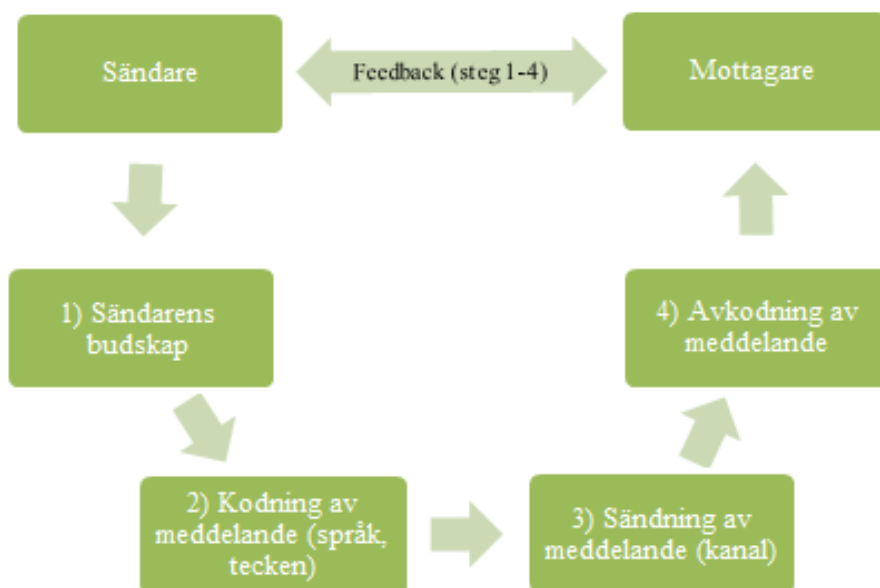
Finns det ett samband mellan de skogsbolagsanställdas kommunikationstillfredsställelse och arbetstillfredsställelse?

## 2 Teori

### 2.1 Kommunikation

Kommunikation kan definieras som en process där enskilda individer eller grupper utväxlar eller sänder information. Sätts kommunikation i ett vidare begrepp innefattas även idéer, attityder och känslor i överföringen mellan individer och grupper. Kommunikationen inom och utanför en organisation upprätthåller samt förändrar organisationen i en kontinuerlig process. (Jacobsen & Thorsvik, 2008) Bloisi et al. (2007) definierar kommunikation som den process som uppstår när en person sänder ett meddelande till en annan i syfte att framkalla respons. Till skillnad från Jacobsen och Thorsviks (2008) definition ovan så menar Bloisi et al. (2007) att om ingen respons erhålls av ett sänt meddelande så är det inte kommunikation.

Kommunikationsprocessen kan beskrivas som en bestämd handlingsföljd där informationsöverföringen sker mellan en sändare och en mottagare. Sändaren måste först formulera och uttrycka det som ska förmedlas för att sedan välja en kanal för budskapsförmedlingen. Mottagaren måste sedan tolka informationen för att skapa sig en uppfattning av vad sändaren vill förmedla. Därefter sker en återkoppling genom att mottagaren svarar sändaren. Mottagaren blir därmed sändare och processen börjar om, kommunikationsprocessens karaktär förändras till en tvåvägskommunikation. Se Figur 1. (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

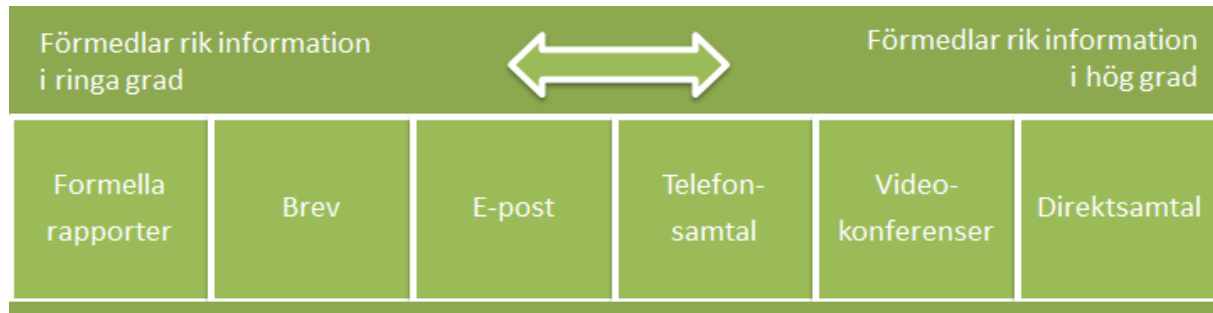


Figur 1. Kommunikationsprocessen (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

#### 2.1.1 Kommunikationskanaler

Kommunikationskanaler beskriver hur ett meddelande sänds (Jacobsen & Thorsvik, 2008), i litteraturen förekommer även begrepp så som sändningskanaler och medium (Bloisi et al., 2007). Kommunikationskanaler delas in i verbala och icke-verbala kanaler (Bloisi et al., 2007). Anledningen till denna uppdelning, enligt Jacobsen och Thorsvik (2008), är att forskning visar att vid ett samtal ansikte mot ansikte mellan två personer så förmedlas mer än hälften av informationen i ett meddelande av icke-verbala faktorer så som kroppsspråk och ansiktsuttryck. Det finns många olika alternativ vid val av kommunikationskanaler, alla med olika kvaliteter. Valet påverkar med andra ord hur effektivt information kan förmedlas. Hur

mycket information som kan förmedlas påverkas enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) av hur många signaler sändaren kan skicka samtidigt, hur snabb återkoppling som möjliggörs och om sändare och mottagare på ett personligt plan kan anpassa kommunikationen till varandra. I Figur 2 nedan exemplifieras ett antal kommunikationskanaler rangordnade efter i vilken grad de kan förmedla rik information.



Figur 2. Kommunikationskanalers förmåga att förmedla rik information (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Kommunikationskanalerna har under de senaste decennierna utvecklats i snabb takt på grund av informationsteknikens framsteg. Nya kommunikationskanaler som är oberoende av tid och rum har skapats. Detta har förändrat synen på hur en organisation bör fungera på ett fysiskt plan, medarbetare kan lika gärna arbeta tillsammans från två geografiskt skilda platser som på samma kontor. (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

Informationsteknologin har medfört många nya kommunikationsmöjligheter, men det finns nackdelar. Bloisi et al. (2007) påpekar att risken för misstolkningar på grund av felaktig avkodning av meddelanden ökar. Trots de tekniska framstegen är direktsamtalet den kommunikationskanal som minimerar feltolkningsutrymmet.

Jacobsen och Thorsvik (2008) anger att kvaliteten på kommunikationskanaler utgörs av fem dimensioner. Snabbhet, handlar om vilken tid det tar för ett meddelande att gå från sändare till mottagare. Rikedom, härrör till Figur 2 och beskriver hur mycket information som kan sändas i ett och samma meddelande. Parallellitet, handlar om möjligheten att sända samma meddelande till flera personer samtidigt. Förberedelse, berör hur lång tid det tar att förbereda ett meddelande innan det sänds. Lagring, beskriver möjligheten att spara ett meddelande för att kunna återtolka det vid ett senare tillfälle. Se Figur 3.

Val av kanal	Snabbhet	Rikedom	Parallellitet	Förberedelse	Lagring
Ansikte mot ansikte	Hög	Hög	Låg	Låg	Låg
Webbmöte / Chatt	Hög	Låg	Hög	Hög	Hög
E-post	Låg	Låg	Hög	Hög	Hög

Figur 3. Kommunikationskanalers kvalitetsdimensioner (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

### 2.1.2 Formell och informell kommunikation inom en organisation

Etzioni (1982) refererad av Jacobsen och Thorsvik (2008) definierar en organisation så som; "Ett socialt system som är medvetet konstruerat för att uppnå bestämda mål". En liknande, men något vidare definition återfinns i Nationalencyklopedin (2013a) där en organisation beskrivs som "en planmässig samverkan mellan individer och grupper med gemensamma intressen". I Etzionis definition ovan pekar Jacobsen och Thorsvik (2008) ut fyra centrala begrepp, social, system, medvetet konstruerat och lösa uppgifter. Att det är socialt handlar om att en organisation består av människor som interagerar med varandra, att organisationen i sig inte är en fysisk organism. Att en organisation är ett system innebär att organisationen inte kan existera utan yttre resurser, samarbete eller stimuli. Att en organisation är medvetet konstruerad innebär att de inte uppstår av en slump utan snarare att de är sammansatta med en bakomliggande tanke om vem som ska göra vad och hur. Det sista begreppet är att uppnå bestämda mål och innebär att organisationens existensberättigande vilar i att det finns en uppgift att lösa som kräver hela organisationens samlade ansträngning. Oavsett var eller hur organisationer verkar så kommer de att uppnå ett bättre resultat om alla medlemmar arbetar tillsammans på ett effektivt sätt. Detta är svårare att uppnå desto större en organisation är, därför ökar kraven på att den interna kommunikationen ska fungera på ett effektivt sätt. (Gillis, 2011)

Samtliga planerade arrangemang för informationsförmedling samt samarbete och koordinering betraktas som formell kommunikation. Dessa arrangemang är i regel relaterade till organisationens hierarkiska styrsystem och följer oftast organisationsstrukturen. Den formella kommunikationen kan delas in i vertikal respektive horisontell kommunikation. Den vertikala kommunikationen sker mellan olika hierarkiska nivåer medan den horisontella sker mellan enheter på samma hierarkiska nivå som sysslar med skilda uppgifter. (Jacobsen & Thorsvik, 2008) Enligt Daft och Steers refererad av Bloisi et al. (2007) kan den formella kommunikationen delas upp i uppåtgående, nedåtgående och horisontell kommunikation. Den uppåtgående kommunikationen består av information som skickas högre upp i beslutshierarkin för tolkning eller för att påverka. Den nedåtgående kommunikationen består av information från organisationens ledning som går nedåt för att informera eller påverka. Den horisontella kommunikationen beskriver hur avdelningar eller individer på samma hierarkiska nivå kommunicerar för att koordinera sina insatser eller gemensamt lösa problem.

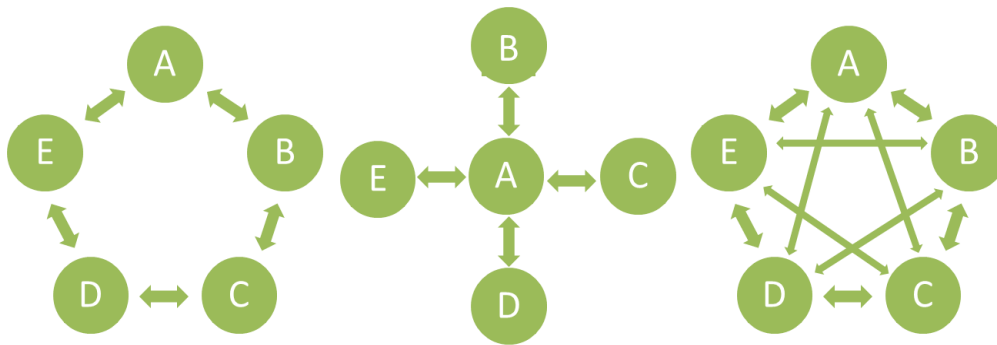
Informell kommunikation är den kommunikation som inte kan klassificeras som formell (se ovan). Den informella kommunikationen mellan medarbetare förmedlar kulturella styrsignaler, skapar en gemensam social identitet, utvecklar sociala relationer och grupperingar, socialiserar nyanställda, befämjar lärande, avgör vem som får mandat att leda de anställda, etc. Empiriskt är det svårt att särskilja formell och informell information. Traditionellt har den informella kommunikationen från företagsledare betraktats som icke önskvärd. Det har dock visats att den informella kommunikationen är oundviklig och den ses idag främst som ett komplement till den formella kommunikationen. Den informella kommunikationen kan dock ha negativa sidor i form av skvaller och ryktesspridning. Detta kan bidra till en demoralisering av arbetsklimatet och försämring av arbetsmiljön. Att skvaller och ryktesspridning uppstår beror i många fall på oklara besked från ledningen. (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

Bloisi et al. (2007) gör i *Management and organizational behaviour* ingen skillnad på informell kommunikation och skvaller. Författarna nämner i korthet resultat från studier av olika forskare som visar att anställda uppfattar skvaller som en mer pålitlig informationskälla än direktiv ovanifrån (Modic, 1989) och att skvaller fyller ett socialt behov, bland annat

genom att klargöra direktiv och beslut (Simmons, 1985). Bloisi et al. (2007) refererar även en studie av Kiechel (1985) som visar att endast tio procent av personerna i chefsposition sprider skvaller, men att rykten trots detta kan spridas till stora delar av chefsorganisationen. Bloisi et al. (2007) berättar vidare att eftersom skvaller är något oundvikligt så kan personer i chefsställning endast arbeta med att minimera det. Genom att hålla de anställda väl underrättade om vad som händer i företaget minskar de anställdas oro och osäkerhet vilket är grunden för skvaller.

### 2.1.3 Kommunikationsnätverk

Kommunikationsnätverk beskriver hur kommunikation sker inom en grupp. Vilken nätverksutformning som är optimal bestäms av komplexiteten i den uppgift som gruppen har att lösa. Tre huvudtyper av kommunikationsnätverk kan identifieras: cirkeln, hjulet och alla kanaler. I cirkeln är alla medlemmar sammanlänkade, men kan enbart kommunicera med sina grannar till skillnad från alla kanaler, där alla kommunicerar med alla. Hjulet är ett exempel på ett centraliserat nätverk där all kommunikation går via en av medlemmarna. Se Figur 4. (Jacobsen & Thorsvik, 2008)



Figur 4. Tre huvudtyper av kommunikationsnätverk: cirkeln, hjulet och alla kanaler (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Bloisi et al. (2007) beskriver ett fjärde kommunikationsnätverk som benämns kedja. Kedjan återfinns i organisationer med en stark vertikal hierarki där information bara går rakt upp eller rakt ner till närmsta över- eller underordnade chef. Se Figur 5.



Figur 5. Kedjenätverk (Bloisi et al., 2007).

### **2.1.4 Kommunikationsproblem**

Jacobsen & Thorsvik (2008) delar in kommunikationsproblemen i tre typer: Den första typen består av problem i den faktiska kommunikationsprocessen. Problemet uppstår när kodningen av ett meddelande gör att informationen misstolkas av mottagaren. Denna misstolkning kan exempelvis uppstå när sändare och mottagare arbetar inom olika företagsavdelningar med egna särpräglade fackjargonger. Valet av kanal är något som i hög grad påverkar risken för att detta problem ska uppstå då kvaliteten på sänd information varierar. Den andra typen av kommunikationsproblem beror på opportunistiskt beteende hos medarbetare. I vissa fall kan det finnas medarbetare eller grupper inom organisationen som anser sig tjäna på att låta bli att vidarebefordra information till de personer som har behov av den. Den tredje typen av kommunikationsproblem uppstår då medarbetare översällas av information. Detta överflöd kan leda till tre reaktioner:

- I. Informationen behandlas för ytligt, medarbetaren väljer den information som vid en snabb översikt förefaller korrekt.
- II. Brist i kritiskt granskande av information.
- III. Medarbetaren tar inte ställning till information om det inte är absolut nödvändigt.

Bloisi et al. (2007) har en annan klassning av kommunikationsproblem, eller kommunikationsbarriärer. Barriärerna delas in i sex grupper. Referensramar är den första och uppstår när sändare och mottagare tolkar samma meddelande på olika sätt beroende på de personliga erfarenheter och värderingar som de båda parterna bär på. Den andra barriären benämns semantik och handlar precis som referensramar om att sändare och mottagare tolkar samma meddelande på olika sätt. Men för semantik handlar det inte om personliga referensramar utan om att individer som en del av större grupper, exempelvis kulturer har olika interpretationer av samma meddelande. Värderingar är den tredje barriären, den uppstår då mottagaren värderar sändarens information innan meddelandet sänts färdigt. En orsak till detta är förutfattade meningar och en defensiv hållning hos mottagaren gentemot sändaren. Den fjärde barriären, selektivt lyssnande uppstår då sändarens meddelande står i konflikt med mottagarens personliga åsikter. Mottagaren förvränger då meddelandet för att passa dennes personliga uppfattning. Filtrering är den femte barriären och är motsatsen till selektivt lyssnande. Filtrering uppstår då sändaren enbart väljer att sända valda delar av ett meddelande till mottagaren. Den sista barriären är misstro och är namnet på när flera av ovanstående barriärer uppstår samtidigt. Detta på grund av att sändare och mottagare inte litar på varandra.

## **2.2 Kommunikationstillfredsställelse**

Forskning som är inriktad mot individers uppfattning om kommunikation förutsätter att en persons kognitiva och känslomässiga uppfattningar om organisationen påverkar individens beteende inom den (Gray & Laidlaw, 2002; 2004). Kommunikationstillfredsställelse kan definieras som en anställds känslomässiga bedömning av organisationens kommunikationsrutiner (Carrière & Bourque, 2009). Detta ligger i linje med Hechts (1978), refererad av Gray & Laidlaw (2004), beskrivning av begreppet: ett socioemotionellt utfall till följd av kommunikativa interaktioner. Kommunikationstillfredsställelse ses som en flerdimensionell konstruktion (Downs & Hazen, 1976; Clampitt & Downs, 1987; Carrière & Bourque, 2009; Clampitt & Downs, 1993; Gray & Laidlaw, 2004). De anställda är därmed inte nöjda eller missnöjda med kommunikation i allmänhet utan kan uttrycka olika grader av tillfredsställelse gällande olika organisatoriska kommunikationsdimensioner (Clampitt & Downs, 1993; Gray & Laidlaw, 2004). Övergripande kan begreppets dimensioner delas in i två kategorier: en kategori som fokuserar på tillfredsställelsen av själva informationsflödet och dess innehåll medan den andra kategorin fokuserar på hur tillfreds den anställda är med de

kommunikativa relationerna med sina kollegor. Antalet dimensioner som begreppet delas in i varierar allt från tre till tidigare nämnda åtta. (Gray & Laidlaw, 2004)

Kommunikationstillfredsställelse anses vara en viktig indikator av organisationens funktion och välmående (Zwijze-Koning & de Jong, 2007; Gray & Laidlaw, 2004). De anställdas upplevda kommunikationstillfredsställelse påverkar deras arbetstillfredsställelse, engagemang och motivation (Zwijze-Koning & de Jong, 2007). Det är även empiriskt klarlagt att hög kommunikationstillfredsställelse bland de anställda bidrar till organisationens produktivitet, resultat och kundorientering samtidigt som stressen, personalomsättningen och frånvaron bland arbetstagarna minskar (Zwijze-Koning & de Jong, 2007). Låg kommunikationstillfredsställelse bland de anställda leder istället till ökad frånvaro och högre personalomsättning samt minskat engagemang och produktivitet bland arbetstagarna (Gray & Laidlaw, 2004).

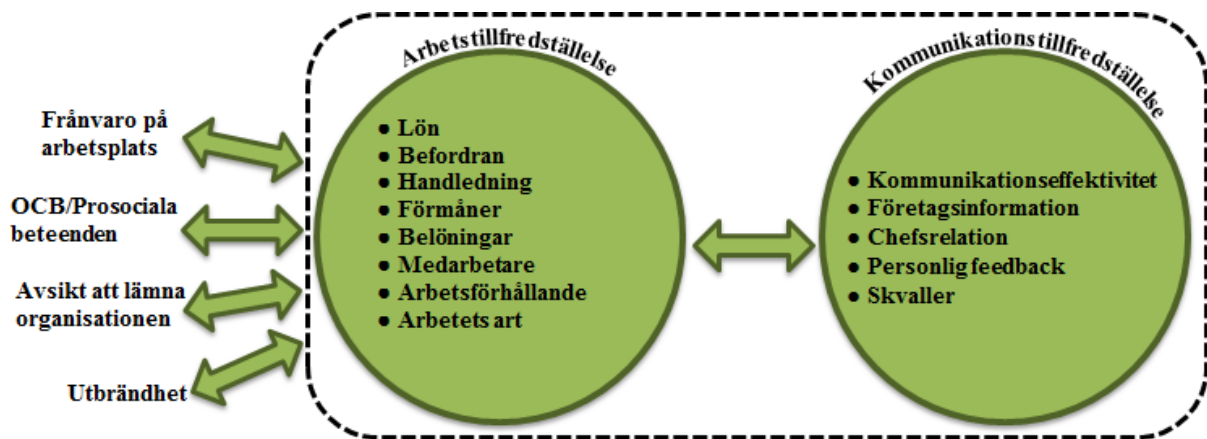
### **2.3 Arbetstillfredsställelse**

Det finns olika definitioner på vad arbetstillfredsställelse är, den huvudsakliga skillnaden på dessa grundar sig i olika psykologiska infallsvinklar. Dessa infallsvinklar betecknas känslomässig och kognitiv arbetstillfredsställelse. Den känslomässiga arbetstillfredsställelsen baseras på individens subjektiva känsla för sitt arbete som helhet. Den kognitiva arbetstillfredsställelsen bygger däremot på att individens värdering bestäms av en rationell utvärdering av bakomliggande faktorer så som villkor, möjligheter eller resultat av arbetet. (Thompson & Phua, 2012) En definition av arbetstillfredsställelse återfinns hos McShane (2004) refererad av Carrière och Bourque (2009), han menar att arbetstillfredsställelse är: ”En persons utvärdering av hans eller hennes jobb och arbetskontext”. Denna definition är ett exempel på en kognitiv definition då den fokuserar på en utvärdering av arbetskontexten. Arbetstillfredsställelse anses liksom kommunikationstillfredsställelse vara ett flerdimensionellt begrepp. Det råder ingen konsensus kring hur många dimensioner begreppet är uppbyggt av men vanligt förekommande dimensioner är: tillfredsställelse med lön, befordran, handledning, förmåner, villkorade belöningar, arbetsförhållanden, medarbetare, arbetets art och kommunikation. (Carrière & Bourque, 2009)

Utöver kommunikationstillfredsställelse är arbetstillfredsställelse positivt korrelerat med individuella beteenden som främjar arbetsplatsen men som ej ingår i arbetsbeskrivningen (organizational citizenship behavior, (OCB)) och prosociala beteenden, det vill säga handlingar som på något sätt gynnar en annan person. Det finns även indikationer på att det existerar en positiv korrelation mellan arbetstillfredsställelse och de anställdas prestationer samt organisationens resultat. Begreppet är negativt korrelerat med utbrändhet, avsikt att lämna arbetet, organisationen eller yrket, sen ankomst, tidig hemgång, frånvaro samt andra kontraproduktiva arbetsbeteenden. (Carrière & Bourque, 2009)

### **2.4 Teoretiskt ramverk**

Nedan illustreras studiens teoretiska ramverk. Se Figur 6. Ramverket kan beskrivas som en syntes av den genomgångna teorin på området vilken studiens resultat sedan organiseras gentemot. Området inom figurens streckade rektangel representerar undersökningsområdet.



Figur 6. Illustration över studiens teoretiska ramverk.



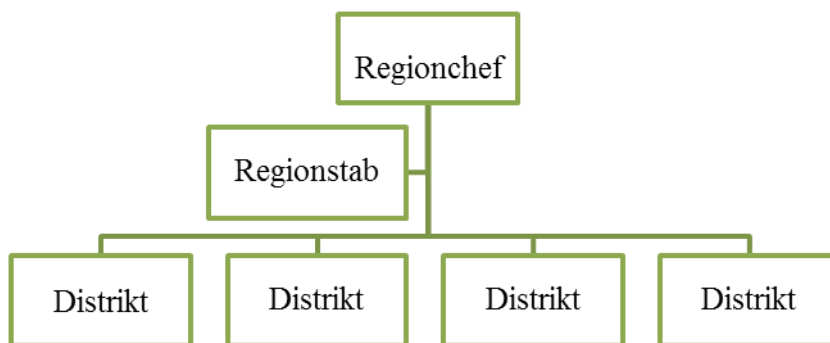
### 3 Material & Metod

Studien är utformad som en empirisk, kvantitativ fallstudie med kvalitativa inslag som testas mot en deduktiv ansats. Med deduktiv ansats menas att det empiriska resultatet organiseras med hjälp av ett teoretiskt ramverk (Holme & Solvang, 1991). Detta avsnitt beskriver och motiverar studiens miljö, population, undersökningsverktyg, tillvägagångssätt, dataanalys, etiska överväganden, avgränsningar och begränsningar.

#### 3.1 Population & urval

För studien valdes en svensk skogsbolagsorganisation som är verksam i tre län. Organisationen är en del av ett skogligt dotterbolag som årligen omsätter fem till tio miljarder. Antalet anställda uppgår till cirka 65 tjänstemän. Organisationen valdes ut då handledaren, regionchefen, vid värdbolaget gav goda förutsättningar för interaktion mellan teori och praktik.

Organisationen är indelad i en linje-stabsorganisation (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Regionchefen sitter längst upp i hierarkin och styr över regionstaben och de fyra distrikten. Regionstaben består av en produktionsledare, en kvalitetsansvarig, en samordnare för lokala köp, en samordnare för skogs-, natur- och miljövard samt en ekonomiavdelning. På varje distrikt finns en distriktschef som ansvarar för: drivningsledare, skogsvårdare, planeringsledare, planerare och köpare. Se Figur 4. (Extern handledare, 2013, pers.komm.)



Figur 4. Organisationens formella hierarki (Extern handledare, 2013, pers.komm.).

##### 3.1.1 Urvalsmetod

En totalundersökning av medarbetarnas uppfattningar om internkommunikation genomfördes på skogsbolaget, detta innebar att samtliga tjänstemän inom regionen ingick i undersökningen ( $N_{tot}=65$ ). Populationen indelades i två undergrupper: tjänstemän arbetandes vid region- ( $N_1=6$ ) respektive distriktskontor ( $N_2=59$ ). Kontaktuppgifter till medarbetarna erhöles via regionchefen i form av en mejllista.

57 ( $n_{tot}$ ) av 65 möjliga enkätsvar erhöles. Fem personer meddelade via automatiska svarsmejl att de var tjänstlediga, hade bytt tjänst eller dylikt. Således var det tre personer som aktivt valde att inte besvara enkäten, ingen bortfallsanalys har genomförts. Åtta ( $n_1$ ) av de svarande tjänstemännen ansåg sig tillhöra regionkontoret. 49 ( $n_2$ ) av de svarande tjänstemännen ansåg sig tillhöra distriktskontoret.

## 3.2 Datasamling

### 3.2.1 Communication Satisfaction Questionnaire

För att utvärdera medarbetares attityder kring kommunikationsklimatet inom skogsbolaget krävdes någon typ av undersökningsverktyg. Det finns ett antal frågeformulär, exempelvis International Communication Association Communication Audit, Organizational Communication Scale och Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) som är utarbetade för att få fram ett resultat som är lätt att säkerställa statistiskt. Vissa av dessa frågeformulär är bransch- eller organisationstypsspecifika och andra är mer generellt tillämpbara. (Gülmar, 2007) I denna studie valdes en modifierad variant av Downs och Hazens (1976) Communication Satisfaction Questionnaire för dess generella tillämpbarhet (Clampitt & Girard, 1987). Dessutom är CSQ det undersökningsverktyg som är mest använt för att mäta internkommunikation (Gülmar, 2007).

I CSQ läggs stor vikt vid att kommunikationsnöjdhet är ett multidimensionellt koncept och resultatet delas in i åtta dimensioner: *Kommunikationsklimat, kommunikation med överordnad, organisationsintegrering, mediakvalitet, medarbetarkommunikation, företagsinformation, personlig feedback* och *kommunikation med underordnad*. (Clampitt & Girard, 1987) CSQ:s begreppsvaliditet har bestämts genom faktoranalys av Crino och White (1981) enligt Rubin et al. (2004). Zwijze-Koning och de Jong (2007) konstaterar i en artikel att CSQ även verkar ha kriterievaliditet. Vidare finns det bevis för att samtidig validitet existerar (Rubin et al., 2004). Downs och Hazen (1976) rapporterade en test-retest reliabilitet om 0.94. Den interna konsistensen uppmätt med Cronbachs alpha är även den hög och är uppmätt från 0,72 till 0,96 (Rubin et al., 2004). Clampitt och Girard (1993) har undersökt CSQ:s användbarhet. Utifrån ett stort underlag, > 1400 respondenter, drar de slutsatsen att verktyget är användbart för att förklara kommunikationstillfredsställelsen hos de anställda. Även Downs och Hazen (1976) menar att det är möjligt att CSQ kan ge ett mått på organisationens funktion och vara ett användbart verktyg vid en granskning av organisatorisk kommunikation. Det finns viss kritik mot delar av CSQ. Gray och Laidlaw (2004) anser att verktyget har vissa begränsningar och att en vidare förfining av verktyget vore användbart. Zwijze och de Jong (2007) har gjort kvalitativa intervjuer med personer som genomfört CSQ-testet, syftet var att identifiera brister i upplägget. Med brister menade författarna svårigheter hos den testade att infoga specifika incidenter på sin arbetsplats i adekvat CSQ-kategori. Vissa svårigheter kunde iakttas, men slutsatsen var dock att CSQ är ett pålitligt verktyg för att belysa olika aspekter av kommunikation inom en organisation men att verktyget är mindre lämpligt för att diagnosticera specifika kommunikationsproblem. Vidare berör också författarna att det kan finnas ett behov av separata kategorier och utvärderingar för nya kommunikationskanaler, exempelvis mejl, som uppkommit efter det att CSQ-testet konstruerats.

Clampitt & Girard (1987) framför i sin rapport "*Time for reflection: A factor analytic study of the Communication Satisfaction Instrument*" kritik mot delar av upplägget i CSQ. Rapportunderlaget är en stor mängd genomförda CSQ-analyser och kritiken grundar sig i att författarna anser att tre av de åtta dimensionerna är starkt korrelerade med varandra och externa faktorer så som allmän trivsel på arbetsplatsen. Vidare presenterar författarna en modifierad version av CSQ med fem dimensioner och tillhörande frågor. Frågorna har grupperats i de olika dimensionerna efter inbördes korrelation. De fem faktorerna beskrivs nedan:

1. Kommunikationseffektivitet: Handlar om hur effektiv kommunikationen upplevs vara inom organisationen. Exempelvis hur välstrukturerade möten är eller hur tydliga skrivna meddelanden är.

2. Företagsinformation: Handlar om hur medarbetarna anser att information om organisationen som helhet förmedlas till dem. Exempelvis hur väl medarbetarna känner till organisationens resultat eller externa aktörers påverkan på organisationen.
3. Chefsrelation: Handlar om vilken relation medarbetarna anser sig ha med sin chef. Exempelvis hur medarbetarna upplever förtroendet från chefen.
4. Personlig feedback: Handlar om hur välinformerade är medarbetarna upplever att de är om på vilka grunder deras arbetsinsats värderas. Exempelvis om medarbetarna upplever att de får uppskattning för sin arbetsinsats.
5. Skvaller: Handlar om i vilken grad medarbetarna upplever att skvaller förekommer på arbetsplatsen. (Clampitt & Girard 1987)

Enkäten som användes i studien var Clampitt & Girards (1987) modifierade CSQ-formulär med fem dimensioner. Frågeformuläret översattes från engelska till svenska av rapportförfattarna. För att minimera risken för tolkningsfel i frågornas utformning, för att få feedback och för att säkerställa att de webbaserade lösningarna fungerade så testkördes enkäten på två studenter. Studenterna återkom med återkoppling och frågorna justerades något efter detta. Anledningen till att enkäten testkördes på studenter istället för på skogsbolagsanställda är att det modifierade CSQ-formuläret anses vara stabilt för olika organisationstyper (Clampitt & Girard, 1987). Formuläret sågs även över av organisationens region- samt kommunikationschef. Mindre efterföljande justeringar förekom.

Formuläret var uppbyggt som en Likertskala. Skalan är uppbyggd av påståenden som avses avspegla en individs attityd till något eller någon. Respondenten får ta ställning till i vilken utsträckning påståendet överensstämmer med dennes uppfattning. Svaren poängsätts och den totala summan anger styrkan i individens attityd. (Nationalencyklopedin, 2013b) I detta arbete presenterades resultaten av mätningen istället som medelvärden för att möjliggöra en jämförelse mellan de olika kommunikationsdimensionerna.

Skalan bestod av 20 påståenden som skulle avspegla de anställdas kommunikationsattityd samt arbetstillfredsställelse. Skalan var graderad från 1=väldigt missnöjd/påståendet är helt felaktigt, till 7=väldigt nöjd/påståendet är helt korrekt. Utöver formuläret adderades två kvalitativa frågor som gav utrymme för övriga kommentarer. Se Bilaga 1.

### **3.2.1 Tillvägagångssätt**

Författarna hade ett telefonmöte med organisationens chef för att komma överens om när datainsamlingen skulle ske. De anställda informerades sedan av chefen varför, när och hur studien skulle genomföras, se Bilaga 2. Kontakten med de anställda i skogsbolaget skedde via mejl. I mejlet fanns en kort beskrivning av syftet med enkäten och en länk till den webbaserade enkäten, se Bilaga 3. Enkäten var konstruerad i tjänsten Google Docs som tillhandahålls av Google. Genom att använda Google Docs så överfördes respondenternas svar automatiskt in i ett webbaserat kalkylark. Efter svarstidens slut kunde kalkylarket exporteras till Microsoft Excel 2010 för bearbetning. Svarstiden för de respondenterna var fyra arbetsdagar, en påminnelse skickades ut efter halva tiden, se Bilaga 4.

### **3.3 Dataanalys**

Data exporterades från Excel 2010 till Minitab 16 Statistical Software. Minitab är en statistisk mjukvara som används till statistiska analyser. Programmet kördes på en PC med operativsystemet Windows 7 Enterprise.

För att redogöra för graden av upplevd kommunikationstillfredsställelse bland de anställda användes verktyget Display descriptive statistics i Minitab. Verktyget beräknade medelvärde och standardavvikelse för data. För att statistiskt testa om en eventuell skillnad mellan kommunikationstillfredsställelsen hos de anställda på region- respektive distriktskontor existerade gjordes ett oberoende t-test i Minitab. Testet genomfördes på de enskilda kommunikationsdimensionerna. För att statistiskt påvisa ett eventuellt samband mellan de skogsbolagsanställdas kommunikationstillfredsställelse och arbetstillfredsställelse utfördes en korrelationsanalys i Minitab. Verktyget Correlation användes och beräknade korrelationer samt signifikansnivå för data. För att undersöka CSQ:s reliabilitet och enkätfrågornas interna konsistens räknades Cronbach's Alpha ut med hjälp av verktyget Item Analysis i Minitab.

Resultatet från analyserna i Minitab exporterades till Excel för omvandling av analysutskriften till tabellformat.

Det kvalitativa datat exporterades från Excel 2010 till Word 2010. Data omvandlades och analyserades tematiskt utifrån en teoridrivna approach (Boyatzis, 1998). Approachen innebar att rådata kategoriserades utefter våra underrubriker i teoriavsnittet. Efter kategoriseringen konstaterades att endast tre rubriker var nödvändiga: kommunikation, kommunikationskanaler och kommunikationsproblem.

### **3.4 Avgränsningar**

Demografiska faktorer så som ålder och kön har utelämnats i denna studie. Detta då tidigare studier har påvisat att dessa inte har någon större inverkan på individens kommunikationstillfredsställelse (Clampitt & Girard, 1987).

En annan avgränsning som gjorts var att enbart genomföra studien på en av skogsbolagets regioner och inte på hela bolaget eller på olika skogsbolags regionavdelningar inom samma geografiska områden. Avgränsningen har gjorts av tids- och resursrelaterade skäl.

### **3.5 Etiska överväganden**

Respondenterna har i studien varit anonyma, detta innebär att författarna till projektarbetet inte känner till de enskilda respondenternas identitet. Undersökningen genomfördes som en webbenkät vilket torde ha bidragit till att säkerställa detta. Respondenternas svar presenterades endast i aggregerad form.

## 4 Resultat

Detta avsnitt presenterar resultatet från enkätundersökningen inom skogsbolaget efter en statistisk bearbetning av svaren. Dessutom presenteras svaren på de kvalitativa frågorna.

Först ges en beskrivning av populationen och därefter presenteras svaren på frågeställningen.

### 4.1 Beskrivning av population

Tabell 1. Antalet kontaktade medarbetare, antal respondenter samt svarsfrekvens

	N	n	Svarsfrekvens (%)
<b>Distrikt</b>	59	49	83,1
<b>Region</b>	6	8	133,3
<b>Totalt</b>	65	57	87,7

Antalet respondenter tillhörande regionkontoret överstiger antalet medarbetare på regionkontoret. Detta kommenteras under rubriken 5.2 Felkällor i avsnitt 5 Diskussion.

### 4.2 Prövning av frågeställning och hypoteser

#### 4.2.1 De anställdas grad av kommunikationstillfredsställelse

Tabell 2. Hela organisationens attityd till den interna kommunikationen samt den upplevda arbetstillfredsställelsen

Variabel	n	Medelvärde	Standardavvikelse
<b>Kommunikationseffektivitet</b>	57	5,263	0,973
<b>Chefsrelation</b>	57	5,602	0,916
<b>Skvaller</b>	57	4,474	1,441
<b>Personlig feedback</b>	57	4,554	1,037
<b>Företagsinformation</b>	57	4,446	0,952
<b>Arbetstillfredsställelse</b>	57	4,855	0,696

För hela skogsbolaget är medarbetarna nöjda ( $5,50 < \mu < 6,49$ ) med chefsrelationen. Ganska nöjda ( $\mu > 4,5$ ) med kommunikationseffektiviteten, personlig feedback och arbetstillfredsställelsen samt ingen åsikt för skvaller och företagsinformation. För att se medelvärden och standardavvikelse för de enskilda frågorna se bilaga 5. En större standardavvikelse kan iaktas för kategorin skvaller och en mindre för arbetstillfredsställelsen. Detta innebär att respondenternas åsikter kring mängden skvaller på arbetsplatsen går isär, svaren har en större spridning, och vice versa för arbetstillfredsställelse.

Tabell 3. Distriktsmedarbetarnas attityd till den interna kommunikationen samt den upplevda arbetstillfredsställelsen

Variabel	n	Medelvärde	Standardavvikelse
Kommunikationseffektivitet	49	4,918	0,659
Chefsrelation	49	5,306	0,895
Skvaller	49	5,626	0,947
Personlig feedback	49	4,429	1,514
Företagsinformation	49	4,592	1,050
Arbetstillfredsställelse	49	4,469	0,931

Distriktsmedarbetarna anser att det i stora delar är korrekt att skvaller existerar inom organisationen. Medarbetarna är ganska nöjda med kommunikationseffektiviteten, sin chefsrelation och företagsinformationen. Medarbetarna har ingen åsikt om personlig feedback samt arbetstillfredsställelse. Det finns en större standardavvikelse för kategorin personlig feedback och en mindre för kommunikationseffektiviteten.

Tabell 4. Regionmedarbetarnas attityd till den interna kommunikationen samt den upplevda arbetstillfredsställelsen

Variabel	n	Medelvärde	Standardavvikelse
Kommunikationseffektivitet	8	4,464	0,832
Chefsrelation	8	5,458	0,733
Skvaller	8	4,750	0,886
Personlig feedback	8	4,313	0,980
Företagsinformation	8	4,300	1,136
Arbetstillfredsställelse	8	5,000	1,414

Regionmedarbetarna är ganska nöjda med sin chefsrelation och med arbetstillfredsställelsen. Medarbetarna anser att det är delvis korrekt att skvaller förekommer inom organisationen och har ingen åsikt om övriga kategorier. En större standardavvikelse kan iakttas för arbetstillfredsställelsen.

#### 4.2.2 Sambandet mellan skogsbolagsanställdas arbetstillfredsställelse och kommunikationstillfredsställelse

Tabell 5. Korrelationen mellan de olika kommunikationsdimensionerna och den upplevda arbetstillfredsställelsen

Variabler	Arbetstillfredsställelse	Kommunikations- effektivitet	Chefsrelation	Skvaller	Personlig feedback
Kommunikationseffektivitet	0,306*				
Chefsrelation	0,482***	0,530***			
Skvaller	-0,317*	0,037	-0,022		
Personlig feedback	0,493***	0,479***	0,661***	-0,205	
Företagsinformation	0,084	0,443***	0,402***	0,056	0,558***

\*\*\* $p \leq 0,005$ ; \*\* $p \leq 0,01$ ; \* $p \leq 0,05$

Tabell 5 visar att det finns en signifikant korrelation ( $p \leq 0,05$ ) mellan arbetstillfredsställelse och samtliga kommunikationsdimensioner utom företagsinformation. Tabellen visar även att det existerar signifikanta interkorrelationer ( $p \leq 0,05$ ) mellan flera av dimensionerna. Skvaller är den enda dimensionen som inte korrelerar med någon av de andra dimensionerna.

#### 4.2.3 Skillnaden mellan region- och distriktsanställdas kommunikationstillfredsställelse

Tabell 6. Skillnaden mellan svaren från medarbetarna på region och distrikt

Variabler	n	Medelvärde	Standardavvikelse	T-värde	P-värde
<b>Kommunikationseffektivitet</b>					
Distrikt	49	4,918	0,659	1,47	0,18
Region	8	4,464	0,832		
<b>Chefsrelation</b>					
Distrikt	49	5,626	0,947	0,57	0,578
Region	8	5,458	0,733		
<b>Skvaller</b>					
Distrikt	49	4,43	1,51	-0,84	0,413
Region	8	4,75	0,886		
<b>Personlig feedback</b>					
Distrikt	49	4,59	1,05	0,74	0,478
Region	8	4,313	0,98		
<b>Företagsinformation</b>					
Distrikt	49	4,469	0,931	0,4	0,699
Region	8	4,3	1,14		
<b>Arbetstillfredsställelse</b>					
Distrikt	49	5,306	0,895	0,59	0,572
Region	8	5	1,41		

Tabell 6 visar att det inte existerar någon signifikant skillnad ( $p \leq 0,05$ ) mellan distrikts- och regionmedarbetarnas svar inom de olika kommunikationsdimensionerna eller arbetstillfredsställelse.

#### 4.2.4 Hinder för en välfungerande internkommunikation

##### 4.2.4.1 Medarbetarförslag på hur den interna kommunikationen kan förbättras

Tio förbättringsförslag lämnades av de anställda, dessa kan delas in i tre kategorier utifrån teoribakgrunden.

##### Kommunikation

Ett förslag framkom på att man bör kontrollera att information som berör samtliga inom organisationen mottagits.

##### Kommunikationskanaler

De flesta förbättringsförslagen gäller området kommunikationskanaler. Det framkom önskemål om mobila datorlösningar för fältpersonal för att förbättra deras kommunikationsmöjligheter och kommunikationshastighet. Förslag kring mer träffar mellan organisationens kontor framförs. En person efterfrågar en realtidskanal för driftsinformation (virke) från Virkesavdelningen på skogsbolagets huvudkontor. En anställd efterfrågar ett kunskapsforum på intranätet för rådgivning

och kommunikationsinhämtning. Två respondenter efterfrågar regelbundna och formella uppdateringar från ledningen med återkoppling och information gällande marknad, produktion, fokus- och kritiska områden samt även positiv och negativ feedback.

### Kommunikationsproblem

En respondent efterfrågar en sällning i kommunikationen och restriktioner gällande mejl.

#### 4.2.4.2 Medarbetarnas övriga tankar kring den interna kommunikationen

Sju synpunkter framfördes från de anställda.

### Kommunikationskanaler

Två anställda framhåller att den information man söker går att finna via den interna portalen och att systemet bygger på egenansvar. Regionchefens hörna på intranätet framhåller två respondenter som uppskattat och anses vara ett bra sätt att sprida information. En medarbetare anser att informationen ifrån skogsbolagets huvudkontor skiljer sig ifrån regionchefens direktiv, detta upplevs skapa otydlighet. En medarbetare framför att bredbandshastigheten på dennes kontor var för låg. Slutligen anser en medarbetare att kommunikationsklimatet är bra, men att det ändå finns utrymme för förbättringar.

#### **4.2.5 Verktygets reliabilitet i en skogsindustriell kontext**

Tabell 7. Frågeformulärets interna konsistens

Fråga	Cronbach's Alfa
Hur nöjd är du med din arbetssituation?	0,857
..mängden kommunikation inom organisationen är lagom	0,862
..det finns en sund inställning till kommunikation inom organisationen	0,853
..kommunikationsförmågan hos personerna i din organisation är goda	0,842
..kommunikationsrutinerna är anpassningsbara för nödsituationer	0,857
..kommunikationen med mina kollegor är pålitlig och obehindrad	0,853
..konflikter hanteras på ett lämpligt sätt genom rätt kommunikationskanaler	0,842
..möten är välorganiserade	0,845
..din chef lyssnar och uppmärksammar dig	0,843
..din chef ger vägledning för att lösa jobbrelaterade problem	0,851
..din chef litar på dig	0,869
..skvaller förekommer inom din organisation	0,844
..information kring hur du blir bedömd?	0,844
..information kring dina framsteg inom ditt jobb?	0,845
..erkännandet av dina ansträngningar?	0,848
..information kring hur ditt jobb kan jämföras med andras?	0,842
..information kring prestationer och/eller misslyckanden i organisationen?	0,850
..information kring förändringar inom organisationen?	0,851
..information kring statliga/myndigheters åtgärder som påverkar min organisation?	0,849
..information kring organisationens policys och mål?	0,847
..information om förmåner och lön?	0,848
Cronbach's Alfa = 0,8566	

Resultatet i Tabell 7 visar att Cronbach's alfa är hög: 0,856 för hela enkäten.



## 5 Diskussion

I detta avsnitt diskuteras resultaten som presenterades i tidigare avsnitt även felkällor och förslag till framtida studier kommer att beröras.

### 5.1 Resultatdiskussion

#### 5.1.1 *De anställdas grad av kommunikationstillfredsställelse*

Analysen av de anställdas attityd till den interna kommunikationen visade att attityderna låg på den positiva sidan av skalan på region, distrikt och för organisationen som helhet. Detta ligger i linje med tidigare forskning som framhåller att medarbetare generellt inte är missnöjda med kommunikationsklimatet samt att det finns dimensioner med högre eller lägre grad av tillfredsställelse. Skvaller är den dimension som på organisationsnivå påvisar störst spridning. Detta kan bero på flera saker. Resultatet skulle kunna härröras till att medarbetarna arbetar på olika kontor där skvaller förekommer i olika omfattning. Detta kan i ljuset av teorin förklaras av att företagets distriktschefer hanterar informationsspridning på olika sätt. Samtidigt motsägs detta av att spridningen i dimensionen företagsinformation är liten. En annan tänkbar förklaring är att spridningen beror på att skvallerdimensionen enbart förklaras utifrån en fråga utan begreppsdefinition, detta lämnar utrymme för individernas egen tolkning av begreppet skvaller. Begreppsdefinitioner ges inte i samband med någon av de andra frågorna, men i och med att dimensionerna utgörs av flera frågor borde denna faktor minska. På distriktsnivå är personlig feedback den dimension som påvisar störst spridning detta beror sannolikt på att de distriktsanställda arbetar på tre olika kontor där feedback-kulturen skiljer sig. På regionnivå kan en stor spridning av arbetstillfredsställelsen identifieras, detta beror på att en respondent ur det knappa urvalet i jämförelse med de övriga har satt ett lågt värde.

#### 5.1.2 *Sambandet mellan de anställdas arbetstillfredsställelse och kommunikationstillfredsställelse*

Det gick att se ett statistiskt signifikant samband mellan arbetstillfredsställelsen och alla kommunikationsdimensioner utom företagsinformation. De två dimensioner med starkast korrelation till arbetstillfredsställelsen var chefsrelation och personlig feedback, följt av kommunikationseffektivitet. Där Clampitt och Girards (1987) dimension kommunikationseffektivitet motsvarar dimensionen som Downs och Hazens benämner det allmänna kommunikationsklimatet (Clampitt & Downs 1987). Att dessa korrelationer är starkast korrelerade till arbetstillfredsställelse ligger i linje med tidigare studier på området och denna studies teoretiska referensram. Det faktum att det i denna studie existerar signifikanta interkorrelationer är anmärkningsvärt. Detta då motivet till Clampitt och Girards modifiering av CSQ-formuläret och konstruktionen av faktorerna i femfaktorsanalysen var att interkorrelation enbart skall existera mellan frågor inom samma dimension, inte mellan de olika dimensionerna.

#### 5.1.3 *Skillnader mellan region- och distriktsanställdas kommunikationstillfredsställelse*

Skillnader kan observeras mellan medelvärdena för attityden till kommunikation hos region och distriktsmedarbetarna. Där distriktsmedarbetarna tenderade att vara nöjdare med alla dimensioner samt att de upplever förekomsten av skvaller i mindre grad. Det gick dock inte att statistiskt säkerställa dessa skillnader. Detta beror troligen på att antalet respondenter på regionkontoret var för litet. Enligt teorin så borde inga skillnader föreligga mellan region- och distriktsanställda på grund av hierarkisk position då det påvisats att en chefsposition inte medför en högre grad av kommunikationstillfredsställelse.

Resultatet visar att kommunikationsdimensionerna chefsrelation och feedback i högre utsträckning än de övriga är korrelerade med arbetstillfredsställelsen inom skogsbolaget. Detta påvisar vikten av ge utrymme för kompetenshöjande åtgärder inom ledarskap och feedback. Den upplevda kommunikationseffektiviteten är även den korrelerad med feedback och chefsrelation samt företagsinformation. Att medarbetare upplever att de får för lite information kan hänföras till ett antal kommunikationsproblem. En tänkbar förklaring kan vara att ledningen använder fel kanaler för att sända information och därmed uppstår ett problem i kommunikationsprocessen. Exempelvis att graden av informationsrikedom är för låg och meddelanden därför misstolkas. Ett annat tänkbart scenario är att individer med nyckelpositioner i företagets kommunikationsnätverk på grund av opportunistiskt beteende eller informationsöverflöd inte vidarebefordrar meddelanden till sina medarbetare.

#### **5.1.4 Föreliggande hinder för en välfungerande internkommunikation**

Efter tolkning av de kvantitativa resultaten kan vi dra slutsatsen att inga uppenbara hinder föreligger den interna kommunikationen. Av de kommentarer som inkom från den kvalitativa delen av studien så handlade de flesta om förbättringsmöjligheter gällande kommunikationskanaler. Två nya kanaler efterfrågades, en kanal för driftsinformation som enligt teorin kan definieras som snabb med hög parallellitet samt en låg grad av rikedom, i likhet med mikroblogger Twitter. Den andra kanalen som efterfrågades var ett kunskapsforum som karakteriseras av en hög grad av lagring och rikedom samt en möjlighet till interaktion mellan medarbetare. Dessutom efterfrågades nya kommunikationskanaler för personalen i fält så att dessa kan förmedla information med högre snabbhet och rikedom.

En anledning till att förslag på området kommunikationskanaler var talrikast kan vara att denna typ av brister är mer påtagliga än andra då valet av och kvaliteten på kommunikationskanalerna genomsyrar det dagliga arbetet. Ett annat genomgående tema är efterfrågan av information från företagets ledning. Då vår studie visat att företagsinformation spelar en stor roll för den upplevda kommunikationseffektiviteten bör detta hörsammas.

#### **5.1.5 Verktygets reliabilitet i en skogsindustriell kontext**

Cronbach's Alfa för vårt undersökningsverktyg var 0,856 vilket är högt. Detta innebär att de frågor som ställdes faktiskt mätte kommunikationstillfredsställelsen. Detta ligger i linje med tidigare undersökningar på verktyget i andra kontexter samt bekräftar att CSQ är ett branschberoende undersökningsverktyg.

## **5.2 Felkällor**

Studiens svarsfrekvens var god. För regionmedarbetarna var dock svarsfrekvensen något förbryllande 133 procent. Enkäten gick ut till sex medarbetare på regionkontoret, men åtta personer i bolaget ansåg sig tillhöra regionkontoret. Sannolikt är detta ett misstag från personer anställda på distrikten. Det går inte att utifrån mätvärdena se att samma person skulle ha skickat in samma svar mer än en gång. Påminnelsemejlet är sannolikt en del av förklaringen till den höga svarsfrekvensen, cirka en fjärdedel av svaren kom in efter påminnelsen. Vid utformandet av studien var det inte känt för rapportförfattarna hur få personer som jobbade på skogsbolagets regionkontor. Antalet personer visade sig senare vara lägre än vad som förutsätts för att kunna dra några statistiskt säkerställda slutsatser. Dessa två faktorer indikerar att resultatet från regionkontoret bör tas med en nypa salt.

En möjlig felkälla kan hänföras till det faktum att enkäten varit helt anonym. På grund av detta är det omöjligt att avgöra huruvida en av respondenterna svarat på enkäten flera gånger av

misstag eller i missvisande syfte. Eller om denne av misstag har klickat i fel alternativ i enkäten, exempelvis som fallet med svarsfrekvensen inom regionkontoret.

Studiens största svaghet är sannolikt översättningen av instrumentet. När formuläret översattes utan att använda en så kallad back translation var det ofrånkomligt att enskilda ord som är korrekt översatta ändå kan ha en annan värdeladdning inom dess kulturella kontext. Något som med lite god vilja går att hänföra till kommunikationsbarriären semantik.

Vid överföringen av frågorna till den webbaserade enkäten har tre frågor bortfallit. Orsaken till detta är ett handhavandefel från rapportförtattarnas sida. Detta har rimligtvis haft en inverkan på mätinstrumentets reliabilitet. De kommunikationsdimensioner som de bortfallna frågorna härrör till, kommunikationseffektivitet, chefsrelation och företagsinformation utmärker sig dock inte vad gäller standardavvikelse. De bortfallna frågorna återfinns i bilaga 6.

### **5.3 Förslag på framtida studier**

Vi föreslår att en studie inom samma område vidare skulle utvärdera CSQ:s applicerbarhet på skogssektorn. Förslagsvis genom att studera flera olika typer av skogsindustriella företag.

### **5.4 Råd till skogsbolaget**

Kortfattat är råden till skogsbolaget:

- Tillse att personer i chefsställning är medvetna om vikten av att ge feedback till sina medarbetare.
- Då vikten av en god relation med chef betonas av de anställda så bör de nuvarande cheferna vid behov ges möjlighet till ledarskapsutveckling.
- Av samma skäl som ovan bör en stor vikt utöver teknisk expertis läggas på ledaregenskaper vid nyrekrytering till chefstjänster.
- Ta till er av de förslag på nya kommunikationskanaler som medarbetarna har bidragit med.

### **5.5 Slutsatser**

De anställda är nöjda med chefsrelationen, ganska nöjda med kommunikationseffektiviteten, personlig feedback och arbetstillfredsställelsen vidare har de ingen åsikt vad gäller skvaller och företagsinformation.

Det existerar ett signifikant samband mellan arbetstillfredsställelse och samtliga kommunikationsdimensioner förutom företagsinformation.

Det finns ingen signifikant skillnad mellan region- och distriktsanställdas kommunikationstillfredsställelse.

Hinder för en välfungerande internkommunikation kunde inte identifieras utifrån det kvantitativa datat, Det kvalitativa datat indikerar dock att det fanns förbättringsmöjligheter främst inom våra teman kommunikationskanaler och kommunikationsproblem.

Vidare kan det konstateras att CSQ kan användas inom en skogsindustriell kontext.

## Referenser

- Bloisi, W., Cook, CW. & Hunsaker, PL. 2007. *Management and organizational behavior*. Andra upplagan. Berkshire: McGraw-Hill education.
- Boyatzis, RE. 1998. *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Carrière, J. & Bourque, C. 2009. The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career development international*, 14(1), ss. 29-49.
- Clampitt, PG. & Downs, CW. 1993. Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: a field study. *The journal of business communication*, 30(1), ss. 7-30.
- Clampitt, PG. & Downs, CW. 1987. A critical review of communication satisfaction. [http://imetacomm.com/wp-content/themes/Structure%20Premium%20White/organic\\_structure\\_white/downloads/Metacomm\\_Satisfaction.pdf](http://imetacomm.com/wp-content/themes/Structure%20Premium%20White/organic_structure_white/downloads/Metacomm_Satisfaction.pdf) [2013-03-23]
- Clampitt, PG. & Girard, DM. 1987. *Time for reflecting: A factor analytic study of the communication satisfaction instrument*. Artikel presenterad på the ICA Convention.
- Clampitt, PG. & Girard, DM. 1993. Communication satisfaction: A useful construct? *The New Jersey journal of communication*, 1(2), ss. 84-102.
- Dietrichson, J. & Edgren, J. 2011. *En kartläggning och jämförelse av informella nätverk på ett svenskt skogsföretag*. Sveriges lantbruksuniversitet. Institutionen för skogens produkter/Jägmästarprogrammet.
- Downs, CW. & Hazen, MD. 1976. A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of business communication*, 14(3). ss. 63-73.
- Elmkvist, E. & Kling, C. 2011. *Holmen Skog region Norrköping – kommunikation inom regionledningen*. Sveriges lantbruksuniversitet. Institutionen för skogens produkter/Jägmästarprogrammet.
- Folsland Bolkesjø, T., Obersteiner, M. & Solberg, B. 2003. Information technology and the newsprint demand in Western Europe: A Bayesian approach. *Canadian journal of forest research*, 33, ss. 1644-1652.
- Gillis, T. 2011. *The IABC handbook of organizational communication: A guide to internal communication, public relations, marketing, and leadership*. Andra upplagan. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gray, J. & Laidlaw, H. 2002. *Flexible work arrangements and organizational communication: an Australian retail experience*. Opublicerat manuskript. Artikel. Monash university.
- Gray, J. & Laidlaw, H. 2004. Improving the measurement of communication satisfaction. *Management communication quarterly*, 17(3), ss. 425-448.
- Gülнар, B. 2007. *The relationship between communication satisfaction and job satisfaction: A survey among Selçuk university research assistants*. Selçuk university.
- Hansen, E., Juslin, H. & Knowles, C. 2007. Innovativeness in the global forest products industry: exploring new insights. *Canadian journal of forest research*, 37, ss. 1324-1335.
- Hetemäki, L. 1999. Information technology and paper demand scenarios. I: Palo, M. & Uusivuori, J. (red.), *World forests, society and environment*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, ss. 31-40.
- Hetemäki, L. 2005. Information technology and the forest sector. I: Hetemäki, L. & Nilsson, S. (red.), *IUFRO world series. Vol.18. Information Technology and the Forest Sector*. Neulengbach: Eigner Druck, ss. 76-101.
- Hetemäki, L. & Soirinsuo, J. 2008. Magazine paper consumption has started to decline in the USA. *Paperi ja Puu – Paper and Timber*, 90, ss. 45.
- Hetemäki, L. 2010. Information and communication technology. I: Mery, G., Katila, P., Galloway, G., Alfaro, RI., Kanninen, M., Lobovikov, M. & Varjo, J. (red.) *IUFRO World Series. Vol.25. Forests and Society – Responding to Global Drivers of Change*. Tampere: Tammerprint Oy, ss. 157-165.
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. 1991. *Forskningsmetodik, om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Hujala, M. 2011. The role of information and communication technologies in paper consumption. *International journal of business information systems*, 7, ss. 121-135.
- Jacobsen, DI. & Thorsvik, J. 2008. *Hur moderna organisationer fungerar*. Tredje upplagan. Studentlitteratur: Lund.
- Janse, G. 2005. *European cooperation and networking in forest communication*. Joensuu: European Forest Institute (EFI Technical Report, 2005: 20).
- Janse, G. 2007a. Characteristics and challenges of forest sector communication in the EU. *Silva Fennica*, 41(4), ss. 731-753.
- Janse, G. 2007b. *Communication in forest policy decision-making in Europe: a study on communication processes between policy, science and the public*. Diss. Joensuu: Joensuun yliopisto.

- Korhonen, S. & Niemelä JS. 2005. A conceptual analysis of capabilities: identifying and classifying sources of competitive advantage in the wood industry. *The Finnish journal of business economics*, 54(1), ss. 11-47.
- Korhonen, S. 2006. *A capability-based view of organisational renewal: combining opportunity- and advantage-seeking growth in large, established European and North American wood-industry companies*. Diss. Helsingfors: Helsingfors Universitet.
- Merrill-Matzner, JC. 2006. *A network analysis of information use in a public health organization*. New York: Columbia University.
- Miles, MP. & Covin, JG. 2000. Environmental marketing: A source of reputational, competitive and financial advantage. *Journal of business ethics*, 23(3), ss. 299-311.
- Muchinsky, PM. 1977. Organizational communication: relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of management journal*, 20(4), ss. 592-607.
- Nationalencyklopedin. 2013a. *Organisation*. <http://www.ne.se/lang/organisation/276787> [2013-03-15]
- Nationalencyklopedin. 2013b. *Likertskala*. <http://www.ne.se/likertskala> [2013-03-22]
- Pettit, JD., Goris, JR. & Vaught BC. 1997. An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *The journal of business communication*, 34(1), ss. 81-98.
- Rubin, RB., Palmgreen, P. & Sypher, HE. 2004. *Communication research measures: a sourcebook*. Lawrence Erlbaum associates, inc., publishers: Mahwah.
- Rådberg, J. & Svensson, J. 2009. *Svensk skogsindustris framtida konkurrensfördelar – ett medarbetarperspektiv*. Sveriges lantbruksuniversitet. Institutionen för skogens produkter/Jägmästarprogrammet och Ekonomiprogrammet med naturresursinriktning.
- Svärd, K. & Wedin, M. 2012. *Kommunikations- och arbetstillfredsställelse i relation till KASAM*. Mälardalens högskola. Akademin för hållbar samhälls- och teknikutveckling.
- Tett, RP. & Meyer, JP. 1993. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), ss. 259-293.
- Thompson, ER. & Phua, FTT. 2012. A Brief Index of Affective Job Satisfaction. *Group & organization management*, 37(3), ss. 275–307.
- von Unger-Sternberg, S. & von Ungern-Sternberg, C. 1999. Paper consumption and information media. *Journal of information science*, 25(3), ss. 229-232.
- Varona, F. 1996. Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *The journal of business communication*, 32(2), ss. 111-140.
- Whiteman, A. 2005. *Recent trends and developments in global market for pulp and paper*. Rom: Förenta nationernas livsmedels- och jordbruksorganisation.
- Zwijze-Koning, K. & de Jong, M. 2007. Evaluating the communication satisfaction questionnaire as communication audit tool. *Management communication quarterly*, 20(3), ss. 261-282.

#### Personlig kommunikation

- Sandgren, Mats; VD SCA Skog, Kommittén för kompetensförsörjning, Skogsavdelningen, KSLA. 2013. *Kompetensförsörjning*, kommittémöte 13 februari.
- Extern handledare; regionchef vid skogsbolag. 2013. Mejl mars.

# Bilagor

## Bilaga 1. Frågeformulär

Kommunikation inom Skogsbolaget

Nedan följer ett antal frågor om hur du som medarbetare upplever kommunikationen inom Skogsbolaget. Med kommunikation avses så väl att sända till som att ta emot information av en medarbetare. Detta gäller oavsett kommunikationskanal (telefon, mejl, brev, möten etc.). Svaren kommer att behandlas helt anonymt och presenteras endast i samlad form.

Jag arbetar på.. \*

Regionkontor

Distriktskontor

Hur nöjd är du med din arbetssituation? \*

1 2 3 4 5 6 7

Väldigt missnöjd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väldigt nöjd
------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------

Del 1.

Nedan listas tretton påståenden. Visa i vilken utsträckning du anser att påståendena stämmer. Skalan är från 1 till 7 där: 1 = Påståendet är helt felaktigt 2 = Påståendet är i stora delar felaktigt 3 = Påståendet är delvis felaktigt 4 = Ingen åsikt 5 = Påståendet är delvis korrekt 6 = Påståendet är i stora delar korrekt 7 = Påståendet är helt korrekt I vilken utsträckning anser du att..

..mängden kommunikation inom organisationen är lagom \*

1 2 3 4 5 6 7

Liten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stor
-------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------

..det finns en sund inställning till kommunikation inom organisationen \*

1 2 3 4 5 6 7

Liten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stor
-------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------

..kommunikationsförmågan hos personerna i din organisation är goda \*

1 2 3 4 5 6 7

Liten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stor
-------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------

..kommunikationsrutinerna är anpassningsbara för nödsituationer \*

1 2 3 4 5 6 7

Liten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stor
-------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------

..kommunikationen med mina kollegor är pålitlig och obehindrad \*

1 2 3 4 5 6 7

Liten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stor
-------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------

..konflikter hanteras på ett lämpligt sätt genom rätt kommunikationskanaler \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Liten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stor

..möten är välorganiserade \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Liten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stor

..din chef lyssnar och uppmärksammar dig \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Liten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stor

..din chef ger vägledning för att lösa jobbrelaterade problem \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Liten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stor

..din chef litar på dig \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Liten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stor

..skvaller förekommer inom din organisation \*

## Del 2.

Nedan listas nio frågor. Svara på i vilken utsträckning du är nöjd med kvaliteten på olika typer av information. Skalan går från 1 till 7 där: 1 = Väldigt missnöjd 2 = Missnöjd 3 = Ganska Missnöjd 4 = Ingen åsikt 5 = Ganska nöjd 6 = Nöjd 7 = Väldigt nöjd

Hur nöjd är du med kvaliteten på..

..information kring hur du blir bedömd? \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Mycket missnöjd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket nöjd

..information kring dina framsteg inom ditt jobb? \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Mycket missnöjd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket nöjd

..erkännandet av dina ansträngningar? \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Mycket missnöjd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket nöjd

..information kring hur ditt jobb kan jämföras med andras? \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Mycket missnöjd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket nöjd

..information kring prestationer och/eller misslyckanden i organisationen? \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Mycket missnöjd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket nöjd

..information kring förändringar inom organisationen? \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Mycket missnöjd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket nöjd

..information kring statliga/myndigheters åtgärder som påverkar min organisation? \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Mycket missnöjd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket nöjd

..information kring organisationens policys och mål? \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Mycket missnöjd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket nöjd

..information om förmåner och lön? \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Mycket missnöjd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket nöjd

Övriga kommentarer Har du några förslag på hur den interna kommunikationen inom regionen kan förbättras?

Övriga kommentarer Har du några övriga tankar kring den interna kommunikationen inom regionen?



## Bilaga 2. Mejl från regionchefen till de anställda

Reply Reply All Forward         



Hej! Ni kommer att få en enkät som handlar om vår kommunikation från 2 skogisstudenter. Vänligen besvara den, ganska snabb deadline.

To:



Cc: Anna Ahlgren (Student); Axel Wretemark (Student);

05 March 2013 16:32

Hej alla tjänstemän på regionen!

Jag tycker att kommunikation är viktigt men svårt. Jag är övertygad om att det stärker oss om vi har en likartad bild av vår verksamhet och samma bild av vilka övergripande prioriteringar vi ska göra. Jag tror att vi alla gör ett bättre jobb om vi har en större bild än det specifika hörn vi jobbar i, en bild av helheten

Jag har fått en förfrågan från två studenter på Skogis om vi vill delta i ett projektjobb som de ska genomföra. Jag har mot bakgrund av ovanstående ställt mig positiv till detta. Projektjobbet handlar om vår interna kommunikation. Finns det skillnader mellan hur jag som ansvarig för regionens verksamhet och ni tjänstemän på regionen ser på hur den interna kommunikationen fungerar? Har ni förslag på hur den kan förbättras?

Ni kommer att få ett mail med frågor från Anna Ahlgren och Axel Wretemark.

Vänligen prioritera att svara på dessa frågor innan angiven deadline så skapar vi förutsättningar för att deras arbete lyckas och att vi kan få med oss förbättringsförslag till vår fortsatta kommunikation.

Tack!

Med vänlig hälsning

## Bilaga 3. Enkätmejl

**Från:** Axel Wretemark (Student)  
**Skickat:** den 6 mars 2013 08:53  
**Till:**

**Ämne:** ENKÄT: Kommunikation inom

Hej!

Som har förvarnat er om så kommer här ett mail från två skogisstudenter. Nedan finns en länk till en webbaserad enkät. Enkäten tar inte mer än tio minuter och vi vill verkligen understryka att alla svar kommer behandlas anonymt!

**Vi emotser era svar senast måndag den 11e kl 17:00.**

[https://docs.google.com/forms/d/1FQ1yPgoy\\_PxcX\\_rvLwXsv8tHI6n\\_7D9IXtR8CwliuZs/viewform?sid=7229abd622e11b&token=DBGoPj0BAAA.FqH-stQKMi9L2nJfyf5\\_Ig.3DCx4AfHZ\\_QnmCVIO1agA](https://docs.google.com/forms/d/1FQ1yPgoy_PxcX_rvLwXsv8tHI6n_7D9IXtR8CwliuZs/viewform?sid=7229abd622e11b&token=DBGoPj0BAAA.FqH-stQKMi9L2nJfyf5_Ig.3DCx4AfHZ_QnmCVIO1agA)

Med vänliga hälsningar  
Anna Ahlgren & Axel Wretemark  
Jägmästarkurs 09/14, skogsindustriell ekonomi

## Bilaga 4. Påminnelsemej

**Från:** Axel Wretemark (Student)

**Skickat:** den 8 mars 2013 12:48

**Till:**

**Ämne:** SV: ENKÄT: Kommunikation inom

Hej igen!

Till att börja med vill vi tacka de som har tagit Er tid att fylla i vår lilla enkät, samtidigt vill vi påminna Er som ännu inte hunnit att sista svarsdag är på måndag!

Trevlig helg!  
Anna & Axel

## Bilaga 5. Frågformuläret uppdelat i dimensioner

	Hela (n=57)		Regionkontor (n=8)		Distriktskontor (n=49)	
	Medel	Standardavv.	Medel	Standardavv.	Medel	Standardavv.
<b>Arbetsstillfredsställelse</b>	5,26	0,13	5,00	0,50	5,31	0,90
Hur nöjd är du med din arbetssituation?						
<b>Kommunikationseffektivitet</b>						
..mängden kommunikation inom organisationen är lagom	4,53	0,16	5,00	0,50	4,45	1,16
..det finns en sund inställning till kommunikation inom organisationen	4,85	0,15	4,50	0,46	4,92	1,08
..kommunikationsförmågan hos personerna i din organisation är goda	4,53	0,17	4,00	0,46	4,61	1,27
..kommunikationsrutinerna är anpassningsbara för nödsituationer	4,74	0,18	4,38	0,50	4,80	1,35
..kommunikationen med mina kollegor är pålitlig och obehindrad	5,63	0,15	4,88	0,58	5,76	1,03
..konflikter hanteras på ett lämpligt sätt genom rätt kommunikationskanaler	4,70	0,17	4,25	0,45	4,78	1,25
..möten är välorganiserade	5,00	0,18	4,25	0,45	5,12	1,35
<b>Chefsrelation</b>						
..din chef lyssnar och uppmärksammar dig	5,51	0,16	5,13	0,40	5,57	1,23
..din chef ger vägledning för att lösa jobbrelaterade problem	5,25	0,16	4,75	0,59	5,33	1,13
..din chef litar på dig	6,05	0,13	6,50	0,19	5,98	0,99
<b>Skvaller</b>						
..skvaller förekommer inom din organisation	4,47	0,19	4,75	0,31	4,43	1,51
<b>Feedback</b>						
..information kring hur du blir bedömd?	4,60	0,18	4,13	0,48	4,67	1,31
..information kring dina framsteg inom ditt jobb?	4,70	0,16	4,63	0,32	4,71	1,26
..erkännandet av dina ansträngningar?	4,81	0,16	4,50	0,50	4,86	1,14
..information kring hur ditt jobb kan jämföras med andras?	4,11	0,19	4,00	0,38	4,12	1,50
<b>Företagsinformation</b>						
..information kring prestationer och/eller misslyckanden i organisationen?	4,47	0,18	3,88	0,35	4,57	1,34
..information kring förändringar inom organisationen?	4,55	0,19	4,63	0,71	4,53	1,31
..information kring statliga/myndigheters åtgärder som påverkar min organisation?	4,06	0,18	4,25	0,45	4,02	1,38
..information kring organisationens policys och mål?	5,09	0,17	4,75	0,41	5,14	1,26
..information om förmåner och lön?	4,07	0,21	4,00	0,60	4,08	1,59

## Bilaga 6. Av misstag bortfallna frågor

Dimension	Fråga
Kommunikationseffektivitet	I vilken utsträckning anser du att informell kommunikation är aktiv och korrekt?
Företagsinformation	Hur nöjd är du med kvaliteten på information kring organisationens finansiella ställning?
Chefsrelation	I vilken utsträckning anser du att din chef är öppen för idéer?

Distribution  
Sveriges lantbruksuniversitet  
Institutionen för skogens produkter  
Department of Forest Products  
Box 7008  
SE-750 07 Uppsala, Sweden  
Tfn. +46 (0) 18 67 10 00  
Fax: +46 (0) 18 67 34 90  
E-mail: [sprod@slu.se](mailto:sprod@slu.se)