



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV
Avdelningen för socialt arbete och psykologi

Kommunikation och organisationsengagemang

Om sambandet mellan vertikal samt horisontell kommunikation och
organisationsengagemang

Maria Eklund Scherp & Cecilia Forss

2013

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp
Psykologi
Personal- och arbetslivsprogrammet

Handledare: Ola Nordhall
Examinator: Mårten Eriksson

Communication and organizational commitment. About the relationship between vertical as well as horizontal communication and organizational commitment.

Abstract

The purpose of the study was to find out if it is possible to predict employees' organizational commitment based on organizational communication, both between managers and employees and between employees. This was done by asking 118 employees to answer a questionnaire consisting of parts from the Communication Satisfaction Questionnaire (Downs & Adrian, 2004). The main result of the study showed that organizational communication could partially explain the variance in organizational commitment. The results are discussed in terms of how and why organizations that have a perceived good organizational communication, both between employees and managers and between employees, are creating a stronger organizational commitment among its employees.

Keywords: communication, organizational commitment, vertical communication, horizontal communication

Sammanfattning

Syftet med studien var att ta reda på om det går att predicera medarbetares organisationsengagemang utifrån organisationskommunikation, såväl mellan chef och medarbetare som medarbetare emellan. Detta gjordes genom att 118 medarbetare fick besvara en enkät bestående av delar från Communication Satisfaction Questionnaire (Downs & Adrian, 2004). Studiens huvudresultat visade att organisationskommunikation delvis kunde förklara variansen i organisationsengagemang. Resultaten diskuteras i termer av hur och varför organisationer som har en upplevd god organisationskommunikation, både mellan medarbetare och chefer och medarbetare emellan, skapar ett starkare organisationsengagemang hos sina medarbetare.

Nyckelord: kommunikation, organisationsengagemang, vertikal kommunikation, horisontell kommunikation

Förord

Vi vill börja med att tacka vår handledare Ola Nordhall på Högskolan i Gävle för hans engagemang och hjälp under genomförandet av vårt examensarbete. Vi vill även passa på att tacka de Human Resource Advisors som ställt upp och hjälpt oss göra denna studie möjlig. Dessutom vill vi tacka våra familjer för all deras kärlek, stöd och uppmuntran. Slutligen vill vi rikta ett stort tack till alla medarbetare som har tagit sig tid att besvara vår enkät. Utan er hade studien inte gått att genomföra. Stort tack till er alla!

Introduktion

Organisationer kan ha mycket att vinna på att se över sin egen organisationskommunikation, liksom att arbeta för ett starkt organisationsengagemang, något som borde ligga i många organisationers intresse.

Åtskilliga studier visar att det finns ett samband mellan kommunikation och organisationsengagemang bland de anställda. Exempelvis är ledningens kommunikation positivt relaterad till organisationsengagemang (Ng, Butts, Vandenberg, DeJoy & Wilson, 2006). Ju högre nivå av tillfredsställande organisationskommunikation, desto högre är nivån av rapporterat organisationsengagemang (Chen Chen, Silverthorne & Jung-Yao Hung, 2006).

En åtskillnad kan göras mellan vertikal- och horisontell organisationskommunikation. Horisontell kommunikation avser socioemotionell kommunikation mellan kollegor eller andra inom organisationen, samt informell kommunikation, det vill säga interaktionen mellan närstående kollegor och övriga informella relationer mellan individer som befinner sig på samma organisatoriska nivå. Vertikal kommunikation avser arbetsrelaterad kommunikation, exempelvis att anställda informeras om organisationsstrategier eller medarbetarnas förmåga att ge ledningen feedback. Vertikal kommunikation rör sig alltså både upp och ner genom organisationshierarkin. Enligt tidigare studier har den vertikala kommunikationen ansetts vara en stark prediktor för organisationsengagemang medan den horisontella kommunikationen inte har ansetts vara det (Postmes, Tanis, & de Wit, 2001).

Begreppet ”organisationsengagemang” (eng. organizational commitment”) kan sägas innehålla komponenterna: identifikation, engagemang för organisationen samt lojalitet (Yousef, 2000). Organisationsengagemang beskrivs som en av komponenterna till social identifikation och utgör den psykologiska kopplingen mellan den anställde och dennes organisation, vilken bidrar till att den anställde inte lika lätt lämnar organisationen frivilligt.

Vidare handlar organisationsengagemang om hur den anställda identifierar sig med, deltar i och känslomässigt engagerar sig i organisationen denne tillhör (Postmes et al., 2001).

Organisationsengagemang karakteriseras av faktorer som starkt tro på och acceptans av organisationens värderingar och mål, samt en vilja att utöva stora ansträngningar på uppdrag av organisationen, liksom en stark önskan att bibehålla medlemskap i organisationen (Mathieu & Zajac, 1990). En chef som misslyckas med att förmedla en helhetsbild av organisationen kan exempelvis bidra till att medarbetaren förlorar överblicken gällande organisationens mål och därigenom finner dem omotiverade. De positiva konsekvenserna av en chefs kommunikationsförmåga kan vara ökat organisationsengagemang hos medarbetarna (Vuuren, de Jong och & Seydel, 2007).

Graden av organisationsengagemang torde till och med kunna ökas genom kommunikation av klart definierade mål, visioner och strategier till medarbetaren. Detta leder till att medarbetaren skapar sig en klarare bild över vad företaget står för och vart det är på väg, vilket i sin tur ökar organisationstillhörigheten samt medarbetarens känsla av identifikation med företaget (Vakola & Bouradas, 2005).

Organisationsengagemang har använts för att predicera anställdas frånvaro, resultat och andra beteenden men även andra variabler som arbetsengagemang och arbetsglädje har uppvisat samband med organisationsengagemang. Dessutom kan engagerade medarbetare vara mer benägna att engagera sig i innovativa och kreativa extrauppgifter, vilka ofta är det som gör en organisation konkurrenskraftig (Mathieu & Zajac, 1990).

Flera studier talar för att intern kommunikation bidrar till en framgångsrik organisation (Robson & Tourish, 2005). Genom att öka kvaliteten på den arbetsuppgiftsrelaterade kommunikationen kan organisationer stimulera medarbetarens organisationsengagemang, detta involverar exempelvis att säkerställa att rätt information kommer till rätt plats vid rätt tidpunkt (De Ridder, 2004).

Via kommunikation förmedlas information som bidrar till en grundläggande förståelse för de mål som organisationen strävar mot, liksom vilka uppgifter som ska utföras. Ledningens centrala roll indikerar att det finns ett samband mellan chefers sätt att kommunicera och medarbetarens attityder till organisationen. Det är därför befogat att anta att chefer med hjälp av god kommunikationsförmåga kan ge sina medarbetare en tydligare bild av organisationens struktur, mål och arbetsuppgifter (Vuuren, de Jong och & Seydel, 2007).

Tidigare studier visar ett signifikant samband mellan organisationsengagemang och faktisk personalomsättning (Allen & Mayer, 1996). Organisationsengagemang har dessutom ett negativt samband med såväl intentionen att söka nya jobbalternativ som intentionen att

lämna sitt jobb (Mathieu & Zajac, 1990). Anställda med högt organisationsengagemang är mer villiga att föreslå förbättringar och att acceptera saker som de är, medan det råder ett negativt samband mellan organisationsengagemang och passivt tillbakadragande, dvs. att inte stå upp för sina egna åsikter när något inom organisationen känns fel. Det har även påvisats betydande negativa samband mellan frivillig (påverkbar) frånvaro och organisationsengagemang (Allen & Mayer, 1996).

Enligt Rousseau (1998), gör dagens karriärklimat som karaktäriseras av förändring och turbulens det osannolikt att medarbetarna ska uppvisa ett starkt organisationsengagemang. Det finns dock åtgärder företag kan vidta för att öka organisationsengagemanget hos sina medarbetare.

Kommunikation ses som ett medel för att skapa goda villkor för organisationsengagemang och genom att länka chefers kommunikation till attityden av emotionellt organisationsengagemang kan kommunikation påverka medarbetares upplevelse av en organisation (Vuuren et al., 2007), eftersom chefer upplevs representera organisationen (Robichaud et al., 2004).

Den vertikala kommunikationen är en stark prediktor av organisationsengagemang. Perceptionen av, och tillfredsställelsen med, ledningens kommunikation är starkare relaterat till rapporterat organisationsengagemang än den socioemotionella kommunikationen med nära kollegor. Kommunikation som berörs mindre av interpersonella relationer och innehåller mer organisations- samt arbetsrelaterade frågor ökar individens identifikation med organisationen. Vertikal kommunikation är således den mer kraftfulla bestämningsfaktorn för organisationsengagemang. Av detta kan slutsatsen dras att medarbetarens känsla av organisationstillhörighet främst kan relateras till dennes uppskattning av chefernas kommunikation. Detta gäller organisationen som helhet liksom avdelningar och mindre arbetsgrupper (Postmes et al., 2001).

Chefers feedback och förmåga att lyssna till medarbetaren har visat sig vara den form av kommunikation som genererar störst kommunikationstillfredsställelse bland medarbetarna. Till följd av kopplingen mellan tillfredsställande kommunikativt ledarskap, chefer och medarbetaren emellan, samt medarbetarens attityder som exempelvis organisationsengagemang, är det troligt att kommunikation kan bidra med mycket som kan gagna organisationen (Vuuren et al., 2007).

Organisationer kan, i många fall, vara svåröverskådliga och obegripliga med vagt definierade enheter och avdelningar. Genom att från högre instans ge medarbetarna formell information och återkoppling om organisationens strategiska mål kan dock förståelse och

uppskattning för organisationen som enhet uppnås (Postmes et al., 2001). Den tydliga chefskommunikationen ger – inräknat att både lyssna och ge feedback – är dessutom värdefull vid utvärdering av kärnkompetenser hos organisationen vad beträffar organisationseffektivitet (Vuuren et al., 2007). Känslan av identifikation och organisationstillhörighet ökar när det finns tillit och möjlighet att dela kunskap och information inom organisationen, liksom vid öppna och tillfredsställande kommunikationskanaler (Vakola & Bouradas, 2005).

Brist på öppenhet i kommunikation liksom en icke stödjande chefsstil kan bidra till ett tyst beteende hos medarbetaren som kan uppleva rädsla över negativa konsekvenser som till exempel karaktäriseras som ”bråkmakare” vid meningsskiljaktigheter. Därför förblir dessa medarbetare tysta i stället för att ge feedback till organisationen. Ett tyst beteende har ett negativt samband med organisationsengagemang och arbetstillfredsställelse då den starkaste indikatorn för engagemang är just möjligheten till kommunikation (Vakola & Bouradas, 2005).

Sammanfattningsvis kan sägas att en god ledning dels håller sina medarbetare välinformerade kring organisationens framtida riktningar, strategier och policies, men även ger medarbetarna möjlighet att interagera med ledningen (Postmes et al., 2001).

Syfte, frågeställningar och hypotes

Syftet med föreliggande studie var att undersöka om vertikal- och horisontell kommunikationsförmåga, dvs. mellan chef/överordnad och medarbetare, respektive medarbetare emellan, kan predicera medarbetarens organisationsengagemang. Frågeställningen var därför: kan vertikal- och horisontell kommunikationsförmåga tillsammans och var och en för sig predicera medarbetarens organisationsengagemang? I linje med Postmes et al. (2001) antas att vertikal kommunikationsförmåga mellan en chef/överordnad och medarbetare kommer vara en starkare prediktor för medarbetarens organisationsengagemang än horisontell kommunikation.

Metod

Deltagare och urval

De kriterier som ställdes på studiens deltagare var att de skulle vara tjänstemän samt att de inte fick ha en befattning på ledningsnivå. Inom Bolag 1 valde en Human Resource Advisor

(HRA) ut vilka avdelningar som skulle delta i studien. Hos Bolag 2, som är en mindre organisation, fick däremot samtliga tjänstemän som ej befann sig på ledningsnivå delta. Totalt skickades enkäten ut till 317 tjänstemän. Av de tjänstemän som enkäten skickades till var 51 kvinnor (16 %) och 266 män (84%). Enkäten besvarades av 118 medarbetare, vilket gav en svarsfrekvens på 37%. De responderande bestod av 26 kvinnor (25%) och 88 män (75%). Då samtliga inskickade enkäter besvarades till fullo var det interna bortfallet 0%.

Vid urvalet säkerställdes att inte alla tjänstemän skulle ha samma chef, då detta skulle ha kunnat påverka resultatets validitet negativt. Om exempelvis samtliga medarbetare hade haft en chef som var illa omtyckt, skulle enkätens svar ha kunnat färgas av att medarbetarna tyckte illa om chefen som person. Detta skulle i sin tur ha kunnat medföra att resultatet orsakats av en annan faktor än sambandet mellan variablerna som undersöktes i studien.

Spridningen mellan olika chefer säkerställdes genom att undersökningen genomfördes vid två olika bolag samt att flera avdelningar inom varje bolag ingick i studien.

Material

Det mätinstrument som användes var delar av Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ), (Downs & Adrian, 2004). Även Postmes et al. (2001) använde samma delar av CSQ i studien på vilken vår hypotes grundar sig.

Respondenterna i föreliggande studie fick ta ställning till frågorna utifrån en femgradig Likertskala (Hayes, 2000). När enkäten sammanställdes översattes först samtliga svarsalternativ till en siffra, graderat från 1, som uttryckte oenighet, till 5, som uttryckte enighet med ett påstående. Utöver instrumentets tjugo frågor hade även tre kontrollfrågor rörande i vilken utsträckning respondenten ansåg att chefen gör ett bra jobb, bolagstillhörighet samt kön lagts till för att kontrollera för om dessa faktorer i sig kan påverka resultatet. För mer ingående information om konstruktionen och frågeställningarna, se Bilaga 1.

I föreliggande studie fanns tyvärr ingen tillgång till en validerad översättning utan CSQ översattes från engelska till svenska av oss, vilket kan ha påverkat frågornas validitet. Instrumentet som består av tjugo frågor mätte organisationsengagemang samt kvantitet och tillfredsställelse med vertikal respektive horisontell kommunikation. Frågorna i enkäten som rörde organisationsengagemang och vertikal kommunikation har tidigare påvisat en god intern reliabilitet, där Cronbachs alpha har legat på $(\alpha) \geq .7$, medan den horisontella kommunikationen inte har angivits i Postmes et al., (2001). I föreliggande studie uppmättes $\alpha = .87$, $M = 2.70$, $SD = .54$ för vertikal kommunikation, $\alpha = .53$, $M = 3.30$, $SD = .59$ för

horisontell kommunikation och $\alpha = .80$, $M = 3.76$, $SD = .71$ för organisationsengagemang.

Tillvägagångssätt

Tre Human Resource Advisors (HRA) från två olika bolag inom samma företag kontaktades via personliga möten för att få tillstånd att genomföra en enkätstudie. Samtliga dessa HRA gav oss muntliga tillstånd att genomföra studien. Datainsamlingen inleddes med att HRA inom respektive bolag informerade sina ledningsgrupper om studiens syfte och tillvägagångssätt. En webbaserad enkät skapades med hjälp av verktyget Google Drive. Därefter skickades ett mail till respondenterna innehållande en länk till enkäten via Google Docs samt ett missivbrev där studiens syfte och tillvägagångssätt förklarades, liksom de etiska riktlinjerna för studien.

Respondenterna gavs fem arbetsdagar för att besvara enkäten.

Design och dataanalys

Studien var en sambandsstudie (korrelations- och prediktionsstudie). I IBM SPSS statistics version 20 gjordes korrelationsanalyser samt en hierarkisk multipel regressionsanalys med organisationsengagemang som kriterievariabel och vertikal kommunikation samt horisontell kommunikation som prediktorvariabler. Även en initial kontroll genomfördes där kön, bolagstillhörighet och i vilken utsträckning man tyckte att chefen gör ett bra jobb lades in som kontrollvariabler. För att korrelationen skulle betraktas som signifikant krävdes ett p-värde på minimum .05.

Forskningsetiska överväganden

De forskningsetiska överväganden som gjorts var att medverkandet i studien var frivilligt dvs. baserat på informerat samtycke, att alla deltagare var anonyma och att data behandlats konfidentiellt. För att säkerställa anonymiteten användes verktyget Google Drive som utformade ett kodsysteem vilket inte gjorde det möjligt att röja identiteten hos någon av respondenterna.

Resultat

Vid en bivariat korrelationsanalys uppvisade ingen av kontrollvariablerna; attityd till chefen ($r = .13$, $n = 118$, $p = .08$), kön ($r = .14$, $n = 118$, $p = .06$) eller bolag ($r = .12$, $n = 118$, $p = .11$) något signifikant samband med organisationsengagemang, varför det inte kontrollerades för dessa variabler i de fortsatta analyserna.

En bivariat korrelationsanalys visade på ett signifikant positivt samband mellan vertikal kommunikation och organisationsengagemang, $r = .32$, $n = 118$, $p < .01$ och mellan horisontell kommunikation och organisationsengagemang, $r = .32$, $n = 118$, $p < .01$.

En hierarkisk multipel regressionsanalys användes för att undersöka huruvida vertikal- och horisontell kommunikation kan predicera organisationsengagemang. Initiala analyser visade att reglerna för normalitet och multikollinaritet inte brutits. Det förelåg således ingen multikollinaritet mellan prediktorvariablerna.

Vertikal kommunikation lades in som steg 1 och förklarade 10 % av variansen i organisationsengagemang. Efter att horisontell kommunikation lagts in i steg 2 förklarade modellen 16.4% ($r = .41$, $r^2 = .16$, $r^2 \text{ korrigerad} = .15$) av variansen i organisationsengagemang, $F(2, 115) = 11,30$, $p < .01$. Horisontell kommunikation förklarade 6.4% av variansen i organisationsengagemang efter kontroll för vertikal kommunikation, $R \text{ squared change} = .064$, $F \text{ change}(1, 115) = 8.78$, $p < .01$.

Båda typerna av kommunikation utgjorde ett signifikant bidrag till den totala modellen där vertikal kommunikation ($\beta = .26$, $p = .003$) och horisontell kommunikation ($\beta = .26$, $p = .004$) uppvisade lika högt betavärde.

Diskussion

Studiens huvudresultat visade att organisationskommunikation kunde förklara en viss del av hur starkt organisationsengagemang en medarbetare upplever. Mer specifikt framkom att (1), det fanns ett signifikant positivt samband mellan vertikal kommunikation och organisationsengagemang, vilket påvisar att god kommunikation mellan chef och medarbetare är gynnsamt för medarbetares organisationsengagemang.

Resultatet visade även att (2) det fanns ett signifikant positivt samband mellan horisontell kommunikation och organisationsengagemang och att detta resultat var lika starkt som resultat 1, dvs. horisontell kommunikation korrelerade lika starkt med organisationsengagemang som vertikal kommunikation. Enligt studiens resultat är med andra

ord upplevelsen av god kommunikation, kollegor emellan, lika viktigt för medarbetares organisationsengagemang som kommunikationen mellan medarbetare och chefer. Dessutom påvisade resultatet att horisontell- och vertikal kommunikation, var och en för sig och tillsammans, signifikant bidrog till den förklarade variansen av organisationsengagemang.

Resultatet i föreliggande studie skiljer sig från resultatet i Postmes et al. (2001), där det signifikant påvisades att vertikal kommunikation korrelerade starkare med organisationsengagemang än vad horisontell kommunikation gjorde. Till skillnad från Postmes et al. (2001) visades i föreliggande studie ingen märkbar skillnad mellan hur starkt de båda kommunikationssätten korrelerade med organisationsengagemang. Det resulterade i att hypotesen i föreliggande studie, som baserades på Postmes et al. (2001) inte stämde.

Resultatet visar att horisontell kommunikation trots allt fyller en lika stor funktion inom organisationen som den vertikala kommunikationen, något som styrks av Smith (1997) som anser att den horisontella kommunikationen är väldigt viktig för organisationsengagemang. Smith's (1997) påstående kan till viss del även bekräftas av vissa gruppstudier som visat att kommunikation med närbelägna kan öka känslan av tillhörighet och sammanhållning (Levine & Moreland, 1990). Madlock och Booth-Butterfield (2011) drar det hela lite längre och menar att eftersom många arbeten idag innebär mycket övertid och att anställda tillbringar allt mer tid med sina kollegor, kan stora betydelsen av horisontell kommunikation och interaktion med kollegor förklaras av att kollegor, idag, fyller en ny funktion. Kollegorna har blivit ställföreträdare för familj och vänner, som tidigare skulle ha fyllt den anställdes behov av mellanmänskliga kontakter (Madlock et al., 2011).

I likhet med Postmes et al. (2001) påvisades dock att både vertikal- och horisontell kommunikation hade ett signifikant positivt samband med organisationsengagemang var och en för sig. Utifrån detta resultat är det rimligt att anta att oavsett i vilken form och oberoende av mellan vilka hierarkiska nivåer kommunikationen sker, så har kommunikation ett signifikant samband med medarbetares organisationsengagemang. Medarbetare behöver kommunikationen för att skapa sig en struktur över organisationen, dess värdegrund och mål. Men minst lika viktigt är att medarbetare behöver kommunikationen med sina kollegor för den socioemotionella biten. Medarbetarna behöver kommunikation för att känna sig integrerad i organisationen vilket hjälper till att skapa organisationsengagemang.

Därför bör organisationer sträva efter att öka eller förbättra nivån av organisatorisk kommunikation, något som troligen kommer ha en positiv inverkan på både medarbetarna och dess organisation (Chen Chen et al., 2006).

Att denna studie utfördes med en hierarkisk multipel regressionsanalys, där vertikal

kommunikation lades in som steg 1 kan tänkas ha bidragit till att ge vertikal kommunikation en fördel, men sannolikt inte en så stor fördel att resultatets värde påverkades. Även en stegvis regressionsanalys utfördes för att kunna jämföra studieresultaten, vilken dock inte påvisade någon nämnvärd skillnad, men eftersom den stegvisa regressionsanalysen anses kontroversiell (Pallant, 2005) valdes den bort till fördel för hierarkisk multipel regressionsanalys.

Möjligheten att skillnaden, mellan detta studieresultat och Postmes et al. (2001) kan bero på en effekt av någon ovidkommande variabel som ej kontrollerats är relativt hög, då den förklarade variansen för hur kommunikation predicerade organisationsengagemang var förhållandevis låg. Exempel på sådana ovidkommande variabler skulle kunna vara om medarbetarnas ålder eller antal tjänsteår kunde påverka graden av organisationsengagemang. En annan ovidkommande variabel som skulle kunnat påverka resultatet vore om medarbetare som kände ett stort organisationsengagemang och medarbetare som kände ett lågt organisationsengagemang inte svarade i lika stor utsträckning. Detta skulle i så fall kunna påverka resultatet av studien. Möjligheten finns att medarbetare med lågt organisationsengagemang är mer benägna att svara eftersom de är missnöjda, och genom att besvara enkäten hoppas på att problemen de upplever ska uppmärksammas. En annan möjlighet är att medarbetare med lågt organisationsengagemang inte bryr sig om att svara eftersom de har resignerat och inte tror att någon bryr sig om deras åsikt, medan de medarbetare som har ett högt organisationsengagemang är mer benägna att besvara enkäten.

Tidigare empirisk forskning har visat att kommunikation har ett starkt samband med organisationsengagemang (Mathieu & Zajac, 1990). Postmes et al. (2001) visar i sin studie hur i synnerhet vertikal kommunikation utgör den starkaste predikton för organisationsengagemang, medan Smith (2007) menar att den horisontella kommunikationen och sociala interaktionen är vad som skapar organisationsengagemang.

Denna studie kan styrka tidigare forskning genom att påvisa signifikanta samband mellan organisationskommunikation och organisationsengagemang, dessutom får Smith's (2007) hypotes, om att horisontell kommunikation är en viktig faktor för organisationsengagemang stöd i föreliggande studie. I syfte att utveckla studien skulle flera kriterievariabler kunna läggas till för att ta reda på mer om vilken psykologisk inverkan kommunikation har på medarbetare. Förslagsvis skulle arbetstillfredsställelse och motivation kunna undersökas för att se om dessa kan prediceras av organisationskommunikation. Andra förslag till fortsatt forskning kan vara att replikera undersökningen för att stärka dess reliabilitet. Dock föreslås att kontrollvariabler för ålder och antal tjänsteår läggs till.

Som tidigare tagits upp i studien finns en rad fördelar med att stärka medarbetares organisationsengagemang, bland annat lägre personalomsättning och frånvaro (Allen & Meyer, 1996). Sådana poster är kostsamma för företag och därför borde fler organisationer finna det intressant att aktivt arbeta för att stärka medarbetarnas organisationsengagemang.

Detta kan bland annat ske genom att kvaliteten på den arbetsuppgiftsrelaterade kommunikationen inom företaget förbättras, vilket involverar att se till att rätt information ges till rätt person vid rätt tillfälle (De Ridder, 2004).

Kanske kan en väg att skapa ett gynnsamt kommunikationsklimat, såväl vertikalt som horisontellt, vara att genom utbildning öka chefernas förståelse för vikten av god kommunikation. Men för att få till stånd en varaktig förändring kan antas att kommunikation måste bli en del av vardagen och dels integreras i det dagliga arbetet, men även bli en punkt på agendan såväl på ledningsnivå som ute i produktionen. Här skulle många organisationer kunna ta hjälp av den kommunikationsavdelning som redan finns på plats för att få stöd i kommunikationen med sina medarbetare, då forskning enligt Vuuren et al. (2007) tyder på att chefers förmåga att ge feedback och lyssna till sina medarbetare genererar stor kommunikationstillfredsställelse.

Studiens design och genomförande har vissa förbättringspunkter. Enkätens utformning skulle kunna revideras genom att förändra vissa av svarsalternativen som i dagsläget inte var tillfredsställande. Exempelvis skulle alla frågor innehållande svarsalternativet ”tillfredsställande” kunna bytas ut mot ordet ”ibland”, för att bättre passa ihop med frågornas övriga svarsalternativ. Detta kan ha påverkat enkätens reliabilitet och validitet. Dock påvisade en analys av Cronbach’s alpha höga värden för enkätfrågornas interna reliabilitet.

Tyvärr blev dock värdet för den interna reliabiliteten av horisontell kommunikation lågt, vilket skulle kunna förklaras av att när antalet frågor i skalan som mäts är färre än tio så kan Cronbach’s alphavärden bli relativt små (Pallant, 2005).

Vid en eventuell fortsatt forskning i ämnet kan det därför finnas anledningar att utöka antalet frågor rörande horisontell kommunikation. Den låga svarsfrekvensen kunde kanske förbättras genom att besöka varje undersökt avdelning och informera muntligt om studien innan enkäten distribuerades till deltagarna. Ursprungligen var tanken att använda detta tillvägagångssätt och sedan låta medarbetarna fylla i enkäten på plats, men bedömningen gjordes att tiden inte skulle räcka till. Det var även meningen att informera om studien på ett stort ledningsmöte innan enkäten distribuerades ut, men på grund av mötets alltför snäva agenda hanns inte detta med, vilket kan ha påverkat svarsfrekvensen negativt.

Referenser

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, volym(49), 252–276.
- Chen, J-C., Silverstone, C. & Hung, J-Y. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal*, volym(27), 242 - 249. doi: 10.1108/01437730610666000
- De Ridder, J. (2004), Organisational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal*, volym(14), 20-30.
- Downs, C.W. & Adrian, A.D. (2004). *Assessing organizational communication: strategic communication audits*. New York: Guilford Press.
- Hayes, N. (2000). *Doing psychological research: Gathering and analysing data*. Trowbridge, Wiltshire, U.K.: Open university press.
- Levine, J. M., & Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, volym(41), 585–634.
- Madlock, P, E., & Booth-Butterfield, M. (2011). The Influence of Relational Maintenance Strategies Among Coworkers. *Journal of Business Communication*, doi: 101177/0021943611425237
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, volym(108), 171–194.
- Pallant, J. (2005). *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (Version 12)*. (2. ed.) Buckingham: Open University Press.
- Postmes, T., Tanis, M. & de Wit, B. (2001). Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach. *Group Processes Intergroup Relations*, volym(4), 227 – 246. doi: 10.1177/1368430201004003004
- Robichaud, D., Giroux, H. & Taylor, J.R. (2004), The meta-conversation: the recursive property of language as a key to organizing, *Academy of Management Review*, volym(29), 617-34.
- Robson, P.J.A. & Tourish, D. (2005), Managing internal communication: an organizational case study, *Corporate Communications: An International Journal*, volym(10), 213-22.
- Hämtad ur databasen PsycINFO

- Rousseau, D.M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, volym(19), 217-233.
- Smith, V. (1997). New forms of work organization. *Annual Review of Sociology*, volym(23) , 315–339. Hämtad ur databasen PsycINFO
- Thomas W.H. Ng, Butts, M.M., Vandenberg, R.J., DeJoy, D.M. & Wilson, M.G. (2006). Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, volym(68), 474-489.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an investigation. *Empirical Employee Relations*, volym(27), 441 - 458. doi: 10.1108/01425450510611997
- Vuuren, M., de Jong, M.D.T. & Seydel, E.R. (2007), Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate Communications: An International Journal*, volym(12), 116 – 128. doi: 10.1108/13563280710744801
- Yousef, D.A., (2000), Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, volym(15), 6 - 24. doi:10.1108/0268394001030527

Bilaga 1

Fråga 1 Hur mycket information får du om förändringar inom organisationen?

- ingen alls
- inte tillräckligt
- tillräckligt
- bra med information
- mycket bra med information

Fråga 2 Hur mycket information får du om personalhanteringen/administrationen (inom din enhet)?

- ingen alls
- inte tillräckligt
- tillräckligt
- bra med information
- mycket bra med information

Fråga 3 Hur mycket information får du om organisationens totala resultat?

- ingen alls
- inte tillräckligt
- tillräckligt
- bra med information
- mycket bra med information

Fråga 4 Hur mycket information får du om organisationens strategier?

- ingen alls
- inte tillräckligt
- tillräckligt
- bra med information
- mycket bra med information

Fråga 5 Hur mycket information får du om hur andra enheter inom organisationen fungerar?

- ingen alls
- inte tillräckligt
- tillräckligt
- bra med information
- mycket bra med information

Fråga 6 Hur ofta tar ledningen initiativ till att diskutera organisationens (enhetens) problem med dig?

- aldrig
- sällan
- tillfredsställande
- ofta
- mycket ofta

Fråga 7 Hur ofta tar du initiativ till att kommunicera med organisationens (enhetens) ledning?

- aldrig
- sällan
- tillfredsställande
- ofta
- mycket ofta

Fråga 8 Hur ofta tar du del i beslutsprocessen om frågor som berör organisationen (enheten) som helhet?

- aldrig
- sällan
- tillfredsställande
- ofta
- mycket ofta

Fråga 9 Hur ofta får du feedback på det arbete du utför?

- aldrig
- sällan
- tillfredsställande
- ofta
- mycket ofta

Fråga 10 Det finns tillräckliga möjligheter inom organisationen (enheten) för att kritiskt reflektera över företagets policys eller att ge förslag till förbättringar.

- stämmer inte alls
- stämmer dåligt
- stämmer till viss del
- stämmer oftast
- stämmer mycket väl

Fråga 11 Organisationens (enhetens) ledning uppmärksammar och tar hänsyn till anställdas förslag.

- stämmer inte alls
- stämmer dåligt
- stämmer till viss del
- stämmer oftast
- stämmer mycket väl

Fråga 12 Om jag skulle vilja kritisera organisationens strategi så vet jag hur man kommunicerar detta inom min organisation.

- stämmer inte alls
- stämmer dåligt
- stämmer till viss del
- stämmer oftast
- stämmer mycket väl

Fråga 13 Hur mycket kommunicerar du informellt och av sociala skäl inom din enhet?

- aldrig
- sällan
- tillfredsställande
- ofta
- mycket ofta

Fråga 14 Hur mycket kommunicerar du informellt och av sociala skäl med kollegor som inte befinner sig inom din enhet?

- aldrig
- sällan
- tillfredsställande
- ofta
- mycket ofta

Fråga 15 Vänligen gradera kvaliteten på kommunikationen kollegor emellan vid din enhet (1 till 5).

	1	2	3	4	5	
negativ/bristfällig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mycket positiv

Fråga 16 Jag tänker på organisationens (enhetens) problem som mina egna.

- stämmer inte alls
- stämmer dåligt
- stämmer till viss del
- stämmer oftast
- stämmer mycket väl

Fråga 17 Jag känner mig känslomässigt fäst vid organisationen.

- inte alls
- oftast inte
- vet ej
- i viss mån
- instämmer helt

Fråga 18 Min organisation (enhet) betyder mycket för mig.

- inte alls
- oftast inte
- vet ej
- i viss mån
- instämmer helt

Fråga 19 Jag känner mig hemma när jag är på organisationen (enheten).

- inte alls
- oftast inte
- vet ej
- i viss mån
- instämmer helt

Fråga 20 Jag känner mig som "en del av familjen" inom min organisation (enhet).

- inte alls
- oftast inte
- vet ej
- i viss mån
- instämmer helt

Fråga 21 Min chef gör ett bra jobb.

- inte alls
- oftast inte
- vet ej
- i viss mån
- instämmer helt

Fråga 22 Jag är

- Kvinna
- Man

Fråga 23 Vilket bolag tillhör du?

- Bolag 1
- Bolag 2