

Uppsala universitet
Institutionen för Informationsvetenskap
Enheten för Medier och kommunikation
C-uppsats i Medie- och kommunikationsvetenskap
Framlagd VT 2008

Organisation är kommunikation. Kommunikation är organisation.

- en studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare inom
Rädda Barnen

Författare: Anna Lilius

Innehållsförteckning

1 Inledning	5
1.1 Syfte och frågeställning	6
1.2 Val av studieobjekt samt avgränsning av ämne	6
1.3 Disposition	7
2 Bakgrund	8
2.1 Organisationen Rädda Barnen	8
2.2 Organisationskommunikation	8
2.2.1 Internkommunikation	10
2.2.2 Kommunikation som styrmedel	11
2.3 Tidigare forskning	12
2.4 Definitioner	14
3 Metod och material	15
3.1 Metod	15
3.1.1 Samtalsintervjuer	15
3.1.2 Val av intervjupersoner	15
3.1.3 Analysverktyg och forskningsdesign	16
3.2 Genomförandet av undersökningen	16
3.3 Material	17
3.3.1 Empiri	17
3.3.2 Teoretisk grund	17
4 Teori	18
4.1 Organisationen i förändring	18
4.1.1 Tre perspektiv på organisationer	19
4.1.2 Doktrinskiftet	20
4.1.3 Övriga förändringstendenser	21
4.2 Kommunikation mellan chef och medarbetare idag	21
4.2.1 Nya kommunikationsroller	21
4.2.2 Kommunikation om mål	22
4.2.3 Synen på kommunikation	23
4.3 Teorimodell	25
5 Analys av strategin för internkommunikation	26
5.1 Nya kommunikationsroller	26
5.2 Kommunikation om mål	26
5.3 Synen på kommunikation	27
5.4 Sammanfattning	27
6 Resultat och analys av intervjuerna	28
6.1 Chefer	28
6.1.1 Nya kommunikationsroller	28
6.1.2 Kommunikation om mål	29
6.1.3 Synen på kommunikation	29

6.2 Medarbetare	30
6.2.1 Nya kommunikationsroller	30
6.2.2 Kommunikation om mål	31
6.2.3 Synen på kommunikation	31
6.3 Sammanfattning	32
7 Idag och imorgon – en jämförande analys	33
8 Sammanfattande diskussion	35
9 Referenser	36
9.1 Tryckta källor	
9.2 Internetkällor	
9.3 Intervjuer	
10 Bilagor	38

Abstract

Title: Organization is communication. Communication is organization. - A case study of the communication between the management and the employees at Save the Children Sweden. (Organisation är kommunikation. Kommunikation är organisation. - En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare på Rädda Barnen)

Number of pages: 37, without enclosures

Author: Anna Lilius

Course: Media and Communication Studies C

Period: Spring 2008

University: Division of Media and Communication, Department of Information Science, Uppsala University

Purpose/Aim: The aim of the study is to analyze and evaluate the communication between the management and the employees in the organization today and compare it with the organization's new strategy for internal communication. The questions asked are: 1) How is the communication between management and employees perceived by respective parties today and 2) What, if any, are the differences between the situation today as described in question 1 and the strategy for internal communication.

Material/Method: Qualitative research method. By interviewing four members of lower management and four employees, an analysis was made of how the communication between management and employees is perceived today. The results from the interviews were analyzed with the help of current theories within organizational communication, and the compared with the new strategy for internal communication.

Main results: While the results from the interviews had some similarities in relation to the importance of information of the organization's goals, they varied between the groups in respect to the degree of dialogue that was experienced. There were also differing results as to the communicational responsibilities of the employees; while the management saw that the employees had a crucial and very important communicational role, the employees themselves did not acknowledge it in any larger sense.

Keywords: Organizational communication, Internal communication, Dialogue, Sense making

1 Inledning

*"If the communication activity stops, the organization disappears. If the communication activity becomes confused, the organization begins to malfunction. These outcomes are unsurprising because the communication activity is the organization."*¹

Det är många som delar Karl Weicks åsikt ovan. Kommunikation är för organisationer vad vattnet är för fisken; något som fisken inte är medveten om, men som samtidigt utgör det medium som möjliggör fiskens existens. Samma gäller för relationen mellan kommunikation och organisation; det är något så naturligt och som vi tar så för givet att vi inte reflekterar över det.² Liknelsen är lånad från inledningen till *Strategisk kommunikation* av Jesper Falkheimer och Mats Heide, som i sin tur lånat den av James Carey. En jämförelse kan även göras med betydelsen av syre för människor. För det mesta är vi helt ovetande om det, samtidigt som den är livsviktig för oss. Kommunikation är alltså det livsviktiga syre som organisationer behöver för att andas.

I stort sett utan undantag understryks vikten av fungerande kommunikation i böcker och studier som behandlar organisationer. Forskare enas om att kommunikation utgör själva grunden i en organisation och att utan den kan en organisation varken existera eller fungera, för att inte tala om att utvecklas.³ En del går längre än så och hävdar att det inte är organisationen som skapar utrymme för kommunikation, utan tvärtom – det är kommunikationen som skapar organisationen⁴. Det spelar inte någon roll vad det är för typ av organisation, betydelsen av kommunikation är livsviktig för såväl företag som offentliga myndigheter.

Begreppen kommunikation och information har haft en lång utveckling från att knappt uppmärksammas inom organisationer, till att bli egna interna verksamhetsområden. Idag flyttar de dessutom ut från informationsavdelningens lokaler och blir en viktig del av hela verksamheten, på alla nivåer. Kommunikation behövs för att de anställda ska få information om, förstå samt acceptera organisationens mål. Därefter kan målen översättas till handling. Det är inte längre endast informatörer som ensamma bär ansvaret för den interna kommunikationen, en viktig roll mantlas idag även av chefer samt de övriga anställda, speciellt då det gäller att skapa en delaktighet bland de anställda samt återkopplingen mellan organisationens mål och det dagliga arbetet. Chefer har även ett ansvar för att organisationens mål ska uppnås, varför kommunikation är en viktig ledningsfråga.⁵

Vikten av välfungerande kommunikation har uppmärksammats inom organisationer och ny teknik som utvecklas används flitigt för att underlätta informationsflödet. Paradoxalt nog verkar dock behovet av personlig interaktion öka i takt med den tekniska utvecklingen.⁶ Därför väljer en del organisationer samtidigt att lägga tonvikt

¹ Citat av Karl Weick i Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte, *Kommunikation & organisation*, 2005, s. 19

² Falkheimer, Jesper & Heide, Mats, *Strategisk kommunikation*, 2007, s. 28

³ Se exempelvis Falkheimer & Heide, s.79, Heide m.fl., s. 17 samt Larsson, Larsåke, 2001, s. 60

⁴ Strid, Jan, *Internkommunikation - inom organisationer, företag och myndigheter*, 1999, s.13

⁵ Heide m.fl., s. 17 och 19

⁶Lundquist, Lars, *Kommunikation som styrmedel. En bok om PR i dagens företag*, 1994, s. 20

på mer personliga, och kanske mer tids- och resurskrävande kommunikationskanaler, som exempelvis chefer. Men kraven höjs även med avseende på medarbetare och deras kommunikationsansvar. Det är kommunikationen mellan dessa två parter jag ämnar studera i denna uppsats. Den organisation jag valt att undersöka är Rädda Barnen Sverige.

I januari 2007 började man på Rädda Barnen att arbeta fram en strategi för internkommunikation. Organisationen hade inte tidigare haft en strategi för internkommunikation, men behovet av en sådan blev tydligt efter en medarbetarenkät som genomfördes i november 2006. I strategin nämns chefer som en av tre huvudkanaler för internkommunikation och i målbeskrivningen identifieras vad man konkret vill uppnå under verksamhetsperioden 2009 – 2012 både med avseende på chefers roll som kommunikatörer och medarbetares kommunikationsansvar.⁷

Min avsikt är att studera hur kommunikationen mellan chef och medarbetare på Rädda Barnen upplevs och fungerar idag samt vilka målsättningar man har för framtiden. Uppsatsen faller tydligt inom ramen för organisationskommunikation.

1.1 Syfte och frågeställning

Med denna uppsats avser jag att studera kommunikationen mellan chef och medarbetare på Rädda Barnen. Mitt syfte är tudelat; först ämnar jag med hjälp av aktuell forskning och teoribildning inom området organisationskommunikation att analysera hur kommunikationen mellan chef och medarbetare på Rädda Barnen upplevs idag av de båda parterna. Sedan kommer jag att jämföra hur dagsläget skiljer sig från de mål man fastställt i den nya strategin för internkommunikation.

Det ovan beskrivna syftet ämnar jag uppnå genom att besvara följande delfrågor:

- A. Hur fungerar kommunikationen mellan chef och medarbetare idag?
- B. Vilka, om några, är skillnaderna mellan strategin för internkommunikation och situationen idag med avseende på chefers och medarbetares kommunikationsansvar?

1.2 Val av studieobjekt samt avgränsning av ämne

Organisationen som studeras i denna uppsats är Rädda Barnen. Jag har valt organisationen i fråga eftersom den befinner sig i ett läge där man antagit en ny strategi för internkommunikation och för tillfället håller på att omstrukturera sitt kommunikationsarbete för att kunna förverkliga målen i strategin. Uppsatsen har inneburit ett samarbete med informationsavdelningen på Rädda Barnen och frågeställningarna har delvis formats av den situation organisationen befinner sig i nuläget.

I uppsatsen kommer jag endast att fokusera på chefer som kommunikationskanal. Jag

⁷ Strategi för Rädda Barnens internkommunikation. Se bilaga 1

har vidare koncentrerat mig på den verksamhet och den personal som är baserad i Sverige. Detta har jag gjort för att kunna begränsa min studie inom ramen för en C-uppsats, samt på grund av resursskäl. Jag anser att undersökningen skulle ha blivit alltför omfattande om hänsyn tagits till utlandskontoren också, eftersom arbetsvillkoren för dem skiljer sig avsevärt. Till exempel hade jag måsta ta hänsyn till faktorer som språk och de problem som avståndet till huvudkontoret kan medföra. Med detta menar jag dock inte att det inte är en viktig aspekt att ta i beaktande, men gör inte i denna uppsats anspråk på att undersöka det.

1.3 Disposition

Efter detta inledande avsnitt följer ett bakgrundsavsnitt (2) där jag redogör både för den studerade organisationen samt forskning inom området organisationskommunikation. Därefter följer metod- och materialbeskrivning (3), som följs av teoriavsnittet (4). Resultaten beskrivs och analyseras i två efterföljande kapitel (5 och 6). Sedan sammanställs resultaten i en jämförande analys (7) och uppsatsen avslutas därefter med en sammanfattande diskussion (8).

2 Bakgrund

I detta avsnitt redogör jag för såväl den studerade organisationen som för vissa begrepp och riktningar inom det studerade ämnesområdet.

2.1 Organisationen Rädda Barnen

Nedan kommer jag att presentera organisationen Rädda Barnen. Trots att jag inte baserar min undersökning på förutsättningarna för en viss typ av organisation, finner jag det betydelsefullt att kort beskriva den studerade organisationen. Detta för att ge läsaren en större insikt och förståelse för analysen och resultaten.

På Rädda Barnens hemsida går det att läsa följande:

”Rädda Barnen är en politiskt och religiöst obunden folkrörelse med 89 000 medlemmar i 249 lokalföreningar och 26 distriktsförbund över hela Sverige. Inom rörelsen verkar också Rädda Barnens Ungdomsförbund, vars medlemmar är aktiva i lokalgrupper och nationella arbetsgrupper.”⁸

Rädda Barnen arbetar för barns rättigheter och utgår från FN:s konvention om barnets rättigheter samt den allmänna förklaringen om de mänskliga rättigheterna.⁹ Organisationen är verksam i Sverige samt i åtta regioner i utlandet. Organisationen är en av 27 medlemsorganisationer i paraplyorganisationen The International Save the Children Alliance. Denna räknas idag som den ledande barnrättsorganisationen i världen och är tillsammans med alla medlemsorganisationer verksam i mer än 120 länder.¹⁰

Styrelsen för Rädda Barnen väljs på Riksmötet, som äger rum vartannat år. Det är styrelsen som beslutar om verksamhetens inriktning och mål. På huvudkontoret i Sundbyberg arbetar 189 personer och 37 personer arbetar på utlandskontor i världen, tillsammans med 544 lokalanställda. Under styrelsen befinner sig generalsekretariatet, och under det samtliga avdelningar och enheter. Det som skiljer enheter från avdelningar är att avdelningarna är ytterligare delade i sektioner. Detta innebär att varje avdelning har en avdelningschef och flera sektionschefer under denne, medan en enhet endast har en enhetschef. Enheterna är dock mindre till personalstyrka än avdelningarna.

2.2 Organisationskommunikation

Det råder skiljda meningar om vad som definieras som organisationskommunikation, vilket inte är överraskande då området spänner över flera akademiska riktningar som exempelvis företagsekonomi, kommunikationsvetenskap och organisationspsykologi. En enkel definition organisationskommunikation är att det är den formella och informella interna kommunikationen mellan organisationsmedlemmar. Det finns dock

⁸ <http://www.rb.se/sv/OmRaddaBarnen/Varorganisation/>, 2008-05-07

⁹ <http://www.rb.se/sv/OmRaddaBarnen/Varverksamhet/Visionochmal.htm>, 2008-05-07

¹⁰ <http://www.rb.se/sv/OmRaddaBarnen/Varorganisation/>, 2008-05-07

forskare som idag hävdar att organisationskommunikation borde innefatta både intern och extern kommunikation.¹¹ Jag ska i detta avsnitt ge en översikt om vad begreppet innefattar genom att använda definitioner av olika forskare.

Gary L. Kreps sammankopplar organisationskommunikation starkt ihop med förändring. Han menar att organisationskommunikation är den process där organisationsmedlemmarna samlar information om sin organisation och de förändringar som sker inom den. Kommunikation är det verktyg som hjälper organisationsmedlemmarna att uppnå både personlig och organisatorisk förändring samt förverkliga både sina egna och organisationens mål. Utöver det kan organisationskommunikation ses som ett verktyg i den meningsskapande processen. Kommunikation definierar Kreps som den process som består i att samla, skicka och tolka meddelanden och som hjälper människor att förstå sina erfarenheter, så också i organisationer. Produkten av kommunikation är information som sedan används för att koordinera aktiviteter för att etablera organisationen.¹²

Enligt Joann Keyton består organisationskommunikation av både formell och informell kommunikation. Den formella kommunikationen innefattar planerade meddelanden såsom brev, rapporter och marknadsföringskampanjer och är kopplad till ledarskap, beslutsfattande och konflikthantering. Informell kommunikation inom organisationer innefattar å sin sida personliga berättelser, rykten och socialisering. Tillsammans bildar det formella och det informella kommunikationssystemet en kontext som alla meddelanden förstås inom. Keyton menar alltså att meddelanden inte kan isoleras från den organisatoriska kontext de skickas och förstås inom. Hon sammanfattar slutligen organisationskommunikation som en kontinuerlig och komplex process genom vilken organisationsmedlemmarna skapar, vidhåller och förändrar organisationen. Keyton pekar även på två viktiga aspekter av organisationskommunikation. Det första är att kommunikation inte är endast ledningens ansvar och uppgift, trots att de troligen skapar och sänder största delen av alla meddelanden. Det är ändå medarbetarna som skapar mening i meddelanden, vilket leder till Keytons andra poäng; trots att kommunikationsprocessen är ömsesidig och en mening skapas, är det inte säkert att meningen är delad. Det vill säga att den mening som sändarna (ledningen) avser kanske inte uppfattas av mottagarna (medarbetarna).¹³

Heide, Johansson och Simonsson beskriver i sin bok *Kommunikation & Organisation* ett antal definitioner av organisationskommunikation av olika forskare. Bland annat presenterar de tre olika synsätt som Stanley Deetz lagt fram. Det första sättet betraktar organisationskommunikation som ett specialområde för kommunikationskonsulter och personer på informationsavdelningar. Det andra sättet ser organisationskommunikation som ett fenomen inom organisationer. Det tredje sättet, och det som Heide, Johansson och Simonsson ansluter sig till, är att uppfatta organisationskommunikation som ett sätt att förklara och beskriva organisationer. Med andra ord handlar det om att kunna förklara organisationsfenomen ur ett kommunikationsperspektiv.¹⁴

¹¹ Heide m.fl., s. 40

¹² Kreps, Gary L., *Organizational Communication*, 1990, s.12

¹³ Keyton, Joann, *Communication and Organizational Culture*, 2005 s. 12f

¹⁴ Heide m.fl., s.41f

2.2.1 Intern kommunikation

Som jag redan nämnt ovan, anser en del forskare att organisationskommunikation egentligen är detsamma som internkommunikation i en organisation. Samtidigt hävdar andra att organisationskommunikation innefattar både intern och extern kommunikation. Eftersom min uppsats går ut på att studera den interna kommunikationen inom Rädda Barnen, anser jag det behövt att ge en djupare bakgrund till ämnet.

Som jag redan nämnt är kommunikation ett viktigt verktyg i översättandet av en organisations mål till handlingar. Detta har en rent praktisk konsekvens för medarbetare, genom att deras arbetsuppgifter på så sätt definieras och tydliggörs. Men det har även en mer abstrakt betydelse. Genom att medarbetare blir insatta i och positiva till organisationens mål, känner de troligen även en större delaktighet. Känslan av delaktighet är oerhört viktig och agerar motivationshöjande.¹⁵ Kreps beskriver i fyra punkter de viktiga funktionerna i den nedifrån och uppåtriktade kommunikationen:¹⁶

1. Det förser ledningen med information om aktuella ärenden och problem, samt information som de behöver för beslutsfattandet.
2. Det är ledningens främsta kanal för feedback angående effektiviteten på den nedåtriktade kommunikationen.
3. Det ger anställda på lägre nivå möjlighet att dela med sig relevant information till sina överordnade.
4. Det uppmuntrar och främjar medarbetares deltagande.

Även från ledningens och organisationens synvinkel handlar intern kommunikation idag om mer än bara enkel överföring av information. Den vertikala nedåtriktade kommunikationen har enligt Kreps fyra olika funktioner:¹⁷

1. Att sända order och direktiv längs hierarkin.
2. Att förse organisationsmedlemmar med arbetsrelaterad information.
3. Att förse organisationsmedlemmarna med värdering av arbetsprestationer.
4. Att socialisera organisationsmedlemmarna i organisationens mål.

Sammanfattningsvis kan man enligt Larsåke Larsson dela upp den interna informationsverksamheten i fyra olika former av kommunikation med fyra olika innebörder¹⁸:

1. *Arbetskommunikation* – den kommunikation som är nödvändig för att medarbetare ska kunna utföra sina arbetsuppgifter.
2. *Nyhets- och lägeskommunikation* – nödvändig information både inom och utanför organisationen.
3. *Styr- och förändringskommunikation* – information om organisationens mål, planer och riktlinjer. Innefattar även information om förändringar och

¹⁵ Larsson, Larsåke, *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, 2001, s. 70

¹⁶ Kreps, s. 203

¹⁷ Ibid

¹⁸ Larsson, s. 77

omstrukturerad.

4. *Värderings- och kulturkommunikation* – förmedlar organisationens attityder, etik, syn på medarbetarskap, samt inställning till bland annat miljöfrågor och samhällsansvar.

I en modern organisation med välfungerande internkommunikation kan man alltså förvänta sig finna de ovannämnda formerna av kommunikation.

2.2.2 Kommunikation som styrmedel

En stor del av ledningens uppgifter inom en organisation handlar om styrförsök. Ledningsstyrning definieras av Dan Kärreman och Jens Rennstam som en typ av maktutövning där syftet är att säkra resurser samt mobilisera och styra både individuell och kollektiv handling inom en organisation. Mer konkret kan man säga att ledningsstyrning handlar om mekanismer för att övervaka, specificera och utvärdera handlingar inom en organisation. Kärreman och Rennstam delar in styrmetoder i tre huvudkategorier; beteendestyrning, resultatstyrning och normativ styrning.¹⁹

De olika styrmetoderna har olika syften och kan samexistera inom en organisation. Inom de olika kategorierna kan man skönja olika verktyg för att nå målen. Beteendestyrning, som blev populärt redan i början 1900-talet i och med *scientific management*²⁰, syftar till att utforma och övervaka arbetsprocesser. Metoder som används är exempelvis direkt övervakning, teknologisk styrning och byråkratisk styrning. Resultatstyrning å sin sida handlar om ekonomistyrning och beskriver de resultat individer inom en organisation förväntas nå, istället för hur de förväntas bete sig.²¹ Den typen av styrning som är intressant i detta sammanhang, och som ska utvecklas något mer ingående nedan, är dock den sistnämnda, det vill säga normativ styrning.

Även med normativ styrning vill man åt de anställdas beteenden, även om inte beteendet är måltavlan för styrningen. Det är istället de anställdas föreställningar, uppfattningar, tolkningar, tankar och framför allt förståelse man vill påverka med styrningen. Tanken är att om man kan forma de anställdas tankar och förståelse på ett visst sätt kommer de i framtiden att bete sig på ett sätt som gynnar effektiviteten i organisationen. En av metoderna som framhålls inom normativ styrning är socialisering. Det innebär att de anställda får lära sig organisationens normer i socialiseringsprocesser.²²

Det är vanligt att socialisering sker vid introduktionstillfällen i samband med nyanställning. Socialiseringsprocessen fortsätter dock även utanför de speciella utbildningstillfällena och är en viktig del av den vanliga arbetstiden. Instruktioner från både chefer och medarbetare är ett viktigt sätt förstärka förståelsen för organisationens visioner. Kommunikation i form av vardaglig interaktion mellan

¹⁹ Kärreman, Dan & Rennstam, Jens, *Styrning – beteenden, resultat och normer* i Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (red.), *Organisationer, ledning och processer*, 2007, s. 154f

²⁰ Scientific management-skolan kommer att behandlas mer utförligt i avsnitt 3.

²¹ Kärreman & Rennstam, s. 156, 160

²² *Ibid*, s. 164f

organisationsmedlemmar samt under mer organiserade former som exempelvis möten är således ett viktigt verktyg för normativ styrning.²³

Kommunikation används för att nå mål, både inom och utanför organisationer. Kommunikation kan ses som ett strategiskt styrmedel eftersom man med hjälp av kommunikationstekniker kan eliminera de hot som försvårar att organisationens mål uppfylls, samtidigt som möjligheter kan utnyttjas med hjälp av kommunikation. Därför är det viktigt att analysera och planera den interna kommunikationen, både i en strategi och i praktiken. Detta kräver en förmåga att se helheten av den som planerar och ansvarar för kommunikationen i en organisation.²⁴

I boken *Communication in Organizations* använder Rogers och Agarwala-Rogers sig av följande citat av Herbert Simon:

*”The question to be asked of any administrative process is: How does it influence the decisions of the individual? Without communication the answer must always be: It does not influence them at all.”*²⁵

Uttalandet är ett av flera exempel som författarna använder för att dels styrka den viktiga betydelse kommunikation har inom en organisation, dels för att visa på dess effekt som styrmedel.

2.3 Tidigare forskning

I en Kommuniké för Mittuniversitetet från 2005 har Catrin Johansson gjort en kartläggning av den svenska forskningen om organisationers kommunikation. Johansson börjar med att påpeka att organisationskommunikation är ett område som svensk forskning inte än uppmärksammat i någon större grad, trots att forskningsfältet internationellt sett blivit mer populärt.²⁶ Detta bekräftas även av Charlotte Simonsson i hennes doktorsavhandling *Den kommunikativa utmaningen* (2002), där hon inleder med att påpeka att även om ämnet fått mer och mer uppmärksamhet under de senaste decennierna, är det fortfarande inte ett stort forskningsområde i Sverige.²⁷ Dels är kommunikationsforskning i sig en ung disciplin, dels har fokus inom den legat mer på masskommunikation än studier om till exempel organisationer och företag.²⁸

Johansson menar att den interna formella kommunikationen traditionellt sett utgjort det huvudsakliga studieobjektet inom organisationskommunikation. Det mest förekommande temat har varit kommunikationen mellan chef och medarbetare. Därutöver har man undersökt bland annat kommunikationseffektivitet och meningsproduktion.²⁹ Johansson lyfter fram Simonssons avhandling som ett exempel på en studie inom temat kommunikation mellan chef och medarbetare. Avhandlingen kommer att användas även i denna uppsats i teoriavsnittet. Johansson lyfter fram

²³ Kärreman & Rennstam, s. 165f

²⁴ Lundquist, s. 32f

²⁵ Rogers, Everett M., & Agarwala-Rogers Rekha, *Communication in Organizations*, 1976, s. 6

²⁶ Johansson, Catrin, *Organisationers kommunikation – illusion eller vision?*, 2005, s. 8

²⁷ Simonsson, Charlotte, *Den kommunikativa utmaningen*, 2002, s. 15

²⁸ Strid, Jan, s. 13

²⁹ Johansson, s. 9, 12

ytterligare några undersökningar inom samma tema. Dels nämner hon Gunnar Ekmans avhandling *Från text till batong* (1999) om den interna kommunikationen inom polisen, där han kommer fram till att det är småpratet och informella ledare som visar sig styra det vardagliga arbetet. Den andra undersökningen Johansson går in på djupet är Tomas Müllern och Johan Steins bok *Övertygandets ledarskap – om retorik vid strategiska förändringar*. Müllern och Stein kommer fram till att envägskommunikation segrar över dialog, trots att både chefer och medarbetare eftersträvar dialog. Dessutom visar sig cheferna ha en överföringssyn på kommunikation.³⁰

2.4 Definitioner

För att tydliggöra min användning av vissa begrepp framöver i uppsatsen, kommer jag att nedan ge dem en beskrivning. Mitt mål har varit att välja allmänna och ofta förekommande definitioner för att undvika missförstånd och tolkningar.

Information

Med information syftar man ofta på själva budskapet³¹, det vill säga det som förmedlas. Det kan med andra ord definieras som innehållet i processen kommunikation³² (se definition nedan). Det är en rätt så generell definition som ofta används, och som även jag väljer att använda.

Kommunikation

En enkel och ofta använd definition av kommunikation är att det är flödet av information mellan minst två personer.³³ Det kommer att vara min utgångspunkt i denna uppsats. Mer detaljerat kan man beskriva kommunikation på två olika sätt. Det ena är en äldre uppfattning där man ser kommunikation som förmedling av budskap, känslor och attityder mellan en sändare och en mottagare. Detta synsätt anses dock idag förlegat och istället för sändare och mottagare talar man om deltagare. Det andra, och mer moderna sättet definierar kommunikation som en gemensam aktivitet mellan dem som ingår i den, det vill säga mer som interaktion.³⁴

Eftersom det jag studerar är kommunikationen mellan chef och medarbetare inom en viss organisation hamnar ämnet inom ramen för *internkommunikation*. Det definieras exempelvis av Jan Strid som ”budskapsöverföring inom någon form av social samfällighet eller organisation”³⁵. Detta kan ske både muntligt och skriftligt och ha olika syften.³⁶

Organisation

Det tycks svårare att hitta en enkel och entydig definition av organisationer som flera kan enas om. Strid lyfter dock fram några egenskaper som de flesta definitioner kan

³⁰ Johansson, s. 15f

³¹ Strid, s. 11

³² Larsson, s. 26

³³ Strid, s.11

³⁴ Larsson, s. 26

³⁵ Strid, s.12

³⁶ Strid, s. 14

enas om³⁷:

1. En organisation består av människor
2. Den är strukturerad på något sätt
3. Den ska uppnå vissa bestämda mål

Joann Keyton beskriver organisationer på ett mycket liknande sätt i sin bok *Communication and Organizational Culture*. Hon tillägger dock att människor i organisationer inte agerar godtyckligt utan att organisationer istället är en plats för koordinerad och kontrollerad aktivitet. Därutöver kommunicerar organisationsmedlemmarna med varandra både inom och över de organisatoriska strukturerna.³⁸

Chef

I denna studie avser jag med termen *chef* en person som befinner sig i chefsposition, det vill säga innehar någon av befattningarna sektions-, avdelnings- eller enhetschef på Rädda Barnen. Dessa befattningar kommer att presenteras vidare nedan under avsnitt 3 Metod och material.

Medarbetare

Med medarbetare menar jag i min studie alla de anställda på Rädda Barnen som inte innehar en chefsposition.

³⁷ Ibid, s. 12

³⁸ Keyton, Joann, s. 4, 10

3 Metod och material

I detta avsnitt presenterar jag den analysmetod jag valt att använda samt min forskningsdesign. Därefter gör jag en kartläggning av materialet som används i uppsatsen.

3.1 Metod

Enligt Jan Strid är vanliga forskningsmetoder inom området organisationskommunikation observationer, enkäter eller intervjuer samt innehållsanalys. Den vanligaste metoden bland dem är intervjun³⁹, vilken jag använder mig av i denna uppsats.

3.1.1 Samtalsintervjuer

Samtalsintervjuer är en lämplig metod att välja då man antingen vet väldigt lite om den undersökta situationen, eller då undersökningen handlar om människors vardagliga erfarenheter.⁴⁰ Det senare anser jag beskriva fallet i min studie, varför jag valt att använda mig av samtalsintervjuer. Steinar Kvale definierar den kvalitativa forskningsintervjun som *”en intervju vars syfte är att erhålla beskrivningar av den intervjuades livsvärld i syfte att tolka de beskrivna fenomenens mening”*.⁴¹

3.1.2 Val av intervjupersoner

En undersökning som grundar sig på samtalsintervjuer kan ofta vara ganska liten, och det kan räcka med att intervjua ca tio personer om personerna är noggrant utvalda och frågorna genomarbetade.⁴² I min undersökning har jag begränsat mig till att intervjua åtta personer, vilket jag anser vara tillräckligt för att uppnå mitt syfte. De förutsättningar gällande tid och andra resurser man har att tillgå inom ramen för ett vetenskapligt arbete på C-nivå hade inte tillåtit ett större urval. Andra råd man ska ta i beaktande är att välja främlingar och personer som inte är ”subjektiva” experter.⁴³ I min uppsats uppfyller jag båda kraven; jag kände ingen av intervjupersonerna från förut och ingen av dem har en speciell funktion i anknytning till internkommunikationen inom Rädda Barnen, utan jobbar inom andra (mycket varierande) avdelningar.

Jag började med att etablera kontakt med informationsavdelningen på Rädda Barnen under hösten 2007. De visade intresse för min undersökning och efter diskussioner om den aktuella situationen inom organisationen (med avseende på den nya strategin för internkommunikation), etablerades min forskningsfråga. Sedan dess har jag haft kontakt med en person på informationsavdelningen som hjälpt mig med det praktiska

³⁹ Strid, s. 102, 105

⁴⁰ Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik & Wägnerud, Lena, *Metodpraktikan*, 2004, s. 280

⁴¹ Kvale, Steinar, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, 1997, s. 13

⁴² Esaiasson m.fl., s. 286

⁴³ Ibid

arbetet med att få intervjuer och tillgång till annat internt material samt svarat på generella frågor om organisationen.

Med hjälp av min kontakt valdes åtta personer slumpmässigt ut, varav fyra innehade chefsposition och fyra kunde klassas som medarbetare. Av de intervjuade cheferna var tre sektionschefer och en enhetschef. Av de intervjuade medarbetarna jobbade tre på sektioner och en på en enhet.⁴⁴ Att det blev fyra från respektive grupp var ingen slump, utan jag ville intervjuar ungefär lika många från båda kategorierna. Flera personer kontaktades och samtliga som uppgav sig ha tid för en intervju valdes.

3.1.3 Analysverktyg och forskningsdesign

Intervjuguiderna konstruerades utifrån de mål som är fastställda för kommunikationen mellan chef och medarbetare i Rädda Barnens strategi för internkommunikation. Därutöver tog jag självklart även hänsyn till den valda teorigrunden. Jag börjar min undersökning med att analysera strategin för internkommunikation utifrån de teoretiska perspektiven som beskrivs ovan i teoriavsnittet. De tre begreppen, som behandlas närmare i avsnitt 4, är *nya kommunikationsroller*, *kommunikation om mål* samt *synen på kommunikation*. Sedan beskrivs om analyseras resultaten från intervjuerna enligt samma modell. Därefter jämförs resultaten från intervjuerna med strategin för internkommunikation för att se om och hur dagsläget skiljer sig från det man fastställt i strategin för nästa verksamhetsperiod.

Intervjuguiderna är som sagt konstruerade utifrån såväl praktik som teori. Jag valde att göra detta för att kunna relatera resultaten inte endast till det teoretiska ramverket, utan även kunna dra slutsatser om verkligheten. Intervjuguiderna för chefer och medarbetare är identiska för respektive grupp, men skiljer sig något ifrån varandra. De återfinns i slutet av uppsatsen som bilaga 2 och 3.

3.2 Genomförandet av undersökningen

Efter att kontakt etablerats med intervjupersonerna fick de själva föreslå ett datum och en tid som passade dem. Detta visade sig vara en ytterst viktig detalj för undersökningens genomförande och framgång eftersom flera av de intervjuade upplevde sig jobba under enorm tidspress och hade fullspäckade scheman. Intervjuerna genomfördes under perioden 18 april och 5 maj 2008 på Rädda Barnens huvudkontor i Sundbyberg, i enrum med den intervjuade. Alla intervjuer varade mellan 30 och 40 minuter.

Intervjuer spelades in och transkriberades direkt därefter. I intervjuerna utgick jag från intervjuguiderna, men tillät även utrymme för utsvävningar. Följdfrågorna, och därmed svaren, varierade i stor grad på grund av detta. Intervjupersonerna tilläts ta upp aspekter som var viktiga för dem gällande kommunikationen mellan chef och medarbetare.

⁴⁴ I kapitel två beskrivs skillnaden mellan en sektioner och enheter.

3.3 Material

Nedan presenterar jag det material jag använt mig av i denna uppsats. Jag börjar med att beskriva min empiri och övergår sedan till att göra en kartläggning av materialet som utgör den teoretiska grunden för uppsatsen.

3.3.1 Empiri

Mitt huvudsakliga empiriska material består av de åtta intervjuer jag genomförde med chefer och medarbetare på Rädda Barnen under perioden 18 april till 5 maj 2008.

En viktig utgångspunkt för min undersökning är självklart även den nya strategin för internkommunikation som arbetades fram under 2007. De delar som jag utgått från, både i arbetet med att formulera intervjuguiderna samt i min analys, återfinns som bilaga 1 till uppsatsen. Som jag nämnde i inledningen har Rädda Barnen inte förut haft en strategi för internkommunikation och arbetet med att ta fram en sådan har sin grund i faktiska behov som aktualiserades inom organisationen. Det är alltså faktiska omständigheter som gett upphov till strategin istället för att organisationen känt en press ”att ha” ett dylikt dokument.

Strategin är avsedd att omfatta alla anställda inom Rädda Barnen och exkluderar på så sätt medlemsrörelsen samt anställda av distriktsförbunden och lokalföreningarna. De metoder som använts för att arbeta fram strategin har innefattat intervjuer av anställda som tillsammans representerat samtliga sektioner/enheter på huvudkontoret, workshops, frågeformulär, webbenkät samt erfarenhetsutbyte med externa parter.⁴⁵

I min analys har jag valt att fokusera på de mål som fastställs i strategin, mer specifikt de som handlar om chefer och medarbetare samt kommunikationen om organisationens mål. Tanken är att målen ska integreras i verksamhetsplanen för nästa verksamhetsperiod 2009 – 2012.

3.3.2 Teoretisk grund

För att finna ett stabilt teoretiskt stöd för min undersökning har jag använt mig av flertalet framstående författare inom området organisationskommunikation. En del av dem har jag refererat för att ge en bakgrund och introduktion till ämnet organisationskommunikation i avsnitt 2. Mina huvudsakliga källor har då varit *Organizational Communication* Gary L. Kreps och *Communication and Organizational Culture* av Joann Keyton.

Även i teoriavsnittet hänvisar jag till flera forskare som alla talar om konsekvenserna av organisationsförändringar för kommunikationen mellan chef och medarbetare. I detta avsnitt utgör Charlotte Simonssons doktorsavhandling *Den kommunikativa utmaningen* samt *Communication in Organizations* av Ewerett M. Rogers och Rekha Agarwala-Rogers en stor del.

⁴⁵ Strategi för Rädda Barnens internkommunikation

4 Teori

Nedan presenterar jag det teoretiska ramverk som min uppsats kommer att bygga på. Jag börjar med teorier som behandlar organisationsförändringar för att sedan gå vidare till hur de påverkat kommunikationen mellan chef och medarbetare. Jag använder mig av flera författare och presenterar olika aspekter systematiskt i den ordning som jag kommer att utgå ifrån i min analys av resultaten.

4.1 Organisationen i förändring

De flesta böcker inom organisationskommunikation behandlar de förändringar som skett inom organisationskulturen under senaste seklet. Dessa förändringar har sitt ursprung i de samhällsförändringar som skett och de ställer nya krav på organisationer, vilket i sin del gör kommunikationens roll allt viktigare. Till exempel kan det vara svårt att snabbt genomföra förändringar inom en organisation utan fungerande internkommunikation, eftersom dialog krävs för att engagera och motivera medarbetare.⁴⁶ Jag kommer nedan att diskutera de förändringar som skett i organisationer. Jag anser det vara en viktig uppgift, eftersom organisationsförändringarna haft ett stort inflytande på hur kommunikationen inom organisationer ser ut idag.

4.1.1 Tre perspektiv på organisationer

Rogers och Agarwala-Rogers är några av de författare som gör en grundlig genomgång av de olika perspektiven på organisationer som dominerat 1900-talet. De tre skolorna som beskrivs är *Scientific management*, *Human relations* och *Systems*. Scientific management-skolan fick sin början 1911 då Frederick Taylor publicerade sin bok *Scientific Management* och var den dominerade synen fram till 1930-talet. Sitt namn har detta synsätt fått från att man började applicera vetenskapliga metoder på organisationer. Organisationen liknas inom detta perspektiv med en maskin och arbetarna som kuggar i maskineriet. Alla har sin bestämda uppgift och kommunikationen härrör sig endast kring arbetsuppgifterna.⁴⁷

Som en reaktion mot scientific management-skolan och synen på organisationer som maskiner uppstod på 1930-talet den så kallade human relations-skolan. Frontfigurer för denna teori var Chester Barnard och Elton Mayo, som var ansvarig för den berömda undersökningen på Western Electric's Hawthorn fabrik⁴⁸. Human relations-tänkandet kulminerade på 1940- och 50-talen. Man började anamma en syn där individen stod i fokus istället för organisationen. Betoningen låg på relationer som den drivande kraften i produktion istället för en syn på arbetaren som en del av maskineriet, driven endast av den ekonomiska belöningen. Hänsyn till arbetares behov samt arbetstillfredsställelse ansågs vara den motiverande kraften, tillsammans med relationerna arbetarna emellan. Inom human relations-skolan uppmärksammade

⁴⁶ Högström, Anders, Bark, Mats, Bernstrup Sofia, Heide Mats & Skoog, Anneli, *Kommunikativt ledarskap – en bok om organisationskommunikation*, 1999, s.7

⁴⁷ Rogers & Rogers-Agarwala, s. 27, 29f

⁴⁸ Undersökningen gick ut på att ändra ljusstyrkan på fabriken för att se om det hade effekter på produktiviteten. Se Rogers & Rogers-Agarwala s. 36f

man för första gången även medarbetarnas delaktighet i beslutsfattandet.⁴⁹

Under 1960- och 70-talen formades en blandning av scientific management- och human relations-skolorna då man insåg att de lämpade sig för helt olika typer av organisationer. Denna inriktning kallas för systems school och är en samlande teori som enligt dess anhängare kan appliceras på alla typer av system. Man ser på organisationer som ett system av komponenter som hör ihop. Systeminriktningar har sin grund i ett teoretiskt perspektiv som kallas *general systems theory*. Kommunikation har en betydelsefull roll inom systems school och anses vara en av de viktiga komponenterna i systemet som binder samman andra komponenter. Generellt sett är systems school ett holistiskt perspektiv som anser att helheten är större än summan av delarna och att det därför är viktigt att studera helheten. Systems school sägs ha fått sin början då Daniel Katz och Robert Kahn publicerade sin bok *The social psychology of Organizations* år 1966.⁵⁰

De tre perspektiven som presenteras ovan skiljer sig märkbart när det kommer till kommunikationens betydelse för och roll inom organisationer. I tabell 1 nedan presenteras i korthet skillnaderna mellan de tre skolorna med avseende på kommunikationens betydelse, syfte och riktning inom en organisation.

	Scientific Management School	Human Relations School	Systems School
Betydelsen av kommunikation	Relativt oviktig	Relativt viktig	Väldigt viktig: kommunikation är klistret som håller ihop delarna i organisationen
Syftet med kommunikationen	Att förmedla order och arbetsrelaterad information samt för att uppnå lydnad	Att göra medarbetarna delaktiga samt tillfredsställa deras behov. Fokus på mottagare i kommunikationen från ledningen	Att kontrollera och koordinera samt förmedla information till beslutsfattarna. Att anpassa organisationen till förändringar i dess omgivning
Kommunikationens riktning	Vertikal, nedåtriktad från ledningen till medarbetarna i syfte att övertala dem att följa instruktioner	Horisontell mellan medarbetare inom. Vertikal mellan medarbetare och ledning i syfte att möjliggöra medarbetares delaktighet i beslutsfattandet	Alla riktningar inom organisationen, inklusive gränsöverskridande över hierarkiska nivåer samt utanför organisationens gränser.

Tabell 1. Kommunikationens betydelse inom organisationer enligt de olika organisationsperspektiven⁵¹

⁴⁹ Rogers & Agarwala-Rogers, s. 36, 39

⁵⁰ Ibid, s. 48f, 54

⁵¹ Ibid, s. 56

4.1.2 Doktrinskiftet

I sin avhandling *En kommunikativ utmaning* presenterar Charlotte Simonsson det hon kallar för *Doktrinskiftet*⁵² inom ledarskap. Simonssons avhandling bygger till stor del på detta doktrinskifte och de konsekvenser det medfört bland annat ledarskap och kommunikationsprocesser. Generellt kan man säga att doktrinskiftet handlar om en ny ledningsdoktrin där man gått ifrån den hierarkiska och byråkratiska vertikala organisationen till en mer decentraliserad och horisontell form. En annan jämförelse som gjorts är övergången från en maskinliknande till en levande organisation där information och kunskapstillväxt spelar en central roll för organisationens existens och utveckling. Denna förändring fick sin början på 1980-talet, och även om man inte kan vara säker på att den nya ledningsfilosofin spridit sig till alla organisationer, finns det mycket som tyder på att den idag kan skönjas inom såväl olika stora företag, som offentliga organisationer.⁵³ Simonsson väljer att använda termerna traditionell och modern när hon talar om organisationer före och efter doktrinskiftet.

En konsekvens av doktrinskiftet enligt Simonsson har bland annat varit att man idag i större grad ägnar sig åt delegering inom organisationer. Detta betyder att medarbetare i ofta arbetar mycket självständigt och fattar en hel del beslut på egen hand, vilket i sin tur kan leda till att de inte gör det i enlighet med organisationens mål och visioner. På grund av detta tillskrivs chefer i dessa organisationer en ny roll som vägvisare och kulturskapare. Det räcker inte längre med att ge order och bevaka att regler följs, utan istället måste ledningen vägleda medarbetarnas förståelse.⁵⁴ Enligt Simonsson är det vanligt att i listor demonstrera vad man vill lämna bakom sig i en traditionell organisation och vad man vill uppnå i en modern organisation. Tabell 2 nedan är ett exempel på en sådan lista och ämnar klargöra skillnaden mellan traditionella och moderna organisationer tydligare.

Traditionell organisation	Modern organisation
Stabilitet	Ständig förändring
Teknik och produktion	Kund och marknad
Maskinen som företagets största resurs	Människan som företagets största resurs
Centralisering	Decentralisering
Hierarki	Nätverk och flödesprocesser
Kontroll	"Empowerment"
Information i händerna på ett fåtal beslutsfattare	Information sprids till många
Ledning genom order och regler	Ledning genom visioner och idéer
Chefen som "boss"	Chefen som "coach"

Tabell 2. Skillnaderna mellan en traditionell och en modern organisation⁵⁵

Doktrinskiftet är alltså en organisationsförändring som anses ha skett i de flesta organisationer idag, åtminstone till någon grad. Denna förändring har i sin tur haft en bred inverkan på många olika sektorer inom organisationerna, vilket exemplifieras i

⁵² Benämningen "Doktrinskifte" härstammar från en bok skriven av Beckérus m.fl., Simonsson, s. 14

⁵³ Simonsson, s. 14, 19ff, 27

⁵⁴ Ibid, s. 22f

⁵⁵ Ibid, s. 20

tabellen ovan. Förändringen har naturligtvis även haft implikationer på information och kommunikation, vilket jag kommer att återkomma senare.

4.1.3 Övriga förändringstendenser

Heide, Johansson och Simonsson beskriver i boken *Kommunikation & organisation* organisationer som en tillfällig struktur som måste förändras hela tiden i takt med förändringarna i omgivningen för att överleva. Författarna lyfter fram några exempel på förändringar som är tydliga idag. Bland dem nämner författarna den nya informations- och kommunikationsteknikens framfart samt globaliseringens och EU:s inverkan. Kommunikationens betydelse för en organisation understryks med tanke på den snabba förändringstakt som råder inom organisationer. Även här betonas alltså den fungerande kommunikationens nödvändighet i förändringsarbetet.⁵⁶

4.2 Kommunikation mellan chef och medarbetare idag

I detta avsnitt presenterar jag de aspekter i kommunikationen mellan chef och medarbetare som förändrats i och med de organisationsförändringar som jag beskriver ovan. Jag lyfter fram tre perspektiv som många forskare enas om och som jag sedan kommer att använda i min analys.

4.2.1 Nya kommunikationsroller

Simonsson inleder sin avhandling med ett påstående att chefer ägnar ca 80 % av sin arbetsdag till att kommunicera, ett påstående som hon baserar på flera andra forskare. Denna kommunikation är främst muntlig. De uppgifter som åligger chefer, som exempelvis att fatta beslut, skapa motivation, kompetensutveckla och hantera konflikter, kräver kommunikation i olika former, varför kommunikation är så viktigt för ett lyckat ledarskap, och för hela organisationen.⁵⁷ Inträdet av modern kommunikationsteknologi har dock revolutionerat chefers kommunikationsroll. Förut agerade chefen i princip som medium eller informationspridare, men idag sköts den uppgiften av kanaler som e-post och intranät. Chefen har dock inte blivit överflödig i informations-sammanhang, utan har istället axlat en ny och mer krävande kommunikationsroll. Denna nya roll innebär bland annat att göra informationen användbar och meningsfull, istället för att endast vidarebefordra den.⁵⁸

Den nya informationstekniken möjliggör en enorm informationsmängd, vars konsekvenser inte endast är positiva. Det handlar om risken av ett informationsöverflöd som kan bli överväldigande för medarbetare. Trots att det ger medarbetare en chans att få bättre inblick i organisationen, kan det vara svårt att hitta rätt bland all den tillgängliga informationen. Det är även här som chefers nya roll blir aktuell, genom att hjälpa medarbetarna hitta och sälla bland informationen.⁵⁹

⁵⁶ Heide m.fl., s. 21f

⁵⁷ Simonsson, s.13

⁵⁸ Ibid, s. 26

⁵⁹ Ibid, s. 26f

Dessutom har chefen en viktig uppgift i att initiera och skapa förutsättningar för dialog. Dialogen är starkt kopplad till delaktighet, och att bjuda in till dialog är alltså chefens verktyg för att skapa en känsla av delaktighet hos medarbetarna. Konkret innebär dialog att alla deltagare har, på lika villkor, en möjlighet att delta och fritt formulera sin mening och åsikt. Dialog ska dock inte förväxlas med konsensus, utan dialog kan existera utan konsensus. Eftersom relationen mellan chef och medarbetare innefattar ett maktförhållande är det speciellt viktigt att chefen har insikt i sin överordnade ställning.⁶⁰

Andra som uppmärksammat chefens förändrade kommunikationsuppgift är Anders Högström m.fl. i boken *Kommunikativt ledarskap – en bok om organisationskommunikation*. Där hävdar författarna, i likhet med Simonsson, att chefens viktigaste kommunikationsuppgift är att förklara informationen för medarbetare samt ge den betydelse. Därför måste chefen bearbeta informationen först innan den förmedlas till mottagaren.⁶¹

Men det är inte endast chefer vars kommunikationsroll förändrats. För att kunna uppnå målen i den nya ledningsdoktrinen som diskuteras ovan, åtminstone vad gäller kommunikation, måste man även undersöka och utveckla medarbetarnas nya kommunikationsansvar tror Simonsson. Det är viktigt även på grund av dagens nästan obegränsade informationsutbud och den ökade grad av självständighet medarbetare har i sitt vardagliga arbete. Därför lyfter hon i sin undersökning fram inte bara på chefers betydelse som kommunikatörer, utan även medarbetarnas funktion.⁶² Antagandet bekräftas av Simonssons undersökning och hon finner det därmed lika viktigt att uppmärksamma och definiera kommunikativt medarbetarskap som kommunikativt ledarskap.⁶³

Strid hävdar också att det inte bara sändarna (ledningen) som uppmärksammat behovet av fungerande kommunikation, utan även mottagarna (medarbetarna) har högre förväntningar idag. Moderna arbetsprocesser som medfört delegering och decentralisering ställer krav på ökad kunskap hos medarbetare, vilket i sin tur ställer högre krav på informationen.⁶⁴ Varken Simonsson eller Strid går dock in på vad detta nya kommunikationsansvar för medarbetarna konkret innebär, men betonar att det är viktigt att uppmärksamma även medarbetarnas roll inom den interna kommunikationen.

4.2.2 Kommunikation om mål

Samhällsförändringarna har alltså påverkat organisationerna och skapat ett behov för en ny typ av ledare vars viktigaste egenskap är att han/hon kan kommunicera. Men därutöver ska den nya chefen även ha en tydlig vision om vart organisationen är på väg och ska på ett motiverande och övertygande sätt kunna förmedla denna vision till medarbetarna.⁶⁵

⁶⁰ Heide m.fl., s. 108f

⁶¹ Högström m.fl., s. 74

⁶² Simonsson, s. 29

⁶³ Ibid, s. 248

⁶⁴ Strid, s. 21

⁶⁵ Lundquist, s. 21

Detta tema är återkommande hos flertalet andra författare som pekar på nyckelord som helhetssyn, engagemang, motivation, delegerat ansvar och dialog. Högström m.fl. menar att en stor del av chefens kommunikativa arbete går ut på att leda sin personal i rätt riktning genom att återkoppla och bryta ner organisationens övergripande mål och visioner till den egna nivån. Enligt författarna består en chefs huvudsakliga uppgifter av följande punkter.⁶⁶

- visa riktningen genom att beskriva mål och visioner på både kort och lång sikt
- motivera medarbetarna med att berätta *varför* samt ge exempel och uppmuntra
- stötta och konkretisera genom att berätta eller diskutera *hur*

Cristian Lima understryker också ledarskapets uppgift att leda medarbetarna. I sin bok *Kommunikation, organisation och ledarskap* lyfter han fram de huvudsakliga uppgifterna för ledarskapet, och utöver att säkerställa att medarbetaren kan utföra sina arbetsuppgifter, har ledningen ett övergripande ansvar vad gäller organisationens vision. Dels ska ledarskapet se till att organisationen har en tydlig vision och att den delas av samtliga medarbetare i organisationen. Dessutom ska ledarskapet säkerställa att den enskilde medarbetares tolkning av hans eller hennes mål stämmer överens med organisationens syfte.⁶⁷

I *Kommunikation & organisation* framhäver även Catrin Johansson att ledarskap idag inte handlar om styrning och övervakning av det dagliga arbetet, utan istället om att kommunicera målen till medarbetarna. För att medarbetarnas förståelse ska sammanfalla med ledningens måste organisationens mål och visioner kommuniceras. För att kunna uppnås, måste visioner och mål dels vara formulerade på ett sätt som gör dem begripliga för medarbetarna, och dels kunna återknytas till det konkreta och vardagliga arbetet. I båda dessa åtgärder är kommunikationen ett viktigt verktyg för ledningen. Sammanfattningsvis menar Johansson att chefer i större utsträckning borde utbildas i kommunikationsfrågor för att de ska få en förståelse för meningsskapande processer. Detta i sin del skulle hjälpa i arbetet att översätta och knyta an organisationens mål och visioner till den enskilde medarbetares arbete och verklighet.⁶⁸

4.2.3 Synen på kommunikation

Man har liknat den traditionella organisationen med en maskin där de anställda ses som kuggar i ett hjul och där effektiv produktion är målet. I denna, idag relativt föråldrade, metafor ses kommunikation som en vertikal, enkelriktad och formell process, samtidigt som relationen mellan chef och medarbetare är opersonlig. Innehållet i kommunikationen berör till stor del endast själva arbetsuppgiften. Den totala avsaknaden av dialog gör det svårt för problem och konfliktfyllda frågor att komma till ytan, samtidigt som hierarkin bidrar till en långsam kommunikationsväg.⁶⁹

Detta sätt att se på kommunikation är förenlig med det så kallade *transmissionssättet*. Inom transmissionssynen handlar det om att överföra, vidareförmedla, sända eller ge

⁶⁶ Högström m.fl., s. 9

⁶⁷ Lima, Cristian, *Kommunikation, organisation och ledarskap*, 2007, s. 127

⁶⁸ Heide m.fl., s. 117, 123f, 130

⁶⁹ Simonsson, s. 25

information till någon. Ett meddelande går från en sändare via ett medium till en mottagare. Budskapet ses inte som något komplext, utan förväntas nås av mottagaren med samma innehåll som sändaren avsett. Transmissionssynen är väldigt vanlig inom organisationer där man betonar vikten av informations spridning och att medarbetare ska vara välinformerade. Problemet med denna syn på kommunikation har jag redan egentligen nämnt. Det är att man antar att mottagaren nås av samma budskap som sändaren skickat. Detta är en förenklad bild av verkligheten, eftersom meddelandet kan tolkas av mottagaren på ett annat sätt än avsändaren avsett.⁷⁰

I moderna organisationer får däremot även den horisontella kommunikationen ta plats, vid sidan av den vertikala. Det är viktigare med informell och social kommunikation, än formell och arbetsinriktad sådan. Den hierarkiska strukturen får ge vika, och kommunikation hittar istället sin grund i verksamhetens arbetsprocesser.⁷¹ Det är viktigt att informationen inte endast sprids, utan även förstås och knyts an till det egna arbetet. I dessa organisationer ser man kommunikation som en *meningsskapande* process.

Den meningsskapande synen på kommunikation innebär ömsesidig förståelse. Kommunikation ses inte som något enkelriktat, utan är en tolkande process mellan parter. Samtalet och dialogen har en central ställning inom detta perspektiv, men man ska inte se dialogen som ett enkelt verktyg för kommunikation, det är istället i bästa fall produkten av kommunikation.⁷² Det ena synsättet behöver dock inte ersätta det andra, utan de kan samexistera inom en organisation. Det finns tillfällen då man med fördel kan använda sig av transmissionssättet, så det ska inte ses som ett sämre sätt. Men Falkheimer och Heide menar att det i det långa loppet lönar sig för organisationer att satsa på en meningsskapande kommunikationskultur.⁷³

En av Simonssons viktigaste upptäckter är att även om den nya ledarskapsdoktrinen inom flera sektorer slagit igenom i organisationen, har den inte haft en märkbar inverkan på just kommunikationen mellan chef och medarbetare. Chefer uppfattar sin roll som informations spridare och Simonsson kan skönja en tydlig betoning på transmissionssynen på kommunikation. Men paradoxalt nog tyder den öppna kulturen och den välutbyggda infrastrukturen för spridning av information inom organisationen, på en strävan att informationen ska spridas till alla, vilket i sin tur motsvarar idealen i den moderna ledningsdoktrinen.

Bland annat Simonssons upptäckter presenteras i de resultat som Johansson sammanställer i översikten av den svenska forskningen inom organisationskommunikation som behandlas i kapitel två i denna uppsats⁷⁴. När det kommer till kommunikationen mellan chef och medarbetare har det visat sig att:⁷⁵

- transmissionssynsättet är vanligt förekommande
- den horisontella kommunikationen är mer utvecklad i nedåt gående riktning än

⁷⁰ Falkheimer, Jesper & Heide, Mats, *Reflexiv kommunikation. Nya tankar för strategiska kommunikatörer*, 2003 s. 70f, 73

⁷¹ Simonsson, s. 25

⁷² Falkheimer & Heide, 2003 s. 81ff

⁷³ Ibid, s. 83

⁷⁴ De övriga undersökningar Johansson hänvisar till är de av Ekman och Müllern & Stein.

⁷⁵ Johansson, s. 17

- nerifrån och upp
- principiellt är man medveten om betydelsen av dialog, men i praktiken är det ibland fortfarande envägskommunikationen som regerar

Enligt de resultat som svensk forskning inom området visar, är det alltså tydligt att det fortfarande råder en betoning på spridning av information, istället för meningsskapande och tolkning. Kommunikationen mellan chef och medarbetare är till viss del fortfarande en enkelriktad process där informationen går uppifrån och ned. Det finns dock tecken på att dialogens betydelse förstås av chefer, men att det i verkligheten är svårt att genomföra.

4.3 Teorimodell

Sammanfattningsvis återger jag här huvuddragen av de tre teoretiska perspektiv som bildar analysgrunden för min undersökning. Den första aspekten jag lyfte fram som ett resultat av organisationsförändringarna var de *nya kommunikationsrollerna*. Både chefer och medarbetare ställs inför nya krav när det gäller kommunikationen inom organisationer. Inträdet av ny informationsteknologi har förändrat chefers kommunikationsuppgifter från att bara sprida information till att skapa mening i den. Dessutom ska de hjälpa medarbetare att sälla och hitta bland det överflöd av information som existerar i dagens organisationer. Forskare har även uppmärksammat medarbetarnas roll i den interna kommunikationen och menar att de idag både har ett större ansvar och ställer högre krav på informationen på grund av den delegering och decentralisering som skett.

Den andra aspekten handlar om *organisationens mål och visioner*. Ledarskap idag ska handla om att kommunicera organisationens mål till medarbetarna samt att återknyta dessa mål till det vardagliga arbetet. I litteraturen är man enig om att detta är ledningens yttersta ansvar och viktigaste uppgift. Därför måste cheferna ha en klar uppfattning om vilka visionerna och målen är. Chefen ska även kunna förmedla dem till medarbetarna, vilket skulle kunna förbättras genom utbildning inom meningsskapande.

Slutligen tar jag upp *synen på kommunikation*. Jag presenterar de två olika synen som finns; det vill säga transmissionssynen och den meningsskapande synen. Även om transmissionssynen förknippas med en föråldrad syn på organisationen kan den fortfarande ha en plats i dagens organisationer, vid sidan av den meningsskapande synen. Inom svensk forskning har man dock kommit fram till att även om det finns en förståelse för betydelsen av öppen och meningsskapande kommunikation, är det sällan det existerar i verkligheten. Synen på kommunikation bland chefer domineras fortfarande av transmissionssynsättet.

I de två följande avsnitten ska jag nu analysera strategin för internkommunikation på Rädda Barnen samt resultaten av samtalsintervjuerna med hjälp av det ovan beskrivna teoretiska ramverket. Efter det kommer jag att i en jämförande analys undersöka hur resultaten från respektive analys förhåller sig till varandra, det vill säga om det finns ett glapp mellan situationen idag och det man bestämt i strategin för nästa verksamhetsperiod.

5 Analys av strategin för internkommunikation

Jag kommer i detta avsnitt att analysera de delar av Rädda Barnens strategi för internkommunikation som är aktuella för min undersökning. Det handlar alltså om de mål man fastställt gällande kommunikationen mellan chef och medarbetare samt kommunikationen om organisationens mål och visioner. Jag kommer i min analys att följa den teorimodell jag presenterat i avsnitt 4, det vill säga *nya kommunikationsroller, kommunikation om mål och synen på kommunikation*.

5.1 Nya kommunikationsroller

I målbeskrivningen tar man upp vad man förväntar sig av chefer respektive medarbetare när det kommer till kommunikationsansvar. Följande mål står läsa:⁷⁶

”5. Samtliga medarbetare ska under verksamhetsperioden 2009 – 2012 ha förståelse för vikten av kommunikation samt vara medvetna om individens roll som kommunikatör internt och externt”

”6. Samtliga chefer ska vid starten av nästa verksamhetsperiod, som en del av sin chefsutbildning, stärkas i sin roll som central kanal för Rädda Barnens internkommunikation”

Man uppmärksammar alltså medarbetarnas viktiga kommunikationsroll, vilket är enlighet med Simonssons och Strids påståenden om medarbetarnas ökade ansvar. Däremot definierar man inte i strategin vad detta ansvar ska innebära. Än mer vag är man på punkten om chefers kommunikationsansvar. Även om man betonar chefer som en central kanal för Rädda Barnens internkommunikation går man inte in på vad denna roll ska innefatta.

I strategin fastställs även att upplevelsen av delaktighet ska öka från 67 % till 80 % under nästa verksamhetsperiod.⁷⁷ Som jag nämner i teoriavsnittet är delaktighet förknippat till dialog, vilket anses vara en av chefers viktigaste kommunikationsverktyg idag.

5.2 Kommunikation om mål

Det första målet för den kommande verksamhetsperioden som beskrivs i strategin är att öka medarbetarnas känsla av delaktighet i, samt hur väl de känner sig informerade om, verksamhetens övergripande mål och visioner.⁷⁸ Detta tyder på att man inom Rädda Barnen har en förståelse för hur viktigt det är att medarbetarna är informerade om vart man är på väg och vad man vill uppnå. Det beskrivs dock inte hur detta ska gå till eller vem som bär ansvaret för det. I strategin nämns inte tydligt att målen ska förstås av medarbetarna eller återkopplas till det egna vardagliga arbetet, men i

⁷⁶ Se mål 5 och 6 Strategi för Rädda Barnens internkommunikation, bilaga 1

⁷⁷ Den nuvarande siffran 67% har man kommit fram till i medarbetarenkäten som gjordes i november 2006. Se mål 2 i Strategi för Rädda Barnens internkommunikation, bilaga 1

⁷⁸ Se mål 1 i Strategi för Rädda Barnens internkommunikation, bilaga 1

formuleringen att medarna ska känna sig *delaktiga* och *informerade* visar Rädda Barnen att man är mån om att medarbetarna känner till de övergripande målen.

5.3 Synen på kommunikation

Det är svårare att urskilja vilken syn på kommunikationen man har inom Rädda Barnen genom att endast studera strategin. Under rubrik 4. *Målgrupper* står det dock att läsa följande:⁷⁹

”Sändaren av information ska alltid utgå från mottagarens behov och situation för att uppnå bästa resultat. Som sändare måste vi alltid formulera målet med vår internkommunikation – vad vill vi att mottagaren skall:

1. *Veta*
2. *Känna*
3. *Göra*

Detta tyder på att man är medveten om att ett budskap inte alltid tolkas likadant av mottagaren som avsändaren ursprungligen avsett. Det finns dock inget i strategidokumentet som betonar att kommunikation bör genomsyras av en meningsskapande och tolkande karaktär. Det tredje målet i strategin är att chefer vid starten av nästa verksamhetsperiod, det vill säga 2009, ska ha en klar bild av vad som ska kommuniceras från ledning till medarbetare och tvärtom.⁸⁰ Även om detta är ett konkret mål säger det inget om karaktären av det som ska kommuniceras. Det är alltså svårt att tyda ifall man med målet avser vilken konkret information som ska förmedlas, eller om man syftar på sättet kommunikationen ska ske på. Det vill säga ifall kommunikationen ska präglas av en meningsskapande och tolkande karaktär, eller om det endast handlar om innehållet i informationen.

5.4 Sammanfattning

Strategin uppmärksammar både chefernas och medarbetarnas kommunikationsansvar inför den kommande verksamhetsperioden. Det ligger nästan en starkare betoning på medarbetares roll i målbeskrivningen, vilket tyder på att man tar chefens kommunikationsansvar som en självklarhet. En anledning till detta är naturligtvis att man i strategin anger chefer som en av huvudkanalerna för internkommunikation. Man understryker vikten av delaktighet när det gäller organisationens mål, även om man inte tydliggör hur det ska uppnås. Däremot lägger man ingen klar tonvikt på vilken syn man har på kommunikation. Dialog, återkoppling av målen till det vardagliga arbetet samt chefens roll som meningsskapare nämns inte heller tydligt någonstans. Strategin har en karaktär av att beskriva *vad* man vill uppnå i stora drag, men inte *hur* det ska ske. Det blir därför intressant att man i syftesbeskrivningen hävdar att strategin ska *”ge samtliga anställda förutsättningar att klara sina uppgifter”*.⁸¹

⁷⁹ Strategi för Rädda Barnens internkommunikation, bilaga 1

⁸⁰ Se mål 6 i Strategi för Rädda Barnens internkommunikation, bilaga 1

⁸¹ Se syfte 4 i Strategi för Rädda Barnens internkommunikation, bilaga 1

6 Resultat och analys av intervjuerna

Nedan kommer jag att presentera de resultaten från intervjuerna för både chefer och medarbetare. Jag behandlar båda grupperna för sig och analyserar även dem utifrån den teorimodell jag konstruerat bestående av nyckelorden *nya kommunikationsroller*, *kommunikation om mål* och *synen på kommunikation*. Jag börjar med cheferna och övergår sedan till medarbetare. I varje avsnitt presenterar jag vilken/vilka intervjufrågor jag använt som operationalisering på den aspekt jag undersöker, resultaten jag fått samt hur de förhåller sig till teorin.

6.1 Chefer

I detta avsnitt går jag igenom resultaten från intervjuerna med cheferna. Jag kommer att hänvisa till cheferna med en siffra enligt den ordning de blev intervjuade i.

6.1.1 Nya kommunikationsroller

För att utreda hur chefer upplever sin egen och medarbetarnas kommunikationsroll använder jag mig av fråga 2, 3, 5 och 6 från intervjuguiden.⁸² Fråga 2 och 3 berör chefernas kommunikationsansvar och hur kommunikationen ser ut. På fråga 2 om cheferna upplevde sig ha ett kommunikationsansvar svarade alla enhälligt ja. Chef 1 sa att hennes viktigaste uppgift var att hålla sina medarbetare informerade, medan chef 4 ansåg sig ha två tydliga kommunikationsuppdrag; dels att kommunicera beslut uppifrån till sina medarbetare och dels att kommunicera uppåt det som sker i sektionen.

Fråga 3 handlade om i vilken utsträckning cheferna upplevde att kommunikationen med medarbetarna präglas av dialog och delaktighet. Även här var chefernas svar mycket lika varandra. Alla menade att det existerar en dialog inom sektionen/enheten, men två chefer uttryckte dock ett problem med tidsbristen. Chef 4 uttryckte sig så här:

”Jag har ägnat ganska mycket energi åt det, att föra dialog och ha en delaktig process i till exempel framtagandet av målformuleringar. Men jag skulle vilja i min chefsroll ha mer tid för kommunikation och dialog. Även om jag tycker att jag satsar mycket på det så räcker det inte.”

Med fråga 6 ämnade jag att utreda att hur man såg på chefernas kommunikativa roll i praktiken, det vill säga hur en chef ska agera som kommunikatör. Jag ställde frågan om vilken kompetens chefer behöver för att vara framgångsrika i som kommunikationskanal.⁸³ En del konkreta egenskaper som att kunna uttrycka sig i tal och skrift lyftes fram av flera chefer, men även mer intressanta svar dök upp. Chef 2 sa att det är en viktig egenskap att kunna känna av informationsmängden eftersom medarbetare lätt annars drunknar i all information, medan chef 4 menade att en av chefernas viktigaste uppgifter är att öka känslan av delaktighet.

⁸² Se bilaga 2

⁸³ Frågan används även i 6.1.2 Kommunikation om mål och jag tar här upp endast de svar som berör syftet för Nya kommunikationsroller

Med hjälp av fråga 5 undersökte jag hur chefer såg på medarbetarnas kommunikationsroll och -ansvar. Återigen var cheferna eniga och menade att alla medarbetare har ett kommunikationsansvar. Chef 1 poängterade dock att huvudansvaret ligger hos chefen, men att även medarbetarna har ett stort ansvar. Alla chefer som intervjuades konkretiserade sitt svar genom att säga att ansvaret är tudelat; dels går det ut på att rapportera till chefen och andra medarbetare om sitt arbete, dels är det viktigt att medarbetarna ser till att vara informerade.

När man jämför resultaten med de teoretiska aspekter jag presenterat i avsnitt 4 angående nya kommunikationsroller finner man några likheter. Cheferna uppmärksammar inte bara sitt eget, utan även medarbetarnas ansvar när det kommer till kommunikationen inom organisationen. Som chefers konkreta kommunikationsuppgifter lyfter man fram vikten av dialog och delaktighet, men tidsbristen sågs av en chef som ett hinder för detta.

6.1.2 Kommunikation om mål

I syftet att utreda hur kommunikationen om organisationens mål och visioner ser ut använde jag mig av fråga 1 (med följdfråga) och 6.⁸⁴ Samtliga chefer ansåg det väldigt viktigt att medarbetare är väl informerade om Rädda Barnens mål. Chef 1 formulerade sig på ett sätt som var talande för alla:

”För att skapa nån slags harmoni, engagemang och lust att gå till jobbet så krävs det att man informerar medarbetare om visioner och mål.”

Alla chefer ansåg att det yttersta ansvaret ligger hos högsta ledningen och generalsekreteraren, men i praktiken är det närmaste chefens uppgift att se till att målen hålls vid liv. Chef 4 betonade att det är viktigt att spjälka ner målen till avdelnings-, sektions- och handläggarnivå samt regelbundet återkoppla målen till det egna arbetet. Resultaten stämmer mer än väl överens med det teoretiska underlaget där man betonar återkoppling av organisationens mål till det vardagliga arbetet. I teoriavsnittet redogjorde jag även för att ledarskap idag anses i stor grad handla om att kommunicera målen till medarbetarna och att den konkreta uppgiften åligger chefen.

Även svaren på fråga 6, det vill säga vilken kompetens en chef bör ha för att fungera som kommunikationskanal på Rädda Barnen, blir intressant här. Tre av cheferna uttryckte att det är viktigt för en chef att känna till organisationen och dess mål. Chef 3 menade vidare att:

”En chef måste mer än en medarbetare ha en helhetsyn av Rädda Barnen.”

Detta stämmer överens med påståendet i teoriavsnittet om att chefen ska ha klart för sig vilken vision organisationen har för att kunna förmedla och förklara den för medarbetarna.

⁸⁴ Se bilaga 2

6.1.3 Synen på kommunikation

Slutligen ville jag kartlägga den syn som cheferna på Rädda Barnen har på kommunikation. För att göra det använde jag mig av fråga 4 i intervjuguiden.⁸⁵ Jag frågade cheferna rakt ut om de ansåg att tyngdpunkten i deras kommunikation inom sektionen/enheten ligger på spridning av information eller tolkning och förståelse av informationen. Chef 2 var mycket tydlig i att hans kommunikation går ut på tolkning och förståelse. Han exemplifierade detta genom att berätta att han vid kommunikation om beslut som tagits alltid lägger ner tid på att förklara vilka konsekvenser det kommer att medföra. Chef 3 däremot menade att hans uppgift var att sprida information. Chef 1 och 4 menade att tonvikten i deras kommunikation ligger på tolkning och förståelse, men att det ibland kan räcka med att sprida information. Chef 4 sa att:

”I princip så tycker jag att mitt uppdrag är att genomföra det ledningen säger. Det går ju inte med mindre än att man förklarar och tolkar. Det kan ju dock finnas situationer när det räcker med att bara sprida information.”

Cheferna 1, 2 och 4 har en syn på kommunikation som är förenlig med den meningsskapande synen, medan chef 3 syn kan likställas med transmissionssynsättet.

6.2 Medarbetare

Nedan presenteras resultaten från intervjuerna med medarbetarna. Även medarbetarna hänvisas till med en siffra i enlighet med den ordning de intervjuades i. Frågorna i intervjuguiden för medarbetarna följer samma form som intervjuguiden för cheferna, utom att frågorna är ställda från medarbetarperspektiv.

6.2.1 Nya kommunikationsroller

För att utreda medarbetarnas syn på chefernas respektive deras egna kommunikationsroller utgick jag från fråga 2, 3 och 5.⁸⁶ På frågan om de ansåg att chefer har ett kommunikationsansvar svarade medarbetarna direkt ja. Samtliga ansåg chefen ha en viktig kommunikationsuppgift, som medarbetare 2 uttryckte på följande sätt:

”Ja, för det första är han ju chef och för det andra sitter han i ledningsgruppen. Om inte han har ett kommunikationsansvar kommer man aldrig känna nåt förtroende eller nån koppling till ledningen eller till dom beslut som tas.”

Däremot rådde det delade meningar i anknytning till frågan om dialog och delaktighet inom sektionen/enheten. Medarbetare 1 hävdade att när kommunikationen fungerar så går det i två riktningar, men att det ibland råder lite brister. Medarbetare 3 upplevde

⁸⁵ Se bilaga 2

⁸⁶ Se bilaga 3

personligen att det existerar en dialog med chefen, men att den kanske inte sträcker sig till hela sektionen, medan medarbetare 2 och 4 tyckte att det i allra högsta grad existerar en dialog.

Sitt eget kommunikationsansvar uppfattade medarbetarna i begränsad utsträckning. Medarbetare 1, 2 och 3 ansåg sig ha ett ansvar att hålla sig uppdaterade, men på grund av tidsbrist begränsades ansvaret till information som berör det egna arbetet. Endast medarbetare 4 ansåg att man som medarbetare har ett ansvar:

”Jag tycker medarbetarna har ett stort ansvar och man ska ta det. Sen kan det vara svårt att ta det för det är inte klargjort vad det ansvaret innebär.”

Samtliga medarbetare såg alltså chefens kommunikativa ansvar som given, men alla upplevde inte att cheferna lyckades med att skapa dialog. Enligt två medarbetare existerar alltså chefernas nya kommunikationsroll som dialogskapare inte inom organisationen. Inte heller teorin om medarbetarnas ökade kommunikationsansvar fick stöd i intervjuerna. Endast en ansåg att medarbetare har ett stort kommunikationsansvar.

6.2.2 Kommunikation om mål

I detta avsnitt använde jag mig av fråga 1 (med följdfråga) samt fråga 6.⁸⁷ I likhet med cheferna ansåg alla medarbetare det mycket viktigt att vara informerad om Rädda Barnens övergripande mål och visioner. Samtliga medarbetare såg det som chefers uppgift att informera om och nivåanpassa målen, men medarbetare 1 ansåg att även medarbetarna själva har ett ansvar för känna till målen. Medarbetare 4 betonade att målen inte endast får förekomma i dokument, utan måste diskuteras på till exempel möten:

”Hur översätter man de stora målen och visionerna för hela Rädda Barnen till mitt arbete, vad betyder det för mig.”

Två medarbetare berättade att målen hade diskuterats i samband med introduktionsdagar då de börjat på Rädda Barnen, men att man inte efter det tagit upp dem, vilket de ansåg som något negativt. Detta stärker påståendet om att mål kontinuerligt ska återkopplas till det vardagliga arbetet.

När jag frågade medarbetarna om vilken kompetens en chef bör ha för att fungera som kommunikationskanal på Rädda Barnen nämnde de, återigen i likhet med cheferna, att chefer bör ha kunskap om organisationen och en förståelse för sin roll. Medarbetare 4 betonade vikten av att chefer förstår vad organisationen jobbar med och varför. Detta bär likhet med det som påpekas i teoriavsnittet om att en chef ska vara medveten om organisationens mål för att kunna förmedla dem på ett bra sätt.

6.2.3 Synen på kommunikation

⁸⁷ Se bilaga 3

För att utreda vilken syn på kommunikation som medarbetarna upplever att existerar inom organisationen använde jag fråga 4.⁸⁸ Endast medarbetare 2 ansåg att det finns en betoning på tolkning och förståelse i chefens sätt att kommunicera, även om hon trodde att chefens uppdrag ändå i första hand ska gå ut på spridning av information:

”Det finns absolut en betoning på tolkning och förståelse, han förklarar ofta bakgrund till beslut och så vidare. Men jag tror hans första uppdrag är spridning av information.”

Medarbetare 1, 3 och 4 ansåg att det finns en betoning på spridning av fakta och informering. Medarbetare 1 uttalade följande:

”All information behövs diskuteras och görs praktiskt användbar. Det är inte så fungerande idag”

Uttalandet tyder på att det finns en förståelse hos medarbetaren för vikten av meningsskapande i kommunikationsprocessen, men ingen av medarbetare 1, 3 och 4 upplevde att det är förekommande idag.

6.3 Sammanfattning

I stora drag var chefer och medarbetare av samma åsikt med avseende på chefens kommunikationsroll samt vikten av att vara informerad om organisationens övergripande mål. Samtliga ansåg att ledningen och chefer har ett stort ansvar när det gäller att informera medarbetare om målen samt kontinuerligt knyta an dem till det dagliga arbetet, varför det är viktigt att chefer har kunskap om målen och organisationens vision. Däremot uppfattade medarbetare inte sitt kommunikationsansvar i samma utsträckning som cheferna. Medarbetarna begränsade sitt ansvar i stort sett till att hålla sig uppdaterade inom sitt eget område, medan cheferna såg en betydligt större innebörd.

Det fanns även skillnader i hur man uppfattade förekomsten av dialog. Alla chefer hävdade att dialogen var en stor del av deras kommunikation, medan endast två medarbetare ansåg dialog vara en självklarhet. Även synen på kommunikation skiljde sig mellan de intervjuade grupperna. Tre av fyra chefer ansåg sin kommunikationsuppgift ha en meningsskapande karaktär, medan samma antal medarbetare ansåg chefers kommunikation präglas av informations-spridning.

Det är här värt att påpeka att skillnaderna i de intervjuades svar kan bero på två saker. Den enkla förklaringen är naturligtvis att saker fungerar olika på olika enheter/sektioner. Cheferna har olika sätt att kommunicera och en egen uppfattning om sin roll som kommunikatör. Den andra förklaringen är att man som individ uppfattar saker på olika sätt och skapar egna upplevelser om hur saker fungerar. Inom samma sektion kan en medarbetare uppleva en aktiv dialog, medan en annan ser den helt frånvarande.

⁸⁸ Ibid

7 Idag och imorgon – en jämförelse

I inledningsavsnittet beskriver jag att mitt syfte med denna uppsats är tudelat. Efter att nu uppfyllt det ena genom att studera hur kommunikationen mellan chef och medarbetare upplevs av respektive grupp, övergår jag nu till att analysera vilken skillnad som finns mellan dagsläget och den strategi man fastställt för verksamhetsperioden 2009 – 2012.

Jag går igenom de utvalda målen i ordning och knyter an till de resultat som framkommit i min undersökning. Det första målet lyder som följande:

”1. Resultatet i insikten ska öka från snittbetyg 3 till 4 under verksamhetsperioden 2009-2012, avseende hur pass väl medarbetarna känner sig informerade om och delaktiga i verksamhetens övergripande mål och visioner”

Samtliga som intervjuades ansåg att det var viktigt att vara informerad om verksamhetens mål, och att ansvaret för detta arbete ligger hos den högsta ledningen samt rent praktiskt hos närmaste chef. Alla betonade även vikten av att kontinuerligt bryta ner och återkoppla målen till det vardagliga arbetet. Det finns därför goda förutsättningar att nå detta mål, men det gäller då att medvetengöra cheferna om deras roll i detta och stöda dem i arbetet. Detta kan knytas an till mål 3 och 6, där man kan läsa följande:

”3. Samtliga chefer ska vid starten av nästa verksamhetsperiod ha en klar bild av vad som skall kommuniceras vidare från ledning till medarbetare och tvärtom”

”6. Samtliga chefer ska vid starten av nästa verksamhetsperiod, som en del av sin chefsutbildning, stärkas i sin roll som central kanal för Rädda Barnens internkommunikation”

Dessa mål är inte så konkreta, men min undersökning har visat att man inom ramen för dessa mål ska inkludera tydliga riktlinjer om hur chefer ska kommunicera mål och visioner till medarbetare.

Mål 5 beskriver vad man vill uppnå med avseende på medarbetarnas kommunikationsansvar. I den står:

”5. Samtliga medarbetare ska under verksamhetsperioden 2009-2012 ha förståelse för vikten av kommunikation samt vara medvetna om individens roll som kommunikatör internt och externt”

I dagsläget visade det sig vara endast chefer som hade en tydlig uppfattning om medarbetarnas kommunikationsansvar. Inför nästa verksamhetsperiod är det alltså viktigt att göra medarbetarna medvetna om sin roll som kommunikatör genom att definiera medarbetares kommunikationsansvar.

Slutligen tar jag upp mål 2 som handlar om känslan av delaktighet. Målet låter som följer:

”2. Resultatet i insikten ska öka från 67 % till 80 % under verksamhetsperioden 2009-2012, avseende upplevelsen av delaktighet”

I min undersökning gjorde jag ingen mätning av hur stor andel som kände sig delaktiga, eftersom siffran i målet (67 %) baserar sig på en aktuell medarbetarenkät. Jag undersökte istället i hur stor utsträckning man upplevde att det existerade en dialog, eftersom dialog är ett verktyg i processen att skapa en känsla av delaktighet. Jag kom fram till att medan alla chefer upplevde att det fanns en dialog, var känslan inte lika förekommande bland medarbetarna. Det är därför viktigt att inför nästa verksamhetsperiod betona vikten av en fungerande dialog för cheferna, om man vill öka känslan av delaktighet hos medarbetare.

Sammanfattningsvis vågar jag påstå att det, med några undantag, finns en förståelse bland chefer och medarbetare för de mål som finns i strategin för internkommunikation. Däremot är inte denna förståelse alltid förankrad i praktiken.

8 Sammanfattande diskussion

Med denna undersökning har jag kommit fram till två intressanta och talande resultat, som kan kopplas åter till mitt ursprungliga syfte. Mitt första syfte var att undersöka hur kommunikationen ser ut idag mellan chefer och medarbetare, både i relation till aktuella teorier om organisationskommunikation och till de mål som beskrivs i den nya strategin för internkommunikation.

Även om chefer och medarbetare var eniga om en del aspekter, som exempelvis betydelsen av att vara informerad om organisationens mål, så fanns det även uppfattningar som skiljde sig åt. Dessa skillnader uppkom främst i frågor som handlade om hur man uppfattade den andra gruppen. Chefernas förväntningar på medarbetare var högre än medarbetarnas egna när det kom till kommunikationsansvar. Samtidigt ansåg cheferna i större grad inbjuda till dialog än vad medarbetarna upplevde dem göra. Jag anser detta vara ett naturligt mänskligt beteende; att man dels har högre förväntningar på sina överordnade, och att man dels tror sig prestera bättre än man gör.

När det gäller strategin och skillnaden till hur det ser ut idag är det svårare att ge ett entydigt svar. Detta beror dels på att målen i strategin är ganska vagt formulerade. I många avseende kunde jag urskilja att man idag har samma syn på kommunikation som återspeglas i strategin, men att det i praktiken inte har förverkligats. Jag skulle med dessa resultat i ryggen föreslå att Rädda Barnen utarbetade en mer konkret åtgärdsplan och framförallt marknadsförde ordentligt strategin för alla chefer och medarbetare. En strategi är endast ett tomt dokument om ingen vet om den.

9 Referenser

9.1 Tryckta källor

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (red.), 2007, *Organisationer, ledning och processer*, Studentlitteratur, Lund

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wägnerud, L., 2004, andra upplagan: *Metodpraktikan – Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, Norstedts Juridik AB, Stockholm

Falkheimer, J., & Heide, M., 2003, *Reflexiv kommunikation: Nya tankar för strategiska kommunikatörer.*, Liber AB, Malmö

Falkheimer, J., & Heide, M., 2007, *Strategisk kommunikation: en bok om organisationers relationer*, Studentlitteratur, Lund

Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C., 2005, *Kommunikation & organisation*, Liber AB, Malmö

Högström, A., Bark, M., Bernstrup, S., Heide, M., Skoog, A., 1999, *Kommunikativt ledarskap – en bok om organisationskommunikation*, Industrilitteratur AB, Stockholm

Johansson, C., & Hedman, L., 2005, *Organisationers kommunikation – illusion eller vision?*, Mittuniversitetet, Sundsvall

Keyton, J., 2005, *Communication and Organizational Culture*, Sage Publications, Thousand Oaks, California

Kreps, G., 1990, second edition, *Organizational Communication. Theory and Practice*, Longman, New York

Kvale, S., 1997, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund

Larsson, L., 2001, andra upplagan, *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, Studentlitteratur, Lund

Lima, C., 2007, *Kommunikation, organisation och ledarskap*, Liber AB, Malmö

Lundquist, L., 1994, *Kommunikation som styrmedel. En bok om PR i dagens företag*, Liber-Hermods, Malmö

Rogers, E. M., & Rogers-Agarwala, R., 1976, *Communication in Organizations*, The Free Press, New York

Simonsson, C., 2002, *Den kommunikativa utmaningen. En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation.*, Lunds universitet, Lund

Strid, J., 1999, *Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*, Studentlitteratur, Lund

9.2 Internetkällor

<http://www.rb.se>, citerad 2008-05-07

9.3 Intervjuer

Intervjuer med chef

Intervju 1 – 2008-04-18

Intervju 2 – 2008-04-21

Intervju 3 – 2008-04-28

Intervju 4 – 2008-05-05

Intervjuer med medarbetare

Intervju 1 – 2008-04-21

Intervju 2 – 2008-04-22

Intervju 3 – 2008-04-22

Intervju 4 – 2008-04-28

Bilaga 1

Strategi för Rädda Barnens internkommunikation (utvalda delar)

2. Mål och Syfte

Syfte

Rädda Barnens internkommunikation skall vara ett verksamhetsstrategiskt verktyg som syftar till att:

1. Skapa ideologisk samhörighet och samsyn – tydliggöra vision, helhet, övergripande frågor samt vart vi som organisation är på väg långsiktigt
2. Skapa större effektivitet - både mer ändamålsenlig och produktiv
3. Bidra till att Rädda Barnen blir en lärande organisation och stärker vår kunskapshantering
4. Ge samtliga anställda förutsättningar att klara sina arbetsuppgifter

Mål

Målen med en fungerande internkommunikation inom Rädda Barnen är att:

1. Resultatet i insikten ska öka från snittbetyg 3 till 4 under verksamhetsperioden 2009-2012, avseende hur pass väl medarbetarna känner sig informerade om och delaktiga i verksamhetens övergripande mål och visioner
2. Resultatet i insikten ska öka från 67 % till 80 % under verksamhetsperioden 2009-2012, avseende upplevelsen av delaktighet
3. Samtliga chefer ska vid starten av nästa verksamhetsperiod ha en klar bild av vad som skall kommuniceras vidare från ledning till medarbetare och tvärtom
4. Samtliga sektions- och avdelningsmöten ska vid starten av nästa verksamhetsperiod följa en enhetlig modell
5. Samtliga medarbetare ska under verksamhetsperioden 2009-2012 ha förståelse för vikten av kommunikation samt vara medvetna om individens roll som kommunikatör internt och externt
6. Samtliga chefer ska vid starten av nästa verksamhetsperiod, som en del av sin chefsutbildning, stärkas i sin roll som central kanal för Rädda Barnens internkommunikation
7. Samtliga chefer och medarbetare ska under verksamhetsperioden 2009-2012 använda Portalen som ett arbetsverktyg i sitt dagliga arbete

Dessa mål ska uppnås i samband med och vara en del i verksamhetsplanen för 2009-2012

4. Målgrupper

För att uppnå den strategiska inriktningen, att nå rätt person med rätt information via rätt kanal, måste vi ta hänsyn till organisationens olika målgrupper. Sändaren av information ska alltid utgå från mottagarens behov och situation för att uppnå bästa resultat. Som sändare måste vi alltid formulera målet med vår internkommunikation – vad vill vi att mottagaren skall:

- Veta
- Känna
- Göra

5. Kanaler

Kanaler för internkommunikation inom Rädda Barnen:

1. Portalen
2. Möten
3. Chefen

Dessa kanaler har olika syften:

- 1) Portalen skall vara ett verktyg i det dagliga arbetet för varje chef och medarbetare. Var och en ansvarar själv för att bidra med och leta upp information
- 2) Möten:
 - a. Sektions- och avdelningsmöten skall ta hand om informationsflödet mellan ledning och medarbetare samt inbjuda till dialog, diskussion och debatt
 - b. Storforum skall vara till för att sprida vår vision, engagera och inspirera samt informera om vart vi är väg, långsiktiga målsättningar mm
 - c. Övriga formaliserade möten för att skapa möten mellan medarbetare samt erbjuda ett forum för dialog, diskussion och debatt
- 3) Chefen är en kanal i sig själv och bör i sitt chefsuppdrag ha ansvar för en fungerande kommunikation mellan ledning och medarbetare. Det bör också finnas en direktkommunikation mellan GS och samtliga medarbetare. Det är viktigt att medarbetaren upplever att de känner sin högste chef

Bilaga 2

Intervjuguide för chefer

Fråga 1

Anser du att det viktigt att medarbetare är informerade om verksamhetens övergripande mål och visioner?

Följdfråga (om svar JA på fråga 1):

Hur ska medarbetare informeras om verksamhetens övergripande mål och visioner?
Vem bär ansvaret för det?

Fråga 2

Upplever du att du som chef har ett kommunikationsansvar?

Fråga 3

I vilken utsträckning upplever du att kommunikationen mellan dig och medarbetare präglas av dialog och delaktighet?

Fråga 4

Ligger tyngdpunkten i din kommunikation inom sektionen/enheten på spridning av information eller tolkning och förståelse av informationen?

Fråga 5

Hur uppfattar du medarbetarnas kommunikationsroll? Vad har de för kommunikationsansvar?

Fråga 6

Vilken kompetens behöver en chef för att kunna fungera som en kommunikationskanal på Rädda Barnen?

Bilaga 3

Intervjuguide för medarbetare

Fråga 1

Är det viktigt för dig som medarbetare att vara informerad om verksamhetens övergripande mål och visioner?

Följdfråga (om svar JA på fråga 1):

Hur ska medarbetare informeras om verksamhetens övergripande mål och visioner?
Vem bär ansvaret för det?

Fråga 2

Upplever du att din chef har ett kommunikationsansvar?

Fråga 3

I vilken utsträckning upplever du att kommunikationen mellan din chef och dig präglas av dialog och delaktighet?

Fråga 4

Ligger tyngdpunkten i din chefs kommunikation på spridning av information eller tolkning och förståelse av informationen?

Fråga 5

Hur uppfattar du din kommunikationsroll som medarbetare? Vad har du för kommunikationsansvar?

Fråga 6

Vilken kompetens behöver en chef för att kunna fungera som en kommunikationskanal på Rädda Barnen?