



## **ÖPPENHET OCH DIALOG – VERKLIGHET ELLER MYT?**

### **Analys av kommunikationen inom en platt organisation**

Hedvig Borgvall & Susanna Ekfeldt

Examensarbete, 10 poäng

Arbets- och Organisationspsykologiska programmet, 120 poäng

Institutionen för Individ och Samhälle

Vårterminen 2003

Handledare: Max Rapp Ricciardi

## Innehållsförteckning

<u>Beskrivning av Universeum</u> .....	
<u>Teoretisk referensram</u> .....	8
<u>Kommunikation som begrepp</u> .....	
<u>Engquists kommunikationsteori</u> .....	8
<u>Fiskes kommunikationsteori</u> .....	9
<u>Habermas teori om kommunikativt handlande</u> .....	9
<u>Kommunikation och organisation</u> .....	
<u>Kommunikationsstruktur och kanaler</u> .....	
<u>Produktiv kommunikation</u> .....	
<u>Produktiv kommunikation enligt Deetz</u> .....	12
<u>Jämförelser med organisationsmetaforer</u> .....	
<u>En utvidgad modell för produktiv kommunikation</u> .....	
<u>Gemensamt sakengagemang</u> .....	14
<u>Gensvar</u> .....	14
<u>Erfarenhetsfördjupning</u> .....	14
<u>Platt organisationsstruktur</u> .....	
<u>Negativa aspekter på den platta organisationsstrukturen</u> .....	15
<u>Kommunikationen i en platt organisationsstruktur</u> .....	16
<u>Syfte</u> .....	
<u>Metod</u> .....	17
<u>Undersökningsdesign</u> .....	
<u>Deltagare</u> .....	
<u>Instrument</u> .....	
<u>Procedur</u> .....	
<u>Resultat</u> .....	19
<u>Kommunikationspolicy - öppenhet och dialog</u> .....	
<u>Kommunikationsklimat</u> .....	
<u>Kommunikationskanaler</u> .....	
<u>Mötesstruktur</u> .....	
<u>Intranätet</u> .....	
<u>Organisationsstruktur</u> .....	
<u>Ledningens roll i kommunikationen</u> .....	
<u>Önskemål inför framtiden</u> .....	
<u>Diskussion</u> .....	25
<u>Kommunikationsklimat</u> .....	
<u>Kommunikationskanaler</u> .....	
<u>Organisationsstruktur</u> .....	
<u>Slutsatser</u> .....	

<i><u>Styrkor och svagheter i studien</u></i> .....	
<i><u>Framtida forskning</u></i> .....	
<u>Referenser</u> .....	31
<u>Bilaga 1 - Intervjuguide</u> .....	33

# Öppenhet och dialog – verklighet eller myt?

## Analys av kommunikationen inom en platt organisation

Hedvig Borgvall & Susanna Ekfeldt

*Sammanfattning.* Föreliggande uppsats syftar till att analysera kommunikationen och dess funktion inom Universeum idag, samt att klargöra områden som kan effektiviseras. Universeum är ett upplevelsecentrum inom naturvetenskap och teknik. Organisationen strävar efter en platt struktur, där medarbetarskap och delaktighet är ledord. Uppsatsens teoretiska referensram pekar på att en väl fungerande kommunikation är grundläggande för en effektiv organisation. Den empiriska delen av uppsatsen är av kvalitativ karaktär, med fokus på medarbetarnas syn på kommunikationen. För datainsamling har intervjuer med ett tvärsnitt av organisationens medarbetare genomförts. Av resultatet framkommer att det finns ett glapp mellan ledning och medarbetare. Medarbetarna känner en frustration gällande kommunikationens funktion, då den upplevs som ineffektiv och tids-krävande. Ledningen uppfattas som otydlig i sin kommunikation vad gäller besluts-vägar och ansvars-fördelning. Slutsatserna syftar till att minska det upplevda glappet mellan ledning och medarbetare, för att uppnå en effektiv och produktiv kommunikation.

Universeum är ett upplevelsecentrum inom naturvetenskap och teknik i Göteborg. Universeum drivs i aktiebolagsform och ägs av Stiftelsen Korsvägen. Genom ett aktivt samarbete med näringsliv, skola och kommun i regionen, arbetar man för att främja barns och ungdomars intresse för dessa ämnen. Verksamheten är definierad i ett antal långsiktiga processer, med huvudmålet att kontinuerligt utvecklas som en lärande organisation. Universeum har som ledord

*”Allt hänger ihop, alla spelar roll”.*

Verksamheten inom Universeum bygger på medarbetarskap och ansvarstagande för helheten. Man strävar efter att ha en så kallad ”platt organisationsstruktur”. Det innebär att det finns få och korta beslutsvägar, vilket ger medarbetarna förutsättningar att själva styra sitt arbete. Detta ska uppnås genom en god kommunikation där öppenhet, kreativitet och delaktighet är riktlinjerna. De formella kommunikationskanalerna inom Universeum är olika möten samt ett intranät.

En tidigare studie (Borgvall, Börjesson, Glembring, Ekfeldt & Holst-Hansson, 2002) gällande medarbetarskap och delaktighet inom Universeum visar att medarbetarna uppfattar kommunikationen inom Universeum som ett problemområde. Det gäller främst kännedom om kommunikationskanaler, upplevelse av brister i återkoppling från ledning samt en frustration kring ansvarsfördelning och beslutsvägar.

Ordet kommunikation kommer från latinets *communicare*, vilket betyder *att något blir gemensamt* (Nilsson & Waldermarsson, 1994). Alvesson (2002) menar att kommunikationen inte bara avbildar och förmedlar organisationen, utan även skapar den. Man kan därför se kommunicerande och organiserande som aspekter på samma fenomen. Dimpleby och Burton (1999) menar att en organisation är liktydig med en samling individer som förts samman för att lösa uppgifter och för att nå uppställda mål. För detta syfte är en effektiv kommunikation nödvändig. Enligt Kaufmann och Kaufmann (1998) har kommunikationen inom en organisation flera funktioner, där den viktigaste är att förstärka samspelet mellan medarbetarna. Kommunikationen är även ett viktigt struktureringsredskap för att samordna aktiviteter och uppgifter inom organisationen. Engquist (1997) tar upp aspekter på hur man kommunicerar på

olika nivåer. För att bli en god kommunikatör behöver man ha kunskap om och färdighet i att använda sig av de olika nivåerna.

Den begreppsmodell studien kommer att utgå ifrån är *produktiv kommunikation*, vilket vi anser vara grundläggande för att genom effektiv kommunikation nå uppställda mål. Förutsättningen för att uppnå en produktiv kommunikation är, enligt Wikström (2000), del-aktighet i kommunikationen. Det centrala i delaktigheten är att deltagarna ska ifrågasätta de föreställningar de har med sig (Deetz, 1992). Alvesson (2002) menar att dessa föreställningar utgör kärnan i de strukturer som markerar en relativ stabilitet i organisationer. Enligt Deetz måste deltagarna vara öppna för det oförutsägbara, för att på så sätt utveckla sig själva och organisationen.

Wikström (2000) har vidareutvecklat Deetz (1992) antaganden och menar att produktiv kommunikation åstadkommes genom gemensamt sakengagemang, gensvar och erfarenhetsfördjupning. Dessa tre begrepp är enligt Wikström grundläggande för en långsiktig öppenhet i kommunikationen. Då Universeum strävar efter att vara en kreativ och öppen organisation, där delaktighet är avgörande, anser vi att detta område är viktigt att studera.

Inom Universeum finns främst två formella kommunikationskanaler, möten och intranätet. Dessa två kommunikationskanaler är i fokus i undersökningen, vad gäller hur formen och funktionen påverkar delaktigheten i kommunikationen. Upprättandet av en kommunikativ infrastruktur med dialogarenor är ett sätt att öka delaktigheten (Johansson-Hidén, 1994).

Uppsatsen kommer även att innehålla Alvesson och Sköldbergs (1994) tolkning av Habermas teori om kommunikativt handlande. Teorin pekar på människors möjligheter och hinder i kommunikationen, där kommunikativ rationalitet uppnås genom en störningsfri kommunikation. Kommunikativ rationalitet innebär att det som kommuniceras uppfyller vissa giltighetskriterier, och att kommunikatörerna är ärliga och uppriktiga.

Då Universeum är en platt organisation där de gemensamma värderingarna är viktiga, beaktas det i uppsatsen hur den platta strukturen påverkar kommunikationen. Ohlsson och Rombach (1999) menar att den platta organisationsstrukturens bredd gör att kommunikationen består av standardiserad envägsinformation. Demokrati kräver en fungerande kommunikation, men i en platt organisation blir en kvalificerad dialog omöjlig.

Med hjälp av denna teoretiska referensram är avsikten att på ett djupare plan undersöka hur Universeums medarbetare uppfattar kommunikationen inom den egna organisationen.

Denna uppsats fokuseras på hur Universeums kommunikation fungerar idag. Uppsatsen är en fördjupning av en tidigare undersökning (Borgvall et al., 2002) inom Universeum, i vilken kommunikationen togs upp som ett problemområde. Detta ämne är viktigt och intressant, inte bara för att lyfta problemet inom Universeum, utan även för vår framtida yrkesroll som organisationskonsult. Då vi tror att framtidens arbetsliv till stor del kommer att vara av mer flexibel och temporär karaktär, är kommunikationen en viktig fråga att belysa.

I uppsatsen studeras problemområdet utifrån ett antal aspekter, för att få en nyanserad bild av vad som kan ligga bakom problematiken kring kommunikationen inom Universeum. De områden som fokuseras är kommunikationsklimat, kommunikationskanaler, organisationsstruktur, samt besluts- och ansvarsfördelning. Uppsatsen avgränsas till dessa fyra områden, då det var dessa som i den tidigare undersökningen identifierades som områden att studera djupare (Borgvall et al., 2002).

Fokus i studien ligger på medarbetarna, då vi anser att dessa är en organisations viktigaste resurs. För att få en så nyanserad bild som möjligt har djupintervjuer genomförts med medarbetare från olika avdelningar och nivåer inom Universeum. Interna policydokument har bidragit med information om den kommunikativa infrastrukturen.

Syftet med uppsatsen är att utifrån teori, Universeums policydokument samt empiri, analysera kommunikationen och diskutera om den uppfyller kriterierna för en produktiv kommunikation. I syftet ingår även att klargöra de eventuella förbättringsområden analysen resulterar i. Vi har arbetat utifrån problemformuleringen *Hur fungerar kommunikationen inom Universeum?*

## *Beskrivning av Universeum*

Universeum invigdes i juni 2001 och är ett upplevelsecentrum inom naturvetenskap och teknik. Verksamheten drivs som ett aktiebolag och ägs av Stiftelsen Korsvägen. Genom att aktivt samarbeta med näringsliv, skola och kommun i regionen arbetar man för att främja barn och ungdomars intresse för de naturvetenskapliga ämnena.

Verksamheten är definierad i ett antal långsiktiga processer, med huvudmål att kontinuerligt utvecklas som en lärande organisation. Medarbetarskapets betydelse inom Universeum fokuseras i alla processer. Medarbetarskapet bygger på prestigelöshet, del-aktighet, kreativitet, öppenhet och ansvar för helheten. En god kommunikation och växel-verkan mellan medarbetare och ledning är nödvändig för att uppnå detta. Visionen är att skapa en tydlig gemensam bild av vad Universeum är och ska åstadkomma (Borgvall et al., 2002).

Universeum strävar efter att ha en platt organisationsstruktur med få och korta beslutsvägar, samt en organisation där medarbetarna har förutsättningar att själva styra sitt arbete. Beslut ska fattas så nära källan som möjligt. I Universeums kommunikationspolicy (2003) förklaras beslutstrukturen så här.

*”På Universeum ska vi ha ett arbetsklimat som gör att varje medarbetare är så väl insatt i såväl mål för den egna processen som för verksamhetens helhetsmål, att hon/han har möjlighet att fatta egna beslut som behövs för att driva processen framåt.”* (Kommunikationspolicy, 2003, s.3).

Ledningen fattar beslut i företagets övergripande strategiska frågor. Denna utgörs av VD, avdelningschefer samt representanter från administration och redaktion. Därutöver förekommer flera ledarroller inom Universeum, såsom chefer och processägare, lagledare (Ledstjärnor), projektledare, områdesansvariga, driftsledare och driftsansvariga. Inom Universeum arbetar cirka sextio tillsvidare- och projektanställda medarbetare, vilka enligt kommunikationspolicyn (2003) är jämförbara. Därutöver arbetar i snitt trettio personer per månad som timanställda guider i anläggningen.

Kommunikationspolicyn (2003) är ett policydokument för internkommunikationen. Policyn klargör att det ska råda en stor öppenhet när det gäller bolagets frågor, samt att detta ska ske i en ständig dialog mellan alla som arbetar inom bolaget. All kommunikation ska utgå från de gemensamma värderingar Universeum fastställt. Dessa värderingar är helhetssyn, öppenhet, kompetens och engagemang. Genom den öppna kommunikationen strävar Universeum efter att allas kompetens tas tillvara, och att alla känner delaktighet och ansvar. Öppenheten förtydligas av ett öppet kontorslandskap där administration och ledning arbetar. Endast ett fåtal medarbetare har fasta arbetsplatser, och de få enskilda arbetsrum som finns är försedda med glasväggar. Policyn poängterar dock att öppenheten förutsätter att varje anställd tar ansvar för att interninformation inte sprids till personer den inte är ämnad för.

De formella kommunikationskanalerna inom Universeum är möten och intranätet. Varje måndagsmorgon hålls ett för alla medarbetare obligatoriskt personalmöte, allmänt kallat måndagsmöte. VD informerar här om beslut tagna i styrelse och ledning och aktuella frågor diskuteras. Varje morgon hålls ett driftsmöte där även kort dagsaktuell information ges. Dessutom hålls möten inom respektive avdelning och arbetslag. Såväl den dagliga som den allmänna informationen finns tillgänglig på Universeums intranät. Alla är ansvariga för att regelbundet söka efter och lägga ut relevant information på intranätet.

Universeums intranät är den interna kanal genom vilken daglig information till anställda sker. Alla medarbetare kan, via ett antal datorer i personalutrymmena, logga in på intranätet. Tillsvidareanställda har via lösenord tillgång till ytterligare information knuten till deras arbetsområde. Intranätet bygger på att alla tar ansvar för att lägga ut relevant information som

de besitter, och dessutom ta bort inaktuell information. Var och en är också ansvarig för att regelbundet tillgodogöra sig den information som finns där.

På intranätet kan man hitta protokoll från möten, samt agenda inför måndagsmöten. Där finns även en utförlig personalhandbok, innehållande bland annat drifts- och rutinbeskrivningar, mål, policy- och strategidokument, samt olika blanketter. "Frågor & Svar" är ett internt diskussionsforum mellan alla som arbetar vid Universeum. Här kan man lämna idéer och synpunkter.

I dagsläget är den ekonomiska situationen på Universeum pressad. Bolaget har en förlust på 27,8 miljoner kronor för år 2002 (Linné & Claesson, 2003). Enligt uppgift är förlusten en effekt av den varma sommaren som var 2002. Universeum räknar med att den ekonomiska situationen ska vara jämn i slutet av år 2004.

## Teoretisk referensram

I kommande avsnitt redovisas de teorier som är intressanta för uppsatsen. För att belysa kommunikationen som begrepp beskrivs tre kommunikationsteorier. Därefter ligger fokus på kommunikationens betydelse för organisationer. Begreppsmodellen *produktiv kommunikation* förklaras, vilken till stor del är utgångspunkt för slutsatserna av uppsatsens analys. Slutligen berörs teorier om platta organisationsstrukturer, samt hur dessa påverkar kommunikationen.

### *Kommunikation som begrepp*

Ordet kommunikation kommer från latinets *communicare*, att något blir gemensamt, och innebär ett ständigt pågående samspel (Nilsson & Waldermarsson, 1994). Engquist (1997) beskriver kommunikation som en verksamhet som äger rum mellan två eller flera människor, vilket är detsamma som att säga att kommunikationen är ömsesidig. Lyckad kommunikation utmärks av att två eller flera personer tillsammans ges möjlighet att nå sina mål på ett socialt sätt, det vill säga i samverkan med varandra. På grund av kommunikationens sociala och interaktiva karaktär ser Engquist att en tillfredsställande kommunikation är detsamma som en god relation. Man kan därför säga att kommunikation och relation är två utbytbara begrepp. Vidare betyder kommunikation att meddela, rapportera, stå i förbindelse med eller underrätta om (Kaufmann & Kaufmann 1998). En enklare definition av ordet är att kommunikation är detsamma som överföring eller utbyte av information genom ett gemensamt symbolsystem (Kaufmann & Kaufmann). Engquist pekar ut tre överordnade syften som människor har med sin kommunikation; behov av att få kontroll över en situation, personlig utveckling, samt bekräftelse.

### *Engquists kommunikationsteori*

Engquist (1997) menar att det finns vissa överordnade principer för att en konstruktiv kommunikation ska kunna komma till stånd. För att vara en kompetent kommunikator pekar Engquist på ett antal komponenter. Kommunikatören bör vara intresserad av att upprätthålla en god kommunikation, och besitta kunskaper om hur man skapar en effektiv kommunikation. Vidare bör kommunikatören se till att kommunikationen ger resultat, samt ta hänsyn till den omgivning och de yttre omständigheter i vilka kommunikationen förekommer. Det gäller att anpassa kommunikationen efter kontexten.

För att beskriva hur en effektiv kommunikation kan komma till stånd har Engquist (1997) tagit upp Watzlawicks teori om hur människor kommunicerar på olika abstraktionsnivåer, där elementnivån är den lägsta och mest konkreta nivån. På elementnivån kommunicerar människor om konkreta ämnen, såsom ekonomi, löner och lokalförhållanden. Nästa nivå kallas för metanivån, och här handlar kommunikationen om mer abstrakta saker, såsom attityder och värderingar. På denna nivå kan människor metakommunicera med varandra, det vill säga kommunicera om kommunikationen. Det handlar då inte om det konkreta innehållet i kommunikationen, utan det sätt som de inblandade parterna handskas med den. Över dessa nivåer finns en meta-meta-nivå, där kommunikationen handlar om mer bakomliggande värderingar och existentiella frågor. I en frisk relation hamnar kommunikationens relationsdel i bakgrunden, och de inblandade parterna kan stanna på elementnivån och samtala om konkreta saker som rör arbetet. En sjuk relation karaktäriseras av en pågående kamp om relationens art, vilket gör att ett konkret samtal inte kan genomföras. Parterna måste först samtala färdigt på metanivån, för att göra upp regler för kommunikationen och relationen. Detta kallas för att definiera relationen. Parterna samtalar då på metanivå, om kommunikationen, värderingar och sin relation till varandra.



Engquist (1997) menar att ett mått på att kommunikationen är bra är de inblandades subjektiva uppfattning om samtalets effektivitet. För att bli en god kommunikatör behöver man ha en färdighet för att kommunicera på de olika nivåerna.

### *Fiskes kommunikationsteori*

Enligt Fiske (1998) är kommunikation en av de mänskliga aktiviteter som alla känner till, men som få kan definiera på ett tillfredsställande sätt. Fiske talar om två framträdande skolor beträffande studier av kommunikation. Den första skolan benämner Fiske som *processskolan*. Denna skola definierar kommunikation som överföring av meddelanden, och inriktar sig på hur sändare och mottagare kodar och avkodar meddelanden, samt hur sändare använder olika kanaler och medier för kommunikation. Processskolan betraktar kommunikation som en process, genom vilken en person påverkar någon annans beteende eller sinnesstämning. Inom denna skola diskuteras även misslyckad kommunikation, vid vilken effekten blir mindre eller annorlunda än vad som var avsett. För att komma fram till var misslyckandet uppstått, undersöks olika steg i kommunikationsprocessen.

Den andra skolan gällande kommunikation kallar Fiske (1998) för *semiotiska skolan*, därför att dess främsta studiemetod är semiotiken, det vill säga läran om tecken och betydelser. Denna skola definierar kommunikationen som skapande och utbyte av betydelser. Skolan inriktar sig på hur texter och meddelanden samverkar med varandra för att skapa betydelser, samt lyfter fram textens roll i vår kultur. Inom den semiotiska skolan talas det inte nödvändigtvis om misslyckad kommunikation, utan snarare om kulturella skillnader mellan sändare och mottagare.

De båda skolorna tolkar kommunikation som social samverkan med hjälp av meddelanden. Processskolan definierar social samverkan som en process, genom vilken en person påverkar beteende eller sinnesstämning hos en annan människa, och vice versa. Den semiotiska skolan ser social samverkan som det som utmärker en individ som en medlem i en kultur eller ett samhälle. Även i uppfattningen om vad som utgör ett meddelande, skiljer sig skolorna åt. Processskolan ser ett meddelande som det som överförs av kommunikationsprocessen. Avsikten med meddelandet är ett avgörande för bestämmandet av vad som utgör ett meddelande (Fiske, 1998).

### *Habermas teori om kommunikativt handlande*

Alvesson (2002) tolkar Habermas teori om kommunikativt handlande, vilken pekar på människors möjligheter och hinder i kommunikationen i det vardagliga och det politiska livet.

Teorin utgår från att människorna är de suveräna bedömarna av sina egna intressen, vilka formas och upptäcks genom den fria dialogen bland alla inblandade. Idén är att öppna offentliga demokratiska processer, baserade på samtal mellan medborgare. Till förmån för förnuftsstyrda bedömningar och ställningstaganden finns det en möjlighet att undgå makten. Vidare fokuserar teorin på språkets och kommunikationens natur och potential. Språkanvändning är enligt Habermas den främsta resursen för att reducera irrationaliteten i mänskligt handlande.

Enligt Alvessons och Sköldbergs (1994) tolkning av Habermas är kommunikation något ömsesidigt. Teorin talar om kommunikativt handlande, och avser med detta en aktivitet som ger möjlighet till dialog. Med utgångspunkt i språkets möjligheter förväntas varje kommunikativ handling eller utsaga vara begriplig, trovärdig, legitim och uppriktig. Finns inte möjligheten att dessa villkor föreligger, kan kommunikationen ses som meningslös. Om man inte förväntar sig att försök till sanning, uppriktighet och begriplighet dominerar över försök till lögn och förvrängningar, är det ingen mening att diskutera något.

Vidare tolkar Alvesson och Sköldbberg (1994) Habermas teori om så kallad störningsfri kommunikation, vilket innebär fria samtal baserade på god vilja, argumentation och dialog. I dessa samtal anses konsensus om vad som råder och vad som är önskvärt kunna infinna sig genom rationella samtal. I denna störningsfria kommunikation är det inte makt, status, manipulation, rädsla eller missförstånd som ligger till grund för de uppfattningar som bildas, utan enbart den styrka som finns i goda och välgrundade argument. Den störningsfria kommunikationen ligger till grund för den högsta formen för rationalitet; kommunikativ rationalitet. I kommunikativt handlande finns det möjlighet att utreda varje yttrande utifrån vissa giltighetskriterier; begriplighet, uppriktighet, sanningshalt och legitimitet. En hög grad av kommunikativ rationalitet innebär att uppfattningar är grundade på utsagor som är förståeliga och att den som uttalar sig är ärlig och uppriktig. De yttranden som görs är korrekta eller sanna, samt stämmer överens med de normer som finns. Det kommunikativa handlandet är en framträdande aspekt av social interaktion i samhället och i vardagslivet.

Som motsats till störningsfri kommunikation ser Habermas den systematiskt förvrängda kommunikationen (Alvesson & Sköldbberg, 1994). Istället för ärlighet, begriplighet, korrekthet och legitimitet, dominerar här tvetydighet, ohederlighet, manipulation och förvrängningar.

Alvesson (2002) tolkar Habermas, som menar att mål-medel-relationer ges förtur och dominerar dagordningen och kommunikationen.

### *Kommunikation och organisation*

Alvesson (2002) anser att kommunikation generellt sett utgör en central aspekt på organisationer. Han poängterar vikten av att ge kommunikationen en vidare innebörd än enbart som överförande av information, och även se att mening och förståelse skapas genom kommunikation. Alvesson anser vidare att kommunikationen inte enbart förmedlar och avbildar en organisation, utan skapar denna. Utifrån denna synvinkel talar Alvesson om kommunikation och organisation som två aspekter på samma fenomen. Nilsson och Waldermarsson (1994) framhåller att all kommunikation äger rum i en fysisk, psykologisk, social och kulturell kontext.

Dimbleby och Burton (1999) menar att en organisation är liktydig med en samling individer som förts samman för att lösa uppgifter och för att nå uppställda mål. Förmågan att organisera är beroende av en effektiv kommunikation mellan människor. En effektiv kommunikation är nödvändig för att de olika verksamheterna och processerna ska nå organisationens mål. Även Marmgren och Ragnarsson (2001) anser att en grupps egenskaper, såsom prestationsförmåga och förmåga att uppnå ett uppställt mål, till stor del är beroende av hur man kommunicerar med varandra inom gruppen. De flesta företag idag har den största effektivitetsvinsten att hämta genom en förbättrad samverkan och kommunikation.

Kaufmann och Kaufmann (1998) framhåller att kommunikation är ett mycket viktigt struktureringsredskap för att samordna alla de uppgifter och aktiviteter som finns i en organisation. Både ledare och medarbetare behöver tillgång till information, för att kunna fungera såväl i det dagliga arbetet som i en grupp. Vidare anser Kaufmann och Kaufmann att kommunikationen är en viktig ledaruppgift. Kommunikationen är livsnerven i en organisation, och en god kommunikation ses ofta som ett tecken på ett framgångsrikt företag. Engquist (1997) menar att även om en chef lyckats tillgodogöra sig den rent kunskapsmässiga delen av en utbildning, står och faller förmågan att leda andra människor med kvaliteten på kommunikationen, då denna avgör hur relationerna på arbetsplatsen kommer att fungera. Man måste kunna behålla duktiga medarbetare, vilket förutsätter att chefer lyckas skapa förutsättningar för bra arbetsförhållanden. För att förstå vad medarbetarna behöver för att vilja vara kvar på arbetsplatsen, måste chefer och arbetsledare kunna tala med dem på ett konstruktivt sätt.

Enligt Kaufmann och Kaufmann (1998) har kommunikationen flera funktioner i en organisation. Den viktigaste funktionen är att förstärka samspelet mellan de olika grupperna

och delarna av organisationen, samt medarbetarna emellan. En annan funktion är att ledningen genom kommunikation kan ha uppsikt över medarbetarna, samt koordinera arbetsuppgifter genom formella kommunikationskanaler.

Kommunikationen har även en funktion i att skapa motivation bland medarbetarna. En god kommunikation kan bidra till att höja motivationsnivån inom organisationen, bland annat genom att klargöra arbetsuppgifter och genomföra utvecklingssamtal. Genom en god kommunikation kan medarbetarna förmedla glädje och ilska, både sinsemellan och till ledningen. För den enskilde medarbetaren innebär kommunikationen även att hon eller han får återkoppling på det egna arbetet, vilket leder till ökad motivation och att ett bra lärande kan äga rum. Denna återkoppling kan även reducera osäkerhet hos medarbetarna. Brister i kommunikationen kan utgöra källor till konflikter och stress, vilket har inverkan på arbetsmotivationen (Kaufmann & Kaufmann, 1998).

### *Kommunikationsstruktur och kanaler*

Enligt Dimpleby och Burton (1999) utvecklas det nätverk för kommunikation, oavsett vilken struktur organisationen har. Inom en organisation finns det kommunikationslinjer såväl uppåt och nedåt, som i sidled. I allmänhet talar individer mer fritt om sitt arbete och om sig själv med människor som har samma status. Även Kaufmann och Kaufmann (1998) anser att människor överför information till de människor som liknar dem själva, exempelvis genom ålder eller kön. Större försiktighet iaktas då man talar med personer högre upp i hierarkin (Dimpleby & Burton). Utveckling av gruppnormer och lojaliteter har starkt inflytande på frågan om kommunikationen är öppen eller begränsad.

Johansson-Hidén (1994) menar att genom att etablera en kommunikativ infrastruktur kan ett stort deltagande uppnås. Infrastrukturen består av dialogarenor, vilka är de arbetsformer där diskussion kan föras, exempelvis i olika grupper eller konferenser. Den kommunikativa infrastrukturen kan innebära att nya former för kommunikation upprättas, men också förändringar av det språk som används. Den kan även medföra en förändring av arbetet och organisationen, eller att nätverk utanför den egna organisationen etableras.

Inom organisationer talar man om formella och informella kommunikationskanaler. Den formella kommunikationen kan liknas vid organisationens skelett, medan den informella kommunikationen representerar organisationens centrala nervsystem. De formella kommunikationskanalerna är de som finns nedtecknade på organisationsschemat. Genom dessa kan ledningen koordinera och delegera arbetsuppgifter ut i organisationen. Den formella kommunikationen är inriktad på den mer uppgiftsorienterade informationen, som exempelvis går från chef till underordnad (Kaufmann & Kaufmann, 1998).

Dock går kommunikationen inte enbart den formella vägen. Det kommer alltid att finnas informella kanaler, vilka kan ha en stor betydelse för den totala kommunikationsprocessen med avseende på omfång och kvalitet. Den informella kommunikationen är mer spontan och mer utbredd än vad den formella är (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Det är inte möjligt att förutsäga de informella kommunikationskanaler som utvecklas. De informella kanalerna har stor betydelse för det mänskliga livet i en organisation. I en mycket begränsad kommunikationsmiljö blir de informella kommunikationskanalerna mycket aktiva. I en mer öppen miljö blir dessa kanaler mindre aktiva och osäkerheten minskar (Dimpleby & Burton, 1999).

Kaufmann och Kaufmann (1998) delar in den informella kommunikationen inom organisationer i två nätverkstyper; *rådgivarnätverk* och *tillitsnätverk*. Det förra handlar om människor som har grupperats genom informella konstellationer, därför att de har gemensamma intressen eller för att de kompletterar varandra då problem uppstår. Denna form av nätverk uppstår ofta vid lösningar av tekniska problem. Det senare kallas även ”kommunikationsnätverk”, och förmedlar en mjukare typ av information i samband med konflikter, maktkamper och krissituationer.

I kommunikationssammanhanget talar Kaufmann och Kaufmann (1998) även om rykten, skvaller och "djungeltelegraf" som oundvikliga fenomen inom organisationer. Den så kallade djungeltelegraf uppstår via de informella informationskanalerna, och informationen förmedlas här ofta snabbt och muntligt. En positiv aspekt på detta fenomen är att medarbetarna får möjlighet att uttrycka sina egentliga åsikter, utan att riskera att detta leder till något negativt. Dock finns det även en negativ aspekt av "djungeltelegraf", då informationen som sprids via denna ofta kan vara förvrängd och inte förankrad i verkligheten.

### *Produktiv kommunikation*

Wikström (2000) har genomfört studier av organisatorisk kommunikation med socialkonstruktivistisk ansats, vilket innebär att fokus ligger på hur människor konstruerar verkligheten genom social interaktion. Människor har alltid med sig sina erfarenheter, förväntningar och föreställningar in i någonting nytt, exempelvis ett projekt. Dessa föreställningar kommuniceras och kan påverka resultatet. Genom en produktiv kommunikation sker en utveckling och en förändring av dessa föreställningar, och resultatet kan bli positivt. Wikström har för sin avhandling studerat Deetz (1992) antaganden om produktiv kommunikation och kompletterat dessa med tre begrepp.

### *Produktiv kommunikation enligt Deetz*

Deetz (1992), inspirerad av Habermas teori om kommunikativt handlande, utgår från organisationens intressen i kommunikation. Deetz formulerar två övergripande syften för kommunikation, som vardera utgår ifrån två antaganden.

Det första syftet är att kommunikation är ett medel för att uppnå styrning och kontroll. Det kan antas ske genom en strategi, där information syftar till att bekräfta de befintliga föreställningarna. Styrning och kontroll kan också antas komma till stånd genom involvering, där medbestämmande inom de befintliga föreställningsramarna är möjligt. Detta leder till att en objektiv verklighet fixeras.

Det andra syftet med en organisations kommunikation som Deetz (1992) formulerar, utgår från att kommunikation är ett medel för att uppnå medbestämmande och samsyn. Det kan ske genom medgivande, där medlemmarna i organisationen återskapar föreställningar genom kommunikation. Det kan också ske genom ett deltagande i en dialog, i vilken medlemmarna bidrar med sina föreställningar och argument. Ur dialogen skapas nya föreställningar som går förbi de ursprungliga. Utgångspunkten för de båda antagandena är att verkligheten är socialt konstruerad.

Enligt Deetz (1992) syftar kommunikation till att deltagarna ska komma förbi sina formaliserade föreställningar genom att ifrågasätta dem. Detta kallas *produktiv kommunikation*, där deltagarna ska vara öppna för det oförutsägbara. Förutsättningarna för den produktiva kommunikationen är att det finns olikheter i deltagarnas föreställningar och att de deltar aktivt i en ömsesidig, omedelbar och öppen process. Dessa förutsättningar är centrala i skapandet av demokrati, vilket endast är möjligt genom deltagande på mikronivå.

Motsatsen är reproduktiv kommunikation, vilken innebär att deltagarna istället återskapar och ger efter för föreställningar. Denna kommunikation sker utifrån en förutbestämd strategi, med drivande särintressen och fixerade dominanta föreställningar. Om medarbetarna fogar sig efter de rutiner och det beteende som är accepterat i organisationen, sker aldrig det för utvecklingen nödvändiga ifrågasättandet. Konflikter, vilka enligt Deetz (1992) är viktiga för ett utvidgat deltagande, trycks ner.

Det kan uppstå hinder i kommunikation mellan människor. Detta kan exempelvis röra sig om uteslutning av människor, att en diskussion trivialiseras eller att frågor som är värde-

laddade neutraliseras eller undviks helt. Frågor eller uttalanden kan också förkastas med motiveringen att det rör sig om en subjektiv uppfattning (Deetz, 1992).

### *Jämförelser med organisationsmetaforer*

Wikström (1995) gör jämförelser mellan Deetz (1992) antaganden om kommunikationens syfte och Morgans (1999) organisationsmetaforer. Dessa jämförelser tas här upp för att illustrera vilken påverkan organisationsstrukturen har på den produktiva kommunikationen. Morgan menar att metaforer kan användas för att få grepp om vad en organisation verkligen är. Metaforer gör att likheterna mellan de objekt som jämförs synliggörs. Samtidigt osynliggörs skillnaderna och bilden kan bli förvanskad.

När kommunikation är ett medel för styrning och kontroll och en strategi är utvecklad för detta ändamål, kan organisationen ses som en maskin. Jämförelsen med en maskin innebär att organisation ses i tydligt definierade delar, vilka bidrar till organisationens helhet. Arbets sättet är byråkratiskt, och information är smörjmedlet i maskineriet. Kontrollen kan också uppnås genom involvering.

Organisationen kan även ses som en organism eller hjärna enligt Morgan (1999). Organismmetaforen riktar in vår uppmärksamhet på en förståelse och styrning av organisationens behov och dess relationer till omvärlden. Hjärnmetaforen fokuserar på vikten av informationsbehandling och lärande i organisationer.

Kommunikationen kan även ha som syfte att uppnå medbestämmande och samsyn. En jämförelse mellan Deetz (1992) antagande om medgivande och Morgans (1999) kulturmetafor är möjlig. Kulturmetaforen utgår från att det är organisationens gemensamma värderingar, åsikter, idéer och normer som styr. Uppnås detta medbestämmande och denna samsyn istället genom deltagande, är den politiska metaforen användbar. Denna metafor är inriktad på de intressen, konflikter och maktspel som omprövar och formar verksamheten

### *En utvidgad modell för produktiv kommunikation*

Wikström (2000) fann Deetz (1992) modell alltför endimensionell för sin socialkonstruktionistiska ansats. Därför utvidgades modellen med tre begrepp, vilka Wikström anser vara grunden för långsiktig öppenhet. Produktiv kommunikation åstadkommes genom *gemensamt sakengagemang*, *gensvar* och *erfarenhetsfördjupning*. Wikström framhåller att projekt, som normalt definieras som ett tidsbegränsat arbete, ofta är mer varaktiga till karaktären och kan bestå och transformeras under långa perioder. Trots att modellen främst rör kommunikation i projekt, menar Wikström att den är applicerbar på mer varaktiga organisationer. Ledningens kommunikation bör ske på en nivå ovanför medlemmarna, och underlätta för medlemmarna genom att kommunicera symboliskt och utifrån övergripande visioner. Vi ska i det följande redogöra för de tre begreppen.

### *Gemensamt sakengagemang*

Beteckningen består av tre begrepp som alla är avgörande och nödvändiga för produktiv kommunikation. Dessa begrepp är engagemang, uppgift (sak) och kommunikation med andra deltagare. Engagemang är en förutsättning för och en konsekvens av kommunikation. Det krävs att deltagarna vill identifiera sig och personifiera sig med uppgiften för att produktiv kommunikation ska uppstå. Engagemanget minskas om deltagarna får arbeta med rutinfrågor. Det är viktigt att deltagarna får frihet att utforska nya lösningar och får möjlighet att själv forma sitt arbete. Sakengagemanget blir gemensamt genom kommunikationen med andra (Wikström, 2000).

I fallstudier fann Wikström (1995) att det finns två typer av gemensamt sakengagemang. Den ena gäller ”vertikala uppföljnings- och bedömningsfrågor”, vilket syftar på att processen sker från ledning ner till operativ nivå. Deltagandet sker på en central nivå med syfte att få en bild av verksamheten för att kunna fatta beslut och formulera riktlinjer. Närheten till sakfrågan saknas, varför fakta samlas in genom möten mellan olika nivåer. Den andra typen av gemensamt sakengagemang gäller ”horisontella frågor”. Här sker deltagandet på operativ nivå, och frågorna problematiseras och utvecklas. Genom direkt kontakt mellan olikheter i verksamheten finner man det gemensamma sakengagemanget och får en förståelse för helheten i organisationen.

### *Gensvar*

Gensvaret har en stor betydelse och innebär konkret den andres engagemang. Wikström (2000) menar att gensvar skapar ömsesidighet, vilket är det viktiga i kommunikation mellan människor. För att kunna ge och uppfatta ett gensvar krävs förtroende och tydlighet. Arenan för gensvar är den dagliga verksamheten, och gensvaret bygger på ett samarbete för att finna en lösning och för att effektivisera arbetsprocessen. Begreppet respons däremot innebär att motparten är en spegel, som passivt återspeglar istället för att aktivt utforska det som kommuniceras. Det finns alltså ett långsiktigt tänkande i användandet av begreppet gensvar, då det symboliserar den kontinuerliga kommunikationen i vardagen.

### *Erfarenhetsfördjupning*

Centralt i en produktiv kommunikation är en fördjupning av deltagarnas erfarenheter. Genom en aktiv kommunikation aktiveras deltagarnas erfarenhetsbas. De gör då nya erfarenheter, jämför dem med de tidigare och fördjupar dem. Möjligheten att använda sig av sina erfarenheter ökar delaktigheten i verksamheten. De andras gensvar och ifrågasättande är viktiga för processen. Tidigare erfarenhet av verksamheten är positivt. Det som organisationsmedlemmen har med sig in i kommunikationen kan utgöra en öppning i skapandet av nya föreställningar och en vilja till fördjupning i frågan. Dock varierar användandet av erfarenheter efter tillfälle. Om ett område, exempelvis besparingar, prioriteras trängs erfarenheter inom andra områden undan, och förmågan till bättre organisering reduceras. Andra faktorer som påverkar användandet av erfarenheter är ansvarstagande, förväntningar och engagemang (Wikström, 2000).

### *Platt organisationsstruktur*

Enligt Ekstedt och Jönsson (2001) finns det ett flertal skäl till varför man ”plattar till” organisationer. Den främsta anledningen är att hierarkiska organisationer är kostsamma, då de

kräver många chefer. Dessutom är den lodräta axeln så lång i en hierarkisk organisation att det skapas filter för information och kunskap, vilket påverkar den redan begränsade friheten i negativt riktning.

Platta organisationer ställer helt andra krav än vad hierarkiska organisationer gör. Den platta organisationen kännetecknas av att där enbart finns första linjens chefer, med underliggande enheter eller grupper. Gränserna mellan enheterna, samt mellan enheter och ledning, är otydliga. Strukturen är rörlig och flexibel, vilket innebär att informella nätverk skapas. Dessa karakteristika ställer ökade krav på organisationens medarbetare, som måste ha kunskap om och en förståelse för de arbetssätt och metoder som används. Det ställs också ökade krav på effektiviteten och produktiviteten i organisationen (Ekstedt & Jönsson, 2001).

Ekstedt och Jönsson (2001) framhåller att i en platt organisation samverkar alla för helheten. Samtliga medarbetare bidrar med sin kompetens, och får också ta mer ansvar för helheten än i en traditionell organisation. Verksamheten är viktigare än reglerna, flexibilitet och anpassningsbarhet är ledord.

Vidare anser Ekstedt och Jönsson (2001) att chefens och ledningens roll är att leda och hantera hela systemet, medan detaljkunskapen ligger hos medarbetarna. Chefens roll är, att istället för att besvara frågor, ställa frågor till medarbetarna för att hjälpa dem fokusera sitt arbete. Den platta organisationens chef leder genom att skapa kulturella betingelser, gemensamma värderingsgrunder och attityder och ett gemensamt tänkande. För att lyckas i sitt ledarskap måste chefen ha en stödjande administration bakom sig. Ekstedt och Jönsson anser att en chef i en platt organisation klarar av att leda cirka åttio medarbetare, indelade i ett antal grupper.

### *Negativa aspekter på den platta organisationsstrukturen*

De främsta argumenten för att införa en platt organisationsstruktur är enligt Ohlsson och Rombach (1999) att uppnå besparingar, att få en mer demokratisk organisation, tydligare ansvarsfördelning samt att öka arbetstrivsel och kundorientering. Motiven uttrycks i förväntade positiva effekter, men Ohlsson och Rombach ställer sig frågan om dessa uppnås. Vidare menar Ohlsson och Rombach att en platt struktur istället resulterar i standardisering, för att det är det enda arbetssättet som fungerar. Ett annat vanligt motiv är att utveckling och introduktion av ny teknologi lättare sker i en platt organisation.

Platta organisationer definieras som hierarkier där antalet chefsnivåer är få och antalet anställda per chef är stort (Ohlsson & Rombach, 1999). Den vanligaste formen av tillplattning är att ta bort mellanleden i organisationen. Detta förväntas resultera besparingar, antingen genom att få basen i organisationen att spara, eller genom att legitimera andra former av besparingar. En annan form av tillplattning är att skära i organisationens bas, vilket resulterar i att mycket arbete centraliseras och att administrationen växer.

Även beslutsfattandet centraliseras när en organisation plattas ut eller decentraliseras. Ett av skälen till att platta ut en organisation är att öka demokratin. Vid en tillplattning frigörs ofta mycket makt och en del av makten går neråt till medarbetarna. Detta kallas "empowerment". Det mesta av makten stannar dock i toppen, då tillplattningen drivs uppifrån och gör det lätt för ledning att kontrollera maktfördelningen.

Ohlsson och Rombach (1999) liknar hierarkin vid en pyramid, och menar att resta pyramider bättre än rivna. Den hierarkiska strukturen resulterar i större strukturering, tydligare ansvarsfördelning och arbetsfördelning, vilket krävs för att uppnå operativ effektivitet och tillgodose ett förändringsbehov. En platt organisationsstruktur passar kompetenskrävande stabila verksamheter, bestående av professionella yrkesutövare som inte kräver ledning.

### *Kommunikationen i en platt organisationsstruktur*

Enligt Ekstedt och Jönsson (2001) är kommunikationen i en platt organisation friare, då det inte finns några filter för informations- och kunskapsutbyte. Det krävs dock ett medvetet ansvarstagande från såväl medarbetarna som ledning för att kommunikationen ska fungera.

Ohlsson och Rombach (1999) hävdar att platta organisationer är så breda att kommunikationen tenderar att ske i form av standardiserad envägsinformation. Ledningen måste standardisera den information som ska gå nedåt i organisationen för att denna information ska kunna nå många. Några kanaler för samtal finns inte. Det kan ses som positivt att ledningen kan kommunicera sina idéer utan mellanchefer som kan påverka och omtolka budskapet. Budskapet blir verkligen enhetligt. I de fall där mottagarna skiljer sig åt kan dock tolkning och komplettering vara nödvändigt för att budskapet över huvudtaget ska nå fram. Dock försvårar bredden återkoppling.

Ohlsson och Rombach (1999) hävdar att en kvalificerad dialog blir omöjlig i en platt organisation. Demokrati kräver en fungerande kommunikation. Det är inte självklart att möjligheterna till god kommunikation mellan ledning och medarbetare ökar när antalet nivåer minskar. Platta organisationer passar bäst där chefer och underställda inte behöver prata med varandra och där det inte spelar någon roll om medarbetaren inte förstår chefen.

### *Syfte*

Syftet med denna uppsats är som tidigare nämnts, att utifrån teori, Universeums policydokument samt empiri, analysera kommunikationen och diskutera om den uppfyller kriterierna för en produktiv kommunikation. I syftet ingår även att klargöra de eventuella förbättringsområden analysen resulterar i. Vi har arbetat utifrån problemformuleringen *Hur fungerar kommunikationen inom Universeum?*



## Metod

### *Undersökningsdesign*

Denna studie är av explorativ karaktär, det vill säga utforskande, då den syftar till att utöka kunskap inom ämnet kommunikation (Patel & Davidson, 1994). Då uppfattningen om en effektiv kommunikation är en subjektiv upplevelse hos individen (Enquist, 1997), valdes en kvalitativ metod, med fokus på en öppen och mångsidig empiri och med utgångspunkt ur studieobjektens perspektiv (Alvesson & Sköldbberg, 1994). För att samla in data användes intervjuer.

Studien bygger på ett hermeneutiskt synsätt (Alvesson & Sköldbberg, 1994; Patel & Davidsson, 1994), då tolkningen av den empiriska undersökning syftar till att skapa förståelse för individen och den situation hon verkar i (Patel & Davidson, 1994).

### *Deltagare*

Deltagarna i intervjuerna var medarbetare inom Universeum. Eftersom intervjupersonerna är delaktiga i det sammanhang studien finns i, användes respondentintervjuer (Holme & Krohn Solvang, 1997).

Urvalet gjordes systematiskt utifrån en medveten strategi (Holme & Krohn Solvang, 1997). Medarbetare ur olika personalkategorier inom Universeum intervjuades, för att få en mer rättvisande och nyanserad bild av situationen. Eftersom intervjupersonerna behandlades helt anonymt i studien, beskrivs inte allmänna karaktäristika såsom ålder och kön.

### *Instrument*

I uppsatsen definierades ett antal frågeområden, vilka låg till grund för intervjuerna. Den intervjuguide (se bilaga) som utformades och användes innehöll en låg grad av strukturering, samt en låg grad av standardisering (Patel & Davidson, 1994). Detta innebär att intervjupersonen fick stort svarsutrymme, samt att intervjuaren formulerade frågorna och bestämde dess ordning under intervjuens gång. Denna typ av intervjuguide valdes för att få ut så mycket som möjligt av intervjusituationen.

Bandspelare användes inte under intervjuerna, detta för att intervjupersonerna skulle svara så spontant och ohämmat som möjligt (Patel & Davidson, 1994). Under samtliga intervjuer har en observatör deltagit. Detta för att få med all information som kan vara av vikt och därmed öka interbedömarreliabiliteten hos studien (Patel & Davidson).

### *Procedur*

Alvesson och Sköldbberg (1994) talar om den hermeneutiska spiralen, där studier mellan del och helhet alterneras. Uppsatsarbetet utgick från denna spiral. Genom en alternering mellan textproduktion och tolkning, skapades ny förståelse (Patel & Davidson). Det empiriska materialet tolkades genom förförståelse och tidigare kunskaper.

Som förklaringsmodell användes *abduktion*, vilket innebär att ett enskilt fall tolkas genom ett hypotetiskt mönster. I den mån detta mönster är riktigt, förklarar det också det aktuella fallet. Denna tolkning ska sedan styrkas genom nya fall och nya iakttagelser. Teorin används främst som en inspirationskälla, för att väcka nya idéer och tankar som kan ge förståelse för sammanhanget (Alvesson & Sköldbberg, 1994). Empiri och teori kombinerades, och

under uppsatsens gång skedde en växelverkan dem emellan. Denna förklaringsmodell valdes, då den är mångsidig och bidrar till en kreativ analysprocess. Genom en växelverkan mellan teori och empiri, upptäcktes nya intressanta infallsvinklar.

Avsikten var att genomföra tio intervjuer, men ett bortfall på två personer inträffade. Sex av åtta intervjuer ägde rum inom Universeum. Två intervjuer utfördes på andra platser, valda av respektive respondent. Samtliga intervjuer pågick mellan fyrtio och sextio minuter vardera.

Analysen av det empiriska arbetet genomfördes först efter det att samtliga intervjuer avslutades. Under hela undersökningen dokumenterades tankar rörande problemområdet, för att vara ett stöd under analysen (Patel & Davidson, 1994).

## Resultat

Nedan redovisas de resultat som framkommit av den empiriska undersökningen. Resultatet är indelat i ett antal huvudområden, vilka följer intervjuguiden. Dessa områden ringar in problemformuleringen på ett relevant sätt.

Samtliga respondenter visade på ett stort engagemang och en positiv inställning till sitt arbete. Inom Universeum rådde det ett gott arbetsklimat och en positiv laganda. Generellt sett uppfattade medarbetarna kommunikationsklimatet som öppet. Dock framkom det tydligt att det finns vissa problemområden och att det råder en frustration gällande kommunikationen. Främst gällde detta ledningens roll, då man ansåg att ledningen inte är tillräckligt tydlig i sin kommunikation. Det fanns även en uppfattning om att information från ledningen selekteras beroende på vem den ska nå ut till. Vidare uttryckte medarbetarna att det finns ett glapp mellan ledning och övriga i organisationen. Det rådde en känsla av att det finns ett revir-tänkande inom ledningsgruppen, och att den inte litar på medarbetarnas kompetens och vilja att ta ansvar.

En allmän uppfattning var att organisationsstrukturen är mer hierarkisk än platt. Detta trots att det inte finns några formella mellanled. Den otydliga strukturen uppfattades förvirrande gällande ansvarsfördelning och beslutsvägar. Medarbetarna upplevde att beslutsprocessen är trög, och påpekade att organisationen skulle bli mer effektiv om ledningen delegerade mer. En majoritet av respondenterna ansåg även att kommunikationen skulle bli mer effektiv om mellanchefer tillsattes.

Vad gäller kommunikationskanaler användes de informella mest, därför att de formella kanalerna ansågs som tröga och tidskrävande.

### *Kommunikationspolicy - öppenhet och dialog*

Merparten av respondenterna hade kännedom om Universeums kommunikationspolicy. Samtliga ansåg att det råder en viss öppenhet gällande bolagets frågor. Dock är denna öppenhet beroende av vilka frågor det handlar om. En respondent framhöll att detta gäller främst strategiska frågor. Det rådde en uppfattning om att medarbetarna inte får vetskap om allt som ledningen fattar beslut om. En av respondenterna menade att vissa frågor är hemligstämplade, och inte kan föras ut i organisationen.

Det fanns en uppfattning om att kommunikationen från ledningens sida fungerar mycket dåligt då organisationen befinner sig i någon form av kris. Ledningen är då inte tillräckligt tydlig med vad det är som gäller, vilket bidrar till att rykten skapas.

Öppenheten inom organisationen har förbättras efter de personaldagar man hade i oktober 2002, poängterade en respondent. VD visar sig mer ute i organisationen och ledningen försöker visa medarbetarna vad syftet med ledningens arbete är.

En av respondenterna såg brister i information som rör den dagliga verksamheten. Samma respondent upplevde att informationen selekteras beroende på vilken position man har inom organisationen och att ledningen inte litar tillräckligt på samtliga medarbetare för att ge dem samma information. Istället får man vända sig till de personer man vet ger en korrekt information. Respondenten menade att denna brist på information kan bidra till att man ifrågasätter sitt värde i organisationen. Det kan även medföra att rykten och missförstånd uppstår.

Vad gäller ”en ständig dialog medarbetarna emellan”, fanns det en uppfattning om att dialogen uppstår då organisationen befinner sig i någon form av kris. Det är först vid dessa tillfällen som medarbetarna blir delaktiga i dialogen, för att ledningen vill få hjälp med att lösa problem. Då det går bra för organisationen finns det en vägg mellan ledning och medarbetare. En annan åsikt var att det brister i kommunikationen mellan medarbetare och ledning, samt olika grupper emellan. Samtliga respondenter skiljde mellan öppenhet inom hela

organisationen och öppenhet inom sin egen avdelning. De menade att inom den egna avdelningen råder det en stor öppenhet, vilket inte alltid gäller mellan avdelningarna.

### *Kommunikationsklimat*

Samtliga respondenter menade att det råder ett öppet kommunikationsklimat inom organisationen. Man upplevde att vem som helst kan komma till VD och tala om saker man anser vara viktiga. VD kändes tillgänglig, då hon ofta visar sig ute i anläggningen och visar på engagemang.

Det fanns en uppfattning om att ledningen försöker leva upp till kommunikationspolicyn, vad gäller uppmuntran till att komma med idéer och kritik. En annan mening var att ledningen inte aktivt uppmuntrar till idéer och kritik, men att det alltid finns någon att tala med. Det finns ingen direkt arbetstid avsatt åt att lämna idéer. En av respondenterna menade att medarbetarna uppmuntrar varandra till att komma med idéer, snarare än att ledningen står för denna uppmuntran. Ledningen har för mycket att göra och ser därför inte medarbetarna. En annan respondent ansåg att det råder dubbla budskap angående uppmuntran att komma med idéer. Det sägs att man uppmuntrar till det, men då idéer lämnas händer ingenting. Ett exempel på detta är enkla saker såsom att en skylt sitter för högt upp för att barnen ska kunna se den. Då detta påpekas görs ändå inget åt det. Det rådde en allmän frustration gällande återkoppling på idéer som lämnats. En respondent påpekade dock att det inte finns några formella eller informella hinder till att lämna idéer eller synpunkter, och man kan alltid räkna med ett svar.

Samtliga respondenter kände sig fria att komma med kritik och menade att det är fritt åt båda håll. En uppfattning var att samtidigt som det är fritt att komma med kritik, uppmuntrar man inte aktivt till det. Detta är medarbetarnas egna ansvar.

*”Du kan om du vill”*

påpekade en respondent. En respondent menade att man inte vet hur kritiken når fram, och att det är individuellt hur den mottas. En annan respondent sade också att kritik ofta kan uppfattas som gnäll, och poängterade därför vikten av att komma med konstruktiv kritik.

En av respondenterna upplevde en rädsla för att komma med kritik, och framhöll att det handlar om att vända sig till rätt person inom organisationen.

### *Kommunikationskanaler*

Samtliga respondenter menade att det finns både formella och informella kommunikationskanaler inom Universeum. Det rådde en allmän uppfattning om att de informella kanalerna är de mest effektiva, och därför också de som man använder sig av mest. De formella kanalerna för kommunikation inom Universeum upplevdes som tröga och tidskrävande. De formella kanalerna går genom för många instanser, och ofta får man inte svar på sin fråga eller hjälp med att lösa sitt problem i tid. Samtliga respondenter ansåg att de informella kommunikationsvägarna används mest. De formella sågs som mer högtidliga och mer arbetskrävande.

### *Mötesstruktur*

Som den främsta formella kommunikationskanalen nämnde respondenterna de möten man har inom organisationen. De möten som återkommande togs upp under intervjuerna var måndagsmöte, avdelningsmöte och morgonmöte. En allmän uppfattning var att det är för

många möten, vilket är ineffektivt för att det tar för mycket tid från det dagliga arbetet. Något som genomsyrar hela möteskulturen var enligt en respondent att mötena är ostrukturerade, och att man efteråt inte vet vad som beslutades. En annan respondent menade att

*”det är mycket snack och liten verkstad”.*

Ytterligare en åsikt som framkom är att det är

*”löjligt många möten”*

vilket ger för mycket information som till viss del måste sällas bort. En annan respondent tyckte att mötena är en seg process, men att de ändå behövs.

Samtliga respondenter poängterade att måndagsmötet fungerar mer som en informationskanal än en kanal för tvåvägskommunikation. Åsikter som framkom är att mötet aldrig kommer att fungera som ett kommunikationsmöte eller ett diskussionsforum. En av anledningarna till detta är att möteslokalens utformning inte tillåter diskussion. En respondent såg måndagsmötet som ett viktigt forum och tycker det är synd att alla inte alltid närvarar. Den information som ges upplevdes inte alltid relevant, men man insåg ändå att den är viktig då man som anställd är en del av verksamheten. Mötet fungerar bra som informationskanal, men en generell uppfattning var att det är för långt. Flera av respondenterna efterlyste att protokoll från måndagsmötet görs tillgängligt.

Samtliga respondenter kände sig fria att ta upp frågor för diskussion på måndagsmötet, dock är det inte alla som gör det. En anledning till det sades vara en känsla av att störa och ta upp övriga medarbetares tid. Det upplevdes inte heller som mötet är rätt forum att ta upp saker på, man får helt enkelt inte ut någonting av det.

### *Intranätet*

Intranätet sågs av merparten av respondenterna som en informationskanal, vilken förbättrats den senaste tiden. De flesta kände också till hur intranätet fungerar, men det är endast två av dem som har fått någon formell introduktion. Denna har varit initierad av medarbetarna. De övriga har endast fått en informell information om intranätets funktion. En av respondenterna hade hört talas om att det ska ges en introduktion, medan en annan kände till att det finns kurser för dem som är intresserade. En av respondenterna hade aldrig använt sig av intranätet. I övrigt varierade användningsfrekvensen mellan respondenterna, från en gång om dagen till tre gånger per dag.

En av respondenterna uppskattade att nittio procent av medarbetarna använder sig av intranätet för att få information. Samma respondent trodde att användandet av intranätet är en generationsfråga. En annan mening var att de som direkt arbetar med datorer använder intranätet mer än andra. En åsikt som framkom var att det blir en åtskillnad mellan de medarbetare som använder intranätet och de som inte gör det. De som inte använder det går miste om information och blir på så sätt utanför. Denna information hämtas istället via de informella kanalerna. Som exempel på detta nämndes guidernas begränsade behörighet till information på intranätet. Frågan har tagits upp till diskussion, men då det råder delade meningar om huruvida denna begränsning är rätt eller fel har man inte kunnat enas om något.

Uppfattningen om intranätets tillgänglighet varierade mellan respondenterna. Det fanns åsikter om att tillgången på datorer är begränsad, samt att man inte har tillräckligt med tid för att sätta sig ner framför en dator. Andra tyckte att det är lätt att få tillgång till en dator, och att det finns tid till att använda sig av intranätet.

Av åtta respondenter kände sex till att vem som helst av medarbetarna har rätt till att lägga ut information på intranätet. Två av respondenterna använde sig av detta vid vissa till-

fällen. En av respondenterna upplevde att det saknas information, då medarbetarna inte lägger upp information som de borde. Som en anledning till detta nämnde respondenten att alla inte känner till sin rätt.

En av respondenterna upplevde att det finns en medvetenhet hos ledningen om att intranätet inte fungerar som det ska. Samma respondent påpekade också att detta är något man talat om på ett måndagsmöte.

Vid sidan av de formella kanalerna nämnde respondenterna informella vägar att kommunicera på, såsom korridorssnack, "hissmöten" och fredagsfika. På fredagsfikat kommer annan information upp än den som framkommer i de formella mötena. En åsikt var att det finns en nackdel i de informella kanalerna, eftersom informationen inte når samtliga medarbetare. En av respondenterna menade att den informella vägen ger mycket information, men även sprider mycket felaktig sådan. En annan respondent framhöll att de informella vägarna är lättare att använda. Som ett skäl till detta nämndes att den information som kommer den formella vägen är av sådan mängd att den måste gallras.

En allmän åsikt var att informationsflödet är för stort, vilket bidrar till svårigheter att ta till sig allting. Man efterlyste mer riktad information. Det poängterades å andra sidan att det är upp till medarbetarna att ta ansvar för att söka relevant information.

*"Vill man ha information här får man leta efter det."*

### *Organisationsstruktur*

Alla respondenter ställde sig frågande till om Universeum är en platt organisation. Man menade att tanken är god, men att det inte fungerar i praktiken,

*"hade den fungerat så hade det vart jättebra".*

De flesta framhöll att en platt organisation inte behöver vara bättre än en hierarkisk.

*"I en platt organisation trampar alla på alla, medan i en hierarki trampar en på alla."*

En respondent sade att trots att Universeums policy syftar till att motverka hierarki, finns det faktiskt en hierarkisk struktur. En annan respondent hävdade att organisationen är hierarkisk och toppstyrd. Samma person menade att Universeum bör vara en platt organisation, men att det måste finnas någon som visar verksamhetens riktning. En åsikt var att ledningen inte är vare sig mogen eller villig att driva en platt organisation.

En respondent påpekade att det krävs träning i att kommunicera i en platt struktur, det är en process man måste lära sig därför att det skiljer sig mot hur det fungerar i en hierarkisk struktur.

Många trodde att kommunikationen skulle fungera bättre med mellanchefer, om dessa får befogenhet att ta ansvar. Ledningen skulle avlastas, och organisationen skulle effektiviseras. En respondent hävdade att i en annan form av organisationsstruktur, till exempel hierarkisk, skulle kommunikationen bli mer traditionell, formell och slutnare. Det skulle bli trögare med mer mellanled. Respondenten ansåg att risken för ryktesspridning och missförstånd skulle öka. Behovet av reglemente och rutiner ökar också menade respondenten, och tendensen kan skönjas på Universeum. En respondent påpekade att risken med mellanchefer är att det kan ske en subjektiv gallring av information. Flera av respondenterna ansåg att det idag finns en form av mellanchef inom avdelningarna, men det är oklart vad dessa mellanchefer har för befogenheter. Detta bidrar till att ingen tar ansvar. Flera av respondenterna upplevde att det råder en förvirring i beslutsfrågor, vilket enligt en respondent resulterar i att många vill gå sina egna vägar för att få igenom saker. Det rådde en allmän oklarhet vad gäller ansvarsför-

delning i organisationen. En uppfattning var att mycket faller mellan stolarna. Ansvarsfördelningen och beslutsvägarna bör klargöras ansåg respondenterna. En anledning till att ansvarsfördelningen är oklar är att ledningen inte vågar släppa ifrån sig ansvaret. Samtliga respondenter menade att organisationen är tungrodd och att beslutsvägarna är för långa. Alla frågor och beslut måste gå via ledningen, vilket gör att beslutsprocessen blir långdragen. Även här sågs en fördel med att tillsätta mellanchefer med beslutanderätt. En allmän uppfattning var att det är ineffektivt att ledningens medlemmar sitter med i alla beslutsgrupper. Återigen framhölls vikten av att ledningen måste våga släppa ifrån sig ansvar till andra och inte ha full kontroll över allting.

En respondent upplevde att det råder ett revirtänkande inom organisationen, vilket är en följd av den oroliga ekonomiska situationen som organisationen befunnit sig i. En uppfattning var att varje medarbetare är en enskild företagare, där vissa samarbetar och andra inte. En effekt av den ekonomiska situationen är, enligt respondenterna, att det läggs för stort fokus på att attrahera besökare. Det medför att i vissa fall går de parter förbi som berörs av beslut som fattas. Det kan exempelvis gälla tekniska aspekter, eller nyheter i utställningen som medarbetarna inte får information om. Detta upplevdes frustrerande då det inverkar på det dagliga arbetet. En annan respondent menade att den platta organisationen omöjliggör grupperingar och konspirationer.

### *Ledningens roll i kommunikationen*

Det rådde ett allmänt bristande förtroende för ledningen. En respondent ansåg att ledningen inte är en förebild för resten av organisationen, utan förmedlar dubbla budskap genom att säga en sak men handla annorlunda. Detta återspeglar sig i hur hela organisationen fungerar. Flera respondenter påpekade att det inom ledningen finns särintressen, vilka kolliderar med varandra. En uppfattning som respondenterna hade är att medlemmarna i ledningen har svårt att enas. Det rådde en känsla av att ledningen inte litar på medarbetarnas kompetens eller förmåga och vilja att ta ansvar.

En uppfattning var att ledningen inte har det vetenskapliga tänkande som krävs för att kunna leda en vetenskaplig organisation. En respondent ansåg att det läggs för stor vikt vid ett fräckt yttre, och det vetenskapliga budskapet hamnar i bakgrunden. Exempel som gavs var att det satsas mycket på snygga skyltar, vilket inte känns relevant för organisationens budskap.

*”Man jippofierar och gör spektakel av Universeum.”*

En respondent poängterade att trots att det finns en negativ inställning till ledningen, vågar man inte ge kritik. Detta beror på en rädsla för att förlora arbetet.

Trots att samtliga respondenter såg brister hos ledningen, ansågs ändå varje enskild medlem av ledningen vara kompetent inom sitt specifika område. Det som brister är ledningens sammansättning i förhållande till Universeums verksamhet.

### *Önskemål inför framtiden*

Samtliga respondenter hade en positiv inställning till Universeums framtid. Dock tyckte respondenterna att förbättringar kan göras inom olika områden.

Vad gäller beslutsvägar och ansvarsfördelning önskade samtliga respondenter att ledningen skulle delegera mer än vad de gör idag. Detta trodde man skulle effektivisera hela organisationen, och saker och ting skulle inte falla mellan stolarna. En respondent påpekade att

dagens system med att informera alla om vad som behöver göras inte är effektivt. Ett bättre sätt skulle vara att göra en person ansvarig för en fråga, vilken den ansvariga i sin tur kunde delegera.

En respondent ansåg att det är mycket viktigt att skapa gemensamma referensramar inom Universeum. Kommunikationens syfte är att få alla att se på Universeum på samma sätt, att exempelvis förstå målen. Idag finns det olika sätt att tolka beslut och diskussioner. Ett önskemål som framkom var att effektivisera mötesstrukturen. I dagsläget är det för många möten, vilka tar för mycket tid från det dagliga arbetet. En respondent ansåg att möten borde kunna slås samman i de fall de berör samma områden av verksamheten. Det framkom även en åsikt om att cheferna går på alltför många möten och blir otillgängliga för medarbetarna. Detta problem skulle kunna lösas genom färre möten och ansvar delegerat längre ner i organisationen. Vidare fanns det önskemål om större noggrannhet med att föra mötesprotokoll. Det skulle göra det lättare för medarbetare som inte deltar i ett möte att få korrekt information, samt att alla får klarhet i vad som beslutats på föregående möte. Respondenterna påpekade att detta är något organisationen arbetar på i dagsläget och även har förbättrats den senaste tiden.

Flera respondenter efterlyste en kompetenskartläggning bland medarbetarna. I dag finns en känsla av att trots att det inom organisationen finns mycket kompetens, tas den inte tillvara på ett effektivt sätt. Genom en kartläggning framhölls att ledningen lättare skulle kunna delegera ansvar och uppgifter. Även medarbetarna själva skulle ha nytta av en sådan kartläggning. Vid problem eller frågor skulle medarbetarna då lätt kunna se vem som besitter relevant områdesexpertis. I samband med en kompetenskartläggning efterfrågades ett organisationschema med foton på medarbetarna, samt information om vilken position de har.

En respondent efterfrågade en konkret plan som talar om verksamhetens riktning och mål. Samma person upplevde att det idag inte finns någon som visar vägen, samt att såväl ledning som medarbetare strävar åt olika håll.

Ett avslutande citat från en respondent illustrerar hur situationen upplevs på Universeum.

*”Inget hänger ihop, allt faller isär, ingen spelar roll.”*



## Diskussion

I detta avsnitt analyseras empirin utifrån de teorier och det syfte som presenterats. Slutligen redovisas slutsatserna av analysen, med utgångspunkt i Wikströms (2000) begreppsmodell för produktiv kommunikation. Förslag kommer att ges på hur Universeum kan arbeta vidare med kommunikationen.

Syftet med studien är att analysera hur kommunikationen inom Universeum fungerar, samt om den uppfyller kriterierna för en produktiv kommunikation. En tänkbar anledning till problematiken kring kommunikationen inom Universeum är den klyfta medarbetarna upplever finns mellan dem och ledningen. Detta avspeglas i hela kommunikationsstrukturen. Därför kommer fokus i analysen att ligga på orsaker till detta upplevda glapp. Slutligen ges förslag på hur avståndet mellan ledning och medarbetare kan minska.

### *Kommunikationsklimat*

I analysen görs en åtskillnad mellan arbetsklimat i allmänhet och kommunikationsklimat. Av resultatet framkommer det att arbetsklimatet inom Universeum upplevs som öppet och kamratligt. Kommunikationsklimatet inom organisationen är däremot präglad av bristande förtroende, osäkerhet och en uppgivenhet hos medarbetarna. Detta är något som kan påverka kommunikationen och organisationens effektivitet, vilket Alvesson (2002) påpekar då han talar om kommunikation och organisation som likställda begrepp. En god kommunikation är en förutsättning för att nå fastställda mål och kunna strukturera verksamheten (Dimbleby & Burton, 1999; Marmgren & Ragnarsson, 2001; Kaufmann & Kaufmann, 1998). Engquist (1997) framhåller att en chefs förmåga att organisera människor står och faller med kvaliteten på kommunikationen.

En tolkning är att det finns brister både i ledningens förtroende för medarbetarna, och vice versa. I resultatet framkommer det att medarbetarna anser att ledningen inte tar tillvara på deras kompetens på ett effektivt sätt. Främst uttrycks detta i medarbetarnas känsla av att ledningen inte vågar delegera och ge dem beslutanderätt. Då Universeums kommunikationspolicy (2003) poängterar att alla ska ha möjlighet att själv styra över sitt arbete och fatta egna beslut, är detta intressant att beakta. Medarbetarna tolkar ledningens kontroll som att ledningen inte litar på dem, vilket inte är en rättvisande bild. Ett tänkbart skäl till ledningens kontroll är att det inom ledningsgruppen finns en osäkerhet och en rädsla att delegera. De främsta orsakerna till denna osäkerhet kan vara att verksamheten är ung och att de arbetar under en stark ekonomisk press (Linné & Claesson, 2003).

Universeum har fastställt ett antal riktlinjer som all kommunikation och allt handlande ska utgå ifrån, såsom delaktighet och ansvarstagande för helheten. Denna delaktighet ligger till grund för vad Deetz (1992) menar med produktiv kommunikation. För att ifrågasätta och finna nya synsätt måste man känna delaktighet och ansvar. En tänkbar tolkning av resultatet är att medarbetarna inte känner sig delaktiga i beslut som rör verksamheten, vilket kan bidra till en reproduktiv kommunikation (Deetz). Kommunikation inom Universeum utgår från förutbestämda premisser från ledningens sida. Det kan tolkas som att kommunikationen inom Universeum syftar till att kontrollera verksamheten och uppnå ett medbestämmande inom en fixerad verklighet (Deetz). En fixerad verklighet försvårar ifrågasättandet, vilket är nödvändigt för en utveckling av kommunikationen.

Medarbetarnas bristande förtroende för ledningen behöver inte bero på att medarbetarna anser att ledningen är inkompetent. Snarare beror det på att medarbetarna känner att ledningen strävar åt olika håll. De särintressen som finns inom ledningsgruppen påverkar hur verksamheten fungerar. Trots att ledningens syn på detta inte är representerad i uppsatsen, är det viktigt att frågan tas upp till diskussion. Ledningen har inte lyckats förmedla en enhetlig bild till medarbetarna, vilket kan tänkas påverka förmågan till måluppfyllelse och effektivitet i be-

slutsprocessen. En tolkning av Dimpleby och Burton (1999) samt Deetz (1992) kan vara att ingen utveckling av verksamheten kan komma till stånd om inte ledningen är enig i sin kommunikation.

En fråga som väcks i sammanhanget är om ledningsgruppen har definierat sin relation (Engquist, 1997). Relationen definieras genom samtala om den inbördes relationen, samt göra upp om värderingar och regler för denna. Det kan vara svårt för ledningen att samtala om konkreta frågor som rör verksamheten om de inte har enats om utgångspunkten för kommunikationen. Enligt kommunikationspolicyn (2003) finns det gemensamma värderingar som all kommunikation ska utgå ifrån, men frågan är om ledningsgruppen utgår från dessa värderingar i sina beslut. I dagsläget har ledningen inte någon gemensam utgångspunkt för kommunikationen, då ledningsgruppen består av personer med olika utbildnings- och yrkesmässiga referensramar. Enligt Deetz (1992) är sådana olikheter positiva, och en förutsättning för produktiv kommunikation. Dock måste medlemmarna inom ledningsgruppen kommunicera på en metanivå för att kunna utnyttja det positiva i dessa olikheter.

Den öppenhet gällande verksamhetens frågor som kommunikationspolicyn (2003) förespråkar upplevs olika av medarbetarna. En tolkning av resultatet är att det råder en selekterad öppenhet vad gäller den information som ges till medarbetarna. Vissa grupper utesluts, vilket kan ge effekter av olika slag. Det kan ge svårigheter i att utföra sitt arbete, något som Kaufmann och Kaufmann (1998) pekar på. Denna brist på information kan även leda till att medarbetarna känner sig utanför och omotiverade i sitt arbete. Kaufmann och Kaufmann menar att man kan uppnå en förhöjd motivation genom att informera om och klargöra arbetsuppgifterna. Ytterligare en effekt av selektering av information är att rykten och missförstånd kan uppstå, något som även framkommer i resultatet. Det faktum att vissa grupper av medarbetare inte får ta del av all information leder till att de ifrågasätter sitt värde för organisation och känner sig mindre delaktiga.

### *Kommunikationskanaler*

Som framkommit i resultatet finns det både formella och informella kanaler för kommunikationen. De kanaler som utnyttjas mest inom organisationen är de informella, vilket enligt Dimpleby och Burton (1999) tyder på en begränsad kommunikationsmiljö. Från resultatet kan slutsatsen dras att kommunikationsmiljön inom Universeum är begränsad och ostrukturerad. De formella kommunikationskanalerna inom Universeum upplevs som tröga och tidskrävande, vilket leder till att man använder sig av de informella kanalerna istället. De informella kanalerna har idag den funktion som de formella är tänkta att fylla. De informella kanalerna fungerar som rådgivarnätverk inom Universeum (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Detta visar sig genom att medarbetarna upplever det som enklare att "hugga någon i farten" för att få råd och hjälp, snarare än att gå den formella vägen. Denna typ av nätverk måste finnas inom varje organisation. Dock är rådgivarnätverken inom Universeum alltför utbredda och har inte den tillfälliga karaktär som Kaufmann och Kaufmann talar om.

Syftet med de formella kommunikationskanalerna är att koordinera och delegera arbetsuppgifter (Kaufmann & Kaufmann, 1998). De formella kanaler som identifierats inom Universeum är främst möten och intranätet. I resultatet framkommer det tydligt att medarbetarna upplever dessa kanaler som ineffektiva och ostrukturerade. Utan väl fungerande formella kommunikationskanaler kan det vara svårt för ledningen att styra verksamheten. Kaufmann och Kaufmann påpekar att kommunikationen är ett viktigt struktureringsredskap för att samordna arbetsuppgifter. Att de formella kanalerna upplevs som ineffektiva kan leda till en negativ spiral, där de informella kanalerna används allt mer och kommunikationsmiljön blir allt mer begränsad. En tolkning av Dimpleby och Burton (1999) är att en begränsad kommunikationsmiljö bidrar till en osäkerhet som genomsyrar hela organisationen.

Måndagsmötet tycks inte vara den dialogarena (Johansson-Hidén, 1994) som det är tänkt att vara (Kommunikationspolicyn, 2003). Det fungerar mer som en informationskanal än ett forum för dialog (Johansson-Hidén). Trots att medarbetarna känner till att det är tillåtet att ta upp saker till diskussion på dessa möten, är det inte många som gör det. Bortsett från måndagsmötet anser medarbetarna att det hålls för många möten. Deetz (1992) menar att en förutsättning för produktiv kommunikation är ett aktivt deltagande och direkta beslut. En fara med en allt för stor mängd möten är att det kan leda till att det aktiva deltagandet reduceras och engagemanget avtar.

Av resultatet framgår att medarbetarna anser att även intranätet fungerar som en informationskanal. Det påpekas att intranätet har förbättrats, och att detta arbete fortfarande pågår. Guidernas begränsade behörighet har visat sig vara en infekterad fråga. Även i denna fråga kan det leda till att guiderna inte känner sig delaktiga och betrodda att kunna hantera information. Detta kan tänkas påverka guidernas förmåga att utföra sitt arbete. Det är viktigt att alla medarbetare ges samma möjligheter att använda sig av intranätet, vad gäller behörighet och kunskap.

Den informella kommunikationsstrukturen är alltför utbredd. En tänkbar följd är att vissa medarbetare blir än mer utanför, då inte alla har kännedom om de informella kanalerna. Dessutom kan detta försvåra för ledningen att styra organisationen i rätt riktning, då de inte är garanterade att ta del av all information som rör sig inom organisationen. En fara med de informella kommunikationskanalerna är att de kan sprida missvisande information och rykten (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Då Universeum i dagsläget befinner sig i en orolig ekonomisk situation (Linné & Claesson, 2003) finns det en extra stor risk för ryktesspridning inom organisationen.

### *Organisationsstruktur*

Då Universeum vill se sig som en platt organisation (Borgvall et al., 2002) är det anmärkningsvärt att alla respondenter menar att organisationen är hierarkiskt strukturerad. Frågan är om Universeum som organisation är mogen för en platt struktur, då organisationen är ung och mycket arbete återstår. Det grundläggande är att utöka kunskapen om och förståelsen för de arbetsätt och metoder som används i en platt organisation (Ekstedt & Jönsson). Enligt kommunikationspolicyn (2003) strävar Universeum efter att vara en demokratisk organisation med medbestämmande och delaktighet. Ohlsson och Rombach (1999) menar att en demokratisk organisation kräver en fungerande kommunikation. En tillplattning av organisationen innebär nödvändigtvis inte en bättre kommunikation, snarare mer standardiserad och envägs.

Enligt Alvessons tolkning av Habermas (2002) baseras demokratiska processer på samtal, vilka måste uppfylla vissa giltighetskriterier för att vara meningsfulla. Såväl medarbetare som ledning på Universeum måste vara villiga att lära sig kommunicera utifrån dessa kriterier, och gemensamt ta ansvar för kommunikationen (Ekstedt & Jönsson, 2001).

Ohlsson och Rombach (1999) tar upp ”tydligare ansvarsfördelning” som ett vanligt argument för att införa en platt struktur. Genom en tolkning av resultatet framkommer det att detta argument inte uppfyllts, då ansvarsfördelning är ett stort problem inom Universeum. Ohlsson och Rombach menar att organisationen byråkratiseras och makten centraliseras i en platt organisationsstruktur, något som kan skönjas inom Universeum. En majoritet av medarbetarna anser att kommunikationen skulle bli mer effektiv om mellanchefer tillsattes. De flesta menar att besluts- och ansvarsfördelningen skulle klargöras, och ledningen avlastas. Mellanchefer skulle kunna vara den länk medarbetarna enligt resultatet saknar vad gäller återkoppling på idéer och synpunkter som lämnats. En sådan återkoppling skulle leda till ökad motivation och minskad osäkerhet hos medarbetarna (Kaufmann & Kaufmann, 1998).

Avslutningsvis, grundat på en tolkning av resultat och teori, kan Universeums organisation definieras som en hierarkisk organisation med en platt arbetsstruktur.

### *Slutsatser*

Det är av största vikt att beakta det glapp mellan medarbetare och ledning som togs upp i analysens inledning. Ledning och medarbetare måste kunna förstå varandra och sträva åt samma håll för att fungera effektivt (Marmgren & Ragnarsson, 2001). Analysen visar på att detta glapp har sin grund i en bristande kommunikation. Ett sätt att minska detta är att öka delaktigheten och ansvarstagandet i organisationen. Då Universeums grundtanke är medarbetarskap och gemensamt ansvarstagande, är det viktigt att medarbetarna ges möjlighet att arbeta utifrån denna grundtanke.

Den känsla av ledningens bristande förtroende för medarbetarna som belysts, bör tas på stort allvar. En följd av denna brist på förtroende kan vara att glappet ökar och att motivationen och engagemanget inom organisationen minskar. Medarbetarna upplever att ledningen inte lyssnar på dem och inte litar till deras kompetens, vilket kan leda till en uppgivenhet hos medarbetarna. En tänkbar anledning till att kompetensen inte tas tillvara kan vara att ledningen inte har kännedom om den kompetens som finns inom organisationen. Av resultatet framkommer att medarbetarna anser att ledningen arbetar för mycket med strategiska frågor för att ha tid att lyssna på medarbetarna. Förslagsvis bör ledningen genomföra medarbetarnas önskemål om en kompetenskartläggning. Med hjälp av en sådan kartläggning skulle ledningen lättare kunna delegera och befogenheter och ansvarsområden tydliggöras.

Vidare bör ledningen delegera mer. Dels för att det innebär en avlastning för ledningen och men också därför att det återskapar medarbetarnas förtroende. Detta kan även tänkas öka medarbetarnas känsla av delaktighet.

För att ytterligare öka delaktigheten bör samtliga grupper av medarbetare behandlas som jämbördiga. Detta gäller främst för gruppen guider, som idag inte har samma tillgång till information eller möjlighet att delta i den ständiga dialog som ska råda inom organisationen. Guiderna är de som möter besökare på Universeum och besitter därför värdefull information, som genom en ökad delaktighet kan tas tillvara på ett effektivt sätt.

Som analysen visar finns det särintressen inom ledningsgruppen. Detta kan leda till svårigheter i att styra organisationen mot uppställda mål. Ledningsgruppen bör meta-kommunicera för att definiera sin relation (Engquist, 1997), och skapa en gemensam utgångspunkt. Detta kan ses som en förutsättning för att på ett konstruktivt sätt kunna förmedla vision och mål till medarbetarna. Wikström (2000) menar att ledningens kommunikation först bör ske på en nivå ovanför medarbetarna. Denna kommunikation ska ske symboliskt, utifrån övergripande visioner, för att öka medarbetarnas förståelse för verksamheten. Detta kan knytas till Fiskes (1998) processkola, vilken definierar kommunikationen som en social process. För att uppnå önskad effekt med kommunikationen bör ledningen ha denna process i åtanke. Det sätt ledningen kommunicerar på påverkar oundvikligen medarbetarna, och ledningen bör arbeta aktivt för att denna process ska bli lyckad.

Dessa slutsatser är en tänkbar grund för att Universeum ska kunna uppnå en produktiv kommunikation (Wikström, 2000). Delaktigheten i dialogen ökar och kommunikationen blir mer effektiv. Genom dialog mellan ledning och medarbetare blir sakengagemanget gemensamt, och lusten till ansvarstagande ökar. Ett förtroende skapas mellan parterna och medarbetarna får större frihet att själva utforma sitt arbete. Genom detta förtroende skapas möjligheter för gensvar, vilket innebär att parterna engageras i varandras arbete och finner nya synsätt. På så sätt sker en fördjupning av organisationsmedlemmarnas erfarenheter och delaktigheten ökar. Parterna får djupare dimensioner i sin kommunikation, vilket kan öka det gemensamma sakengagemanget. Ledning och medarbetare uppnår en större förståelse och respekt för varandra, vilket är en förutsättning för en effektiv kommunikation.

För att underlätta för att en produktiv kommunikation ska komma till stånd inom Universeum bör det satsas på att effektivisera och strukturera upp de formella kommunikationskanalerna. Mötesstrukturen bör även ses över, och eventuellt kan vissa möten tas bort eller slås samman. Välgrundade beslut kan fattas på färre möten än vad som finns idag.

Ledningen bör tänka över den platta organisationsstrukturens syfte. Vill man fortsätta att sträva efter en platt organisation måste ledningen vara både kompetent och motiverad till att arbeta på detta sätt. Resultat och analys pekar på att det råder en stor förvirring kring vad för typ av organisationsstruktur Universeum arbetar i enlighet med. Genom en produktiv kommunikation i hela organisationen kan Universeum definiera sin struktur. Förvirringen kan omvandlas till en gemensam fokusering på verksamhetens mål. Att definiera strukturen är en process som har en god grund i Wikströms (2000) tre begrepp: gemensamt ansvarstagande, gensvar och erfarenhetsfördjupning.

### *Styrkor och svagheter i studien*

Ett antal faktorer som kan ha påverkat resultatet och analysen kan identifieras. Det faktum att en tidigare undersökning (Borgvall et al., 2002) har gjorts, gör att en förförståelse gällande problemområdet och organisationen finns. Detta kan på ett omedvetet plan ha påverkat tolkningen av resultatet.

Den så kallade intervjuareffekten (Patel & Davidsson, 1994) kan ha påverkat respondenternas svar. Denna effekt innebär att intervjuarens uppträdande kan, medvetet eller omedvetet, påverka intervjupersonen. Genom att ha detta i åtanke kan effekten reduceras. Vidare talar Holme och Krohn Solvang (1997) om vikten av att intervjuaren hela tiden är uppmärksam och öppen, så att intervjusituationen blir så spontan och otvungen som möjligt. Majoriteten av intervjuerna genomfördes på respondenternas arbetsplats, vilket inte bör ha påverkat svaren nämnvärt, då miljön uppfattas som trygg och säker för samtliga respondenter. Även den externa miljö i vilken två av intervjuerna gjordes, var trygg för respektive respondent. Då Universeum i uppsatsskrivandets stund har en ekonomiskt orolig situation, har intervjuerna fått ske på deltagarnas fritid. Detta är något som kan ha påverkat resultatet, ifall deltagarna har känt sig stressade av situationen.

Det faktum att ledningen inte varit involverad på något sätt kan ha bidragit till att respondenterna varit mer öppna och ärliga.

Syftet med uppsatsen har varit att utifrån teori, Universeums policydokument samt empiri analysera kommunikationen och diskutera om den uppfyller kriterierna för en produktiv kommunikation. I syftet ingick även att klargöra de eventuella förbättringsområden analysen resulterar i. Problematiken kring kommunikationen visade sig vara större än väntat. Detta har lett till att fokus har förskjutits från att ligga på en analys av kriterier för en produktiv kommunikation, till att skapa förutsättningar för dessa kriterier.

### *Framtida forskning*

Då denna uppsats är helt inriktad på medarbetarnas syn, kan det vara intressant att göra en jämförande studie med fokus på ledningens uppfattning om kommunikationen inom Universeum.

Vidare kan det vara av intresse att ytterligare fördjupa sig i hur organisationen är strukturerad, i synnerhet vad gäller ansvarsområden och delegering. Även för detta ämne kan det vara intressant att ta del av ledningens syn på och ambitioner med den platta strukturen.

Ett framtida forskningsområde av mer praktisk karaktär är att ta aktiv del i den process som tas upp i slutet av slutsatserna. Med tanke på vår framtida yrkesroll som organisations-

konsult skulle det vara intressant att implementera en produktiv kommunikation i organisationen. Dessutom skulle det vara intressant att undersöka om det är möjligt att definiera strukturen med hjälp av de tre begreppen gemensamt ansvarstagande, gensvar och erfarenhetsfördjupning.

## Referenser

- Alvesson, M., & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., (2002). *Kommunikation, makt och organisation – kritiska tolkningar av ett informationsmöte i ett företag* (2:a upplagan.). Stockholm: Nordstedts Juridik AB
- Borgvall, H., Börjesson, M., Ekfeldt, S., Glembring, A., & Holst-Hansson, E. (2002). *Kvalitetssäkring av Universeums kreativa processer*. [Opublicerad projektrapport]. HTU: Institutionen för Individ och Samhälle.
- Deetz, S. (1992). *Democracy in an age of corporate colonization: developments in communication and politics of everyday life*. Albany: State University of New York Press.
- Dimbleby, R., & Burton, G. (1999). *Kommunikation är mer än ord*. Lund: Studentlitteratur
- Ekstedt, E., & Jönsson, G. (2001). *Att leda platta organisationer - utan att själv bli tillplattad* (2:a upplagan.). Stockholm: Nordstedts Juridik AB
- Engquist, A. (1994). *Kommunikation på arbetsplatsen*. Stockholm: Rabén Prisma.
- Fiske, J. (1998). *Kommunikationsteorier – En introduktion*. Borås: Wahlström & Widstrand.
- Holme, I. M., & Krohn Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson-Hidén, B. (1994:17). *Kommunikationsmönster vid utvecklingsarbete*. Licentiatuppsats. Psykologiska institutionen vid Göteborgs Universitet. Göteborg.
- Linné, P., & Claesson, P. (2003-03-22). Sommarvärme ledde till storförlust – Universeum back med 27,8 miljoner. *Göteborgs-Posten*, s. 13.
- Lundahl, U., & Skärvad, P-H. (1992). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (1998). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Kommunikationspolicy. (2003). [Opublicerat policydokument]. Göteborg: Universeum
- Marmgren, L., & Ragnarsson, M. (2001). *Organisering av projekt*. Stockholm: Fakta Info Direkt.
- Morgan, G. (1999). *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur.
- Nilsson, B., & Waldermarsson, A-K. (1994). *Kommunikation. Samspel mellan människor* (2:a upplagan.). Lund: Studentlitteratur.
- Ohlsson, Ö., & Rombach, B. (1999). *Res pyramiderna – om frihetsskapande hierarkier och tillplattningens slaveri*. Stockholm: Svenska Förlaget liv & ledarskap ab.

Patel, R. & Davidsson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.

Wikström, E. (2000). *Projekt och produktiv kommunikation*. Göteborg: BAS

Wikström, E. (1995). *Organiserande och dialog: engagemang och möte mellan människor i kommunal verksamhet*. Göteborg: BAS



### *Inledning*

- ✓ Presentera oss – namn, utbildning
- ✓ Förklara syftet med intervjun och uppsatsen
- ✓ Presentera temat för intervjun - *Hur upplever medarbetarna kommunikationen inom Universeum*
- ✓ Beskriva upplägget av intervjun
- ✓ Informera om hur resultatet kommer att behandlas - konfidentiellt, anonymt
- ✓ Informera om att uppsatsen kommer att vara tillgänglig på Universeums intranät

### *Frågeområden*

#### *Kommunikationspolicy*

- Kan Du till att det finns en kommunikationspolicy?

*Enligt Universeums kommunikationspolicy ska det bland annat råda en stor öppenhet vad gäller bolagets frågor, samt en ständig dialog mellan medarbetarna.*

- Hur upplever Du öppenheten?
- Hur ser Du på dialogen?

#### *Kommunikationsklimat*

- Hur skulle Du beskriva kommunikationsklimatet inom Universeum?
- Kan Du dig fri att komma med förslag och kritik, såväl positiv som negativ, till ledning/medarbetare?
- Kan Du att man inom Universeum uppmuntrar medarbetarna att komma med förslag? Kritik?

#### *Kommunikationskanaler*

- Vilka formella kommunikationskanaler känner Du till?
- Hur upplever Du att dessa fungerar?
- Finns det några informella kommunikationskanaler? Vilka?
- Vilka kanaler anser Du vara mest effektiva – de formella eller informella?

#### *Intranätet*

- Kan Du till hur intranätet fungerar?
- Har Du fått någon introduktion i hur intranätet fungerar?
- Hur ofta använder Du dig av intranätet?
- Anser Du att intranätet fyller sin funktion som kommunikationskanal?
- Kan Du till att alla medarbetare inom Universeum har rätt att lägga upp information på intranätet?

### *Måndagsmötet*

- Anser Du att måndagsmötet fyller en funktion som kommunikationskanal?
- Känner Du dig fri att ta upp saker på måndagsmötet som Du anser viktiga?

### *Information*

- Hur tycker Du att informationsflödet fungerar?
- Känner Du att Du får tillräckligt med information för att kunna utföra ditt arbete på ett tillfredsställande sätt?
- Skulle Du vilja ha mer/mindre information?

### *Organisationsstruktur*

- Universeum ser sig som en platt organisation med få och korta beslutsvägar. Tror Du att denna struktur kan påverka kommunikationen?
- Anser Du att Universeum är en platt organisation?
- Tror Du att kommunikationen skulle påverkas om man tillsatte chefer på mellannivå?

### *Beslutsvägar och ansvarsfördelning*

- Känner Du till hur beslutsvägarna inom Universeum ser ut?
- Hur anser Du att beslutsvägarna fungerar?
- Tycker Du att ansvar och befogenheter är rätt fördelat i organisationen?

### *Avslutning*

- Har Du några önskemål på förändring, gällande kommunikationen, inför framtiden?
- Har Du något annat att tillägga?
- Tacka för deltagandet

**Högskolan i Trollhättan / Uddevalla**  
Institutionen för Individ och Samhälle  
Box 1236  
462 28 Vänersborg  
Telefon 0521 - 26 40 00 Fax 0521 - 26 40 99  
[www.htu.se](http://www.htu.se)