

Behovs- och deltidsanställdas engagemang

– en studie på Ikea Svenska Försäljnings AB om den interna
kommunikationens betydelse för organisationsidentiteten

Committed part-time employees
– a study at Ikea Sweden, on the internal communication and organizational identity



LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Examensarbete:
Karin Sandberg

Handledare:
Mats Heide

© Copyright Karin Sandberg

Institutionen för kommunikationsstudier
Lunds universitet
Campus Helsingborg
Box 882
251 08 Helsingborg

Tryckt av Media-Tryck
Biblioteksdirektionen
Lunds Universitet
Lund 2008

Sammanfattning

Behovs- och deltidanställdas engagemang

– en studie på Ikea Svenska Försäljnings AB om den interna kommunikationens betydelse för organisationsidentiteten

Kommunikationen som riktar sig till medarbetarna på arbetsplatsen är ytterst viktig, inte bara för att klara av det dagliga arbetet utan också för att i längden kunna upprätthålla självbilden av organisationen både bland anställda och i världen utanför organisationen. Kommunikationen är det sammanhållande kitt som håller samman organisationen och påverkar samspelet mellan organisationsidentitet, organisationskultur och image.

I många organisationer är en stor del av medarbetarna anställda på deltid eller "vid behov". Syftet med denna uppsats är att bidra med kunskap om hur behovs- och deltidanställda tar del av kommunikationen i en organisation och att relatera detta till organisationsidentitet. Syftet är också att komma med förslag på hur kommunikationen till denna grupp kan förbättras.

Uppsatsen är en fallstudie över behovs- och deltidanställdas kommunikationssituation på Ikea Svenska Försäljnings AB. Metoden är av både kvantitativ och kvalitativ karaktär. Utgångspunkten är en kvantitativ enkätundersökning som jag gjort av företagets interna kommunikationskanaler. Resultaten av den ligger till grund för den fördjupande, kvalitativa undersökning som jag utfört i form av intervjuer med medarbetare på ett av Ikea-varuhusen.

Resultaten från undersökningarna visar att behovs- och deltidanställda i en ganska liten grad tar del av kommunikationen inom företaget. Skillnaderna mot hur heltidsanställda tar del av kommunikationen är som störst vad det gäller att ta del av möten och av intranätet. Det finns brister i kommunikationen med behovs- och deltidanställda, vilket leder till att de går miste om mycket information och tillfällen till kommunikation. Detta gör att deras möjligheter att utveckla ett känslomässigt band till organisationen minskar. Därmed går också behovs- och deltidanställda miste om chanser att bilda en gemensam förståelse av olika fenomen och i längden minskar möjligheterna att identifiera sig med organisationen. Med förbättrad kommunikation med behovs- och deltidanställda finns chansen till större engagemang och en förstärkt organisationsidentitet.

Nyckelord: kommunikation, organisation, medarbetare, anställd, deltid, organisationsidentitet, engagemang

Abstract

Committed part-time employees

– a study at Ikea Sweden, on the internal communication and organizational identity

The communication with the employees at the workplace is highly important, not just to manage the day-to day activities but also to be able to sustain the self-image of the organization, both amongst the employees and in the world outside the organization. Communication holds the organization together and affects the interplay between the organizational identity, organizational culture and image.

In many organizations, a large number of the employees are working part time. The aim of this study is to contribute with knowledge about how part time workers take part of the communication in an organization and relate this to organizational identity. The aim is also to put forward suggestions for how to improve the communication with part time employees.

The thesis is a case study of the communication situation of the part time employees at Ikea Sweden. The approach is both quantitative and qualitative. The basis of the study is a quantitative questionnaire of the internal communication channels of the organization. The qualitative part of the study is in depth interviews with co-workers at one of the Ikea stores.

The study shows that part time employees to a rather small extent take part of the communication in the organization. Regarding the communication, the largest differences from full time employees are to what extent part time employees participate in meetings and use the intranet. There are shortcomings in the communication with the part time workers, who misses a lot of information and occasions for communication. Therefore the possibility of developing an emotional commitment to the organization is diminished. Part time workers also miss opportunities to form a common understanding of different phenomena and in the long run the prospect of identifying with the organization. Improved communications with part time employees imply an opportunity for stronger commitment and a strengthened organizational identity.

Keywords: communication, organization, co-workers, employees, part time, organizational identity, commitment

Förord

Jag vill här passa på att tacka alla er som på olika sätt hjälpt mig i mitt arbete med detta examensarbete. Varmt tack till Kajsa Orvarson för inspiration och givande diskussioner under min praktik på informationsavdelningen på Ikea Svenska Försäljnings AB, som ledde till att jag valde att fördjupa mig i den viktiga kommunikationen med medarbetarna. Stort tack till Mats Heide, min handledare som har fått mig att tänka till ordentligt och kommit med värdefulla synpunkter längs vägen. Ett varmt tack till Pierre Carbonnier, som har varit till stor hjälp i arbetet med statistiken från enkätundersökningen. Slutligen vill jag varmt tacka alla er som hjälpt mig på Ikea Svenska Försäljnings AB, alla medarbetare som svarat på enkätundersökningen, och mina intervjupersoner som ställde upp och svarade på alla mina frågor.

Helsingborg i maj 2008

Karin Sandberg

Innehållsförteckning:

INLEDNING	1
Problem och frågeställningar	1
Syfte	3
Disposition och avgränsningar	3
TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER	4
Organisationsidentitet, organisationskultur och image	4
Kommunikation med medarbetarna	9
METOD	17
Enkätundersökningens genomförande	17
Urval	17
Svarsfrekvens och bortfallsanalys	18
Enkätundersökningens validitet och reliabilitet	18
Intervjuernas urval och genomförande	20
Analys av enkätundersökning och intervjuer	21
Reflektioner kring metod	21
IKEA OCH MEDARBETARNA	23
RESULTAT OCH ANALYS – Del 1: Enkätundersökningen	24
Användning av kommunikationskanalerna	24
Möten	24
Intranät	27
Övriga kanaler	28
Värdering av kommunikationskanalerna	28
Information om strategier och organisationen i stort	30
RESULTAT OCH ANALYS – Del 2: Intervjuerna	34
Användning och värdering av kommunikationskanalerna	34
Kollegor och den närmsta chefen	34
Intranätet och veckomejl	35
Möten	38
Varuhusets personaltidning	40
Anslagstavlor, väggtidningen <i>HEJ!</i> och personligt postfack	41
Information om strategier och organisationen i stort	41
Inställning till kommunikationen	44
Medarbetarnas relation till organisationen	45
SLUTSATSER	50
Förbättringsförslag	54
Kommunikation mellan medarbetare och chef	54
Möten	54
Intranätet	55
Varuhusets personaltidning	56
Anslagstavlor	56
Information om strategier och organisationen i stort	57
Kunskap om kommunikationen	57

Bilaga 1 – Enkäten

Bilaga 2 – Fördelning enkäter och svarsfrekvens

Bilaga 3 – Resultat enkätundersökningen

INLEDNING

Som konsumenter inser nog de flesta hur betydelsefullt bemötandet från personen bakom disken eller på andra sidan telefonen är när en tjänst eller en vara ska inhandlas. En stor del av alla anställda arbetar inte heltid, utan har deltidstjänster eller arbetar "vid behov" i organisationen. Detta betyder att en stor del av de representanter för olika företag och organisationer som vi möter, har denna typ av anställning. Att dessa personer känner sig delaktiga och engagerade i sitt arbete är viktigt för att de ska kunna ge det där lilla extra som man som konsument uppskattar så mycket.

Problem och frågeställningar

Att en organisationsmedlem har kunskap, förstår och accepterar organisationens värderingar och normer är en förutsättning om medlemmen ska kunna agera utifrån dem. I mötet med kunden eller andra personer utanför organisationen manifesteras värdena i medarbetarens agerande och handlande. I bästa fall förstärks den bild som ledningen önskar att organisationen står för, i sämsta fall motsägs den. Det vardagliga arbetet som medarbetarna utför, oavsett om de har en direkt kontakt med kunden eller ej, reflekterar vad det verkliga varumärket och organisationen står för. Att medlemmarna i sitt vardagliga handlande uttrycker de värden som organisationen står för är viktigt eftersom medlemmarna är organisationens främsta budbärare. För att de ska bli en del av organisationskulturen och för att de ska kunna vara införstådda i organisationsidentiteten är det avgörande att kommunikationen i organisationen fungerar. Vikten av att kommunicera värderingar, strategier och mål med medarbetarna är alltså stor.

Många organisationer använder sig av personer som endast då och då arbetar för organisationen. Det är vanligt att en del av dem är behovsarbetare, som med andra ord inte har fasta timmar utan som kallas in när organisationen har behov av extra personal. Det är också vanligt att en del av arbetsstyrkan arbetar deltid. Dessa anställningsformer är vanliga i många branscher, bland annat inom hotell- och restaurang och detaljhandeln.

För en organisation utgör behovsanställda och deltidsanställda viktiga grupper anställda av flera skäl. De arbetar ofta under tider då organisationen är som mest belastad, exempelvis i form av många besökare eller kunder. De träffar och har kontakt med många kunder eller andra intressenter till organisationen och påverkar därmed många människors uppfattningar om företaget genom sitt agerande. Bilden eller uppfattningen som kunden/intressenten får i mötet med medarbetaren stannar ofta inte hos den enskilda personen, utan sprids vidare bland vänner och bekanta. Medarbetarna har därmed ett stort inflytande över om företagets varumärke och identitet förstärks eller försvagas i dessa möten. Hur behovsanställda och deltidsanställda uppfattar sin organisation och sin arbetssituation påverkar också vilken bild de sprider i sina egna sociala nätverk – även under sin lediga tid påverkar de företagets image och anseende.

Behovs- och deltidsanställda är också viktiga då de är potentiella medarbetare för en fortsatt karriär inom företaget. Många av dem är unga och att tillvarata deras kompetens och verka för att de vill stanna kvar ligger i organisationens intresse. Att få denna grupp medarbetare att känna delaktighet och engagemang på sin arbetsplats är viktigt också eftersom detta leder till en känsla av trivsel och glädje i arbetet. Detta leder i sin tur till ökad effektivitet i organisationen. Bortsett från affärsmässiga intressen är det naturligtvis även viktigt att få behovs- och deltidsanställda att trivas och känna sig delaktiga ur ett humant perspektiv.

Denna uppsats tog sin utgångspunkt i ett uppdrag som jag fick från Ikea Svenska Försäljnings AB, nämligen att undersöka hur de befintliga kommunikationskanalerna inom bolaget användes av medarbetare och chefer och vad dessa tyckte om innehållet. Jag utförde en enkätundersökning på fem olika Ikea-varuhus runt om i Sverige.

En del av medarbetarna på Ikea har, liksom på många andra organisationer och företag, en anställningsform som innebär att de kommer in då och då och arbetar. I vardagligt tal inom Ikea kallas denna grupp medarbetare för "vid behovs-anställda". Juridiskt innebär denna anställningsform att personen har korta, frekventa, visstidsanställningar som följer på varandra. Många arbetar på oregelbunden basis. Personen rings upp inför ett arbetspass och har möjlighet att tacka nej om tiden inte passar. Många har också deltidsanställningar som innebär att de arbetar under 50 procent av en heltidstjänst.

Svaren från enkätundersökningen jag utförde fick mig att börja fundera över skillnaden i hur behovsanställda och deltidsanställda som arbetar under 50 procent upplever sin situation i organisationen jämfört med tillsvidareanställda och hur detta påverkar deras arbete och uppfattning om organisationen.

Med tanke på hur viktigt det är att nå medarbetarna inom en organisation med budskap om värderingar, normer och målsättning och inte enbart med nära och direkt arbetsrelaterad information, är det intressant att undersöka hur kommunikationssituationen ser ut för behovsanställda och deltidsanställda. De är mycket viktiga grupper medarbetare, som trots detta är tämligen outforskade i kommunikations- och organisationsstudier.

Av naturliga skäl har dessa personer inte lika mycket kontakt med sin närmsta chef som tillsvidareanställda på heltid och har inte samma möjlighet att ta del av de olika kommunikationskanalerna inom organisationen. Dessutom arbetar de när organisationen har behov av extra mycket personal, med andra ord under tider då organisationen eller företaget är särskilt belastat i form av exempelvis mycket kunder, vilket gör att arbetspassen ofta blir intensiva. Ofta arbetar de under kvällar och helger, då medarbetare med administrativa uppdrag på kontoren inte finns på plats, och då personalmöten inte hålls. Behovsanställda och deltidsanställda utgör med andra ord en stor grupp anställda som har särskilda förutsättningar att ta del av information och som därför kan vara särskilt svår att kommunicera med.

Min undersökning är en fallstudie på Ikea. Ikea är ett företag som är medvetet om betydelsen av gemensamma värderingar och en stark organisationskultur. Som organisation eftersträvar Ikea att de anställda delar de värderingar som Ikea står för. Anställningar sker via så kallad värdebaserad rekrytering. För att sprida och upprätthålla Ikea-kulturen och värderingarna är kommunikationen inom företaget viktig. Delaktighet och entusiasm är ledord inom organisationen och anses viktiga för att driva företaget framåt. Detta gör Ikea till ett intressant fall i min studie. Ikea är också ett intressant fall att studera i och med att det är ett jättelikt företag med en mängd olika avdelningar och funktioner som ska samordnas. För den enskilde medarbetaren kan det vara svårt att överblicka företagets helhet och förstå hur de olika delarna samverkar.

Mina frågeställningar är:

1. Hur tar behovs- och deltidsanställda del av kommunikationen i företaget?
2. Hur upplever behovs- och deltidsanställda kommunikationen i företaget?
3. Finns det brister i kommunikationen till behovs- och deltidsanställda?
4. Hur kan kommunikationen till behovs- och deltidsanställda i så fall förbättras?

Jag kommer att använda mig av termen "behovs- och deltidsanställda" genom uppsatsen. Jag syftar då på personer som antingen har en anställning som innebär att de arbetar "vid behov", eller som har en deltidstjänst på 50 procent eller mindre. Tilläggas bör att "behovs-anställda" inte är en term som officiellt används inom Ikea.

Syfte

Syftet med denna uppsats är att bidra med kunskap om hur behovs- och deltidanställda tar del av kommunikationen i en organisation och att relatera detta till organisationsidentitet. Syftet är också att komma med förslag på hur kommunikationen till denna grupp kan förbättras.

Uppsatsen är beskrivande/deskriptiv (hur ser kommunikationssituationen ut för behovs- och deltidanställda), i viss mån förklarande (kommunikationen med behovs- och deltidanställda kopplat till organisationsidentitet), och normativ (jag kommer med lösningsförslag).

Fenomenet jag studerar är av övergripande och allmän karaktär – många företag och organisationer inom olika branscher använder sig av den här typen av anställningsformer för sina medarbetare. Problemet är därför intressant att undersöka även i ett perspektiv som sträcker sig utanför Ikea. Många organisationer har inte insett vikten av att kommunicera värderingar, strategier, mål och varumärken till medarbetarna och medvetenheten om medlemmarnas viktiga roller som budbärare av organisationens värderingar verkar ibland glömmas bort¹.

Disposition och avgränsningar

Uppsatsen fokuserar på hur medarbetarna upplever informationen riktad till dem, inte hur ledningen ser på den. Främst behandlar jag den nedåtriktade kommunikationen, alltså från ledning till anställda. Att fokusera på medarbetarnas upplevelse går hand i hand med Ikeas strävan att i sin kommunikation till medarbetarna ha ett mottagarperspektiv, alltså att anpassa informationen efter medarbetarens behov. En utgångspunkt och avgränsning för denna uppsats är alltså medarbetarperspektivet.

De teoretiska utgångspunkterna för min studie kommer att presenteras i avsnittet som följer, varefter metod diskuteras. Därefter kommer en kort introduktion till Ikea som företag och behovs- och deltidanställdas roll i företaget. Efter detta presenteras och analyseras resultaten från undersökningens första del, som utgörs av enkätundersökningen, sedan resultaten från undersökningens andra del, som utgörs av intervjuer. Uppsatsen avslutas med en sammanfattande diskussion och en presentation av förslag på förbättringar av kommunikationen till behovs- och deltidanställda.

¹ Mats Heide, Catrin Johansson, Charlotte Simonsson, *Kommunikation och organisation*, Malmö 2005, s. 167-175.

TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

Det är viktigt för en organisation hur den beskrivs och uppfattas. Dels är det viktigt eftersom de val kunder och potentiella kunder gör hänger samman med de mentala föreställningar de har av organisationen, dels eftersom organisationsmedlemmarnas handlande och agerande påverkas av hur de uppfattar organisationen.²

En beskrivning av någonting, en organisation eller något annat, är inte en objektiv spegelbild av "sanningen" om detta något. Samtalen och texterna – kommunikationen – skapar istället en viss version av "verkligheten".³ George Cheney, professor vid University of Montana, och Lars Thøger Christensen, professor vid Copenhagen Business School, menar i artikeln "Organizational Identity - Linkages between Internal and External Communication", att kommunikation inte bara medierar utrymmet mellan människor och "verkligheten" utanför dem, utan att den också hjälper till att skapa verkligheten. Världen blir verklig för oss till stor del genom de symboliska och retoriska konstruktioner som vi använder oss av. Detta är inte, påpekar de, att anse att hela världen blir till genom våra ord och begrepp, utan att komma ihåg vilken stor makt språket har. De begrepp och termer som vi väljer att beskriva vår värld med har både skapande och restriktiva dimensioner. Att se kommunikation, betonar de, uteslutande ur ett funktionellt perspektiv som ett redskap för olika kampanjer, är att inte inse vilken betydelse tolkningen av olika organisationsprocesser har.⁴

Organisationsidentitet, organisationskultur och image

Våra föreställningar och uppfattningar om saker och ting påverkar hur vi känner, tänker och handlar. För en organisation är det viktigt att både dess egna medlemmar och personer utanför den har de föreställningar och uppfattningar om organisationen som den vill bli förknippad med. Uppfattningar som människor har om en organisation bygger ofta inte på objektiva, tekniska jämförelser mellan olika produkters eller organisationers för- och nackdelar, utan snarare på en subjektiv känsla som hänger samman med vilken relation vi har till organisationen eller produkten. Vilken relation vi har till organisationen beror på våra föreställningar om densamma.

Föreställningarna skapas via våra egna och andras erfarenheter av organisationen och via medierad information, dels den som organisationen själv förmedlar via till exempel profil och varumärke, dels genom massmediers rapportering. I sociala sammanhang med vänner och bekanta diskuteras ofta produkter och organisationer, och här formas många av våra föreställningar och uppfattningar. Konsumenter, distributörer, intressegrupper och före detta medlemmar i organisationen är med och påverkar och skapar uppfattningar om organisationen. Hur vi själva eller våra bekanta blivit bemötta av försäljaren eller någon annan medlem i organisationen spelar roll, liksom våra erfarenheter av produkten eller tjänsten. Har vi en vän eller bekant som arbetar inom organisationen påverkas våra uppfattningar av hans eller hennes berättelser om organisationen. På motsvarande sätt påverkas också organisationsmedlemmens egna föreställningar och bilder av organisationen av reaktioner av personer i omgivningen.⁵

Centrala begrepp i detta sammanhang är organisationsidentitet, organisationskultur och image. En organisations identitet kan förklaras som "organisationens verklighet och

² Heide mfl, 2005, s. 169.

³ Jesper Falkheimer, Mats Heide, Strategisk kommunikation, Lund 2006, s. 14.

⁴ George Cheney, Lars Thøger Christensen, "Organizational Identity. Linkages Between Internal and External Communication", *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*, red. Fredric M Jablin, Linda L Putnam, Thousand Oaks, Calif 2001.

⁵ Falkheimer, Heide 2006, s. 23-24.

unika egenskaper som visar sig i de interna och externa bilder som kommuniceras". Identiteten hos en organisation, handlar, i likhet med en individs identitet, om självbild och verklighetsuppfattning.⁶

Traditionellt sett så har forskare inom organisationskommunikation ägnat sig åt studier som fokuserar på "sändare" och "mottagare" inom den "behållare" som utgör organisationen. Att en organisation skulle ha så klart definierade gränser som metaforen "behållare" antyder blir dock mer och mer problematiskt. "Intern" kommunikation och "extern" kommunikation kan inte längre ses som två separata områden. Många organisationer har insett att för att kunna övertyga en extern publik om ett budskap, så måste den interna ha accepterat budskapet. Om en organisation inte kommunicerar ett något så när konsekvent budskap till sina många olika publikker – sina egna medlemmar, kunder, allmänhet, massmedierna etcetera – så är det svårt att bära upp och få bekräftat ett sammanhållande känsla av ett "själv" som är nödvändig för att upprätthålla trovärdighet och legitimitet i och utanför organisationen. Det är därför, menar Cheney och Christensen, som en växande mängd professionella kommunikationsaktiviteter förenas kring fenomenet identitet. Detta indikerar, skriver de, åtminstone två svårigheter som möter organisationer idag. Den ena är problemet för organisationer med att kunna dra en linje mellan sig själv och världen utanför, den andra det växande problemet med att bli hörd i en omgivning som är fylld med budskap från olika organisationer och företag.⁷

Mats Alvesson, professor i företagsekonomi vid Ekonomihögskolan i Lund, menar i artikeln "Organization: From Substance to Image?" att vårt intresse för organisationsidentitet är en följd av identitetsproblemen i vår kultur i stort. Han menar att det är den ekonomiska och socio-kulturella utvecklingen som skett i vårt samhälle som har gjort att begrepp som organisationsidentitet, organisationskultur och image har blivit viktiga i dagens organisationsstudier och ledarskap. Han pekar på att det är allt svårare att få individer att identifiera sig med en organisation på grund av de snabba förändringarna i samhället, ökad social rörlighet och att den traditionella arbetsetiken har försvagats. Många moderna jobb verkar inte automatiskt konfirmera och stärka arbetsidentiteten hos arbetstagaren, skriver han. Bandet är ofta svagt mellan arbetstagaren och arbetet, eller mellan arbetstagaren och den organisationskontext som denna arbetar i. I vårt samhälle verkar det finnas ett problem att finna mening i sitt arbete, menar Alvesson, och argumenterar för att det är denna brist på mening som har gett upphov till de senaste decenniernas intresse för "motivation" på arbetsplatserna. En organisations "image" och bilderna av organisationen ägnas mer intresse när innehållet i arbetet och organisationen inte talar för sig själva.⁸

Organisationsidentitet har traditionellt ansetts vara stabil och något som organisationsledningen skapar och kommunicerar till organisationsmedlemmarna, som sedan tar till sig denna. Om man däremot anser att begreppet organisationsidentitet är ett socialt konstruerat fenomen, så kan man se att organisationsidentiteten inte bara är resultatet av ledningens kommunikation av normer och värderingar i organisationen, utan också medlemmarnas egna tolkningar av dessa. Olika medlemmar kan tolka budskapen på olika sätt – tolkningarna påverkas bland annat av organisationskulturen, utbildning, intressen och erfarenheter. Även vad externa medier och publikker uttrycker om organisationen påverkar medlemmarnas tolkningar av den egna organisationsidentiteten. På så sätt är identiteten ständigt föränderlig.⁹

⁶ Heide mfl 2005, s. 170.

⁷ Cheney, Christensen 2001.

⁸ Mats Alvesson, "Organization: From Substance to Image?", *Organization Studies*, 1990:11.

⁹ Heide mfl 2005, s. 163-183.

Dessutom existerar inte bara en enda enhetlig identitet, utan det finns ofta flera, och ibland konkurrerande, identiteter. Medlemmarna identifierar sig ofta inte bara med en identitet, utan kan till exempel utöver den övergripande organisationsidentiteten också identifiera sig med nationella, arbetsrolls- eller avdelningsidentiteter. Att alla organisationens medlemmar ska dela organisationens värderingar, normer och attityder kan därför vara ett svårt, om inte omöjligt, mål att uppnå.¹⁰ Cheney och Christensen påpekar också att även om en organisations interna och externa kommunikation är nära sammanflätade och strävan är att tala för en organisation med en enda, enhetlig röst, så kommer det ändå, nästan oundvikligen, finnas flera olika röster, identiteter, kulturer, images och intressen som uttrycks, eller undertrycks.¹¹

Organisationsidentiteten fungerar som ett sammanhållande kitt bland medarbetarna och gör att det är möjligt att kommunicera ett konsekvent budskap till omgivningen. Identitetens kanske mest centrala funktion är att den är utgångspunkten för hur en organisation förstår och skapar mening i verkligheten.¹² Identifikation med en organisation refererar till i vilken grad en medlem definierar sig själv med samma drag som denne upplever definierar organisationen.¹³ Genom att en medlem identifierar sig med organisationen tar denne del av de värden som organisationen står för och de praktiker som utförs i den. En person som identifierar sig med organisationen är ofta lojal med den, vilket också gör det lättare för personen att känna ett större engagemang. Cheney och Christensen menar att en stark organisationsidentitet kan höja motivationen hos anställda och inge förtroende hos externa målgrupper.¹⁴

Organisationskultur är ett begrepp som är närbesläktat och delvis överlappar begreppet identitet. Organisationskulturen handlar om gemensamma värderingar och antaganden om den sociala verkligheten. Kulturen i en organisation formar och vägleder känslorna, tänkandet och handlandet hos organisationens medlemmar. Kulturen kan sägas bestå av både ett innehåll och uttryck. Innehållet finns i medlemmarnas huvuden, och är ett nätverk av betydelser, meningar, och handlingsmodeller. De är implicita, gemensamma, överförs mellan medlemmar och tas ofta för givna. Kulturens uttryck är till exempel historier, språk, jargong, myter, ceremonier, ritualer, humor, praxis, rutiner och fysisk utformning av kontor och byggnader. I de olika uttrycken manifesteras kulturens innehåll.¹⁵

Organisationsidentitet och organisationskultur är alltså två begrepp som är närbesläktade och delvis överlappar varandra. Identiteten brukar ses som en del av kulturen, vilken ”kan ses som en ram inom vilken identiteten skapas och påverkas.” Organisationskultur, identitet och image kan uppfattas som delar som är ömsesidigt beroende av varandra och som tillsammans definierar vad en organisation är för något. De tre delarna bildar ett meningssystem som påverkar hur en organisation uppfattas av både dess medlemmar och människor utanför.¹⁶

I likhet med att det ofta inte finns en enda organisationsidentitet, är de flesta forskare ense om att det heller inte bara finns en enda kultur i en organisation. Istället finns det ofta många olika subkulturer. Ibland lever dessa i harmoni med varandra, ibland i konflikt. Subkulturer kan exempelvis uppstå i olika funktionsenheter, olika skikt eller nivåer i organisationen, olika yrkesgrupper, människor med olika socio-ekonomisk status och i olika geografiska enheter. Olika subkulturer kan ha olika

¹⁰ Heide mfl 2005, 170-172.

¹¹ Cheney, Christensen 2001.

¹² Heide mfl 2005, 170-172.

¹³ Lan Li, "Refined understanding of perspectives on employee-organization relationships. Themes and variations", *Journal of Communication Management*, 2007, Vol.11, Nr.1.

¹⁴ Cheney, Christensen 2001.

¹⁵ Heide mfl 2005, s. 77-95.

¹⁶ Heide mfl 2005, s. 167-183. Citat från s. 171.

mycket makt, olika ideologi eller olika intressen. Hierarkiska subkulturer uppstår på en viss nivå i en organisation, till exempel på ledningsgruppsnivå eller bland mellanchefer. Här är det vanligt att ett kommunikationsproblem uppstår – ord och språk är nämligen beroende av vilken makt och autonomi personen har inom en organisation.

Betydelseskilnaderna kan innebära att integration, koordination och lärande i organisationen hindras och att budskap om mål och visioner förändras när de kommuniceras nedåt i organisationen. För att olika subkulturer inom organisationen ska kunna samordnas och fungera på ett bra sätt tillsammans för en effektiv organisation, gäller det att kommunikationen över subkulturgränserna fungerar. För detta är det viktigt att utveckla ett gemensamt språk och gemensamma tankemönster.¹⁷

Betydelsen av "image", skriver Alvesson, är svår att definiera. Ibland refererar det till den inre bild som en individ har av ett objekt, ibland till de kommunicerade bilderna av objektet. En image kan även ses som något som finns mitt emellan den kommunicerade bilden och publiken, och är då resultatet av projiceringar från två håll. Ser man image som en inre bild av ett objekt så kan man konstatera att det är någonting som finns och alltid funnits genom historien, precis som olika synsätt, åsikter, attityder, betydelser och så vidare. En image av någonting kan då också vara mer eller mindre sann eller korrekt. Stora delar av forskningen och praktikerna kring image i relation till organisationer ser dock imagebegreppet ur ett mer sociologiskt perspektiv. Image står i det sammanhanget för det helhetsintryck som en specifik grupp har av en organisation. Detta intryck är dels ett resultat av hur medlemmarna i gruppen har behandlat informationen i sitt inre ("sense-making"), dels ett resultat av den sammanlagda kommunikationen från organisationen avseende sin natur, med andra ord den fabricerade och projicerade bilden av sig själv som organisationen kommunicerar. Image är med detta synsätt inte en integrerad del av den verklighet som den ska säga någonting om, till själva referenten, utan är löst kopplad till den. Imagen kan påverkas utan att referenten till imagen direkt påverkas av detta. Detta synsätt, påpekar Alvesson, ligger i linje med den syn som de flesta forskare som sysslar med image kopplat till organisationer har. Image är, ur detta perspektiv, inte någonting som funnits i alla samhällen i alla tider, utan är en följd av vissa sociala, kulturella och materiella faktorer i samhället.

Alvesson betonar också att det inte enbart är externa grupper som är målgrupper för spridningen av organisationers image. Även organisationsmedlemmarna själva, de anställda, ses som en viktig målgrupp. Detta, menar Alvesson, är en konsekvens av att många organisationer, ur ett medarbetarperspektiv, kännetecknas av en ökad tvetydighet. Det är när en organisations identitet inte är stark nog i sig själv som det finns ett behov för att skapa images som riktar sig också till anställda. I den grad som medarbetarna påverkas av dessa, så skapas känslan av identitet snarare genom mentala strukturer än genom objektiv verklighet, skriver Alvesson. Han menar att det skett en utveckling från "substans", eller innehåll, till "image" i samhället. Detta har lett till, bland annat, att organisationsidentiteten i mindre grad utvecklas från de verkliga processerna i organisationerna och i högre grad från systematiska ansträngningar av organisationsledningen att förankra en viss image i personalens medvetande.

En image är, i denna betydelse, någonting som vi framförallt får från tillfällig, ytlig och/eller medierad information, som till exempel från massmedia, offentliga framträdanden eller från andrahandskällor, inte från egna, direkta erfarenheter av objektet. Alvesson tar här ett exempel: Om man vill skapa vissa attityder till organisationen hos de egna anställda genom reklam och exempelvis fokuserar på chefen som en symbol i organisationen, så är det ganska meningslöst om det är ett litet företag där alla har en daglig kontakt med chefen. Upplevelser som är baserade på personlig

¹⁷ Heide mfl 2005, s. 77-95.

kontakt väger nämligen tyngre när det gäller att forma uppfattningar och åsikter än budskap i reklam.¹⁸ Ett företags formella, etablerade symboler, som till exempel logon, behöver inte ha mycket att göra med hur individuella organisationsmedlemmar uppfattar sin organisation, menar Cheney och Christensen. Det är mycket som händer mellan organisationsmedlemmar, både mellan beslutsfattare med mycket makt och andra, längre ned i hierarkin, som påverkar hur den uppfattas.¹⁹

Organisationsidentitet och image påverkas av interaktioner mellan organisationsmedlemmar och människor utanför. När det finns en överrensstämmelse mellan omvärldens uppfattningar av en organisation och den bild medlemmen själv har, eller den ledningen vill ge, så ökar medlemmens motivation och därmed identifikation med organisationen. Likväl är det viktigt att kunder och externa personer får erfarenheter och bilder av organisationen som motsvarar den profil som ledningen satsar på, annars urholkas image. För att man ska kunna styra allmänhetens image av en organisation, måste den till stor del motsvaras av organisationsidentiteten.²⁰ David J. Therkelsen och Christina L. Fiebich menar i artikeln ”The supervisor: The linchpin of employee relations” att identiteten leder image, så om det finns ett glapp mellan dessa så är det bättre för en organisation att ha en stark identitet än en stark image.²¹

Mats Heide, universitetslektor och filosofie doktor i medie- och kommunikationsvetenskap vid Lunds universitet, menar att ju mer direkt erfarenhet personer utanför en organisation har av den, desto mer närmar vi oss ett annat, närbesläktat begrepp, nämligen anseende. Anseende är den uppfattning som personer utanför organisationen har om denna, baserat på egna erfarenheter av organisationen. Heide anser att image och anseende kan ses som ett kontinuum, där image finns i ena änden och bygger på medierad information om organisationen, och anseende i andra, som bygger på egna erfarenheter och kunskaper.²²

Här anser jag att man kan dra en parallell till upplevelsen som kunden får i den direkta kontakten med en organisation. Det personliga mötet betyder mer för vilken uppfattning kunden kommer att ha om organisationen, än de budskap som denne nås av genom medierad information. Organisationsmedlemmarnas beteende och bemötande blir därför mycket viktigt för vilka attityder och åsikter som utvecklas om organisationen. Många organisationer, skriver Cheney och Christensen, anser att kontaktpunkterna mellan medlemmarna i organisationen och världen utanför kommunicerar mycket starkare än reklam och har därför ett stort intresse i att förstå och hantera dessa kontaktpunkter. Många organisationer har börjat se sina anställda som delar av den övergripande marknadskommunikationen. Den före detta VD:n för Sas, Jan Carlzon, menade att varje kontakt med en potentiell kund representerar ett ”sanningens ögonblick” (”moment of truth”), det vill säga en punkt när kunden bestämmer sig för att fortsätta eller inte fortsätta sin relation till företaget. Allt detta handlar om organisationens identitet. En organisations självbild kan motsägas av anställdas vittnesmål till externa personer och grupper. Detta bidrar till att det inte går att upprätthålla en klar gräns mellan intern och externa kommunikation, menar Cheney och Christensen.²³

Ett sätt att stärka organisationens egna värderingar och identitet är genom självrefererande kommunikation, så kallad autokommunikation. Det är budskap som organisationen vill kommunicera till sig själv för att bekräfta att man handlat, tänkt och

¹⁸ Alvesson 1990.

¹⁹ Cheney, Christensen 2001.

²⁰ Heide mfl 2005, s. 178.

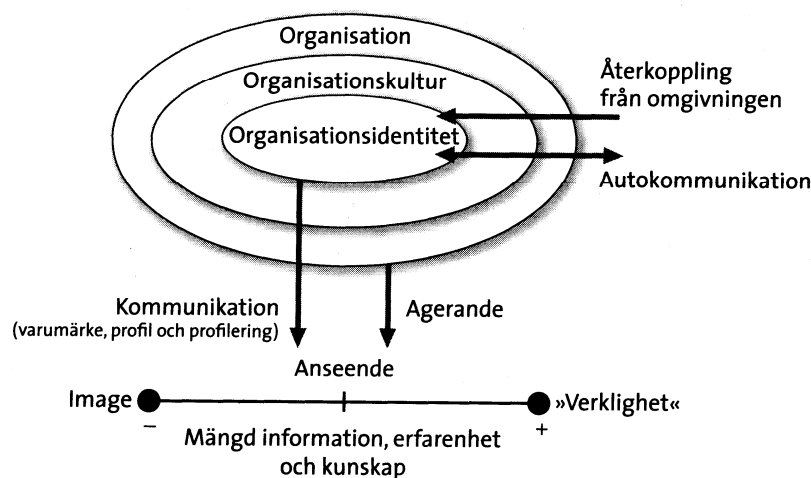
²¹ David J. Therkelsen, Christina L. Fiebich, ”The supervisor: The linchpin of employee relations”, *Journal of Communication Management*, 2003, Vol. 8, Nr. 2.

²² Heide mfl 2005, s. 175.

²³ Cheney, Christensen 2001.

valt rätt. Exempel på detta är en del externa kampanjer som främst riktar sig till organisationens egna medlemmar och pseudohändelser, som presskonferenser, intervjuer och historieböcker om företaget. Autokommunikation är självförstärkande – ju fler gånger budskapet sägs, desto mer uppfattas det som en sanning. PM, varumärkesdokument och strategier från organisationsledningen har ofta denna funktion.²⁴ Cheney och Christensen skriver att självbiografier, memoarer och självporträtt blir allt mer viktiga för företag som vill arbeta med sin identitet aktivt. Internt så fungerar dessa självporträtt som speglar som möjliggör för medlemmarna att uppfatta sig själva som del av en hel, självständig, och antropomorfisk enhet med en stark personlighet.²⁵

Nedan ses en modell över hur organisationsidentitet, organisationskultur och image samspelar och är beroende av varandra.



Figur 1: Organisationsidentitet, organisationskultur och image samspelar.
Källa: Heide, Johansson, Simonsson 2005, s. 180

Kommunikationen med medarbetarna

Organisationer skapas och hålls vid liv genom samtal och texter. En förutsättning för att kunna verka tillsammans för att nå ett gemensamt mål är att organisationens medlemmar har kunskap, förstår och accepterar organisationens mål. För detta krävs kommunikation.²⁶

För att skapa goda relationer och ett gott anseende krävs det medarbetare som identifierar sig med organisationens kärnvärden och som kommunicerar dessa vidare till olika intressenter. Att förankra organisationens värden hos de egna organisationsmedlemmarna är en viktig uppgift för ledningen och hänger direkt samman med hur väl organisationen lyckas med att uppnå sina mål.²⁷ En stark organisationsidentitet kräver att medarbetarna värdesätter organisationens vision och mål.²⁸ En anställds känslomässiga band till och engagemang för organisationen är beroende av kommunikationen. Därför har också

²⁴ Heide mfl 2005, s. 163-183.

²⁵ Cheney, Christensen 2001.

²⁶ Heide mfl 2005, s. 11-19.

²⁷ Falkheimer, Heide 2006, s. 23-26.

²⁸ Therkelsen, Fiebich 2003.

en stor del av forskningen inom organisationskommunikation fokuserat på identifikationsprocessens kommunikativa natur.²⁹

Många forskare och praktiker menar att de egna organisationsmedlemmarna är den viktigaste publiken för organisationers kommunikation, på grund av effekterna som medlemmarnas attityder och beteenden har på kundupplevelsen och på produktiviteten och på förnyelsen av organisationen. Therkelsen och Fiebich pekar på två positiva effekter av engagerade och informerade medarbetare, som både kommunikationslitteratur och många praktiker stödjer. Den första är att engagerad och informerad medarbetare både har skickligheten och attityderna som krävs för att ge bättre kundservice. Nöjda kunder har sin grund i nöjda medarbetare som stannar kvar i organisationen. Dessutom skapar bra relationer mellan kund och medarbetare positiv ”word of mouth” från kunder. Den andra är att eftersom engagerade och informerade medarbetare anses veta vad som verkligen pågår i en organisation, kan de påverka opinionen positivt. Organisationer som har engagerade medarbetare har större ekonomisk framgång än de som inte har det.

Therkelsen och Fiebich skriver att det i en undersökning framkom att 33 procent av alla anställda är oengagerade i den organisation de är anställda i och har för avsikt att lämna den inom två år. I samma undersökning identifierades de sex olika faktorer som hade störst påverkan på en anställds engagemang i en organisation. Det var rättvisa, omsorg för de anställda, tillfredsställelse med dagliga aktiviteter, tillit till de anställda, organisationens rykte samt arbetsresurser.³⁰

Lan Li, universitetslektor vid University of Houston, skriver i artikeln ”Refined understanding of perspectives on employee-organization relationships” att trots att kommunikationen med anställda är ansett som ett viktigt område, har den ofta begränsats till ”top down” kommunikation från ledning till anställda. Detta har lett till att många anställda har varit kritiska till ledningens ovillighet att lyssna. Brist på tillit mellan ledning och anställda leder till försämrade relationer mellan organisationen och dess medlemmar. Lan Li menar i sin artikel att bland alla olika publikgrupper som en organisation har – kunder, investerare, media med flera – så utgör de egna medlemmarna, de anställda, en unik publik. Han pekar på tre aspekter som gör dem unika i sitt förhållande till organisationen.

För det första skiljer sig medlemmarnas relation till organisationen från andra publikgrupper så till vida att de ingått relationen för en viss grundläggande orsak, nämligen att få lön. Detta ekonomiska beroende av organisationen är ett viktigt särdrag som skiljer anställda från andra publikgrupper. Även andra faktorer spelar in för anställda när de går in i relationen till organisationen, som till exempel ett behov av tillhörighet. Relationen mellan organisation och anställda påverkas också av det faktum att det krävs någon form av formellt kontrakt mellan organisationen och medlemmarna, som specificerar parternas rättigheter och skyldigheter.

För det andra skiljer sig de anställda från andra publikgrupper på grund av att de kan ”skapas”, så till vida att ledningen kan påverka de anställda genom att förändra deras villkor på olika sätt. Lan Li menar att hur medarbetare uppfattar relationen mellan dem själva och organisationen påverkas av vilken position de har i företaget, vilka problem de möter i sitt arbete, vilka befogenheter de har och hur deras engagemang ser ut. Medarbetare med olika förutsättningar upplever relationen olika.

För det tredje tillhör de anställda en unik publikgrupp eftersom de vanligtvis identifierar sig med organisationen i någon mån vilket gör att de mer troligt också är fästa vid organisationen. För att förstärka känslan av att den anställda är en del av

²⁹ Glenda Jacobs, “Constructing corporate commitment amongst remote employees. A disposition and predisposition approach”, *Corporate Communication: An International Journal*, 2008, Vol.13, Nr.1.

³⁰ Therkelsen, Fiebich 2003.

organisationen och stärka deras identifikation med den brukar organisationer använda sig av en socialiseringsprocess genom rekrytering, upplärning och den dagliga interaktionen. Men, påpekar Lan Li, anställdas identifikation med organisationen kan variera, från mycket svag till mycket stark. Ibland finns ingen identifikation alls. En del anställda har sin främsta tillhörighet med sin profession eller någon social gruppering utanför arbetet. Detta påverkar också deras inställning till förhållandet mellan dem och organisationen.

Relationen mellan de anställda och organisationen är beroende av kommunikationen i organisationen. Lan pekar på att mycket forskning har visat betydelsen av öga-mot-öga-kommunikation. Organisationer med meningsfull sådan kommunikation har möjlighet till en bättre gemensam definition av organisationen och därmed ett bättre kommunikationsklimat. Kvaliteten på relationen mellan ledare - medlem påverkar medlemmens perception av rättvisa i organisationen och därmed samarbetskommunikationen i arbetsgruppen. Kommunikationen mellan ledare och medlem kan inte ersättas med kommunikation genom andra kanaler. Ett mått på hur relationen mellan organisationen och dess medlemmar fungerar, är de anställdas tillfredsställelse i arbetet. Inom forskning har man talat om två olika typer av tillfredsställelse hos anställda, tillfredsställelse med arbetet i sig, och tillfredsställelse med organisationen i sin helhet. Den senare typen är en bättre indikator på vilken effekt kommunikationssystemet har på organisationen, menar Lan Li. Kommunikationssystemet och organisationsstrukturen samspelar och hjälper till att skapa tillfredsställelse hos de anställda.

Lan Li visar i sin forskning att de flesta anställda upplever en skillnad mellan sin relation till kollegor eller överordnade och relationen till den övergripande organisationen. Det finns också skillnader mellan hur anställda känner för själva verksamheten eller sina arbetsuppgifter och hur de känner inför organisationen.

Lan Li menar också att det är viktigt att skilja mellan olika typer av engagemang eller band till en organisation för att förstå organisationsmedlemmarna som målgrupp för en organisations kommunikation och även för att förstå deras relation till organisationen. Den ena typen av band som en medlem har till sin organisation handlar om *continuance commitment* ("varaktighetsengagemang", min översättning), med andra ord viljan att stanna i en organisation. Den andra typen av band handlar om det känslomässiga engagemanget (*affective commitment*). Lan Lis forskningar har visat att det faktum att en medlem var villig att lämna en organisation, betydde inte nödvändigtvis att denne inte hade känslomässiga band till den. På motsvarande sätt betydde det inte att en anställd var nöjd med relationen eller hade känslomässiga band till organisationen för att medlemmen valde att stanna i organisationen. Därför går det inte att bedöma graden av engagemang eller band till en organisation bara genom att se till huruvida den anställda stannar i organisationen eller ej.³¹ Detta visar också Glenda Jacobs i sin artikel "Constructing corporate commitment amongst remote employees" – att stanna i en organisation innebär inte att det finns ett engagemang för den.³²

Något annat som framkom i Lan Lis studie var att vilken kategori en anställd tillhörde var den mest framträdande faktor som påverkade relationen mellan anställd och organisation. De flesta organisationer hade en klar skiljelinje mellan kärn- och icke kärnmedlemmar, eller mellan vilka anställda som hade arbeten som var högst väsentliga för organisationens verksamhet och de som inte var lika väsentliga. Den kategorin anställda som inte tillhörde de kärnanställda använde vanligtvis förhållandet mellan sin arbetsinsats och sin lön för att utvärdera hur relationen till organisationen var.

³¹ Li 2007.

³² Jacobs 2003.

Även inställning till arbetsprestationen var betydelsefull för relationen. Anställda som ansåg att deras arbetsprestation var betydande ansåg att relationen till organisationen var bättre. Anställda med större engagemang i organisationen ansåg också att relationen till organisationen var bättre. Ju mer ansvar de hade, desto större arbetsprestation hade de åstadkommit, och ju mer var det troligt att de skulle betrakta sig själva som en del av organisationen. Desto mer troligt var det också att deras relation med organisationen var *convenantal* (relationer i vilka båda parter ömsesidigt engagerar sig för ett gemensamt bästa) eller *communal* (relationer i vilka båda parter sörjer för varandras välmående för att de bryr sig om varandra, även om de inte får något tillbaka). Den vanligaste typen av relation som anställda hade till sin organisation, visar Lan Li, är däremot *contractual relationship*, som börjar med att två parter kommer överens om vilka uppgifter var part har i relationen. Denna typ av relation kan inte garantera jämställdhet mellan parterna, på grund av skillnader i makt. Många anställda vill inte ha ett emotionellt band till organisationen, utan helt enkelt göra det som krävs av dem enligt kontraktet och inte engagera sig utöver detta. Lan Li påpekar att det är viktigt för praktiker inom public relations att inse att trots att det kanske inte är realistiskt att ge alla anställda samma uppmärksamhet, bör de ha en förståelse av formeringen av olika slags publikationer inom medarbetarna och därmed deras olika krav och förväntningar av relationen.

Glenda Jacobs behandlar i sin artikel engagemang (*commitment*) för organisationer hos anställda som arbetar på distans och som därmed alltså inte finns på organisationens fysiska arbetsplats. Studier visar, skriver hon, att ett starkt band till organisationen hos sådana anställda är väsentligt för att säkra deras motivation, produktivitet och tillförlitlighet. En känsla av delaktighet och tillhörighet anses också vara grunden och generatören för tillit, vilket lärande, samarbete och indirekta former för kontroll är helt beroende av. Ironiskt är, skriver hon, att medan distansanställdas villkor sannolikt gör att det finns ett större behov av att satsa på att utveckla dessa anställdas engagemang och band till organisationen, så är det på samma gång dessa villkor som också sätter gränser för att kunna utveckla bandet. Utan de fysiska och rumsliga strukturerna och systemen som förstärker och upprätthåller en identifikation med organisationen, så finns en risk att distansanställda betraktar sig själva som oberoende konsulter, som agerar självständigt och utan att ha motivationen att uppnå de mål och värderingar som organisationen de är anställda hos arbetar för.³³

Även om behovs- och deltidsanställda inte är i samma situation som medarbetare som arbetar på distans, går det att dra en parallell till denna typ av anställda. Inte heller behovs- och deltidsanställda har samma möjligheter som heltidsanställda att bli en del av arbetsplatsens strukturer och ta del av arbetsplatsens rutiner. De tillbringar mindre tid på arbetsplatsen vilket följaktligen borde göra att deras chanser till delaktighet och engagemang minskar.

Två grundläggande synsätt på kommunikation är transmissionssynen respektive den rituella synen, eller den meningsskapande synen som den också kan kallas. Transmissionssynen har dominerat västvärldens tänkande kring kommunikation sedan 1920-talet. I den likställs kommunikation med överföring av information. En sändare skickar ett meddelande via en kommunikationskanal till en mottagare. Tanken är att en idé, ett budskap, kan överföras från en persons hjärna via språket och en lämplig kommunikationskanal till en annan person som tar till sig idén. För att kommunikationen ska fungera bör budskapet formuleras så koncist och korrekt som möjligt och ett så effektivt medium som möjligt bör användas.

Den andra synen, den rituella eller meningsskapande synen, innebär att man ser kommunikationen som ett samspel mellan två eller fler deltagare. Innebörden i

³³ Jacobs 2008.

kommunikationen bestäms inte enbart av ”sändaren”, utan även ”mottagaren” är delaktig. Kommunikation är med detta synsätt ett meningsskapande arbete. Olika människor har olika erfarenheter, kulturella bakgrunder, intressen och utbildningar och ser och förstår därför olika saker. Enligt det meningsskapande synsättet på kommunikation krävs för att ett komplext budskap om exempelvis företagets vision ska bli meningsfullt dialog och att medarbetarna får vara med och tolka budskapet. Dessa två synsätt utesluter inte varandra, utan fokuserar på olika delar av kommunikationsprocessen.³⁴

Charlotte Simonsson, filosofie doktor i medie- och kommunikationskunskap, skriver i boken *Nå fram till medarbetarna*, att i en traditionell, hierarkisk organisation som bygger på enkla regler och ordergivning, så kan transmissionsmodellen fungera hyfsat bra. Men i organisationer som betonar mål, värden och visioner är många budskap mer komplexa och svårtolkade, vilket gör att transmissionsmodellen fungerar dåligt. I stället krävs det dialog och att medarbetarna får vara med och tolka budskapet. Den meningsskapande synen behövs i dagens organisationer, som strävar efter aktiva och självständiga medarbetare, som själva kan agera utifrån ledningens budskap.³⁵

Chefen har här ett mycket viktigt kommunikativt uppdrag. Therkelsen och Fiebich menar att den närmsta chefen är nyckeln till effektiv kommunikation med medarbetarna. En organisations strävan att skapa en relation till medarbetarna börjar med närmsta chefen, menar de. Eftersom anställda fokuserar mer på sin närmsta omgivning, som arbetsenheten, de närmsta kollegorna och närmsta ledaren, än på den abstraktion som organisationen i sin helhet utgör, så är den närmsta chefen grunden för en bra relation mellan organisationen och dess medlemmar.³⁶ Glenda Jacobs menar att en medlems identifikation med och lojalitet till organisationen är beroende vertikal kommunikation med chefen.³⁷

Simonsson menar att chefens roll till stor del handlar om att påverka människors tankar och idéer kring det egna arbetet och organisationen. Den viktigaste kommunikationen är inte längre order om hur arbetet ska utföras, utan handlar om organisationens mål, värderingar och strategier. Chefens roll att sprida och förmedla information har minskat i betydelse i och med den tekniska utvecklingen i form av email, intranät och internet. Simonsson listar tre punkter som hon anser är chefens nya kommunikativa uppdrag: sälla och sortera, översätta och förklara, initiera och skapa förutsättningar för dialog. Den första punkten – sälla och sortera – innebär att chefen ska hjälpa medarbetarna att sortera ut den viktiga informationen i den stora mängd information som finns i dagens organisationer. Den andra punkten – översätta och förklara – innebär att bryta ned budskap från ledningen och relatera dem till lokala förhållanden. Initiera och skapa förutsättningar för dialog – den tredje punkten – är viktig eftersom det krävs dialog för att komplexa budskap ska få mening för medarbetarna. Dialogen främjar delaktighet, motivation och lärandeprocesser.

Att chefen är medarbetarnas viktigaste kommunikationskanal har många undersökningar visat. Men olika kommunikationskanaler passar till olika typer av information. Simonsson listar sju olika typer av information: sociala frågor (trivsel, samarbete, personalfester med mera), operativ information (vem gör vad, när och hur), feedback (presentationer, beröm och kritik), nyhets- och lägesinformation (avrapportering kring olika projekt, nyrekryteringar, information om olika evenemang och så vidare), ekonomisk information (prognoser, resultat och nyheter av ekonomisk karaktär), strategisk information (visioner, mål, strategier och organisationsförändringar) och värderingsinformation (organisationens värdegrund, syn på ledarskap och medarbetarskap, olika policier med mera).

³⁴ Falkheimer, Heide 2006, s. 28-33.

³⁵ Charlotte Simonsson, *Nå fram till medarbetarna*, Malmö 2006, s. 5-13.

³⁶ Therkelsen, Fiebich 2003.

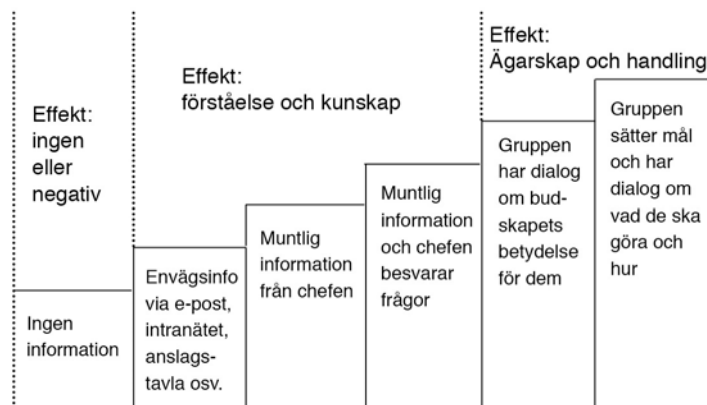
³⁷ Jacobs 2008.

Nedan ses en tabell som visar vilka budskap som passar i vilka kanaler. Tilläggas bör att det naturligtvis kan finnas undantag för vilka budskap som passar var.

Budskap	Kanal
<i>Sociala frågor</i>	Tryckt eller elektronisk information (e-post, intranät och anslagstavla). Sociala frågor av kontroversiell karaktär bör tas på möten eller vid enskilt samtal.
<i>Operativ information</i>	Tryckt eller elektronisk information. Samtal med enskilda medarbetare eller delar av gruppen som berörs.
<i>Feedback</i>	Förmedlas helst öga-mot-öga. Tumregel: Ros i plenum och ris i enrum.
<i>Nyhets- och lägesinformation</i>	Tryckt eller elektronisk information.
<i>Ekonomisk information</i>	Tryckt eller elektronisk information som med fördel kan följas upp på möten. Viktigt är att för enkla informationen. Använd gärna olika symboler som glada eller sura "gubbar".
<i>Strategisk information</i>	Dialog på möten – gärna med tryckt eller elektroniskt förmedlad information i förväg.
<i>Värderingsinformation</i>	Dialog på möten – gärna med tryckt eller elektroniskt förmedlad information i förväg.

Figur 2: Olika budskap passar i olika kanaler.
Källa: Simonsson 2006, s. 21.

I valet av vilken kommunikationskanal som passar bäst för olika budskap, måste också den önskade effekten av budskapet vägas in. Dialog och diskussion kräver mycket resurser och tid, därför är det viktigt för en organisation att välja rätt kanal utifrån vad man vill uppnå med informationen. Nedan ses en figur över vilka effekter som uppnås med vilka kanaler.³⁸



Figur 3: Olika kommunikationskanaler ger olika effekter.
Källa: Simonsson 2006, s. 23.

Möten är i jämförelse med andra former av medier ett tämligen "rikt" medium. Therkelsen och Fiebich menar att möten med ett fåtal deltagare och möjlighet till tvåvägskommunikation vanligtvis kommer på andra plats, efter närmsta chefen, på listan över vilka kanaler som medarbetare föredrar att få sin information från.³⁹ Möten baseras på personlig, direkt kommunikation och möjlighet till direkt feedback. Förutom tal så

³⁸ Simonsson 2006, s. 15-24.

³⁹ Therkelsen, Fiebich 2003.

används flera olika signaler så som kroppsspråk och tonläge. Därmed så finns det större möjligheter att skapa mening kring komplexa och svårtolkade budskap genom möten än genom kommunikationskanaler som personaltidningar, mejl och intranät. Simonsson skriver i *Kommunikation och organisation* att hennes forskning visar att möten ofta inte används på ett effektivt sätt. Ofta är varken strategisk information eller värderingsinformation en del av möten. Detta trots att dessa typer av kommunikation ofta innebär abstrakta och tvetydiga budskap vilket gör möten till en lämplig kommunikationskanal för denna typ av budskap. Att möten ofta upplevs som ineffektiva kan bero på att mötena inte handlar om "rätt" saker, utan om enkla, entydiga budskap som skulle kunna förmedlas genom andra, effektivare medier.⁴⁰ Therkelsen och Fiebich menar att organisationer med större flöden av tvåvägskommunikation där medarbetare och chefer interagerar i fysiska forum kommer att vara mer effektiva och ha mindre behov av traditionell envägs-kommunikation genom till exempel personaltidningar. Öga-mot-öga-kommunikation från den närmsta chefen till en medarbetare är den mest effektiva för att öka medarbetares tillit, tillfredsställelse, lojalitet och produktivitet, menar Therkelsen och Fiebich.⁴¹

Catrin Johansson, docent i medie- och kommunikationsvetenskap vid Mittuniversitet, skriver i *Kommunikation och organisation* att det finns en klyfta mellan de övergripande strategierna och det vardagliga arbetet och att om inte kommunikationsprocesserna hjälper till att precisera och konkretisera strategin, är det lätt att strategierna uppfattas som innehållslösa floskler. Att ha en strategisk plan i organisationen ger status åt ledningen och kan ses som en del i autokommunikationen. Trots att det finns de som betvivlar värdet av de strategiska planerna, är det många som menar att det är viktigt med en gemensam strategi, och detta stöds också, enligt Johansson, av forskningen. Det är viktigt att ha en gemensam och stark vision som organisationsmedlemmarna kan följa. Men, menar Johansson, för att visionen ska kunna fungera måste den integreras i det kulturella värdesystemet i organisationen, vilket sker genom att chefer och medarbetare i handling, interaktion och kommunikation agerar i riktning mot den. Visioner kan hjälpa till att skapa identifikation med kärnvärden i organisationen.

Huruvida medlemmarna behandlar mål, vision och strategier aktivt i sitt dagliga arbete beror på flera saker – informationsklimatet i organisationen, medlemmens roll (chef eller anställd), förtroende för chefer och samhörighet med arbetsenheten. Hur medlemmen uppfattar målen har också att göra med dennes tillfredsställelse med arbetet och kommunikationen och med dennes engagemang i organisationen. Om verkligheten i organisationen inte motsvarar strategin uppstår misstro hos organisationsmedlemmarna. I stora organisationer är förståelsen av mål, visioner och strategier beroende av att de tillämpas på lokal nivå. Annars uppstår olika tolkningar som i förlängningen leder till handlingar som inte går i linje strategin. Johansson skriver att det i hennes forskning framkommit att cheferna på ett svenskt företag inte var medvetna om att mål tolkades olika på lednings, divisions och avdelningsnivå i organisationen. När ett budskap flyttar till en ny kontext, följer inte betydelsen med per automatik, eftersom meningen är beroende av kontexten runtomkring den. För att skapa gemensamma betydelser måste människor tala med varandra om dem. Därför är det nödvändigt att genom möten skapa gemensamma tolkningar. Distansen mellan ledning och anställda är ofta stor. I stora organisationer kan ledningen uppfattas som en ansiktslös enhet för organisationens medlemmar. Det är också vanligt att ledningen och chefer är mer positiva till visioner och mål än medarbetare som befinner sig längre ned i hierarkin. Det är viktigt att komma ihåg att förståelsen påverkas av vilken roll i företaget man har. En medarbetare med kundkontakter har till exempel en mer individcentrerad syn på visionen, medan ledningens syn är mer generaliserad. En

⁴⁰ Heide mfl 2005, s. 105-106.

⁴¹ Therkelsen, Fiebich 2003.

medarbetare har ett större praktiskt ansvar för visionen, medan ledningen har ett mer symboliskt ansvar. En grundförutsättning för att strategin ska kunna följas är att den diskuteras och översätts till de enskilda organisationsmedlemmarnas vardagsverklighet.⁴²

Allt detta sammantaget gör följaktligen kommunikationen som riktar sig till medarbetarna på arbetsplatsen ytterst viktig, inte bara för att klara av det dagliga arbetet utan också för att i längden kunna upprätthålla självbilden av organisationen både bland anställda och i världen utanför organisationen. Kommunikationen är det sammanhållande kitt som håller samman organisationen och påverkar samspelet mellan organisationsidentitet, organisationskultur och image.

⁴² Heide mfl 2005, s.117-131.

METOD

Denna uppsats är en fallstudie över behovs- och deltidsanställdas kommunikationssituation. En fallstudie är ett lämpligt metodval när målet med studien är att söka efter nya insikter, upptäckter eller tolkningar.⁴³

Metoden som jag har valt för min undersökning är av både kvantitativ och kvalitativ karaktär. Utgångspunkten för min studie är den kvantitativa enkätundersökning, som jag gjorde på uppdrag av Ikea Svenska Försäljnings AB, av företagets interna kommunikationskanaler. Resultaten som jag fick av den ligger till grund för den fördjupande, kvalitativa studie som jag utfört. Den fördjupande undersökningen utförs av ostrukturerade intervjuer.

En kvantitativ studie, som enkätundersökningen, är nödvändig för att kunna ange frekvenser av någonting, till exempel hur många procent som är nöjda med varuhusets personaltidning. Den ger dock endast ytliga kunskaper om hur medarbetarna upplever kommunikationen. Därför valde jag att fördjupa studien med kvalitativa intervjuer. Denna metod valde jag eftersom jag var intresserad av att försöka förstå människors sätt att resonera och reagera, och att urskilja varierande handelsmönster.⁴⁴

Enkätundersökningens genomförande

Enkätundersökningens syfte var att ta reda på hur medarbetare och chefer inom Ikea Svenska Försäljnings AB upplever att internkommunikationen inom bolaget fungerar. Med andra ord var syftet att få en bild av hur medarbetare och chefer använder sig av kommunikationskanalerna samt hur de uppfattar kanalerna och innehållet.

Undersökningen är en kvantitativ enkätundersökning av elva interna kommunikationskanaler på Ikea Svenska Försäljnings AB. De undersökta kanalerna är: närmsta chef, kollegor, avdelningsmöten, stormöten, övriga formella möten, varuhusets personaltidning, anslagstavlor, intranät, nyhetsbladet *IKEA Notis*, väggtidningen *HEJ!* samt nyhetsbrevet för chefer och ledare, *hallå!*.

I enkäten använder jag mig till största delen av slutna frågor. En öppen fråga finns också med för att nå åsikter, tankar eller förslag som annars inte skulle ha rymts i enkäten.

Urval

Forskningspopulationen består av samtliga medarbetare och chefer på Ikea Svenska Försäljnings AB, alltså omkring 6000 personer. Ett urval behövdes göras eftersom populationen är stor. Undersökningen genomfördes på fem Ikea-varuhus: Bäckebo (416 personer anställda), Jönköping (295 personer anställda), Kalmar (189 personer anställda), Sundsvall (276 personer anställda), Örebro (242 personer anställda). Varuhuset valdes med tanke på att de skulle vara så olika varandra som möjligt avseende storlek (antalet anställda) och geografiskt läge. Detta eftersom det är troligt att storleken på varuhuset har betydelse för hur de interna kommunikationskanalerna används.

Av praktiska skäl kunde inte respondenterna väljas ut slumpmässigt. Enkäten skickades via mejl till personalcheferna på respektive varuhus. Dessa såg till att ett visst antal enkäter delades ut till varje avdelning. Personalcheferna fick instruktioner om att enkäterna skulle fördelas mellan tillsvidareanställda, visstidsanställda och vid-behovsanställda, medarbetare som arbetar heltid och deltid, samt medarbetare och chefer med och utan medarbetaransvar. Personalcheferna delade ut enkäterna till funktionscheferna som i sin tur gav dem till medarbetare och chefer på sina respektive avdelningar. Enkäterna delades ut i pappersformat till respondenterna.

⁴³ Anna Jonsson, *Knowledge Sharing Across Borders*, Lund 2007, s. 90.

⁴⁴ Jan Trost, *Enkätboken*, Lund 2007, s. 23.

Enkäterna fördelades mellan de sju olika avdelningarna på varuhuset: Logistik, Sälj, Kom&In, Kundenservice, Restaurang, Personal samt Finans och administration (F&A). Urvalet är alltså stratifierat. Enkäterna fördelades mellan avdelningarna med hjälp av vägning, eftersom avdelningarna sinsemellan är mycket olika stora. Totalt skulle 700 enkäter delas ut, 140 stycken på varje varuhus. På grund av att en av avdelningarna var två personer mindre än beräknat, så delades dock 698 enkäter ut. De fem varuhus som deltog i undersökningen är som nämnts olika stora, men fick ändå 140 blanketter var. Det är det absoluta antalet enkäter på varje varuhus som är avgörande, inte den relativa andelen kopplat till storleken på varuhuset.

Enkäten mejlades till varuhuset den 29 november 2007. Respondenterna hade på sig till den 18 december att besvara enkäten. Eftersom det då inte hade kommit in tillräckligt många svar, förlängdes svarstiden till den 11 januari 2008. Se enkäten i Bilaga 1.

Svarsfrekvens och bortfallsanalys

Av 698 utdelade enkäter besvarades 352 stycken, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 50,42%. Svarsfrekvensen ligger inom det normala för enkätundersökningar av det här slaget.⁴⁵ Av varuhuset hade Örebro högst andel svaranden, 73,18%. Sedan kommer Bäckebo (59,28%), Jönköping (43,57%), Kalmar (38,57%) och Sundsvall (36,42%). Av de olika avdelningarna fick Personal (81%) och Finans & Administration (58%) högst svarsfrekvens, följd av Kundenservice (55,55%). Att just Personal och Finans & Administration har en hög andel svaranden beror med största sannolikhet på att de är små avdelningar med personer som har skrivbordsarbeten och därmed en bättre möjlighet att fylla i formulär. Under december var det stort säljfokus i varuhuset och detta kan ha medfört att svarsfrekvensen blev lite lägre än vad den annars skulle blivit.

Olika åtgärder gjordes på varuhuset för att få så många som möjligt att besvara enkäten, bland annat användes anslag på anslagstavlor och påminnelser ropades ut i högtalaren. På samtliga varuhus infördes en påminnelse i personaltidningen. Örebro var det enda varuhus som avsatte tid på avdelningsmötena för att besvara enkäten, vilket kan vara en förklaring till Örebros höga svarsfrekvens.

I Bilaga 2 ses fördelningen av enkäter samt svarsfrekvens för de olika varuhuset och avdelningarna. I tabellen längst ned ses också fördelningen mellan respondenternas olika anställningsformer.

Enkätundersökningens validitet och reliabilitet

För att en undersökning ska kunna säga något om det forskaren vill studera, är det viktigt att undersökningens validitet håller, med andra ord att den verkligen mäter det som den är avsedd att mäta. En undersöknings reliabilitet har att göra med huruvida det mått vi använder oss av är tillförlitligt eller ej. Ett mått anses ha hög reliabilitet om det ger samma resultat varje gång det används, förutsatt att det inte skett en förändring av det som mäts.⁴⁶ Ett problem med detta synsätt, menar Jan Trost i *Enkätboken*, filosofie doktor och professor i sociologi vid Uppsala universitet, är att man då förutsätter ett statistiskt förhållande. Han menar att med ett symbolisk interaktionistiskt synsätt utgår från att vi hela tiden deltar i processer, vilket gör att vi bör förvänta oss skilda resultat vid skilda tidpunkter.⁴⁷ Den sociala interaktionen och sammanhanget spelar roll för hur respondenter besvarar frågor, i intervjusituationer såväl som i enkäter.⁴⁸ Detta är viktigt att komma ihåg när analysen av svaren görs.

Viktigt för reliabiliteten är till exempel att begreppen och formuleringarna är tydliga och klara, och att de inte kan ge upphov till helt skilda tolkningar av respondenterna. Om många missuppfattat frågan är också validiteten låg, den mäter med andra ord inte vad den är avsedd

⁴⁵ Trost 2007.

⁴⁶ Janet M Ruane, *A och O i vetenskaplig forskning*, Lund 2006.

⁴⁷ Trost 2007, s. 64-66.

⁴⁸ Erving Goffman, *Jaget och maskerna. En studie i vardagslivets dramatik*, Stockholm 2007.

att mäta.⁴⁹ Även enkätformulärets utformning påverkar reliabiliteten och validiteten. För att enkäten skulle bli så tydlig och klar som möjlig, lät jag ett antal olika medarbetare på Ikea besvara enkäten medan jag tittade på. De fick komma med kommentarer och synpunkter på frågorna, formuleringarna, layout och utformningen av enkäten. Detta ledde till att jag justerade enkäten och att den blev tydligare. Frågornas formuleringar utformades i samråd med Kajsa Orvarson, ansvarig för internkommunikation på Ikea Svenska Försäljnings AB och informationsavdelningen. Jag utformade och arbetade också med layouten på enkäten, för att underlätta förståelsen och göra den så inbjudande som möjligt för respondenterna. Se enkäten i Bilaga 1.

Jag är medveten om att urvalsmetoden har en del brister. Det bästa för undersökningens validitet och reliabilitet hade varit att göra ett slumpmässigt urval. Dessvärre var detta inte praktiskt eller tidsmässigt möjligt, och jag valde därför att göra urvalet via personalcheferna. En risk med mitt tillvägagångssätt är att svaren kan uppvisa en skevhet om personalcheferna till exempel valt att endast ge enkäter till medarbetare som de vet är lojala och inte kritiskt inställda till kommunikationen inom Ikea. Risken för detta bedömer jag dock vara relativt liten, av två anledningar. Dels är antalet enkäter att dela ut så pass stort att det skulle vara praktiskt svårt att bara välja okritiska personer, dels tror jag att det finns ett genuint intresse hos personalcheferna på varuhusen av hur internkommunikationen fungerar på deras varuhus.

Eftersom syftet med enkätundersökningen var att ta få en bild av hur medarbetare och chefer använder sig av kommunikationskanalerna samt hur de uppfattar kanalerna och innehållet, så täcker frågorna i enkäten ett brett område. Av intresse för min egen studie inom ramen för denna uppsats, är att se skillnaderna i svaren från behovs- och deltidsanställda mot de som arbetar heltid inom företaget.

En undersökning kan vara behäftad med många olika slags fel som gör att resultatet blir skevt eller vagt. Skevheter kan till exempel uppstå som en följd av forskarens förväntningar. Det är viktigt att vara medveten om att det finns en risk för att forskaren tolkar tvetydiga och oklara svar på ett sätt som stärker dennes uppfattningar. Forskaren kan också omedvetet överföra sina egna förväntningar på respondenterna, som sedan lämnar det svar som de uppfattar det svar forskaren önskar. Denna risk finns dock vanligtvis inte vid enkätundersökningar, eftersom det vanliga inte är att forskaren träffar respondenterna personligen. Däremot finns en risk för att respondenterna, vid enkätundersökningar såväl som vid intervjuer, ger ett normativt svar, med andra ord svarar vad de uppfattar som det svar som är socialt önskvärt. Prestigeskevhet är också vanligt, med andra ord att man överdriver positivt beteende och underdriver negativt.⁵⁰

Att utgå från att vissa mätfel i en undersökning är oundvikliga är förenligt med den skeptiska attityd som är grunden för ett vetenskapligt förhållningssätt. Viktigt att hålla i minnet är att alla människor har olika förväntningshorisonter, även forskaren, vilket färgar hur och vad vi ”ser” och vilka tolkningar vi gör av olika fenomen.⁵¹

I analysen av svaren från enkätundersökningen har jag använt mig av ANOVA, Bonferroni-jämförelser, för att undersöka om skillnaden i svaren mellan olika anställningsformer är statistiskt säkerställda. Bonferroni-intervall tar inte hänsyn till att de olika svarsalternativen utgörs av en ordinalskala (rangordningsskala), vilket Kruskal-Wallis-testet gör. Jag har trots detta valt att använt mig av Bonferroni-jämförelser, eftersom jag med dessa kunde utläsa exakt mellan vilka grupper som de signifikanta skillnaderna fanns.

⁴⁹ Trost 2007, s. 64-66.

⁵⁰ Ruane 2006, s. 87-91.

⁵¹ Karl Popper, “Conjectures and Refutations”, *Introductory Readings in the Philosophy of Science*, red. E.D. Klemke, Robert Hollinger, David Wjss Rudge, A. David Kline, NY 1998.

Intervjuernas urval och genomförande

Jag valde att låta intervjuerna ha en ostrukturerad form, eftersom jag var intresserad av respondenternas unika erfarenheter och synsätt. Ostrukturerade intervjuer passar också bra till forskning som är explorativ och vill ha en detaljerad och deskriptiv bild av en företeelse eller process. Under intervjuerna följde jag en intervjuguide, som innehöll de teman som jag ville täcka under intervjuerna, samt sonderings- och uppföljningsfrågor som jag använde mig av för att följa upp och fördjupa respondenternas svar.⁵² Intervjuerna spelades in för att kunna återges i citatform.

Eftersom undersökningen ska rymmas inom ramen för mitt examensarbete så begränsade jag av tidsskäl antalet intervjuer till fyra stycken. Intervjuerna varade i omkring en timme vardera. Intervjupersonerna valdes ut med hjälp ifrån Jenny Munch, bemanningsplanerare vid Ikea Malmö. Jag fick med hennes hjälp ett tiotal olika personer att välja bland som jag kunde tillfråga om de var intresserade av att delta i undersökningen. Kriterier jag satte upp för att intervjupersonerna skulle vara intressanta för undersökningen var att de skulle vara behovs- eller deltidsanställda, arbeta under 50 procent i företaget, varit anställda i minst 6-12 månader, att några skulle vara studenter och att de i sitt arbete hade kontakt med kunder. Eftersom jag var intresserad av olika åsikter och erfarenheter så ville jag att intervjupersonerna skulle vara olika varandra avseende ålder, kön och vilken avdelning de tillhörde. Jag ville också att de skulle skilja sig från varandra avseende hur länge de arbetat i företaget. Samtidigt ville jag att de skulle ha arbetat minst 6-12 månader eftersom det är troligt att en nyanställd person inte har vant sig vid kommunikationskanalerna och rutinerna och därför inte skulle kunna bidra till studien i lika hög grad som en som varit anställd längre. Det är också sannolikt att en nyanställd person exempelvis är överdrivet positiv för att personen inte ännu upptäckt eventuella brister. Att någon eller några av intervjupersonerna skulle vara studenter ville jag eftersom många av de behovs- och deltidsanställda på Ikea är just studenter.

Av personerna som ingår i studien är två män och två kvinnor. Två av intervjupersonerna är mellan 20 och 30 år gamla, två är mellan 40 och 60 år. Två av dem är behovsanställda, två är deltidsanställda. Den som jobbat längst inom företaget har varit anställd under omkring fem år, medan personen som arbetat kortast tid i företaget har arbetat omkring nio månader. Tre av dem är universitetsstudenter. De arbetar på olika avdelningar, men samtliga har, i varierande omfattning, kontakt med kunder.

För att kunna utföra intervjuerna och få tag på personer som ville ställa upp, gick jag alltså via en bemanningsperson på företaget. En risk med ett sådant förfarande är att personerna som jag blev föreslagna att kontakta skulle kunna vara utvalda för att de exempelvis har en väldigt positiv eller okritisk attityd till företaget och kommunikationen inom det. Risken för det minskades dock genom att jag fick ett tiotal olika namn att välja bland.

Intervjupersonerna är anonyma i undersökningen. Jag tyckte att detta var viktigt eftersom detta minskar risken för normativa svar. Skulle de framträda med namn i studien är det mer troligt att respondenterna ger svar som framställer dem själva på ett överdrivet positivt sätt, än om de inte gör det. Viktigt under en ostrukturerad, kvalitativ intervju är att intervjusituationen känns avslappnad och att det finns ett förtroende mellan intervjuaren och personen som blir intervjuad. Även detta gör att risken för normativa svar minskas⁵³. Intervjuerna genomfördes öga-mot-öga på caféer och, i ett fall, i hemmet. Att befinna sig i en miljö utanför arbetsplatsen anser jag var positivt eftersom detta gjorde att situationen kändes avslappnad och mer personlig än vad jag tror den skulle ha gjort på arbetsplatsen. Jag tror också att det skulle funnits en risk att respondenterna i arbetsmiljön skulle påverkats att svara efter förväntningar och kanske inte kunnat vara så kritiska som de kanske i själva verket är. Med andra ord tror jag att risken för normativa svar skulle ha ökat om intervjuerna utförts på arbetsplatsen. Den sociala

⁵² Ruane 2006, s. 173-191.

⁵³ Ruane 2006, s. 182.

interaktionen och sammanhanget spelar roll för hur respondenter besvarar frågor, i intervjusituationer såväl som i enkäter⁵⁴. Detta är även viktigt att tänka på vid analysen av frågorna.

Analys av enkätundersökning och intervjuer

För att kunna bearbeta och analysera mitt material från enkätundersökningen och från intervjuerna, har jag delat upp det i ett antal olika teman som handlar om hur behovs- och deltidsanställda använder sig av kommunikationskanalerna, hur de värderar kommunikationskanalerna och informationen, hur de förhåller sig till information om strategier och organisationen i stort, samt deras relation till organisationen. Dessa teman valdes för att kunna svara på olika delar av mina frågeställningar. De teoretiska utgångspunkterna har fungerat som en tolkningsram och bas för min studie och mitt material. Genom analysen har jag försökt vara medveten om att min tolkning av respondenternas svar färgas av min förförståelse och att den sociala interaktionen påverkar vad vi säger och hur vi agerar.

Reflektioner kring metod

Arbetet med att utföra undersökningarna, både enkätundersökningen och intervjuerna, har underlättats av att jag i samband med att jag påbörjade enkätundersökningen, fick göra praktik på informationsavdelningen på Ikea Svenska Försäljnings AB. Genom praktiken har jag fått kunskaper om företaget, vilket jag tycker har varit till hjälp under arbetet med studien. Samtidigt är det viktigt att tänka på att min relation till mitt ”fall” i studien som Ikea utgör, kan påverka min tolkning av resultaten.

⁵⁴ Goffman 2007.

IKEA OCH MEDARBETARNA

Ikea är världens största heminredningsföretag med 262 varuhus i 36 länder och 118 000 anställda. Ikea består av en mängd olika bolag med olika funktioner. De svenska Ikea-varuhusen är sjutton stycken och ägs av Ikea Svenska Försäljnings AB (med undantag för varuhuset i Gävle). Inom företaget arbetar ungefär 6000 personer.

Den starka företagskulturen och "Ikea-andan" är bevitnad, inte bara av medarbetare på Ikea, utan också av en mängd olika böcker och artiklar.⁵⁵ I kulturen betonas bland annat vikten av kostnadsmedvetenhet, förmågan att komma upp med nya lösningar, engagemang och delaktighet. Några andra värderingar inom Ikea är ödmjukhet, enkelhet, ansvar och ärlighet.

Ikea expanderar kraftigt och nya varuhus öppnas hela tiden över hela världen. Under 2007 öppnade 21 varuhus i elva länder.⁵⁶ Vitalt för Ikeas expansion är människorna i organisationen. De anställda kallas inom Ikea för medarbetare. I doktorsavhandlingen *Knowledge Sharing across Borders – A study in the IKEA World*, citerar Anna Jonsson en av cheferna på Ikea of Sweden:

I can see that IKEA as a company is very much driven of development. We talk about growth. And I used to say that, we need growth, we need to grow as a company. But then we need growing people. In some sense it starts with recruitment, to have people that really see the challenge in this not to be stable and secure but willing to take risks, willing to expose themselves.⁵⁷

Det interna dokumentet "Ten jobs in ten years" finns planer och strategier för Ikea för 2001-2010. Där betonas att Ikea "shall invest in our people and give them sufficient opportunities and responsibility to learn and develop". Ett medel för att säkra Ikeas framtid är att "attract, develop and inspire our people". Det betonas att medarbetarna är en del av företagets utveckling. Ikea lägger stor vikt vid värderingar vid nyanställningar, och letar mer efter rätt potentialer snarare än rätt färdigheter. Möjligheten att växa och utvecklas som person med Ikea betonas ofta som den största förmånen med att arbeta för Ikea.⁵⁸

Utmärkande för Ikea-medarbetarna är att de stannar i företaget i många år, ofta i 15-30 år. Typiskt är att medarbetaren har provat många olika jobb inom företaget, både på operativ och strategisk nivå. Jonsson citerar en medarbetare som kommenterar medarbetarnas typiska karriärväg som en "del av den naturliga utvecklingen i organisationen" (min översättning). Att prova olika arbeten inom Ikea uppmuntras – det är viktigt för att få en djup förståelse av hela pipelinen i företaget.⁵⁹

Dock finns en grupp medarbetare som bara stannar några år inom företaget. Vanligtvis arbetar dessa deltid eller vid behov i varuhusen. Omsättningen av denna typ av anställda är en stor utmaning. I vissa länder kan den vara så stor som upp till 70 procent, som i USA, medan den i Italien bara är tre procent.⁶⁰ I Sverige ligger omsättningen av behovs- och deltidsanställda någonstans mitt emellan dessa siffror. Omsättningen av behovsanställda är ungefär tre gånger så hög som omsättningen av heltidsanställda.⁶¹ Jonsson, som behandlar "knowledge sharing" i sin avhandling, betonar att denna grupp av deltidsarbetare är en stor utmaning för Ikea när det gäller att motivera dem att lära men även dela med sig av deras erfarenheter tillbaka till företaget.⁶²

Att ta denna utmaning på allvar är viktigt eftersom dessa medarbetare utgör en så pass stor del av de anställda. En policy är att för deltids- och behovstjänsterna bara anställa personer som

⁵⁵ Jonsson 2007, s. 93-103.

⁵⁶ "Facts and Figures for the IKEA Group", www.ikea.com/se, 2008-04-28.

⁵⁷ Jonsson 2007, s. 137.

⁵⁸ Jonsson 2007, s. 137-141.

⁵⁹ Jonsson 2007, s. 138.

⁶⁰ Jonsson 2007, s. 138-139.

⁶¹ Uppgifter från Anna Svehög, ställföreträdande personalchef för Ikea Svenska Försäljnings AB, 2008-04-25.

⁶² Jonsson 2007, s. 138-139.

verkligen vill ha just den typen av tjänster. Ofta kan de vara studenter som vill kombinera arbetet med studier. Ett mål inom Ikea är att minska andelen behovs- och deltidanställda och öka andelen heltidstjänster. Fördelen med heltidstjänster är bland annat att kompetensen stannar i företaget till större del eftersom det är en lägre personalomsättning bland heltidare. Det går då att satsa mer på kompetensutveckling. Enligt senaste *Voice*-undersökningen, som är en medarbetarundersökning som görs varje år inom Ikea, så är medarbetare som arbetar heltid mer nöjda än de som arbetar deltid. Återväxten är även större från heltidsanställda. Med andra ord är det fler medarbetare av dem som har heltidstjänster som tar steget att bli chefer än av dem som har deltidstjänster. Eftersom Ikea expanderar mycket snabbt, kommer företaget att behöva tusen nya chefer på fem år och satsar därför för fullt på återväxten av nya chefer.⁶³

⁶³ Uppgifter från Anna Svehög, ställföreträdande personalchef för Ikea Svenska Försäljnings AB, 2008-04-25.

RESULTAT OCH ANALYS – Del 1: Enkätundersökningen

I den första delen av undersökningen presenterar och analyserar jag resultat från den kvantitativa enkätundersökningen. Jag fokuserar här främst på att presentera de skillnader i resultat som behovs- eller deltidsanställda visar i sina svar, mot andra anställningsformer, framför allt medarbetare som är tillsvidareanställda på heltid.

De elva interna kommunikationskanaler som är undersökta i enkätundersökningen är närmsta chef, kollegor, avdelningsmöten, stormöten, övriga formella möten, varuhusets personaltidning, anslagstavlor, intranät, nyhetsbladet *IKEA Notis*, väggtidningen *HEJ!* samt nyhetsbrevet för chefer och ledare, *hallå!*. Dessa kommunikationskanaler är gemensamma för alla Ikea-varuhus i Sverige. Jag kommer inte att redovisa några svar för kommunikationskanalen *hallå!* eftersom den riktar sig till chefer och ledare. Därmed tar, generellt sett, behovs- och deltidsanställda inte del av den. Tabeller över hur svaren fördelade sig på några av frågorna redovisar jag nedan. Kompletterande tabeller över svarsfördelningen på olika frågor utifrån de olika anställningsformerna – tillsvidareanställd heltid, tillsvidareanställd deltid, visstidsanställd (t.ex. vikariat) heltid, visstidsanställd (t.ex. vikariat) deltid och vid behovsanställd – kan ses i Bilaga 3.

Användning av kommunikationskanalerna

För att få reda på hur ofta medarbetare och chefer i varuhusen använder sig av de olika kommunikationskanalerna, ställdes frågan *Hur ofta hämtar/får du information från nedanstående kommunikationskanaler?*. Respondenterna fick välja mellan svarsalternativen *Varje dag; Ca 1 gång/v; Ca 1 gång/mån; Mer sällan; Aldrig; Har ej tillgång till kanalen*. Intranätet och olika former av möten var de kommunikationskanaler där störst skillnad mellan svaren från heltidsanställda och behovs- och deltidsanställda kunde utläsas. I svaren som redovisas utgår jag från ett 95 procentigt konfidensintervall.

Möten

I enkäten undersöktes avdelningsmöten, stormöten och övriga formella möten. Nedan ses resultat för avdelningsmöten:

Tabell 1: Ungefär hur ofta hämtar/får du information från avdelningsmöten (med din närmsta omgivning)? (Svarsalternativ: Varje dag; Ca 1 gång/v; Ca 1 gång/mån; Mer sällan; Aldrig; Har ej tillgång till kanalen)

		Vilken typ av anställning har du?					Total
		Tillsvidareanställd heltid	Tillsvidareanställd deltid	Visstidsanställd (tex vikariat) heltid	Visstidsanställd (tex vikariat) deltid	Vid behovsanställd	
Ungefär hur ofta hämtar/får du information från avdelningsmöten (med din närmsta avdelning)?	Varje dag	3,1%	5,3%	15,4%	9,1%		4,5%
	Ca 1 gång/v	58,1%	23,7%	53,8%	36,4%	10,7%	40,9%
	Ca 1 gång/mån	21,3%	33,3%	15,4%	22,7%	42,9%	27,0%
	Mer sällan	14,4%	33,3%	15,4%	22,7%	39,3%	23,4%
	Aldrig	2,5%	2,6%		4,5%	3,6%	2,7%
	Har ej tillgång till kanalen	,6%	1,8%		4,5%	3,6%	1,5%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Av tabellen går att utläsa att 58 procent av de tillsvidareanställda på heltid och ungefär 11 procent av de behovsanställda tar del av avdelningsmötena cirka en gång i veckan. Hur ofta avdelningsmöten hålls på varuhusen är olika och det kan också variera mellan olika avdelningar. På en del varuhus hålls de var varannan vecka. De respondenter som deltar i mötena med den frekvensen har sannolikt antingen valt svarsalternativet ”Ca 1 gång/v” eller ”Ca 1 gång/mån”. Cirka 21 procent av de tillsvidareanställda på heltid uppger att de tar del av mötena ungefär en gång i månaden, medan nästan 43 procent av de behovsanställda uppger samma sak. Cirka 14 procent av de tillsvidareanställda på heltid säger att de tar del av mötena ”mer sällan” än en gång i månaden, motsvarande siffra för de behovsanställda 39 procent. Tendensen är att behovsanställda och deltidsanställda deltar i mötena mer sällan än tillsvidareanställda på heltid. Det bör också nämnas att 4,5 procent av respondenterna uppger att de varje dag hämtar information från avdelningsmöten. Detta kan indikera att dessa respondenter inte känner till vad det är för typ av möten som avses i enkäten. Möjligtvis tror de att det är de så kallade ”uppstartsmötena” som avses, samlingar som hålls dagligen under ungefär tio minuter inför varuhusets öppnande. Dessa svar kan också indikera respondenter som fyllt i enkäten slarvigt.

Kommunikationskanalen ”stormöten”, är möten som hålls för alla som arbetar i varuhuset den dagen. Hur ofta mötena hålls är olika på olika varuhus. Så här fördelade sig svaren:

Tabell 2: Ungefär hur ofta hämtar/får du information från stormöten (för alla i varuhuset)?
(Svarsalternativ: Varje dag; Ca 1 gång/v; Ca 1 gång/mån; Mer sällan; Aldrig; Har ej tillgång till kanalen)

		Vilken typ av anställning har du?					Total
		Tillsvidare anställd heltid	Tillsvidare anställd deltid	Visstidsanställd (tex vikariat) heltid	Visstidsanställd (tex vikariat) deltid	Vid behovsanställd	
Ungefär hur ofta hämtar/får du information från stormöten ?	Ca 1 gång/v	15,0%	4,3%	30,8%	9,1%	3,6%	10,7%
	Ca 1 gång/mån	46,3%	31,3%	30,8%	27,3%	21,4%	37,3%
	Mer sällan	35,6%	58,3%	38,5%	54,5%	42,9%	45,3%
	Aldrig	3,1%	4,3%		9,1%	25,0%	5,6%
	Har ej tillgång till kanalen		1,7%			7,1%	1,2%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

I tabellen går att se att 25 procent av de behovsanställda svarat att de aldrig deltar i stormöten. Ytterligare sju procent uppger att de inte har tillgång till mötena. Sammantaget är det alltså 32 procent av de behovsanställda som aldrig deltar i mötena. Av de som är tillsvidareanställda på heltid är det endast tre procent som uppger att de aldrig går på mötena, och ingen av dem uppger att de inte har tillgång till kanalen. Skillnaden mellan behovsanställdas svar och de heltidsanställda är klart signifikant, alltså statistiskt säkerställt ($p = 0.00$).

Nedan ses fördelningen av svar vad gäller övriga formella möten:

Tabell 3: Ungefär hur ofta hämtar/får du information från övriga formella möten?

(Svarsalternativ: Varje dag; Ca 1 gång/v; Ca 1 gång/mån; Mer sällan; Aldrig; Har ej tillgång till kanalen)

		Vilken typ av anställning har du?					Total
		Tillsvidare anställd heltid	Tillsvidare anställd deltid	Visstidsanställd (tex vikariat) heltid	Visstidsanställd (tex vikariat) deltid	Vid behovs-anställd	
Ungefär hur ofta hämtar/får du information från övriga formella möten?	Varje dag	1,9%				3,7%	1,2%
	Ca 1 gång/v	19,2%	7,4%	23,1%	9,5%	7,4%	13,8%
	Ca 1 gång/mån	22,4%	11,1%	7,7%	19,0%	11,1%	16,9%
	Mer sällan	46,2%	68,5%	53,8%	38,1%	51,9%	53,8%
	Aldrig	7,7%	10,2%	15,4%	28,6%	22,2%	11,4%
	Har ej tillgång till kanalen	2,6%	2,8%		4,8%	3,7%	2,8%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0 %

Av de behovsanställda är det sammanlagt nästan 26 procent som angivit att de aldrig får/hämtar information från övriga formella möten, eller att de inte har tillgång till dem. Av medarbetare som är tillsvidareanställda på heltid är det ungefär tio procent som inte får information från dessa möten. Här finns en signifikant skillnad mellan grupperna ($p = 0.021$). Även de som har en visstidsanställning på deltid visar upp en signifikant skillnad mot de tillsvidareanställda på heltid: cirka 32 procent av visstidsanställda på deltid får inte information från övriga formella möten.

Behovsarbetare och deltidsanställda tar alltså generellt sett del av möten mycket mer sällan än tillsvidareanställda på heltid. Det kan tyckas naturligt att personer som inte arbetar full tid också tar del av färre möten. Det är inte rimligt att kräva att behovs- och deltidsanställda ska delta lika ofta i avdelningsmöten, stormöten och övriga formella möten som heltidsanställda. Men det är ändå anmärkningsvärt att det är en så pass stor del av de behovsanställda som uppger att de aldrig får information från stormöten och övriga formella möten eller att de inte har tillgång till mötena. Svaren kan exempelvis bero på att de inte känner till att mötena äger rum, att de inte blir inbjudna till dem eller att de inte har möjlighet att delta under de tider mötena hålls. Det kan också bero på att de inte är intresserade av att delta eller inte tror att mötena handlar om något som berör dem.

Även om det inte är rimligt att tro att behovsanställda och deltidsanställda kommer att kunna delta i möten i lika hög grad som heltidsanställda så anser jag att det i dessa svar framkommer att det finns utrymme för att förbättra deltagandet hos behovs- och deltidsanställda. Många forskare anser att möten är den viktigaste kommunikationskanalen näst efter den närmsta chefen. Möten är ett rikt medium som erbjuder öga-mot-öga-kommunikation och chans till dialog. Möten är därmed en bra kanal att förmedla komplexa och svårtolkade budskap genom, vilket är viktigt att kunna göra i en organisation som Ikea som betonar mål, värderingar och eget ansvar. Detta innebär att många behovs- och deltidsanställda missar chansen till dialog och interaktion via möten. Därmed går de också miste om chanser att bilda en gemensam förståelse av olika fenomen och i längden minskar möjligheterna att identifiera sig med organisationen (se till exempel Simonsson, Therkelsen och Fiebich, Li, sid. 9-16)⁶⁴. Med ett ökat deltagande i mötena så finns chansen till en förstärkt organisationsidentitet.

⁶⁴ Simonsson 2006; Therkelsen, Fiebich 2003; Li 2007.

Intranät

Skillnaderna mellan hur svaren fördelade sig på frågan om hur ofta respondenterna tog del av intranätet ses nedan:

Tabell 4: Ungefär hur ofta hämtar/får du information från intranätet?

(Svartaltemativ: Varje dag; Ca 1 gång/v; Ca 1 gång/mån; Mer sällan; Aldrig; Har ej tillgång till kanalen)

		Vilken typ av anställning har du?					Total
		Tillsvidareanställd heltid	Tillsvidareanställd deltid	Visstidsanställd (tex vikariat) heltid	Visstidsanställd (tex vikariat) deltid	Vid behovs- anställd	
Ungefär hur ofta hämtar/får du information från intranätet?	Varje dag	32,9%	10,6%	7,7%	10,0%	10,7%	21,2%
	Ca 1 gång/v	28,0%	19,5%	46,2%	25,0%	10,7%	24,2%
	Ca 1 gång/mån	15,5%	15,0%	7,7%	15,0%	14,3%	14,9%
	Mer sällan	14,9%	32,7%	30,8%	35,0%	35,7%	24,5%
	Aldrig	6,2%	17,7%	7,7%	15,0%	21,4%	11,9%
	Har ej tillgång till kanalen	2,5%	4,4%			7,1%	3,3%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0 %

Knappt nio procent av medarbetarna som är tillsvidareanställda på heltid uppger att de aldrig hämtar information från intranätet, eller att de inte har tillgång till det. Av behovsanställda är det ungefär 28 procent och av de tillsvidareanställda på deltid är det cirka 22 procent som uppger samma sak. Bland behovs- och deltidsanställda finns en överrepresentation av medarbetare som inte använder intranätet, skillnaderna är alltså signifikanta ($p = 0.008$).

Det är tydliga skillnader mellan hur heltidsanställda och behovs- och deltidsanställda använder intranätet. Det låga användandet av intranätet hos den senare gruppen kan till exempel bero på att de inte har intresse av att använda det. Det kan också bero på att de har bristande kunskaper i hur det används eller vad de ska använda intranätet till, eller inte har möjlighet på grund av tidsbrist.

I enkäten ställdes även en fråga som kompletterade frågan om intranätet, nämligen *Hur ofta hämtar du information från intranätets olika sidor?*. De olika sidorna är intranätets olika nivåer – varuhusets lokala intranät, det nationella intranätet (*IKEA Inside Retail Sweden*) och det globala intranätet (*IKEA Inside Global*). Svartaltemativen var desamma som i frågorna ovan, förutom att alternativet ”Har ej tillgång till kanalen” var utbytt till ”Känner ej till sidan”. Anmärkningsvärt i resultatet är att procentalen för hur många av respondenterna som angett att de aldrig hämtar information från de olika sidorna eller som uppgett att de inte känner till sidan, är högre än procentalen för dem som angett att de aldrig tar del av intranätet eller inte hade tillgång till det i frågan som handlade om intranätet i sin helhet. Detta kan tyda på att en del respondenter fyllt i enkäten slarvigt – om de fyllt i ”Mer sällan” som svartaltemativ kanske de fyllt i ”Aldrig” när frågan gäller samma sak fast i en annan formulering. Det kan också indikera att respondenterna inte känner till att intranätet har tre olika nivåer och därför inte förstår frågan om intranätets olika sidor. Anmärkningsvärt är också att det är så hög andel svaranden som svarar att de aldrig hämtar information från intranätets olika sidor, och att det är en så hög andel som anger att de inte känner till sidorna. Det nationella intranätet (*IKEA Inside Retail Sweden*) verkar vara mest använt. Av anställningsformerna är det de behovsanställda som har störst andel respondenter som angett att de inte känner till sidorna – en fjärdedel av de behovsanställda känner inte till varuhusets lokala intranät. Se Bilaga 3 för den exakta svarfsfördelningen.

Övriga kanaler

Intranätet och olika former av möten var alltså de kommunikationskanaler där störst skillnad mellan svaren från heltidsanställda och behovs- och deltidsanställda kunde utläsas. Därför har jag redovisat dessa mer noggrant. Bland de övriga undersökta kanalerna – närmsta chef, kollegor, varuhusets personaltidning, anslagstavlor, *IKEA Notis* och *HEJ!* – kunde inga signifikanta skillnader hittas. Däremot pekar tendensen mot att behovs- och deltidsanställda mer sällan tar del av kanalerna än heltidsanställda. Se Bilaga 3 för svarsfördelningen för dessa kommunikationskanaler.

Värdering av kommunikationskanalerna

Frågorna *Hur viktig upplever du att informationen från nedanstående kommunikationskanaler är?* och *Hur nöjd är du med nedanstående kommunikationskanaler?* ställdes för att ta reda på hur respondenterna värderar kanalerna. Frågorna var också tänkta att komplettera varandra på så sätt att om en kanal anses som mycket viktig, är det också mycket viktigt att respondenterna är nöjda med kanalen.

Vad det gäller hur viktig medarbetarna upplever att informationen från de olika kommunikationskanalerna är, så är tendensen att behovsanställda upplever att informationen från de olika mötena (avdelningsmöten, stormöten och övriga formella möten) inte är lika viktig som de andra grupperna tycker, framför allt jämfört med vad tillsvidareanställda på heltid tycker. Vad det gäller anslagstavlor är tendensen den motsatta, alltså att behovsanställda upplever informationen därifrån som viktigare än vad heltidarna gör. Däremot går det inte att visa några statistiskt säkerställda skillnader mellan de olika anställningsformerna i materialet. Sammanräknat samtliga svar, hamnar närmsta chef, kollegor och avdelningsmöten i topp av kommunikationskanalerna över hur viktig informationen från dem upplevs. Bland de behovsanställda är kanalerna närmsta chef, kollegor och stormöten.

Att de behovsanställda anger att de upplever att informationen från de olika mötena (avdelningsmöten, stormöten och övriga formella möten) inte är lika viktig som de andra grupperna anger, kan bero på att de inte deltar i mötena i lika hög grad och därför inte vet vad de missar. Men att de inte upplever informationen som lika viktig kan även vara en orsak till att de inte deltar. Att behovsanställda då upplever att informationen från anslagstavlor är viktigare än vad heltidarna gör, kan hänga samman med att behovarna inte deltar i möten i samma utsträckning. Därför blir de mer beroende av informationen på anslagstavlor.

Skillnaderna mellan hur nöjda medarbetare med olika anställningsformer är med olika kommunikationskanaler är inte särskilt stora. Hur nöjda heltidsanställda är med informationen från den närmsta chefen skiljer sig alltså inte nämnvärt från hur nöjda de behovsanställda är. En skillnad är dock att tillsvidareanställda på deltid är signifikant nöjdare än tillsvidareanställda på heltid vad gäller personaltidningen ($p = 0.002$) och anslagstavlor ($p = 0.003$). I nöjdhet, liksom i viktighet, får närmsta chefen, kollegor, och avdelningsmöten högst medelvärde, sammanräknat samtliga medarbetares svar. Samma kommunikationskanaler hamnar i topp för behovs- och deltidsanställda.

Hur viktiga kanalerna anses går i stort sett hand i hand med hur nöjda respondenterna anger att de är med dem. Både vad det gäller hur viktig informationen upplevs och hur nöjda respondenterna är med den, hamnar närmsta chef, kollegor och avdelningsmöten i topp. Tendensen är att medeltalen för hur viktig informationen upplevs är något högre än medeltalen för hur nöjda respondenterna är med informationen. Skillnaderna är dock inte särskilt stora. Se Bilaga 3 för den exakta svarsfördelningen över nöjdhet och viktighet.

Att chefer, kollegor och möten hamnar i topp över hur viktig informationen från kommunikationskanalerna upplevs, stämmer överens med teorierna som betonar vikten av öga-mot-öga-kommunikation. Många undersökningar har visat att den närmsta chefen är den viktigaste kommunikationskanalen för anställda och att kommunikationen med den närmsta

chefen är avgörande för hur väl kommunikationen fungerar inom en organisation. Möten anses också av många forskare som en viktig kommunikationskanal, på grund av att det är ett rikt medium som ger chans till dialog (se till exempel Simonsson, Therkelsen och Fiebich, Li, sid. 9-16)⁶⁵. Det är därför mycket positivt att det är chefen, kollegor och möten som får högst medelvärde av respondenterna över hur nöjda de är med informationen från de olika kommunikationskanalerna.

Svaren mellan tillsvidareanställda på heltid och vid behovsanställda är generellt sett de svar som skiljer sig mest åt. Att deltidarna (tillsvidareanställda deltid och visstidsanställda deltid) inte uppvisar en större skillnad i svaren mot heltidarna i många frågor, tror jag kan bero på att det i de två grupperna med deltidsanställda även ingår medarbetare som arbetar nästan 100 procent. Eftersom dessa medarbetare ingår i samma kategori som dem som kanske bara arbetar någon eller några helger i månaden, blir det en utjämning av resultatet i de grupperna. Eftersom den största skillnaden i svaren finns mellan just de tillsvidareanställda på heltid och de vid behovsanställda fokuserar jag främst på dessa grupper i min resultatredovisning och analys. Jag fokuserar också på dessa grupper eftersom det är dessa som är klarast definierade – mellan olika deltidsanställda kan arbetstiden variera väsentligt. Även medarbetare som arbetar vid behov arbetar varierande antal timmar, men skillnaderna är med största sannolikhet större mellan de deltidsanställda.

Att det ofta är de tillsvidareanställda på heltid och de behovsanställda som skiljer sig mest åt i svaren, tyder på att heltidsanställda och anställda som arbetar under 50 procent upplever och tar del av kommunikationen på olika sätt i organisationen. Lan Li menar att en organisationsmedlems upplevelse av relationen mellan dem själva och organisationen påverkas av vilken position de har i företaget, vilka problem de möter i sitt arbete, vilka befogenheter de har och hur deras engagemang ser ut. Medarbetare med olika förutsättningar upplever relationen olika (se sid. 11)⁶⁶. Detta kan också vara en förklaring till att det är just tillsvidareanställda på heltid och behovsanställda som många gånger skiljer sig åt i svaren – deras förutsättningar och situation i organisationen ser olika ut. Därmed har de också olika inställning till kommunikationen och väljer att ta del av den på olika sätt. Naturligtvis spelar det också roll att dessa grupper av anställda har olika förutsättningar för att ta del av informationen.

⁶⁵ Simonsson 2006; Therkelsen och Fiebich 2003; Li 2007.

⁶⁶ Li 2007.

Information om strategier och organisationen i stort

En fråga i enkäten som visar på stora skillnader mellan de olika anställningsformerna är denna:

Tabell 5: Jag känner till årets Leadership Business (fokusområden för IKEA).

(Svarsalternativ: Ja, instämmer; Instämmer i viss mån; Nej, instämmer inte)

		Vilken typ av anställning har du?					Total
		Tillsvidareanställd heltid	Tillsvidareanställd deltid	Visstidsanställd (tex vikariat) heltid	Visstidsanställd (tex vikariat) deltid	Vid behovs- anställd	
Jag känner till årets Leadership Business (fokusområden för IKEA)	Ja, instämmer	71,4%	34,7%	69,2%	22,7%	7,1%	50,3%
	Instämmer i viss mån	23,0%	44,1%	23,1%	54,5%	35,7%	33,3%
	Nej, instämmer inte	5,6%	21,2%	7,7%	22,7%	57,1%	16,4%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Respondenterna fick fylla i vilken grad de instämde i påståendet ”Jag känner till årets Leadership Business (fokusområden för IKEA)”. Varje år har Ikea en eller flera områden som de prioriterar och satsar extra mycket på affärsmässigt. Detta område kallas för ”Leadership Business” och ska kommuniceras ut till medarbetarna på varuhuset. Bara cirka sju procent av de behovsanställda instämmer i påståendet om att de känner till områdena, medan 71 procent av de tillsvidareanställda på heltid och 69 procent av de visstidsanställda på heltid gör det. De båda grupperna deltidanställda instämmer även de i mycket lägre mån i påståendet än de heltidsanställda. Hela 57 procent av de behovsanställda uppger att de inte känner till årets Leadership Business. Skillnaderna mellan heltidsanställda och behovsanställda är statistiskt säkerställda och klart signifikanta ($p = 0.00$). De behovsanställda skiljer sig också från tillsvidareanställda deltid och visstidsanställda heltid och också klart signifikanta ($p = 0.00$).

Tabell 6: Jag känner till varuhusets övergripande mål och strategier.

(Svarsalternativ: Ja, instämmer; Instämmer i viss mån; Nej, instämmer inte)

		Vilken typ av anställning har du?					Total
		Tillsvidareanställd heltid	Tillsvidareanställd deltid	Visstidsanställd (tex vikariat) heltid	Visstidsanställd (tex vikariat) deltid	Vid behovs- anställd	
Jag känner till varuhusets övergripande mål och strategier	Ja, instämmer	78,3%	58,5%	69,2%	71,4%	59,3%	69,1%
	Instämmer i viss mån	21,7%	39,0%	30,8%	28,6%	40,7%	30,0%
	Nej, instämmer inte		2,5%				,9%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Skillnaderna är inte lika stora vad det gäller i vilken grad de olika grupperna håller med i påståendet ”Jag känner till varuhusets övergripande mål och strategier”. Skillnaderna mellan tillsvidareanställda på heltid och tillsvidareanställda på deltid är dock signifikanta ($p = 0.01$).

Tendensen är också att de behovsanställda och tillsvidareanställda på deltid uppger att de känner till mål och strategier i mindre grad än tillsvidareanställda på heltid.

Tabell 7: Jag känner till min avdelnings övergripande mål och strategier.
(Svarsalternativ: Ja, instämmer; Instämmer i viss mån; Nej, instämmer inte)

		Vilken typ av anställning har du?					Total
		Tillsvidareanställd heltid	Tillsvidareanställd deltid	Visstidsanställd (tex vikariat) heltid	Visstidsanställd (tex vikariat) deltid	Vid behovsanställd	
Jag känner till min avdelnings mål och strategier	Ja, instämmer	83,9%	78,8%	84,6%	86,4%	67,9%	81,0%
	Instämmer i viss mån	13,7%	16,9%	15,4%	13,6%	32,1%	16,4%
	Nej, instämmer inte	2,5%	4,2%				2,6%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Det går inte att utläsa några stora skillnader mellan grupperna vad det gäller påståendet ”Jag känner till min avdelnings mål och strategier”. Dock är även här tendensen att behovsanställda och tillsvidareanställda deltid uppger att de i lägre grad instämmer i påståendet än vad de heltidsanställda gör.

Tabell 8: Jag får tillräckligt med information som rör IKEA i stort, tex öppnande av nya varuhus och positiva utmärkelser för IKEA.

(Svarsalternativ: Ja, instämmer; Instämmer i viss mån; Nej, instämmer inte)

		Vilken typ av anställning har du?					Total
		Tillsvidareanställd heltid	Tillsvidareanställd deltid	Visstidsanställd (tex vikariat) heltid	Visstidsanställd (tex vikariat) deltid	Vid behovsanställd	
Jag får tillräckligt med information som rör IKEA i stort, tex öppnande av nya varuhus och positiva utmärkelser för IKEA	Ja, instämmer	49,1%	36,4%	15,4%	40,9%	25,0%	40,9%
	Instämmer i viss mån	43,5%	48,3%	76,9%	50,0%	46,4%	47,1%
	Nej, instämmer inte	7,5%	15,3%	7,7%	9,1%	28,6%	12,0%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

För påståendet ”Jag får tillräckligt med information som rör Ikea i stort, till exempel öppnande av nya varuhus och positiva utmärkelser för IKEA” är tendensen att behovsanställda och deltidsanställda i lägre grad än tillsvidareanställda på heltid instämmer. Av de behovsanställda är det nästan 29 procent som inte håller med om att de får tillräckligt med information som rör Ikea i stort, medan 7,5 procent av de tillsvidareanställda på heltid tycker samma sak. Det är bara 25 procent av de behovsanställda och 49 procent av de tillsvidareanställda på heltid som instämmer helt i påståendet.

Information om prioriterade affärsområden kan sägas höra till kategorin strategisk information. Enligt Simonssons modell om vilka kommunikationskanaler som är lämpliga för olika typer av information, så bör strategisk information kommuniceras genom dialog på

möten, gärna med tryckt eller elektroniskt förmedlad information i förväg (se sid. 14)⁶⁷. Eftersom behovs- och deltidsanställda i mycket lägre mån än heltidsanställda deltar i möten, är det också naturligt att dessa har en lägre kännedom om Leadership Business. Det är också naturligt att heltidsanställda har större kunskaper än behovs- och deltidsanställda då heltidsanställda har mer tid på sig att tillgodogöra sig information på och andra förutsättningar att ta del av kommunikationen i företaget.

Det är dock anmärkningsvärt att så många som 57 procent av de behovsanställda uppger att de inte känner till årets Leadership Business. På enkäten finns en förklarande parantes som anger att "Leadership Business" betyder "fokusområden för IKEA" för att förtydliga vad som avses och fånga in de medarbetare som kanske inte känner till termen men som känner till områdena. I analysen är det dock viktigt att även tänka på att svaren inte behöver uppvisa respondenternas faktiska kännedom om Leadership Business, utan bara hur de uppskattar sin egen kunskap eller hur de väljer att framställa sig själva. Det är nämligen troligt att en del av respondenterna fyller i svar som visar dem själva i ett mer fördelaktigt ljus, med andra ord att det finns en prestigeskevhets i svaren. Som heltidare är det till exempel troligt att förväntningarna på att ha kännedom om Leadership Business är högre än på deltidare eller behovsanställda, vilket kan göra att det blir en viss skevhets i svaren.

Att det är viktigt att medarbetarna är insatta i organisationens mål och strategier är många forskare överens om. En stark organisationsidentitet kräver att medarbetarna värdesätter organisationens vision och mål, menar Therkelsen och Fiebich⁶⁸. Ikea är ett företag som betonar mål, värden och visioner. I denna typ av företag är kommunikationen av mål och strategier viktig, menar Simonsson⁶⁹. Värdet av de strategiska planerna betonar också Johansson (se sid 9-16)⁷⁰. Denna typ av information är alltså av typen strategisk information, och bör därför förmedlas via möten och öga-mot-öga-kommunikation. Att behovsanställda har lite sämre kunskap om mål och strategier kan förklaras med hjälp av samma resonemang som ovan, där jag diskuterar informationen om Leadership Business. Positivt är att en relativt hög andel av respondenterna anger att de känner till de övergripande målen och strategierna för varuhuset och sin avdelning.

Frågan om huruvida medarbetarna upplevde att de "får tillräckligt med information som rör IKEA i stort, tex öppnande av nya varuhus och positiva utmärkelser för IKEA" ställdes för att undersöka hur väl respondenterna tycker att de känner sig informerade om sådant som rör organisationen i stort. För att medlemmarna ska kunna identifiera sig med organisationen de arbetar i, är det viktigt att de har kännedom och kunskap om den. Att frågan handlade om "öppnande av nya varuhus och positiva utmärkelser" är för att ta reda på hur respondenterna ställde sig till information just om positiva nyheter. Att medlemmarna i en organisation får ta del av positiva nyheter om organisationen är viktigt för att medlemmarna ska förknippa organisationen med positiva värden. Öppnande av nya varuhus är en del av Ikeas expansion och att hela tiden växa ingår i filosofin inom Ikea. Att Ikea växer kan i överförd betydelse också stå som en symbol för medarbetaren som växer och utvecklas som medarbetare och människa, någonting som är en strävan inom Ikea. Därför blir denna typ av information viktig för att medlemmen ska få en positiv bild av organisationen och är därmed viktig för organisationens identitet. Denna typ av kommunikation kan ses som en form av autokommunikation – positiv information som fungerar som en spegel som möjliggör för medlemmarna att uppfatta sig själva som del av en självständig enhet med en stark personlighet (se sid. 8-9 om autokommunikation)⁷¹. Det är därför ganska anmärkningsvärt att det är så relativt få av respondenterna som tycker att de får tillräckligt av denna information. Av de behovsanställda

⁶⁷ Simonsson 2006.

⁶⁸ Therkelsen och Fiebich 2003.

⁶⁹ Simonsson 2006.

⁷⁰ Heide, Johansson, Simonsson 2005.

⁷¹ Cheney och Christensen 2001, Heide mlf 2005.

är det endast en fjärdedel som instämmer helt i att de får tillräckligt av informationen. Att förbättra kommunikationen av denna typ av information skulle kunna innebära en större positiv identifikation med organisationen.

RESULTAT OCH ANALYS – Del 2: Intervjuerna

I denna andra del presenteras och analyseras resultaten från ostrukturerade intervjuer med fyra personer som arbetar deltid eller som behovsanställda på Ikea-varuhuset i Malmö. Presentationen och analysen över resultaten från intervjuerna är indelade under två övergripande teman: *Användning och värdering av kommunikationskanalerna* och *Medarbetarnas relation till organisationen*.

Respondenterna är anonyma. Detta är för att minska risken för att de deltagande skulle anpassa sina svar för att passa in i normer eller exempelvis framställa sig själva eller sin arbetsgivare i ett överdrivet positivt ljus. Samtliga deltagare arbetar mindre än femtio procent i företaget. Två av dem är behovsanställda, två är deltidsanställda. Den som jobbat längst inom företaget har varit anställd under omkring fem år, medan personen som arbetat kortast tid i företaget har arbetat omkring nio månader. De arbetar på olika avdelningar, men samtliga har, i varierande omfattning, kontakt med kunder. Två av respondenterna är kvinnor och två är män. Åldrarna varierar mellan omkring 20 och 60 år. Intervjuerna är inspelade och citaten från intervjupersonerna ordagranna, så när som på att en del småord som till exempel "liksom" eller "va" i vissa fall tagits bort för att göra citaten mer läsliga.

Användning och värdering av kommunikationskanalerna

Under denna rubrik diskuteras vilka kommunikationskanaler som respondenterna använder sig av och på vilket sätt de tar del av dem. Jag diskuterar också hur medarbetarna ser på de olika kanalerna och om och varför de skulle vilja ta del mer av någon kanal än vad de gör i dagsläget. Detta görs för att förstå på vilket sätt de tar del av informationen på sin arbetsplats och deras inställning till olika kommunikationskanaler och olika typer av information. Kommunikationskanalerna som diskuteras är den närmsta chefen, kollegor, olika former av möten, intranätet, veckomejl, anslagstavlor, väggtidningen *HEJ!*, och varuhusets personaltidning *Flygbladet*. Att just dessa diskuteras, och inte till exempel den globala personaltidningen inom Ikea, *Readme*, beror på att jag valt att fokusera på lokala och nationella kanaler. Att jag har valt det beror på att det av tids- och utrymmesskäl var nödvändigt att begränsa kanalerna. Utvecklingssamtal och lönesamtal diskuteras inte heller.

Kollegor och den närmsta chefen

Samtliga av de intervjuade medarbetarna betonar att de framför allt får information muntligt via kollegor och chef och att de frågar om de vill veta något. Ibland har de snappat upp något speciellt som de frågar om, ibland frågar de om det hänt något speciellt sedan senast. Kollegor och chefer uppdaterar också ibland utan att respondenterna först behöver fråga.

Relationen med den närmsta chef beskrivs som bra under intervjuerna. En av respondenterna säger att han träffar sin chef mycket sällan, men att han däremot träffar en annan chef som finns på hans avdelning och med denne är relationen bra. En mening som framkom var att medarbetarna diskuterar saker som rör Ikea och varuhuset tillsammans med chefen. En av dem menar att dessa diskussioner handlar om att de uppdaterar honom om sådant som gäller dagens arbete och säger att "idag tycker jag att du ska hjälpa till med det här." Hur mycket diskussion det blir handlar också om huruvida han stället frågan, säger han.

En annan av dem berättar att eftersom hon själv arbetat längre på avdelningen än vad chefen har, så har hon bidragit med mycket kunskap. Det känns kul, tycker

hon. Det är ”väldigt mycket utbyte av kunskap”. Om hon vill ta reda på någonting frågar hon ofta kollegor, oftast för att kunna svara på frågor från kunder snabbare. Det underlättar arbetet, säger hon.

Har jag inte jobbat på en månad så finns det ju garanterat en del varor som har utgått, som är nya, och just det här att man har dålig tillgång (till varor, författarens anmärkning). Om det är tusen kunder på en vecka som frågar så är det onödigt att jag ska springa till datorn och kolla sådant som alla redan vet. Så det brukar vara sådant jag kollar upp.

En av de andra respondenterna menar att relationen med chefen fungerar bra, men att de aldrig diskuterar någonting. Hon säger att ”det gäller att vara effektiv. Är det någonting jag vill fråga så frågar jag, och så får jag ett svar.”

Den respondent som bara träffar sin chef mycket sällan, säger att han med den andra chefen diskuterar saker och ting. Många gånger har han hört fragment av information, berättar han, som han sedan tar vidare och frågar chefen om. När chefen inleder en diskussion med honom, så handlar det mest om kontinuerlig verksamhetsinformation, till exempel om kampanjer eller ändrade rutiner. Med andra ord gäller det ”information som är aktuell just där och just då”, som medarbetaren säger. Information som var aktuell några veckor tidigare har han ofta snappat upp något om, och frågar då chefen eller kollegor om mer information.

Det respondenterna diskuterar med sina chefer verkar till största del handla om operativ information, och möjligtvis nyhets- och lägesinformation. Ett annat förhållande var att det inte fördes några diskussioner alls med chefen på grund av tidsbrist. Jag fick också intrycket under intervjuerna att respondenterna inte alltid riktigt visste vem som var deras närmsta chef för tillfället, eftersom chefer bytts ut eller var borta från arbetet av olika anledningar. Det verkade därför inte som om det fanns någon större kontinuitet i deras relation till närmsta chefen. Chefens avgörande roll i en organisations kommunikation med sina medlemmar är många forskare överens om. Chefen är grunden för en bra relation mellan organisationen och dess medlemmar och en medlems identifikation med och lojalitet till organisationen är beroende vertikal kommunikation med chefen. Speciellt i den typ av organisation som Ikea är, där medarbetarnas eget ansvar, mål, värden och visioner betonas, är kommunikationen mellan medarbetare och chef viktig, och kan inte ersättas med någon annan kanal. Men den viktigaste kommunikationen mellan medarbetare och chef handlar inte längre om operativ information, utan om organisationens mål, värderingar och strategier. Eftersom det främst verkar vara operativ information som diskuteras i kommunikationen mellan respondenterna och deras chef, så finns här troligtvis utrymme för förbättringar i kommunikationen. Ett hinder är att tidsbristen gör att det inte alltid verkar finnas tid till meningsfull dialog.

Intranätet och veckomejl

Intranätet används inom Ikea både som ett affärsverktyg och som forum för redaktionell information. I varuhuset finns datorer på olika ställen som medarbetarna ska kunna använda sig av. Ofta finns också datorer i anslutning till fikarum och lunchrum för personalen. Intranätet har tre olika nivåer eller sidor – en global, en nationell och en lokal. Veckomejl är någonting som en del avdelningar på varuhuset använder sig av. Där kan till exempel varuhus- och avdelningsspecifik information finnas, med uppföljning av affärsprioriteringar och information om framtida händelser. Mejlet skickas till medarbetare på avdelningen.

Intranätet används i mycket liten utsträckning eller inte alls av respondenterna. Inte heller veckomejlen tar de del av i någon större utsträckning. En av medarbetarna säger så här om användandet av intranätet och veckomejlen:

Ja, det har jag hört dem säga vid något tillfälle, att man gärna ska ta sig tid på morgonen och kolla på datorn. Det finns ju gemensam mejl också som avdelningarna har, som man kan läsa och så. Och så har vissa en egen mejl, men det har ju inte jag. Och det har de ju sagt, att läs den varje gång du jobbar, och kolla gärna på intranätet och se kanske nyheter och sådana grejer, men det är ju i stort sett aldrig jag gör det. Det är sådana saker jag prioriterar ner, jag pluggar ju vid sidan av. Jag frågar hellre någon om det kommer upp en kundfråga om nya tyger till exempel. Det har jag ju också sagt, att jag är ju sån på sånt, för jag vill ju inte lägga det på huvudet.

Denna respondent prioriterar alltså bort att leta information på intranätet och ta del av mejlen. Som Lan Li påpekar, så har en del anställda sin främsta tillhörighet med sin profession eller någon social gruppering utanför arbetet⁷². Detta påverkar också deras inställning till förhållandet mellan dem och organisationen. I detta fall påverkar det faktum att respondenten är student hans förhållande till kommunikationen och informationen på arbetsplatsen. Att hans förklaring till varför han "prioriterar ner" användandet av intranätet med att han är student behöver visserligen inte betyda att så är fallet. Det kan ha andra förklaringar och detta är något som jag återkommer till.

Han tar också för givet att det är information om till exempel nya tyger som han skulle leta efter om han använde sig av intranätet. Denna typ av information kan kategoriseras som operativ information, eller som nyhets- och lägesinformation, enligt Simonssons kategorisering av olika typer av information. Enligt Simonssons modell passar denna typ av information bra som tryckt eller elektronisk information, till exempel på ett intranät. Att fråga en kollega fungerar naturligtvis också bra och är sannolikt ett snabbare sätt för respondenten, eftersom denne väljer att ta del av informationen på det sättet. Men genom att han väljer bort intranätet och veckomejlen missar han också mycket annan information som är inte är direkt operativ information, eller nyhets- och lägesinformation. Han missar till exempel strategisk information och värderingsinformation, som också kan förmedlas via intranätet. Strategisk information och värderingsinformation bör också tas upp på möten och via öga-mot-öga-kommunikation, men positivt är att först förmedla den via elektroniska eller tryckta medier (se figur 2, sid. 14).⁷³

Men respondenten säger också att han egentligen skulle vilja ta del av intranätet mer. Han tror att "alla skulle behöva ta del" av intranätet, veckomejlen och avdelningsmötena. På frågan varför han inte tar del av veckomejlet, säger han:

För att jag glömmer av den. Så kommer man inte riktigt ihåg hur man går in, vad det är för password och sånt, och även om jag kollar nu så är det ändå inaktuellt eftersom det var så länge sedan jag jobbade sist. Så det blir den där låt gå attityden, att det är bättre att byta ut den där gardinen som är trasig än att stå och läsa mejl, som ändå kanske inte är aktuella. Det [att kolla mejlen, författarens anmärkning] tar bara tio minuter, så det är kanske glömska och nonchalans, men det är ändå en känsla av att man går dit och röjer och gör sådant som de andra inte gör. Jag är som superresurs. Koll på sortimentet, koll på kunderna, och det är jag nöjd med, och det är de med har vi snackat om. Så jag tror jag nonchalerar det och glömmer det.

Här framkommer att anledningen till att han inte tittar på mejlen är att han inte tycker att det känns relevant. Mejlen kan vara inaktuella och det är bättre att göra

⁷² Li 2007.

⁷³ Simonsson 2006.

handgripliga saker som uppenbart behöver göras. Det antyder att han inte riktigt tycker att informationen som kommer i mejlen är intressant för honom. Sannolikt är det också detta som är en bidragande orsak till varför han inte tar del av intranätet – kanske en större anledning än att han studerar och inte vill lägga information “på huvudet”.

En annan av medarbetarna, som säger att hon använder intranätet ytterst lite, förklarar anledningen till det så här:

Det är nog både okunskap om vad jag kan hitta där och att jag inte har tid. För som säljare är man i saluhallen hela tiden och då känner jag inte att jag kan ställa mig och titta på intranätet. Och så jobbar jag ju helg, och då är det mycket kunder i varuhuset.

Här är tydligt att respondenten inte upplever att hon har tiden som krävs för att ta del av intranätet. Eftersom hon har en anställningsform som innebär att hon arbetar på helgerna, har hon också sämre förutsättningar att hinna ta del av intranätet än anställda som också arbetar under veckorna. Under helgerna är varuhuset generellt sett som mest välbesökta. Hon säger även att hon inte har kunskapen om vad hon kan hitta där. Eftersom hon arbetat inom organisationen under nästan fem år har hon kunskaper och de färdigheter som krävs för att klara av sitt arbete. Att inte prioritera att leta information på intranätet anser jag är ganska naturligt så länge man inte vet vad informationen där skulle tillföra till ens arbetsituation.

En av de andra respondenterna säger att hon inte känner sig säker på hur datasystemet fungerar. Hon har begränsad datorvana och därför är det svårt, säger hon, att utan hjälp förstå hur det går till att söka information. Det tar för lång tid att få fram informationen om man inte vet hur man ska göra, menar hon.

Det här med att gå in och hämta information på datorn, det gör jag aldrig för det har jag inte tid med. Jag blir förbannad på det att det är så mycket information som är lagt på datorn. [...] En gång har jag gått in på datorn och en fick hjälpa mig, det här var efter jobbet alltså. Här är ju ett problem med min ålder, jag är inte lika bra på datorer som alla andra, eller som många andra som är yngre – det har inte varit en naturlig grej, och det är ett litet problem eftersom när jag inte känner igen det jag ser, så har jag inte tid att hålla på med det. Man har väldigt korta raster, så det är precis så man hinner sätta sig.

Här framkommer en annan inställning till informationen. Denna respondent har en känsla av att det är mycket information som hon går miste om i och med att hon inte har tillräckliga kunskaper för att kunna använda sig av intranätet.

Den andra respondenten resonerar så här kring det faktum att han inte använder intranätet:

Jag förstår ju att om man jobbar så som jag gör så är det lätt att man trillar lite grann mellan stolarna men jag märker ju att ambitionen finns att jag ska vara med på banan hela tiden och det uppskattar jag och tycker är helt ok, det är ingenting jag lider av. Men samtidigt är det ju vissa praktiska omständigheter som gör det svårt för mig... till exempel har jag ingen riktig behörighet till något datasystem. Men det har jag kanske men det är ingen som har hunnit utbilda mig på det. Detta i sin tur är att de håller den här slimpa standarden. Så det är klart, litegrann skjuter man sig själv i foten när man inte ger alla den möjligheten att uppdatera sig kontinuerligt och få en bredare kunskapsbas att stå på. Men i praktiken jobbar jag ju väldigt sällan i butiken och då är det kanske bara några timmar. Så det finns inte det behovet. Jag klarar mig rätt bra ändå. Svaret på kundernas frågor, ta hand om dem, jag uppfattar det inte som att... Självklart hade det säkert underlättat arbetet när jag väl är där men jag känner att jag klarar mig rätt bra ändå. Å andra sidan kanske det är betingat av att jag inte är där oftare, för skulle jag vara där varje dag under de förutsättningarna, då inbillar jag mig att jag hade lidit av det mer.

Denna respondent har inte blivit introducerad till intranätet och har ingen behörighet som han har någon kunskap om. Han tycker att det vore bra med en "bredare kunskapsbas", men samtidigt ser han inte att det är någonting nödvändigt i hans dagliga arbete. Eftersom han inte har använt intranätet eller fått någon introduktion till det, kan han heller inte veta vad det innehåller eller vad han går miste om. Hans känsla verkar dock vara att han inte har ett särskilt stort behov av det. Han säger att han förstår att "han trillar lite grann mellan stolarna" när han arbetar som han gör - han arbetar helger cirka en gång i månaden. Detta tyder på att han inte ser sig själv som en "kärnmedlem" i organisationen, vilket påverkar hans syn på relationen till organisationen, och i förlängningen på kommunikationen i organisationen. Troligt är att han i och med att han inte fått någon introduktion inte heller uppfattar intranätet som något avgörande för arbetet. Att han inte fått det kan enligt min tolkning också bidra till att han inte ser sig som en "kärnmedlem" i organisationen (se sid. 11).⁷⁴ Här kan man också dra en parallell till Glenda Jacobs resonemang om anställda som arbetar på distans. Studier har visat att ett starkt band till organisationen hos anställda som arbetar på distans är väsentligt för att säkra deras motivation, produktivitet och tillförlitlighet (se sid. 12)⁷⁵. Också behovs- och deltidsanställda som inte arbetar ofta i organisationen har mindre chans att ta del av kommunikationen vilket gör att deras chanser till delaktighet och engagemang minskar. Att stärka bandet mellan behovs- och deltidsanställda och organisationen borde därför vara viktigt.

Sammanfattningsvis finns alltså olika förklaringar till att respondenterna inte tar del av intranätet och veckomejlen. Tidsbrist anges som en orsak av respondenterna, likaså osäkerhet i hur det fungerar och att de inte fått någon introduktion till hur man använder det. En av dem har ingen behörighet. Respondenterna verkar också ha en känsla av att intranätet inte är nödvändigt att ta del av – de klarar av arbetet ändå. Samtidigt verkar det finnas en känsla av att det är någonting de missar i och med att de inte tar del av det, även om de inte vet riktigt vad det är.

Möten

Olika former av möten finns på alla varuhus. Det är upp till varuhuset att bestämma vilken typ av information de olika mötena ska innehålla och hur ofta de hålls. Avdelningsmöten finns på alla varuhus och hålls ett antal gånger per halvår, beroende på vilket varuhus och vilken avdelning det är. Dessa möten kan till exempel innehålla varuhus- och avdelningsspecifik information med uppföljning av affärsprioriteringar, information om framtidsplaner och också ge möjlighet till samtal. Gemensamt för varuhuset är även att frukostmöten, eller stormöten eller morgonmöten som de också kan kallas, hålls för alla medarbetare i varuhuset. Stormöten ska skapa engagemang och delaktighet och kan exempelvis innehålla kort information om aktuella händelser och prioriteringar i varuhuset och Ikea. Så kallade uppstartsmöten hålls avdelningsvis och varje dag under cirka tio minuter inför varuhusets öppnande, där de som ska arbeta i varuhuset under dagen samlas. Dessa möten kan till exempel innehålla kort information om dagens aktuella händelser och försäljningsiffror.

Gemensamt för alla respondenter är att de inte alls, eller i mycket liten utsträckning, deltar i möten. Ingen av dem har gått på stormöten, eller morgonmöten som de också kallas. En av respondenterna visste inte vad stormöten, eller morgonmöten, var för något. Uppstartsmöten går respondenterna på om de arbetar de tider då mötena hålls. Övriga möten är de nästan aldrig närvarande vid.

⁷⁴ Li 2007.

⁷⁵ Jacobs 2008.

allmänhet blir de inte inbjudna till mötena. En av respondenterna berättar att han har blivit inbjuden till avdelningsmöte vid något tillfälle då han också deltagit. Annars har han oftast inte möjlighet att komma på mötena eftersom de hålls på en veckodag som inte passar honom. Att åka till varuhuset på en veckodag för att medverka på mötet skulle han inte göra, eftersom han studerar på vardagar och det tar lång tid att ta sig till och från mötet. Om det var någonting väldigt viktigt skulle han dock gå, säger han. Om det var viktigt så skulle han ju också få betalt för att komma, resonerar han. Han säger så här om möten:

Torsdagar är en dålig dag, men om jag skulle bjudas in och fick tre timmar betalt för det skulle jag absolut göra det. Och de här stormötena också. Även om jag känner att de här stormötena kan jag nog bara fråga en mening och få svar en mening om den stora grejen liksom. Om stormötet handlar om flytten till Svågertorp till exempel, så kan jag ju bara fråga 'vad sa de, jo, de sa att det kommer att ske då och vi har kommit så långt'. Så sparar jag tre timmar.[...] Jag känner ju att Ikea står inte och faller med mig. Däremot avdelningsmötena hade jag nog engagerat mig i om de bad mig komma. Känns som en tidningsgrej, det nära bryr man sig om.

Respondenten menar alltså att han, om han skulle bli inbjuden till mötena, skulle komma till dem. Dock så krävs det att han skulle behöva avsätta ett antal timmar till detta eftersom han bor med ganska lång resväg till varuhuset. Det skulle också krävas att mötet handlade om någonting som verkligen berörde honom, för att han skulle komma, och att han kunde få betalt för det. Han tillägger att han inte behöver ha betalt så fort han kommer till arbetsplatsen, men eftersom det kostar både tid och pengar att ta sig till varuhuset skulle det krävas att han fick betalt för att gå på mötena för att han skulle komma. Detta är enligt mig ett vettigt resonemang – att förvänta sig att medarbetare skulle gå på möten på sin lediga tid utan att få betalt tycker jag inte skulle vara rimligt.

Medarbetarens svar tyder också på att han ser mötena som en källa till information som han i princip skulle kunna ta del av på annat sätt. Att han skulle kunna fråga en mening och sedan få svar med en mening innebär ju att han också skulle kunna få del av den informationen genom ett skriftligt medium, som till exempel mejl eller via intranätet. Han ser alltså inte mötena som ett forum för öga-mot-öga-kommunikation och dialog där han skulle ha chans till en djupare förståelse för olika fenomen. Dialogen krävs för att ett budskap ska uppnå effekterna ägarskap och handling, enligt Simonssons modell (se figur 3, sid. 14). Simonsson menar också att möten ofta upplevs som ineffektiva på grund av att de inte handlar om "rätt" saker, utan om enkla, entydiga budskap som skulle kunna förmedlas genom andra, effektivare medier⁷⁶. Respondentens svar tyder på att han uppfattar mötena just så. Respondenten säger också att han känner att organisationen inte "står och faller" med honom. Det tyder på att han inte har vilja att engagera sig så mycket utöver de arbetsuppgifter som han har. Däremot verkar han ha ett större engagemang för avdelningen. Han skulle "definitivt" vilja ta del av dem mer, säger han. Detta stämmer också överens med teorin som säger att en organisationsmedlem har lättare att fokusera på den närmsta omgivningen, som avdelningen, istället för den abstrakta helhet som utgör organisationen (se sid. 13)⁷⁷. Är man inte med på avdelningsmötena så missar man mycket, tycker han: "det säger de ofta att 'ja, det pratade vi om på mötet'". Ett problem tycker han är att det inte finns någon som för protokoll på mötet och skickar ut det till alla inom avdelningen, exempelvis genom mejl. Om mötet handlar om någonting som är mer

⁷⁶ Simonsson 2006.

⁷⁷ Therkelsen, Fiebich 2003.

generellt så har han ofta fått information om det via mejl, säger han, men problemet är att han inte får reda på vad som sagts på mötet, om han inte själv frågar specifikt efter det. Han menar att det vore bra om sådan information skickades ut till alla via mejl så att han kunde ta del av det hemifrån.

En annan av medarbetarna säger att hon tycker att avdelningsmötena är ”jätteviktiga, speciellt egentligen eftersom jag jobbar så sällan. Det är mycket som jag känner att jag inte vet, när jag startar.” Hon har dock aldrig varit på något möte. På frågan om hon i efterhand tar del av informationen från mötena svarar hon:

Slumpmässigt tycker jag, det är ju då att jag frågar ’vad är det som har hänt?’ eller ’är det något speciellt jag ska tänka på?’, och då om det är en person som har tid, så kan de ju svara. På anslagstavlor är det svårt att se om anslagen är aktuella, ofta har man brättom.

Hon efterlyser uppdaterad information om vad som sagts på mötena. Hon skulle också vilja ta del av mötena mer, men problemet är att mötena vanligtvis hålls under veckodagarna då hon ofta inte kan komma. Hon menar att det borde finnas rutiner för att se till att alla är mer med på möten och att det är lätt att delta. Hon själv har bara fått inbjudan till ett enda möte, då hon dessvärre inte kunde gå.

En av respondenterna menar att det beror på vad mötet skulle avhandla om han skulle vara intresserad av att gå eller ej. Information som han skulle vara intresserad av är till exempel möten som handlar om någon speciell strategi eller framtida förändringar som kommer att påverka arbetsituationen.

Sammanfattningsvis så tar alltså respondenterna del av möten i en mycket liten utsträckning. Det finns flera förklaringar till varför de inte tar del av dem. En av förklaringarna är att respondenterna vanligtvis arbetar under helger och inte vardagar, då mötena generellt sett hålls. Att ta sig till arbetsplatsen under veckorna är ofta inte möjligt eftersom samtliga respondenter har andra åtaganden, som andra arbeten och studier. En bidragande orsak kan också vara att de upplever att de kan få del av informationen på ett annat, snabbare sätt. Dock tror en av respondenterna att mötena är mycket viktiga. Samtliga deltagare säger att de skulle vara intresserade av att gå på mötena om de var praktiskt mer lättillgängliga och de aktivt skulle bli inbjudna till dem.

Varuhusets personaltidning

Flygbladet, varuhusets personaltidning som kommer ut en gång i veckan, är det vissa av respondenterna som läser. Dock säger de att den ofta är slut när de kommer in och arbetar på helgen. En åsikt som kom fram var också att tidningen är inaktuell på helgen. En av respondenterna säger att han ögnar igenom den, men läser lite noggrannare om det är någonting som gäller hela varuhuset och som står i ledaren. Jämfört med anslagstavlor och intranät tycker han att *Flygbladet* innehåller den bästa informationen som rör varuhuset i stort. En annan av medarbetarna säger att han sett den ett par gånger bara, men att han gärna skulle ta del av den i matsalen eller i fikarummet medan han varvar ner på rasten. En tredje respondent säger att hon tror att hon missar mycket information som gäller Ikea i stort, eftersom *Flygbladet* ofta är slut när hon arbetar. Hon tycker att tidningen skulle delas ut på varje avdelning, eller att den skulle delas ut till varje medarbetare personligen. För att inte missa information tycker hon också att tidningar från föregående veckor borde samlas ihop, så att man skulle kunna gå tillbaka och läsa även äldre information.

Anslagstavlor, väggtidningen *HEJ!* och personligt postfack

I intervjuerna framkom att respondenterna tar del av information från anslagstavlor. Dock menade en att han ”i bästa fall” gör det de gånger som han arbetar på dagen och inte bara på morgonen.

En av medarbetarna berättar att han läser anslagstavlor ”så noggrant som de som sätter upp anslagen vill att man ska läsa det”, säger han. Står det ”med stor rödpenna” så läser han det. Om han inte känner att det är någonting väldigt viktigt så ögnar han bara igenom informationen.

En av de andra medarbetarna säger att hon mest ger en hastig blick åt anslagstavlor och inte lägger ned så mycket tid på dem. På anslagstavlor läser hon mest helgerbudanden och aktiviteter och vilka tjänster som finns. Vissa av medarbetarna berättar att de också tar del av information via sitt personliga postfack, där information läggs som framför allt rör avdelningen.

Dock känner ingen av dem till väggtidningen *HEJ!* särskilt väl, som ska sitta uppe på anslagstavlan. *HEJ!* är en nationell kanal inom företaget som kommer ut tre gånger om året och innehåller kortfattad information med uppföljning av affärsprioriteringar, vad som är på gång inom bolaget och nyheter om Ikea. Tidningen ska också kommunicera värderingar inom företaget. Respondenterna läser den inte alls, men en av dem ”tittar” på den. ”Den känns lite som en reklamposter” säger han och undrar om den inte gäller nationellt för Ikea, vilket den gör. Respondenten menar att den inte känns aktuell, och därför inte intressant för honom.

Jag bryr mig inte riktigt om allt som händer, utan går bara in och jobbar. Den känns väldigt grafisk designad, ganska generell så där, då tittar jag lite på den medan jag står och väntar på någon polare så där, men jag har kanske inte läst hela den.

Här är tydligt att medarbetaren inte känner att han har något större intresse för vad som händer i organisationen som helhet, utan verkar mest bry sig om sin direkta omgivning. Därför intresserar han sig heller inte för väggtidningen *HEJ!* eftersom denna är en nationell kanal som innehåller övergripande information.

Information om strategier och organisationen i stort

Kommunikationen av mål, strategier och vision är viktig för organisationsmedlemmarnas förståelse av organisationen och för att en stark organisationsidentitet ska kunna uppnås. Därför ställde jag frågor till respondenterna om huruvida de kände till mål och strategier för varuhuset och avdelningen. Jag frågade också om de skulle vara intresserade av att veta mer om detta. Detta var också för att följa upp enkätens frågor om kännedom om mål och strategier, där tendensen var att behovs- och deltidsanställda kände till dem i mindre mån än tillsvidareanställda på heltid.

När det gäller varuhusets övergripande mål och strategier menar en medarbetare att han missar mycket information som andra på varuhuset känner till. ”Det hör ju till de här grejerna som många tycker är självklart, och som cheferna tror att alla anställda vet om. Sånt kan jag missa.” Att ta del av mer information om varuhusets övergripande mål och strategier är han inte så särskilt intresserad av. Anledningen, säger han, är att han på lång sikt inte kommer att vara med om några förändringar eftersom han inte räknar med att arbeta kvar inom organisationen.

Njae, jag skulle gärna veta mer om det men jag skulle inte vilja jobba för att veta mer om det. Det är en sån grej som jag sällar bort. Jag arbetar ju långsiktigt på det stora hela men inte efter målen, för det gör ju ingen skillnad liksom. Dessutom är jag ju oftast inne när det behövs extrafolk, och då är min uppgift att upprätthålla läget liksom. Och dessutom är det

ju på helger också, och då är det ju administrativt lågt bemannat. De mesta förändringar, mesta möten, sker ju under veckorna. Så när jag kommer dit är det ju inte så mycket folk på kontoret, inte cheferna heller, så det handlar ju bara om att sälja så mycket som möjligt. Så nej, jag sorterar bort det litegrann.

Här framkommer att han inte tycker att målen är betydelsefulla och inte gör någon skillnad, eftersom det ändå handlar om att sälja så mycket som möjligt. Johansson menar att det finns en klyfta mellan de övergripande strategierna och det vardagliga arbetet och att om inte kommunikationsprocesserna hjälper till att precisera och konkretisera strategin, är det lätt att strategierna uppfattas som innehållslösa floskler. Hur medlemmen uppfattar målen har bland annat att göra med dennes tillfredsställelse med arbetet och kommunikationen och med dennes engagemang i organisationen. I stora organisationer är förståelsen av mål, visioner och strategier beroende av att de tillämpas på lokal nivå. Annars uppstår olika tolkningar som i förlängningen leder till handlingar som inte går i linje med strategin. Det gäller att precisera, göra mål och strategier konkreta och anpassa dem till medarbetarens situation, annars kan de uppfattas som floskler (se sid. 15).⁷⁸ Respondentens inställning kan därför tyda på att målen inte har kommunicerats på ett sätt som gör dem meningsfulla för honom, kanske har de inte anpassats till lokala förhållanden.

När det gäller mål och strategier för sin egen avdelning, sällar han inte bort informationen i lika hög grad menar han, utan brukar fråga vad som gäller när han arbetar.

...vad är det som gäller idag, vad är det som är på gång, brukar jag ofta fråga. Då säger de bara jättekort att vi håller på att sälja ut de här lakanen och vi håller på att möblera om. Bara två korta meningar så räcker det. Där försöker jag skaffa mig information när jag är inne. Annars vore det lite väl att bara gå in där och jag bryr mig inte. Någonstans finns en gräns där man ändå får vara med liksom.

Informationen som han beskriver skulle dock kunna betecknas som operativ information eller som nyhets- och lägesinformation. Att respondenten tycker att det räcker med två korta meningar, tyder på att han främst intresserar sig för direkt arbetsrelaterad information som gör att han kan utföra arbetet för dagen. En liknande inställning visar också en av de andra respondenterna. Han menar att han inte känner till någonting om varuhusets övergripande mål och strategier, medan han tycker att han känner till lite mer om avdelningens. Han är inte särskilt intresserad av att veta mer om varuhusets övergripande mål och strategier:

Egentligen inte. Det är ju som jag säger att min inriktning i första hand, om jag ska börja jobba på Ikea så är det ju en helt annan del av sfären så att säga, med helt andra frågor. Och i mitt arbete där jag oftast står och packar upp så är jag inte hjälpt av den informationen ändå. Och de få gånger jag arbetar i butiken på dagen så sitter det här med själva säljet i ryggraden på mig ändå.

En annan av medarbetarna har en annan syn vad det gäller de övergripande målen och strategierna för varuhuset. Hon tycker att "man blir matad mer eller mindre hela tiden" med dem. De fanns listade i korridoren förut, och det diskuteras också inom avdelningarna, säger hon. Det är mest försäljningen det handlar om, tycker hon, om vilka varor som ska prioriteras, vilka som finns mest pengar i och så vidare. Men hon menar, liksom de två ovan nämnda respondenterna, att "Sen känns det som att jag har det mest naturligt efter alla år man har jobbat och det man har jobbat med. Många sådana här rutiner sitter ju."

⁷⁸ Heide, Johansson, Simonsson 2005.

En fjärde respondent känner inte till varuhusets övergripande mål och strategier särskilt väl. Hon säger att "man hör lite, man läser lite, men det är inte att jag har det som självklart och vet". Hon pratar lite med kollegor medan de äter tillsammans, men har ingen sammanhållen bild. Hon skulle vara intresserad av att veta mer om mål och strategier vad gäller sin närmsta omgivning, alltså avdelningen, men är inte lika intresserad av att veta mer gällande varuhuset. På frågan om hon tror att hon skulle känna sig mer engagerad i sitt arbete om hon visste mer om avdelningens mål och strategier, svarar hon:

Ja, det tycker jag. Ja, jag känner att det skulle vara bra inför kunden att jag vet vad som är på gång, att jag vet vad som händer och varför, och jag märker ju också att det är andra som är fast anställda som har koll på det. Det hör man ju, att de vet saker som inte jag vet. Och jag tror att det skulle vara bra för Ikea också, att ha medarbetare som är väl insatta.

Denna kommentar visar på att respondenten upplever en skillnad i vad hon vet och vad hennes kollegor som är fast anställda vet. Denna skillnad i kunskap kan göra att identifikationen med organisationen blir svagare, eftersom en medlems identifikation hänger samman med hur insatt hon är i strategier, mål och visioner hos organisationen. Att uppleva att andra vet mer än en själv kan också upplevas som negativt, vilket kan göra att bandet till organisationen blir svagare.

Information om Ikea i stort, och framför allt positiv sådan - öppnande av nya varuhus, priser och så vidare - tycker respondenterna inte att de får särskilt mycket av via interna medier. Det mesta av den typen av information når dem via externa medier. De skulle gärna vilja ha mer av sådan information, säger de. En av medarbetarna säger:

Ja, det tycker jag. Det är ju någonting som ingår i självbilden av Ikea som medarbetare och att man kan känna stolthet. Så visst, det är ju något vettigt. Å andra sidan kanske den informationen finns i den här affischtidningen, vad hette den, *HEJ!*, och på olika anslag som jag då inte aktivt tar del av, som jag redogjorde för tidigare. [...] Samtidigt, när väl arbetstiden är slut, då har man ju kanske några andra åtaganden att stå upp emot, så det känns som en ganska realistisk tanke att man skulle ägna kanske en halvtimme efteråt och titta igenom varenda papper.

Han är alltså medveten om att den typen av positiv information skulle kunna förstärka hans identifikation med organisationen. Hans svar indikerar dock att han inte har tiden eller rutinen att under arbetstid ta del av informationen på arbetsplatsen. För hans del skulle det underlätta att ta del av informationen från hemmet: han tycker att det vore en bra lösning att lägga ut sådan information på intranätet, och att intranätet sedan skulle kunna gå att nå hemifrån. I dagsläget går det inte att komma in på intranätet annat än från arbetsplatsen. På frågan om han tror att han skulle känna sig mer engagerad i sitt arbete om han tog del av mer information om Ikea i stort, svarar han att han är "helt övertygad" om det. Han tycker att information är "ett alldeles utmärkt medel att få folk involverade".

En annan av medarbetarna menar att det känns ganska slumpmässigt vad hon får reda på vad det gäller information som rör Ikea i stort. På frågan om hon skulle vara intresserad av att veta mer, svarar hon att hon främst är intresserad av den närmsta sfären eftersom hon inte satsar på en karriär inom Ikea utan vill fortsätta att arbeta helger, som hon gör nu.

Sammanfattningsvis kan alltså sägas att respondenterna hade skilda uppfattningar om huruvida de kände till mål och strategier för varuhuset och för avdelningen. De verkade lägga olika betydelser i orden - där någon menar att strategierna kan vara att känna till vilka produkter som ska säljas ut under dagen,

menar en annan att strategierna är mer övergripande planer för avdelningen. Generellt sett verkade respondenterna mer intresserade av att veta mer om avdelningens mål och strategier än varuhusets. Detta stämmer också överens med teorin som säger att en medlem lättare identifierar sig med sin omedelbara omgivning än med den övergripande organisationen. Flera av respondenterna verkade inte se någon större nytta med att känna till mål och strategier - det skulle ändå inte förändra deras egen arbetsinsats, verkade de mena. Detta tyder på att kommunikationen av mål och strategier inte är tillräckligt bra anpassad till målgruppen. Strategierna och målen kan då upplevas som innehållslösa och utan betydelse. Vad det gäller positiv information om organisationen i stort framkom att respondenterna var intresserade av att ta del av sådan information i större utsträckning än vad de gör idag, även om en åsikt också var att det främst var den närmsta sfären som var viktig. En förbättrad kommunikation av positiv information om företaget i stort skulle kunna leda till att organisationsmedlemmarna lättare identifierar sig med organisationen.

Inställning till kommunikationen

En åsikt som kom fram under intervjuerna var att ett problem med kommunikationen inom företaget är att det rent generellt känns slumpmässigt vad man får reda på och inte. En av medarbetarna säger:

Det hänger mycket på att jag tar reda på. Om jag inte gör det, då är det ingen som säger någonting. Och det är inte bra tycker jag. Jag tycker att det ska vara inbakat i systemet att man ska få reda på. Man frågar ofta allmänt om det är något man bör få reda på. Då blir det mycket mer beroende av person, hur de vill och kan informera. Det är lite slumpmässigt.

Någon överblick över vilka kommunikationskanaler som finns och i vilken kanal de kan hitta olika typer av information, har inte respondenterna. De säger istället att man ofta frågar någon kollega eller chef om information. Dock skulle det vara bra med en bättre överblick, var en åsikt bland medarbetarna.

På frågan om det någon gång hänt att medarbetaren inte varit informerad om någonting och detta lett till något problem eller kunder märkt det, berättar en av medarbetarna att något som han kan missa är "självklara" saker som alla andra på varuhuset känner till. Flytten av Malmö-varuhuset till Svågertorp var en sådan sak, till exempel. Vissa saker kan kännas mer pinsamt än andra att inte känna till, menar han, och tar ett exempel om när han inte fått reda på att hela hyllsystemet på tag-själv-lagret var omgjort, förrän han skulle hänvisa en kund dit.

Det har ju att göra med att jag jobbar så pass sällan och inte får del av informationen löpande. Så kanske lite mer såna här större grejer liksom. Som är för självklara för alla andra för att nämna. Det kan ju hända att sånt får man reda på av en kund.

En annan av medarbetarna tar ett annat exempel på när kommunikationen inte nått fram. Hon berättar att hon i helgen fått en fråga från en kund gällande en ny kampanj i varuhuset. Medarbetaren kände inte till kampanjen i fråga och kände sig "lite borta" när hon inte förstod vad kunden menade. Dock påpekar hon att det mesta brukar reda ut sig och att det alltid finns någon att fråga.

Att aktivt söka efter information är ingenting som respondenterna gör, säger de. Ett förhållningssätt var att är det något som är viktigt, så kommer de att få reda på det på ett eller annat sätt. Är det något specifikt, så frågar de kollegor eller en chef.

En av medarbetarna säger att hon inte har tid att leta efter information under sin arbetsdag, men att om hon letar information som rör arbetet så gör hon det på sin

fritid. Jag ställde också frågan om de skulle tycka att det var positivt om de fick en viss bestämd tid varje dag, då de kunde leta och tillgodogöra sig information. En av respondenterna menar att hon tror att det skulle få henne att känna sig mer engagerad och trivas bättre på arbetsplatsen, men att det i så fall skulle behöva vara något som var bestämt att alla skulle göra. Det skulle till exempel kunna vara bestämt att alla fick tio minuter eller en kvart om dagen att tillgodogöra sig information.

Då måste det vara institutionaliserat, så att det inte känns som att 'sitter hon där och läser nu igen, vi har ju jättemycket att göra', det skulle inte vara så, utan att det är något alla gör och att det är helt accepterat och att det ingår i ens tid att det ska vara så. Då skulle det vara jättebra tycker jag. Verkligen jättebra.

En annan av medarbetarna tror inte att det skulle vara realistiskt att kunna lägga ned en kvart om dagen på att söka och tillgodogöra sig information. Men en kvart i månaden tror han skulle vara en bra idé och att företaget skulle kunna "räkna hem" detta. Han tror att det skulle kunna tillföra någonting och kanske att medarbetare skulle kunna känna ett större engagemang.

Ett intryck som jag fick under intervjuerna var att vilken information respondenterna tar del av och inte, vad de får reda på och inte, är - precis som en av medarbetarna också sa - lite slumpmässigt. Mycket hänger på att de själva frågar om vad som hänt, vilket de också gör. Att medarbetarna själva ska ha ett ansvar att uppdatera sig är rimligt och något som också stämmer överens med Ikeas värdering om eget ansvar. Men respondenterna verkar inte ha några specifika rutiner för hur de tar del av informationen i organisationen, utan nås av det som de råkar snappa upp och kan fråga om, eller att kollegor och chefer berättar saker för dem. Två av medarbetarna menade att är det något som är viktigt, så kommer de att få reda på det på ett eller annat sätt. Samtidigt verkar det, som sagt, vara lite slumpmässigt hur de får reda på informationen. I och med att Ikea är en så stor organisation med många olika kanaler och nivåer på information, så är det svårt som medarbetare att få en överblick över informationen och kommunikationskanalerna.

Medarbetarnas relation till organisationen

Hur en organisationsmedlem ser på sig själv och sin roll i organisationen har betydelse för viken information medlemmen är intresserad att ta del av. Samtidigt påverkar informationen som medlemmen tar del av, dennes bild av sin roll i företaget och av organisationen. Om medlemmarna tillhör organisationens "kärnmedlemmar" eller inte är den mest framträdande faktor som påverkar vilken relation den anställda har till organisationen, har Lan Lis forskning visat. Relationen mellan medlemmarna och organisation påverkas också av vilken position de har i företaget, vilka problem de möter i sitt arbete, vilka befogenheter de har och hur deras engagemang ser ut. Medarbetare med olika förutsättningar upplever relationen olika (se sid. 11-12).⁷⁹ För att få reda på hur respondenterna såg på sig sin roll i företaget, och vilken relation de hade till organisationen, ställde jag frågor om hur de såg på sig själva och på organisationen i stort. Att förstå detta är viktigt för att kunna stärka deras identifikation med organisationen, och därmed deras engagemang och känslomässiga band till den.

En av medarbetarna berättar att han inte satsar på en karriär inom Ikea, utan håller istället på att successivt trappa ner arbetet där. Han vill gärna ha en fot kvar

⁷⁹ Li 2007.

inom företaget eftersom han ser det som ett bra extrajobb, inte minst eftersom Ikea finns över hela världen och det därför är möjligt att få jobb utomlands. Han är däremot inte intresserad av att utvecklas inom företaget. Därför har han också lagt "en hög ribba" för vilken information han är intresserad att ta del av: "... jag känner att jag kan inte gå till Ikea och försöka förändra Ikea, och det vill jag inte göra heller". Apropå att cheferna uppdaterar honom med ny information, säger han:

Det enda är väl att man kan känna att man nonchalerar de andras arbete, de som jobbat där i många, många år för att verkligen utveckla varuhuset, det är inte så att jag motverkar det, men att jag bara går in och jobbar järnet, drar åt mig pengarna och drar, och skiter i vad som händer. För så känns det lite grann, men samtidigt är det så jag har sagt till dem att jag vill ha det, 'är ni nöjda med det så vill jag jättegärna ha det så'. Och då är de ju nöjda eftersom jag jobbar så mycket när jag är där. Det blir som en energi- och idékick när jag är där, som de säger att dom uppskattar. Det är ju lätt att inte tröttna på jobbet om man nästan aldrig är där. Många som går där är ju ganska trötta och sega, och 'usch, jobba helg'. Jag bara 'ja, jobba helg, gött.'

Han ser alltså på sin roll i företaget som en extraresurs som kommer in och arbetar och "jobbar järnet". Hans roll skiljer sig från de heltidsanställda på helgen eftersom han kan ge allt när han väl är där, verkar han mena. Han berättar också att han, som en person som kommer i då och då och arbetar, ser saker med andra ögon än de som arbetar där hela tiden. Han ser saker som det är lätt att bli blind inför, säger han. "Jag har blivit litegrann som en extern, utomstående öga, som kommer in och ser saker, vet vad det handlar om men ändå kommer in och checkar av läget." Men han var mer engagerad tidigare:

Nu jobbar jag ju ännu mer sällan, vilket gör att jag är mindre engagerad nu, så nu när man är där är det för att jobba, men också träffa de polare som man har träffat under åren. Så jag är mindre engagerad och mindre initiativtagande. Inte mindre seriös, men mindre sådana grejer. Men ibland reagerar jag och säger till. Skriver post-it lappar eller lägger ett mejl, 'borde det inte vara så här istället'.

Det är välkommet att han gör sådana saker, säger han. På frågan om han känner som en del av gemenskapen på Ikea, svarar han:

Ja, tillräckligt mycket. Jag är väl minsta möjliga del av den, men absolut. Jag får ju uppskattning när jag är på jobbet och folk tycker att det är kul att jag är tillbaks, folk bara 'hej, kul att se dig', även sådana som jag knappt har träffat.

Han menar att det är en bra sammanhållning mellan medarbetarna på Ikea. Han berättar att det lätt blir så att man börjar umgås med andra som arbetar där.

Ja, det blir så, mycket eftersom Ikea har en ganska tight 'alla-är-lika-värda' filosofi. Då blir det ju så att man hänger med de man gillar. Och på lunch går man ju inte ut och äter utan alla äter vid samma bord och efter jobbet cyklar man ihop om man bor åt samma håll och så det är ju väldigt komprimerat allting.

Sammanhållningen finns inom hela Ikea i Sverige, tycker han, men det är främst inom avdelningen och de avdelningar som ligger närmast rent fysiskt som sammanhållningen finns som han känner sig delaktig i. På frågan om vad han tycker om Ikea som organisation, svarar han att han tycker att det är ett väldigt intressant och speciellt företag, att det nästan är ett "filosofiskt" företag eftersom det "försöker sprida en allmänt positiv och enkel syn på livet". Men han säger också:

Det är ju lite trånga väggar ibland liksom... [...] Så ser jag det väl, jättetrevligt företag och väldigt stort men med några sorts skyggglappar liksom. Och det känner jag att den typen av människa är väl inte riktigt jag. Jag vill ha känslan att jag tillhör allt möjligt i världen och inte bara en grej liksom.

Denne medarbetare håller på att trappa ner på sitt arbete i organisationen. Jag anser också att man här kan se vikten av att skilja mellan olika slags engagemang för en organisation - i detta fall finns ett känslomässigt band till organisationen, men inte ett *continuance commitment* ("varaktighetsengagemang", min översättning), med andra ord viljan att stanna i en organisation. Å andra sidan är frågan om engagemanget är till själva organisationen i sig, eller snarare är till arbetskamraterna och själva arbetet i sig. Lan Li visar i sin forskning att de flesta anställda upplever en skillnad mellan sin relation till kollegor eller överordnade och relationen till den övergripande organisationen. Det finns också skillnader mellan hur anställda känner för själva verksamheten eller sina arbetsuppgifter och hur de känner inför organisationen (se sid. 11-12).⁸⁰

En annan av respondenterna tycker, precis som medarbetaren ovan, att man som medarbetare som inte arbetar heltid ser saker med andra ögon:

Sen ser man ju mycket som man inte ser när man jobbar heltid. Man kommer in och har lite kundens öga fast man jobbar. På ett annat sätt än när man säger att man ska se det med kundens ögon som anställd.

Hon tror att medarbetare som arbetar då och då är en tillgång för företaget:

Jag tror det. Det kan vara att man kommer in och ser att en plats mot huvudgång som är väldigt gles, medan det finns en full någon annanstans. Där man tar det direkt och fyller på, medan ordinarie har sin lista att gå efter – det här och det här och det här – och tar det sen. Att man jobbar lite olika. Och sedan att man ser det mesta. Ja, jag tror man ser olika på det när man kommer in då och då än när man jobbar hela tiden.

Hon tycker att hon har möjlighet att säga vad hon tycker och att hennes åsikter tas på allvar. Om hon ser något som behöver åtgärdas så pratar hon med kollegor eller chef och gör sedan något åt saken. Hinner hon inte själv, brukar hon skriva ett mejl om saken. Hon menar att hon gör detta båda för att hon är engagerad och att hon har blivit uppmuntrad.

Jag fick lära mig ganska tidigt att om man vill ha något sagt så får man ta tag i det själv liksom. Och därför känns det som om jag vågar tar för mig, för alla gör det. Alla tar för sig.

Hon säger att hon känner sig delaktig i Ikea, främst med varuhuset. Hon har visserligen en avdelningstillhörighet, men eftersom hon har arbetat på många olika avdelningar känner hon att hennes främsta tillhörighet är till varuhuset i sin helhet. Men hon satsar inte på en karriär inom företaget. Hon studerar på heltid och vill efter studierna satsa på det område hon utbildar sig inom.

Om Ikea som företag har hon delade meningar. Hon uppskattar att man har möjligheter att utvecklas inom företaget. "Om man är den personen som verkligen vill någonting, då har man ju mängder av möjligheter att ta sig från och göra det man vill." Hon är dock kritisk till alla de nedskärningar som hon menar har gjorts på Ikea Malmö, bland annat berättar hon att det har dragits ned på de utbildningar som nyanställda personal fick gå när hon var ny i företaget. Hon menar att eftersom de som nyanställdes idag inte får utbildning i lika hög grad som hon fick när hon

⁸⁰ Li 2007.

började, missar de nyanställda mycket information. Detta gör det svårt, tycker hon, att kommunicera med de nya medarbetarna, eftersom de inte har samma referensramar. Med de utbildningar som hon fick när hon var ny fick hon lära sig "Ikea-tänket" och fick hela affärsidén klart för sig. Idag finns inte de möjligheterna, säger hon. Det har varit personalnedskärningar också, berättar hon, som gör att stämningen blivit dålig. Orsaken till detta är hon inte säker på, men hon gissar att det är för att spara in. Hon menar också att det är många som inte trivs på arbetet och att det är en stor personalomsättning.

Respondentens berättelse tyder på att kommunikationen till medarbetarna om personalnedskärningar och besparingar inte har fungerat på bästa sätt. Att kommunicera mål, värderingar och strategier till medarbetarna hjälper inte om verkligheten i organisationen inte motsvarar strategierna (se sid. 15)⁸¹.

Den tredje respondenten satsar inte heller, likt de två ovan nämnda respondenterna, på en karriär inom Ikea. Hon har en annan karriär som hon satsar på som är viktigare för henne. Hon vill fortsätta att arbeta som hon gör inom företaget, på helger. Hon känner att hon är delaktig i en gemenskap i Ikea. Hon tycker att det känns som att hon har möjlighet att säga vad hon tycker, och om det gällde någonting viktigt, så skulle hon bli lyssnad på. Men hon tycker inte att det är någonting som uppmuntras.

Nej, det tycker jag inte. Det är tiden alltså, man kan liksom inte gå in i någonting mera, för nu ska jag stå där ute och det gäller för alla och det gäller för cheferna... tiden är stressande.

Hon menar att arbetet är så pass tidspressat att det inte finns någon tid för diskussion och för att hon ska komma med åsikter om olika saker. Organisationen är så slimmad, menar hon, att det inte finns tid för sådant. Detta är en av de negativa sidorna av organisationen - arbetsdagarna blir mycket intensiva och rasterna är korta. På grund av det tycker hon inte att hon kan känna av den starka Ikea-kulturen idag lika mycket som hon gjorde i början.

Den fjärde respondenten ser Ikea som en möjlig arbetsgivare i framtiden, dock vill han då arbeta inom ett annat område inom företaget än vad han gör idag. Arbetet han har idag betraktar han mer som ett extrajobb, som ett sätt att "få in en fot" i företaget och att tjäna lite pengar. Innan han började på Ikea, trodde han dock att det skulle vara en bättre atmosfär än det var. Men han säger att han är nöjd med sin arbetssituation och "kör vidare på det". På frågan om han känner sig delaktig i företaget, svarar han:

Ja, det tycker jag. Framför allt som en del av avdelningen i alla fall. Och det har ju sin naturliga förklaring, är man där bara var tredje vecka så kan man aldrig bli en del av hela Ikea, men... jag känner mig i allra högsta grad delaktig i avdelningens göranden.

Han tycker att han har möjlighet att säga vad han tycker men att det han säger skulle kunna tas om hand på ett bättre sätt:

Ja, det tycker jag. Säg vad jag tycker absolut. Men det kanske har att göra med hur jag är som person, jag tar för mig helt enkelt, jag är inte buskablyg. Tas hand på ett bra sätt... jag är medveten om att det skulle kunna tas om hand på ett bättre sätt. Men jag har inga problem. Jag är rätt så självgående som människa.

Han efterlyser, precis som en av de andra respondenterna, ett bättre introduktionsprogram för nyanställda. När han började fick han en introduktion på

⁸¹ Heide, Johansson, Simonsson 2005.

några timmar som innebar att "de bekantade sig med mig, och jag bekantade mig med dem". Han vet inte om det var på grund av en olycklig omständighet just då, eller om introduktionerna alltid går till så. Men han tycker att han klarar sig bra ändå, påpekar han, och upplever det inte som ett problem:

... karaktären på mitt jobb var ju att jag skulle ha en extratjänst, tillfälligt kanske, nu blev det en kontinuerlig extratjänst så det är ju jättebra. Det jag fick hade kunnat göras bättre, men det räckte till för mig.

Han säger också att han fortfarande inte har fått koder och behörigheter till exempelvis datorn och intranätet, åtminstone har han inte fått information om hur han ska ta sig in där. Hans inställning verkar dock vara att han accepterar detta eftersom det rör sig om ett extraarbete. Detta tyder på att han inte upplever att hans arbete är lika viktigt som ett heltidsarbete. Jag tror att det är viktigt att få behovs- och deltidsanställda att känna att deras arbeten är viktiga, för att få dem att känna sig mer engagerade. Han säger också att han tycker om Ikeas värderingar och att det är en attraktiv arbetsgivare. Men hans uppfattning om Ikea har förändrats lite sedan han började arbeta inom företaget. Ikea-kulturen, "det ungdomligt friska, härliga, go'et", finns där, men:

Det är mest om man pratar om trivsel på Ikea. Jag har upptäckt att, jag trodde nog att det var en bättre atmosfär än vad jag fann när jag kom dit. ... det finns väldigt mycket underliggande kritik också mot företaget som kommer upp till ytan. Kritik som jag har svårt att ta ställning till, eftersom jag inte jobbar där mer vad jag gör. [...] Nu har jag ju bara den ena versionen och därför har jag inte fäst mig så mycket vid den. Jag är nöjd med min arbetssituation och jag kör vidare på det.

Han säger också att han är "lite snopen" att det var på det här sättet. Mest förvånad är han över arbetssituationen.

Först och främst är det ju arbetssituationen. Dels är det arbetstiderna och sedan är det arbetsstyrkan. Det ligger ju Ikeas filosofi att inte använda större arbetsstyrka än vad som krävs, och gärna lite på marginalen då. Och då är det klart, att då blir det påfrestande i längden, i synnerhet om man jobbat där i 20 år och man kommer upp i åren. Det är inte det optimala om man är 50.

Han vet inte hur mycket kritik det är, säger han, och framhåller också att han tycker att man måste själv försöka ändra sin arbetssituation om man inte är nöjd.

SLUTSATSER

Syftet med denna uppsats var att bidra med kunskap om hur behovs- och deltidsanställda tar del av kommunikationen i en organisation och att relatera detta till organisationsidentitet. Syftet var också att komma med förslag på hur kommunikationen till denna grupp skulle kunna förbättras.

Att Ikea är ett företag med en stark organisationsidentitet och organisationskultur är det många, både forskare och organisationsmedlemmar, som skulle hålla med om. Men det är viktigt att komma ihåg att organisationsidentiteten ständigt är föränderlig, och att man aldrig kan lita sig tillbaka och tro att den ska delas av organisationsmedlemmarna bara för att den är stark. I kommunikationen med behovsanställda och deltidsanställda som arbetar under 50 procent i företaget finns en risk att mycket information inte når fram. Att behovs- och deltidsanställda i lika hög grad som heltidsanställda skulle ta del av information och kommunikationskanalerna i organisationen är inte rimligt att förvänta sig. Kanske inte heller att de i lika hög grad som heltidsanställda ska identifiera sig med organisationen. Men min studie har visat att behovs- och deltidsanställda tar del av kommunikationen i en ganska liten grad, och jag anser att det finns utrymme för förbättrad kommunikation till dessa grupper.

För organisationen utgör behovs- och deltidsanställda viktiga grupper av flera anledningar. En av dem är att de utgör en relativt stor andel av det totala antalet medarbetare. Deras beteende, värderingar, attityder och handlingar påverkar uppfattningen om företaget hos många människor och grupper, inte bara kunderna i varuhuset utan också hos potentiella kunder och allmänhet. De påverkar med andra ord organisationens image, identitet och anseende, och påverkar också kulturen i organisationen. Att nå fram till dessa medarbetare är alltså viktigt.

Min studie har visat att behovs- och deltidsanställda i mindre grad än tillsvidareanställda på heltid tar del av de olika kommunikationskanalerna i organisationen. Skillnaderna är som störst vad gäller att ta del av olika former av möten och av intranätet. Resultaten från min studie pekar också mot att kommunikationen mellan chef och medarbetare skulle kunna bli mer meningsfull. Studien har vidare visat att behovs- och deltidsanställda inte har någon överblick över vilka kommunikationskanaler som finns, och vilken typ av information som går att hitta i vilken kanal. Sammantaget leder detta till att behovs- och deltidsanställda går miste om mycket information och chanser till kommunikation, något som gör att deras chanser att utveckla ett känslomässigt band till organisationen minskar. Deras engagemang, känsla av delaktighet och möjligheter till identifikation med organisationen riskerar att bli mindre om inte kommunikationen fungerar tillfredsställande. En stark organisationsidentitet kräver att medarbetarna värdesätter organisationens vision och mål, något som inte kan uppnås utan en väl fungerande kommunikation med medarbetarna.

Tack vare att Ikea har en så stark organisationskultur så tror jag att trots om inte kommunikationen från ledning och chefer till behovs- och deltidsanställda fungerar på ett bra sätt, så kan många ändå känna sig delaktiga i organisationen, tack vare att kommunikationen mellan medarbetarna fungerar bra. Medarbetare har lättare att identifiera sig med sin omedelbara omgivning, som till exempel sin avdelning, och detta gäller också behovs- och deltidsanställda. Men att ha en stark organisationskultur och organisationsidentitet, som Ikea har, kan också innebära risker. Mitt intryck är att medarbetare kan tro att eftersom de har en klar bild av vad de tycker Ikea står för, så behöver de inte ta del av kommunikationen. De "kan" redan företaget och sitt arbete. Organisationsidentiteten och kulturen gör att det är lättare att känna att man är delaktig. Men för ny information kan detta alltså bli till en risk. Mål och strategier för avdelningen och för varuhuset uppfattas inte som så

viktiga, utan de kan ändå sköta sitt arbete. Men för att i längden känna engagemang för arbetet är det viktigt att medarbetarna känner till mål, strategier och visioner. Eftersom Ikea är inne i en stark återväxtperiod, där tusen chefer behövs på fem år, är det extra viktigt att också få behovs- och deltidsanställda att känna entusiasm och en vilja att ta ansvar. Det egna ansvaret betonas inom Ikea – ansvar är “en förmån”. Men för att kunna ta ansvar, utvecklas och ta egna initiativ krävs det att man har kunskaper och är insatt i vad som händer i företaget.

Något som har framkommit i min studie är också att när man talar om information så tänker de flesta på information som rör det dagliga, handgripliga arbetet. Behovs- och deltidsanställda förlitar sig i stor grad på att ställa en snabb fråga till chefen eller kollegor om vad som hänt sedan sist och vad som gäller för dagen. Information om mål, värderingar, vision och strategier kan inte förmedlas via två meningar från chefen till en anställd. Istället krävs öga-mot-öga-kommunikation och dialog. Något som framkom i studien var även att chefen inte alltid var särskilt närvarande – jag fick en känsla av att medarbetarna inte alltid riktigt visste vem som var deras närmsta chef för tillfället. Detta kan vara problematiskt, då chefen är nyckeln till kommunikationen med medarbetarna. Att behovs- och deltidsanställda i så liten utsträckning tar del av möten är också problematiskt. Att medarbetarna upplever tidsbrist och att det gäller att “upprätthålla läget” när de arbetar gör att kommunikationen kommer i skymundan, den prioriteras bort eftersom den inte ses som så viktig. Att få behovs- och deltidsanställda att inse att det är viktigt att ta del av informationen är därför centralt. Det faktum att de inte har någon överblick över kommunikationskanalerna, att de inte blir inbjudna till möten, att en del inte har fått hjälp med att lära sig intranätet eller har inloggningsuppgifter, tror jag bidrar till att kommunikationen inte upplevs som något som är särskilt avgörande för hur väl de kan sköta arbetet. En del medarbetare känner också att de inte har möjligheten att ta del av kommunikationen på grund av tidsbrist.

Jag tror att engagemanget och trivseln hos behovs- och deltidsanställda skulle öka om de kände att de är viktiga medarbetare, även om de “bara” exempelvis arbetar på helger. Att inte ta del av kommunikationen i lika hög grad som andra i organisationen tror jag kan leda till att en del medarbetare kan känna ett utanförskap. En av medarbetarna som jag intervjuade menade att hon känt av Ikea-andan mer i början, men att hon inte upplevde den lika starkt nu. Hon trodde att det hade med nedskärningarna att göra. Men kan det också ha ett samband med att hon känner att hon missar mycket information som andra tar del av i organisationen? Hon menade nämligen också att hon upplevde att andra visste saker som hon inte visste.

Många organisationer har ganska klara gränser mellan vilka som är deras “kärnmedarbetare” och vilka som inte är det. Vilken av kategorierna medarbetaren tillhör påverkar dennes upplevelse av relationen mellan sig själv och organisationen. Kan det vara så att behovs- och deltidsanställda känner att de inte tillhör dessa kärnmedarbetare, och att de därför också ser på organisationen på ett annat sätt?

Samtidigt är det viktigt att i sammanhanget också fråga sig om det är rimligt att eftersträva att organisationen ska ha samma relation till heltidsanställda som till behovs- och deltidsanställda. Kanske är det inte det. Men jag menar ändå att mycket kan göras för att dessa anställda ska uppfatta att de utgör en viktig och oumbärlig grupp för organisationen. Kanske skulle detta göra att fler behovs- och deltidsanställda väljer att stanna i organisationen, och att fler i förlängningen väljer att ta steget från medarbetare till chef eller ledare. Som det ser ut idag är det ytterst få behovs- och deltidsanställda som blir chefer. I stor grad kan detta bero på att informationen inte går fram till dessa. I kommunikationen med behovs- och

deltidsanställda bör man tänka på att deras relation till organisationen, och därmed till kommunikationen, är annorlunda än de heltidsanställdas relation.

Min studie visar alltså att det finns brister i kommunikationen till behovs- och deltidsanställda. Troligtvis beror bristerna på att kommunikationen inom organisationen främst är anpassad till heltidsanställda. Heltidsanställda är normen, medan behovs- och deltidsanställdas behov hamnar i skymundan.

Behovs- och deltidsanställdas kan ses som något av en bortglömd grupp i en organisations kommunikation. Därmed går behovs- och deltidsanställda miste om chanser att bilda en gemensam förståelse av olika fenomen och i längden minskar möjligheterna att identifiera sig med organisationen. Med förbättrad kommunikation med behovs- och deltidsanställda finns chansen till större engagemang och en förstärkt organisationsidentitet.

Detta resonemang är giltigt även för andra organisationer än Ikea. Att vara medveten om behovs- och deltidsanställdas speciella förutsättningar och relation till sin organisation är viktigt för alla organisationer som använder sig av denna anställningsform, inte minst för organisationer i servicebranschen, såsom hotell- och restaurang och detaljhandeln, där mötet med kunden eller besökaren är centralt i verksamheten. Behovs- och deltidsanställdas betydelse för organisationens identitet, image och anseende är stort men verkar ofta glömmas bort. De är en relativt utforskad grupp inom forskningen och kan lätt hamna i skymundan i organisationer då de inte utgör ”kärnmedlemmarna” i organisationen. Förbättrad kommunikation med dessa medarbetare är något som många organisationer har mycket att vinna på. Därför är min studie värdefull även i ett bredare perspektiv som sträcker sig utanför Ikea.

Resultaten pekar på att organisationer bör vara uppmärksamma på hur kommunikationen med medarbetarna fungerar med just behovs- och deltidsanställda. Behovs- och deltidsanställda är en tillgång för organisationen på många sätt – ett av sätten är att dessa medarbetare kan se på saker med ”andra ögon” och mer ”utifrån” än heltidsarbetare. Detta gör att de kan komma med värdefulla idéer och bidra med nya perspektiv. Att få behovs- och deltidsanställda att känna sig sedda och uppskattade är viktigt, eftersom deras relation till organisationen påverkas av deras egen känsla av hur viktiga de är i organisationen. Relationen påverkar också medlemmens inställning till och förväntningar på kommunikationen.

Viktig att komma ihåg är också att skilja på olika typer av band till organisationen. Bara för att en medarbetare är villig att lämna en organisation, behöver inte betyda att denne inte har känslomässigt band till den. På motsvarande sätt behöver en medlem som väljer att stanna i en organisation inte vara nöjd med relationen eller ha känslomässiga band till den. Hur stor omsättning det är bland medarbetarna är därför inte en bra måttstock på hur relationerna med de anställda är.

Organisationer med stark organisationsidentitet bör tänka på att organisationsidentiteten kan innebära en risk, som innebär att medarbetare upplever att de ”kan” företaget så bra att de inte uppfattar det som viktigt att löpande ta del av ny information inom organisationen. Därför är en utmaning för organisationer att få behovs- och deltidsanställda att inse betydelsen av att ta del av kommunikationen. Det är viktigt att organisationer kommer ihåg att den mest framträdande faktor som påverkar relationen mellan anställd och organisationen är vilken kategori den anställda tillhör – om denne inte tillhör organisationens ”kärnmedlemmar” är det större sannolikhet att förhållandet mellan arbetsinsatsen och lönen används av medarbetaren för att utvärdera relationen. Ju större arbetsprestation de anser sig utträtta, desto mer troligt är de att de betraktar sig själva som en del av

organisationen. Ett sätt att få behovs- och deltidsanställda i organisationen att i större grad identifiera sig med den, skulle därför kunna vara att i högre grad kommunicera hur viktiga de är för organisationen och hur viktigt deras arbete är. När en organisationsmedlem identifierar sig med sin organisation, tar medlemmen del av de värden som organisationen står för och praktiker som utförs i den. Att i högre grad få behovs- och deltidsanställda att identifiera sig med organisationen skulle innebära att organisationen lättare kan hantera mötena mellan medlem och kund och världen utanför.

Förbättringsförslag

Här presenterar jag en rad förslag på förbättringar av kommunikationen till behovs- och deltidsanställda. Förslagen är utformade till Ikea Svenska Försäljnings AB, men eftersom de går att anpassa till andra organisationer och sammanhang kan även andra organisationer ha nytta av dem. En grund för förslagen är att jag tror att det är viktigt att kommunicera till behovs- och deltidsanställda hur viktiga de är och hur betydande deras arbete är för organisationen, eftersom det kan vara ett sätt att få dem att i större grad identifiera sig med den.

Kommunikation mellan medarbetare och chef

Tiden till meningsfull öga-mot-öga-kommunikation mellan chef och medarbetare är också kraftigt begränsad på grund av intensiva arbetspass på helger och kvällar, då behovsarbetare och deltidsarbetare som arbetar under 50 procent ofta arbetar. Med tanke på att öga-mot-öga-kommunikation med chefen är nyckeln till en effektiv kommunikation med medarbetarna, är det viktigt att förutsättningarna för att ha denna typ av kommunikation förbättras. Praktiska hinder är just en upplevd tidsbrist och att chefen inte heller alltid arbetar när de behovs- och deltidsanställda gör det. Just eftersom behovs- och deltidsanställda inte har chansen att träffa sin chef lika ofta som andra anställda, är det viktigt att chefen tar sig tid att diskutera och föra en dialog med dessa när de väl träffas. Chefen är den viktigaste kommunikationskanalen för medarbetaren, har många undersökningar visat, och min studie har också visat att informationen från chefen är den som medarbetarna upplever som viktigast (se sid. 28, resultat från enkätundersökningen). Viktigt är att informationen som diskuteras inte bara är operativ information, utan att information om organisationens mål, värderingar och strategier kommuniceras. Naturligtvis är det inte praktiskt möjligt eller meningsfullt att föra dialog om allting, men jag tror att om det prioriterades och gjordes lite oftare än vad det görs idag, så skulle många behovs- och deltidsanställda känna sig mer sedda, uppskattade och viktiga, vilket hos många skulle leda till ett större engagemang, delaktighet och identifikation med organisationen.

Möten

Ett sätt att få tillfälle till dialog med chefen är även genom möten. De största skillnaderna mellan hur behovs- och deltidsanställda och heltidsanställda tar del av kommunikationen i organisationen är att de förra tar del av möten i en mycket mindre omfattning. Undersökningar har visat att möten upplevs som den näst viktigaste kommunikationskanalen efter chefen, och min studie har också visat att det är information från möten som kommer på andra plats över vilken information som medarbetare upplever som viktigast (se sid. 28, resultat från enkätundersökningen). Viktigt är dock att de handlar om saker som är relevanta att ta upp i ett så rikt medium som ett möte är. Att behovs- och deltidsanställda inte deltar i möten kan bero på många olika saker, men praktiska hinder för att komma på de tider mötena hålls, att de inte känner till mötena och att de inte tror att de är viktiga, verkar vara några av orsakerna. För att kommunikation genom möten ska nå behovs- och deltidsanställda kan en rad förbättringar göras.

Inbjudningar till mötena bör, anser jag gå ut till alla som arbetar. Inbjudningarna till behovs- och deltidsanställda kan till och med vara speciellt riktade till dem, vilket skulle göra att inbjudningarna känns mer personliga och därmed mer lockande. Att i förväg, genom inbjudningarna, meddela vad mötena ska handla om skulle öka intresset och göra att behovs- och deltidsanställda också har en möjlighet att avgöra om de tror att mötena skulle vara intressanta för just dem. Inbjudningarna skulle kunna gå ut via mejl. Exempelvis skulle en ansvarig person på varje avdelning kunna skicka ut inbjudningarna till alla som arbetar på avdelningarna. Att bjuda in alla till alla möten skulle kanske inte vara nödvändigt eller praktiskt genomförbart, men att aktivt åtminstone bjuda in till viktigare avdelningsmöten och viktigare

stormöten (möten för samtliga som arbetar i varuhuset) tycker jag borde kunna vara standardiserat. Som det ser ut idag är det upp till avdelningarna själva att avgöra vad möten ska innehålla för typ av information och hur eventuella inbjudningar ska gå ut. Jag tror att det vore bättre om alla varuhus hade en form för vilken typ av information som ska tas upp i vilken typ av mötesform, och att det var standard att också behovs- och deltidsanställda skulle bjudas in. Även om många behovs- och deltidsanställda inte skulle ha praktisk möjlighet att komma till många möten, skulle inbjudningarna som en symbolhandling kommunicera att det är viktigt att även dessa grupper tar del av kommunikationen på varuhuset.

För att effektivt kommunicera strategisk information och värderingsinformation är det bra att i kombination med dialog på mötet också förbereda medarbetarna med skriftlig informationen via tryckt eller elektronisk media innan mötet. I inbjudan skulle därför också en länk till bakgrundsinformation kunna bifogas. Länken skulle kunna leda till en sida på intranätet med information. Jag återkommer till intranätet nedan.

Det är viktigt att informationen känns relevant även för behovs- och deltidsanställda medarbetare. Därför är det viktigt att anpassa informationen på ett sätt så att den känns intressant också för dem. Det kan också handla om att de blir nämnda i mötena, att de inte känner sig bortglömda som grupp.

Ett annat sätt att få behovs- och deltidsarbetare att delta i möten i högre grad är att hålla möten på helger. Även om det bara skulle vara ekonomiskt och tidsmässigt möjligt att hålla dem en gång i halvåret, skulle ett sådant möte, lagt på en tid som passar behovs- och deltidsanställda, signalera att dessa grupper är viktiga, och att deras deltagande är viktigt. Många behovs- och deltidsanställda deltar aldrig i stormöten, avdelningsmöten och övriga formella möten. Att åtminstone delta två gånger om året skulle kunna göra, om mötet handlade om rätt saker och det finns chans för deltagarna för diskussion och aktivt deltagande, att de blir mer intresserade av att också i övrigt ta aktiv del av kommunikationen och informationen i företaget.

Ett sätt för behovs- och deltidsanställda att kunna ta del av information från möten de inte har möjlighet att närvara vid, är via mötesprotokoll. I dagsläget ser rutinerna olika ut på olika möten och avdelningar för om protokoll förs eller ej. Protokoll borde istället föras vid alla möten som berör medarbetarna på avdelningen. Dessa protokoll skulle sedan kunna mejlas till de medarbetare som är intresserade av att ta del av dem, och samlas på ett ställe som alla på avdelningen har tillgång till. Jag tror att det skulle finnas intresse för detta bland behovs- och deltidsanställda. Detta var någonting som efterlystes av medarbetarna under mina intervjuer.

Intranätet

Intranätet används i mycket liten utsträckning av behovs- och deltidsanställda. Många använder det överhuvudtaget inte. En av anledningarna verkar vara att en del medarbetare inte tycker att informationen där verkar vara tillräckligt relevant för att de ska vilja lägga tid på den. Intranätet upplevs alltså inte som tillräckligt viktigt för att de ska prioritera att ta del av det. En annan anledning är att det inte finns någon tid till att ta del av det under de intensiva arbetsdagarna. Ytterligare en orsak är att en del inte har kunskapen i hur man gör för att hitta information där – de har inte fått någon introduktion till det. En del har inga inloggningsuppgifter. En del medarbetare känner att det är någonting de missar i och med att de inte tar del av det, även om de inte vet riktigt vad det är.

Intranätet är ett bra komplement till annan typ av kommunikation och kan naturligtvis rymma en oändlig mängd information. I dagsläget kan inte medarbetare nå intranätet hemifrån. Det var något som efterfrågades under mina intervjuer. För behovs- och deltidsanställda skulle detta vara en stor fördel, dels eftersom deras arbetspass ofta är intensiva, dels eftersom de har ett behov av att uppdatera sig i och med att de inte arbetar dagligen. För att få fler behovs- och deltidsarbetare att använda sig mer av det är det också viktigt att alla får lära sig hur man använder sig av det och vilken typ av information som går att hitta var. En introduktion till nyanställda och alla som känner sig osäkra skulle göra att fler fick möjligheten

att ta del av det. Att "alla" kan datorer och vet hur man söker på nätet ska inte tas för givet. Speciellt medarbetare som är av den generationen som inte vuxit upp med datorer skulle vara behjälpta av ett tillfälle att få lära sig hur det används. Rutiner kring att alla får inloggningsuppgifter är naturligtvis också viktigt. Ett annat sätt att få användandet att öka skulle vara att göra det till en del av arbetsdagen - med andra ord att göra det till en rutin att ta del av information från intranätet i åtminstone fem minuter under en arbetsdag. Om informationsökning skulle vara "institutionaliserad", som en av medarbetarna i intervjuerna uttryckte det, skulle det också kännas tillåtet att söka information på arbetstid. Speciellt värdefullt skulle detta vara för just behovs- och deltidsanställda eftersom de då skulle få möjlighet att uppdatera sig på saker och ting sedan de senast arbetade. Informationen på intranätet måste också kännas mer intressant och relevant för att medarbetare ska känna att det tillför dem något att ta del av det. Att anpassa informationen är därför viktigt. Mer relevant information, avsatt tid till att söka information, introduktion av intranätet till alla nya medarbetare och till dem som inte känner sig säkra på hur det används, och möjlighet att nå det hemifrån skulle även signalera till medarbetarna att intranätet är ett viktigt forum att ta del av.

Varuhusets personaltidning

Varuhusets personaltidning är praktisk att kunna läsa under raster eller när det finns någon stund över. Personaltidningen fick relativt höga medelvärden av medarbetarna i enkätundersökningen vad det gäller hur viktig de tycker den känns och hur nöjda de är med informationen från den. Personaltidningen är alltså uppskattad av medarbetarna. Ett problem för behovs- och deltidsanställda är att den ofta är slut när de arbetar på helgen. En lösning på detta är att dela ut ett antal exemplar på varje avdelning, eller att låta varje medarbetare få ett personligt exemplar. Detta var det också en av medarbetarna som jag intervjuade som föreslog. Ett annat sätt att nå ut med tidningen till fler medarbetare är att lägga upp den på intranätet. Ett förslag som kom fram under mina intervjuer var att samla alla gamla nummer av personaltidningen så att det är möjligt att gå tillbaka till dessa. Behovs- och deltidsanställda missar annars nummer som de inte har möjlighet att ta del av. Hur ofta tidningarna kommer ut och vilka rutiner som finns kring den är olika på olika varuhus. Förslagen ovan borde dock kunna genomföras på alla varuhus.

Anslagstavlor

Anslagstavlor har behovs- och deltidsanställda i princip lika goda möjligheter att ta del av som heltidsanställda. Problemet med anslagstavlor kan vara att det sitter uppe många anslag samtidigt vilket gör att det är svårt att nå fram med informationen. Medarbetaren har inte möjlighet att ta till sig allting. Viktigt att tänka på att begränsa antalet anslag, vara noga med att ta bort sådana som är inaktuella och att tydligt kategorisera anslagen så att de inte sitter "huller om buller".

På väggen ska väggtidningen *HEJ!* sitta. Tidningen kommer ut tre gånger om året och ska därför innehålla information som inte blir inaktuell under den tid den ska sitta uppe. En utmaning med denna form av information är att få medarbetarna att tycka att den känns relevant att ta del av. Något som framkommit i min studie är att eftersom tidningen är en nationell kanal kan medarbetare känna att informationen inte är tillräckligt specifik och riktad till dem – det är lättare att identifiera sig med sin direkta omgivning, med andra ord avdelningen, än med organisationen i stort och på nationell nivå. Något annat att tampas med är att eftersom den bara kommer ut tre gånger om året kan den upplevas som "gamal" efter några veckor på väggen och därmed inte relevant att ta del av. Eftersom den innehåller välformulerad information om affärsprioriteringar, vad som är på gång inom bolaget, nyheter om Ikea och värderingar så skulle den kunna fungera bra som ett komplement till annan, muntlig information, men problemet är alltså att den inte verkar blir läst i den grad som skulle vara önskvärt. Enligt mig kan formatet vara ett problem – det är inte särskilt bekvämt att stå upp och läsa på någonting som sitter fast på väggen. Att utöver väggtidningen ha exemplar av

den liggande på olika håll i varuhuset skulle göra att fler tog del av den, då det skulle bli möjligt att läsa den i fikarummet eller i matsalen under raster. Den skulle också kunna läggas ut på intranätet och mejlas ut till medarbetare när ett nytt nummer kommit. I min studie framkom det också att det finns en dålig kännedom om att tidningen finns och vad den är för något. För att få medarbetare att intressera sig för den är det viktigt att det talas om den, att de blir informerade av sin närmsta chef om att den finns och att det är viktigt att ta del av den. Det är också nödvändigt, tror jag, att förmedla vilken typ av information som finns i den, så att medarbetarna förstår att informationen är aktuell trots att tidningen inte kommer ut så ofta. Det gäller att kommunicera till medarbetarna att just eftersom den kommer ut så sällan är informationen den faktiskt innehåller desto viktigare.

Information om strategier och organisationen i stort

Både vad det gäller information om mål, värderingar och strategier och om organisationen i stort, finns utrymme för förbättringar i kommunikationen till behovs- och deltidanställda. Eftersom detta är information som bör kommuniceras genom ett så rikt medium som möjligt, är möten och kommunikation mellan medarbetare och chef att föredra. Att få behovs- och deltidanställda att i högre grad delta i möten är därför viktigt, likaså att få chefen att prioritera att diskutera och föra dialog med behovs- och deltidanställda. Positiva nyheter om organisationen, som öppnande av nya varuhus, priser med mera, skulle kunna kommuniceras mer tydligt till medarbetarna. Till exempel skulle den typen av information kunna förmedlas i personaltidningen och intranätet.

Kunskap om kommunikationen

Något som tydligt framkommit i min studie är att medarbetare inte har en överblick över vilka kommunikationskanaler som finns och vilken typ av information som finns i vilken kanal. Medarbetarna har heller inga fasta rutiner för hur de tar del av informationen. Det kan kännas "slumpmässigt" vad de får reda på och inte.

Mitt förslag är därför att alla medarbetare, inklusive behovs- och deltidanställda, ska få en utbildning i vilka kommunikationskanaler som finns, hur de kan ta del av dem, och var man hittar vilken information. De borde också få lära sig hur viktig informationen är att ta del av, och varför. De bör få lära sig att det är viktigt att de är informerade och vikten av att även ta del av information som inte direkt kopplad till arbetsuppgifterna, även fast de "bara" arbetar vid behov eller deltid. I utbildningen borde också ingå att få lära sig en gångordning för vilka rutiner som ingår i ens arbetsdag för att kunna uppdatera sig med ny information och ta del av löpande information. Om det är upp till varje medarbetare är det risk för att informationsökning och att ta del av kommunikationskanalerna prioriteras bort, eftersom det upplevs som något som inte riktigt "ingår" i arbetsuppgifterna utan som snarare är ett extramoment som läggs utanpå. Att löpande ta del av kommunikationskanalerna bör istället integreras med de andra rutiner som medarbetaren utför under arbetsdagen.

Nya medarbetare är viktigt att fånga upp på en gång. Även om det inte är ekonomiskt eller praktiskt möjligt att låta alla gå en utbildning, så borde åtminstone alla nyanställda få en introduktion till hur kommunikationen fungerar i organisationen, vilka kommunikationskanalerna är och så vidare. När medarbetarna är nya är det extra viktigt att försöka få dem att delta vid möten – har de väl varit på några så kanske de fortsätter komma. Har en medarbetare däremot hunnit arbeta ett år och under den tiden inte varit på ett enda möte, är det sannolikt svårare att motivera dem till att börja gå. Nyanställda och andra skulle också kunna få en informationsfolder med en översikt över kommunikationskanalerna och vilken

information som går att hitta i vilken kanal, hur, när och var möten hålls med mera. Att få nya medarbetare som ska arbeta vid behov eller på deltid att känna hur viktiga de är för organisationen tror jag är avgörande för hur intresserade de kommer att vara av att ta del av kommunikationen i företaget, och i längden hur engagerade de kommer att vara i organisationen.

För att kommunikationen ska upplevas som viktig, och för att få medarbetare engagerade, är mitt förslag vidare att "ambassadörer" för kommunikationen utses. En eller två personer inom varje avdelning skulle kunna utses som engagerar sig för att kommunikationen ska fungera. Det finns säkerligen många personer som intresserar sig för kommunikation och som skulle tycka att detta var spännande. Ambassadörerna ska helst vara "vanliga" medarbetare och inte chefer eller ledare. Dessa personer skulle kunna föra protokoll under möten, hjälpa personer med att få den information de behöver och ordna möten. Dessa personer skulle också kunna skriva för personaltidningen. För att skapa engagemang och delaktighet skulle det också vara intressant att ordna "tvärmöten" med personer från olika avdelningar som fick träffas och diskutera frågor som rör varuhuset och dela med sig av sina olika erfarenheter från olika avdelningar. Jag tror att sådana tvärmöten skulle kunna skapa engagemang för hela varuhuset, och inte bara för sin egen avdelning, eftersom det mänskliga mötet betyder mer än en abstrakt idé om organisationen i sin helhet.

Ett sätt att både skapa större engagemang hos de behovs- och deltidsanställda, och att tillvarata deras erfarenheter, skulle vara att under möten låta dem komma till tals och låta dem berätta om saker och ting som de har sett och reflekterat över vad det gäller varuhuset och avdelningen. I min studie har det framkommit att medarbetare som arbetar vid behov eller deltid tycker sig kunna se saker med andra ögon än medarbetare som arbetar full tid. Att tillvarata dessa kunskaper ligger i företagets intresse, och skulle få behovs- och deltidsanställda att känna sig sedda och uppskattade.

KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING

Alvesson, Mats, "Organization: From Substance to Image?", *Organization Studies*, 1990:11

Cheney, George, Lars Thøger Christensen, "Organizational Identity. Linkages Between Internal and External Communication", *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*, red. Fredric M Jablin, Linda L Putnam, Thousand Oaks, Calif 2001

Falkheimer, Jesper, Mats Heide, *Strategisk kommunikation*, Lund 2006

Goffman, Erving, *Jaget och maskerna. En studie i vardagslivets dramatik*, Stockholm 2007

Heide, Mats, Catrin Johansson, Charlotte Simonsson, *Kommunikation och organisation*, Malmö 2005

Jacobs, Glenda, "Constructing corporate commitment amongst remote employees. A disposition and predisposition approach", *Corporate Communication: An International Journal*, 2008, Vol. 13, Nr. 1

Jonsson, Anna, *Knowledge Sharing Across Borders*, Lund 2007

Li, Lan, "Refined understanding of perspectives om employee-organization relationships. Themes and variations", *Journal of Communication Management*, 2007, Vol. 11, Nr. 1

Popper, Karl, "Conjectures and Refutations", *Introductory Readings in the Philosophy of Science*, red. E.D. Klemke, Robert Hollinger, David Wjss Rudge, A. David Kline, NY 1998.

Ruane, Janet M., *A och O i vetenskaplig forskning*, Lund 2006

Simonsson, Charlotte, *Nå fram till medarbetarna*, Malmö 2006

Therkelsen, David J., Christina L. Fiebich, "The supervisor: The linchpin of employee relations", *Journal of Communication Management*, 2003, Vol. 8, Nr. 2

Trost, Jan, *Enkätboken*, Lund 2007

Internetmaterial

"Facts and Figures for the IKEA Group", www.ikea.com/se, 2008-04-28

Annat källa

Anna Svehög, ställföreträdande personalchef för Ikea Svenska Försäljnings AB, 2008-04-25.



IKEA Svenska Försäljnings AB

Undersökning om internkommunikation

Hej!

Vi genomför just nu en enkätundersökning om internkommunikation på IKEA i Sverige. Internkommunikation är information och kommunikation som sker inom en organisation. Alla källor till information är kommunikationskanaler – både skrivna källor så som varuhusets personaltidning och muntliga källor så som din chef och dina kollegor.

Ditt svar är mycket värdefullt eftersom det bidrar till förståelsen av hur internkommunikationen på IKEA kan förbättras. Ditt svar kommer att behandlas konfidentiellt och kommer inte att kunna identifieras.

Deadline för inlämning av svar är **18 december**. Lämna din ifyllda enkät i personalchefens postfack.

Enkäten tar tio minuter att fylla i.

Stort tack för din medverkan!

Kajsa Orvarson, ansvarig internkommunikation
Karin Sandberg, praktikant och projektledare för undersökningen
Informationsavdelningen, Service Office

För frågor, kontakta: Kajsa Orvarson, mailadress, telefonnummer



IKEA Svenska Försäljnings AB

Enkätundersökning om internkommunikation

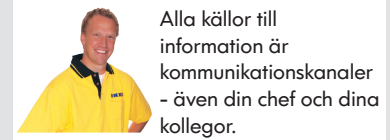
Exempel på interna kommunikationskanaler



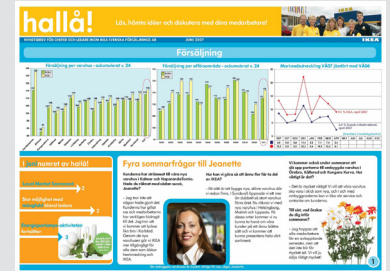
Nyhetsblad på anslagstavla.
IKEA Notis (A3)



HEJ! Väggtidning för medarbetare (100x70 cm)



Alla källor till information är kommunikationskanaler – även din chef och dina kollegor.



hallå! Nyhetsbrev för chefer och ledare (A4)

MARKERA DINA SVAR GENOM ATT KRYSSA I RUTORNA FÖR DE ALTERNATIV SOM GÄLLER DIG

1. Ungefär hur ofta hämtar/får du information från nedanstående kommunikationskanaler?

	Varje dag	Ca 1 gång/v	Ca 1 gång/mån	Mer sällan	Aldrig	Har ej tillgång till kanalen
Närmsta chef	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kollegor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avdelningsmöten (med din närmsta avdelning)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stormöten (för alla i varuhuset)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Övriga formella möten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Varuhusets personaltidning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anslagstavlor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intranät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IKEA Notis (nyhetsblad, se bild ovan)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HEJ! (väggtidning, se bild ovan)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hallå! (nyhetsbrev för chefer och ledare, se ovan)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Hur viktig upplever du att informationen från nedanstående kommunikationskanaler är?

	Mycket viktig	Viktig	Ganska viktig	Ganska oviktig	Oviktig	Tar inte del av kanalen
Närmsta chef	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kollegor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avdelningsmöten (med din närmsta avdelning)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stormöten (för alla i varuhuset)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Övriga formella möten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Varuhusets personaltidning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anslagstavlor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intranät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IKEA Notis (nyhetsblad, se bild ovan)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HEJ! (väggtidning, se bild ovan)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hallå! (nyhetsbrev för chefer och ledare, se ovan)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Hur nöjd är du med informationen från nedanstående kommunikationskanaler?

	Mycket nöjd	Nöjd	Ganska nöjd	Ganska missnöjd	Miss- nöjd	Tar inte del av kanalen
Närmsta chef	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kollegor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avdelningsmöten (med din närmsta avdelning)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stormöten (för alla i varuhuset)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Övriga formella möten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Varuhusets personaltidning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anslagstavlor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intranät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IKEA Notis (nyhetsblad)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HEJ! (väggtidning)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hallå! (nyhetsbrev för chefer och ledare)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Vilka påståenden anser du gälla för informationen från nedanstående kommunikationskanaler?

Exempel: om du tycker att informationen från en kommunikationskanal generellt sett är aktuell och inspirerande, sätter du kryss i dessa två rutor i raden för den kanalen. Du kan välja så många/få av alternativen du vill.

	Tydlig /lätt att förstå	Aktuell	Inspirerande	Bra att veta	Lätt att tillgå /komma åt
Närmsta chef	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kollegor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avdelningsmöten (med din närmsta avdelning)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stormöten (för alla i varuhuset)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Övriga formella möten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Varuhusets personaltidning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anslagstavlor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intranät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IKEA Notis (nyhetsblad)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HEJ! (väggtidning)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hallå! (nyhetsbrev för chefer och ledare)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Instämmer du med nedanstående påståenden?

	Ja, instämmer	Instämmer i viss mån	Nej, instämmer inte
Jag känner till årets Leadership Business (fokusområden för IKEA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag känner till varuhusets övergripande mål och strategier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag känner till min avdelnings mål och strategier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag får tillräckligt med information som rör IKEA i stort, tex öppnande av nya varuhus och positiva utmärkelser för IKEA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Väggtidningen HEJ!

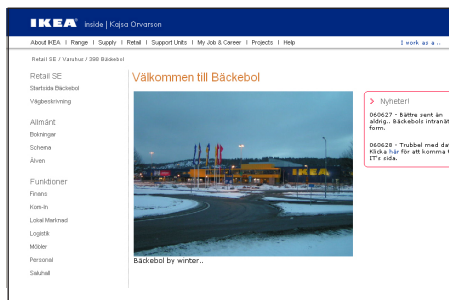


6. Från väggtidningen HEJ! får jag information...

(ange ett ett ungefärligt svar om du inte är säker)

	Mycket	Ganska mycket	En del	Lite	Inget	Tar inte del av HEJ!
...som ger mig mer kunskap om kunden och kunderbjudanden (tex kampanjer, erbjudanden, vad kunden tycker om IKEA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...som rör min anställning på IKEA (tex VOICE, premielön)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...om lönsamheten på IKEA (försäljning och kostnader)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...om vårt sätt att arbeta på IKEA (tex nya rutiner, nya datasystem)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

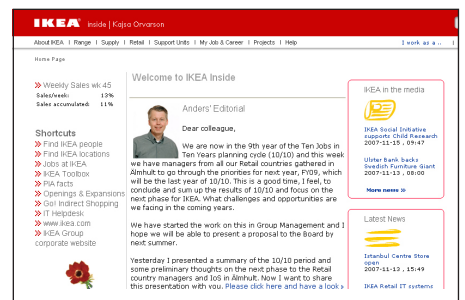
Intranätets olika sidor



Exempel på lokal intranetsida för ett varuhus (IKEA Bäckebo)



Sveriges intranetsida, IKEA Inside Retail Sweden



Global intranetsida, IKEA Inside Global

7. Hur ofta hämtar du information från intranätets olika sidor?

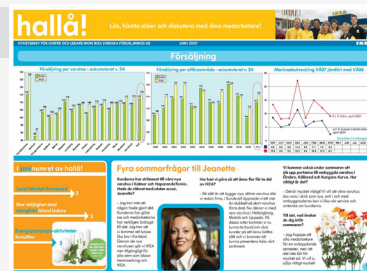
	Varje dag	Ca 1 gång/v	Ca 1 gång/mån	Mer sällan	Aldrig	Känner ej till sidan
Varuhusets lokala intranät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nationella intranätet (IKEA Inside Retail Sweden)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Globala intranätet (IKEA Inside Global)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**OBS! FRÅGA 8-10 SKA BESVARAS ENDAST OM DU ÄR CHEF/LEDARE MED MEDARBETARANSVAR.
ÖVRIGA FORTSÄTT PÅ SIDA 6!**

8. Diskuterar och skapar du dialog med dina medarbetare kring information som du hämtar från nedanstående kommunikationskanaler? (Frågan gäller alltså huruvida du *skapar diskussion* kring informationen från nedanstående kommunikationskanaler, inte huruvida du endast *återger* information från kanalerna.)

	Ja, alltid	Ja, ofta	Ibland	Nej, aldrig
Ledningsgruppen på ditt varuhus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chefskollegor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Funktionsmöten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stormöten (för alla i varuhuset)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Övriga formella möten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Varuhusets personaltidning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anslagstavlor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intranät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IKEA Notis (nyhetsblad)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HEJ! (väggtidning)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hallå! (nyhetsbrev för chefer och ledare)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nyhetsbrevet hallå!



9. Från nyhetsbrevet hallå! får jag information ...

(ange ett ungefärligt svar om du inte är säker)

	Mycket	Ganska mycket	En del	Lite	Inget	Tar inte del av hallå!
...som ger mig mer kunskap om kunden och kunderbjudanden (tex kampanjer, erbjudanden, vad kunden tycker om IKEA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... som ger mig kunskap om ledarskapet på IKEA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om lönsamheten på IKEA (försäljning och kostnader)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... om vårt sätt att arbeta på IKEA (tex nya rutiner, nya datasystem)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Nyhetsbrevet hallå! ...

(ange ett ungefärligt svar om du inte är säker)

	Ja, instämmer	Instämmer i viss mån	Nej, instämmer inte	Tar inte del av hallå!
... ger mig konkreta tips för hur jag kan utveckla mitt ledarskap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ger mig underlag för vad jag kan diskutera och skapa dialog om med mina medarbetare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ger mig en god överblick över våra affärsprioriteringar i Sverige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... visar vilka områden som är viktiga att fokusera på under den kommande perioden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Har du ytterligare tankar eller åsikter om internkommunikationen på IKEA? Skriv dem här!

12. Vilket år är du född? _____

13. Är du ...

Man

Kvinna

14. Är du ...

Medarbetare

Chef/ledare utan medarbetaransvar

Chef/ledare med medarbetaransvar

15. Vilken avdelning tillhör du?

Logistik

Sälj

Kom&In

Kundservice

Restaurang

Finans och administration

Personal

16. Hur länge har du arbetat på IKEA?

Mindre än en månad

1-3 månader

4-6 månader

7-12 månader

1-2 år

3-4 år

5-9 år

10 år eller mer

17. Vilken typ av anställning har du?

Tillsvidareanställd heltid

Tillsvidareanställd deltid

Visstidsanställd (tex. vikariat) heltid

Visstidsanställd (t.ex. vikariat) deltid

Vid behovsanställd

18. Vilket varuhus jobbar du på?

Bäckebo

Jönköping

Kalmar

Sundsvall

Örebro

Bilaga 2. Fördelning enkäter och svarsfrekvens

Samtliga fem varuhus

Avdelning	Antal utdelade enkäter	Antal besvarade enkäter	Svarsfrekvens
Logistik	92	35	38,04%
Sälj	193	92	47,66%
Kom&In	64	29	45,31%
Kundservice	144	80	55,55%
Restaurang	129	56	43,41%
F&A	55	32	58,00%
Personal	21	17	81,00%
Okänd		11	
Totalt	698	352	50,42%

Bäckebo

Avdelning	Antal utdelade enkäter	Antal besvarade enkäter	Svarsfrekvens
Logistik	19	8	42,10%
Sälj	37	20	54,05%
Kom&In	15	4	26,66%
Kundservice	27	21	77,77%
Restaurang	23	14	60,86%
F&A	15	12	80,00%
Personal	4	4	100,00%
Totalt	140	83	59,28%

Jönköping

Avdelning	Antal utdelade enkäter	Antal besvarade enkäter	Svarsfrekvens
Logistik	17	3	17,64%
Sälj	46	17	36,95%
Kom&In	14	9	64,28%
Kundservice	31	20	64,51%
Restaurang	23	5	21,73%
F&A	5	2	40,00%
Personal	4	3	75,00%
Okänd		2	
Totalt	140	61	43,57%

Kalmar

Avdelning	Antal utdelade enkäter	Antal besvarade enkäter	Svarsfrekvens
Logistik	16	6	37,50%
Sälj	46	14	30,43%
Kom&In	7	4	57,14%
Kundservice	32	10	31,25%
Restaurang	31	14	45,16%
F&A	5	3	60,00%
Personal	3	3	100,00%
Okänd	0	2	
Totalt	140	56	38,57%

Sundsvall

Avdelning	Antal utdelade enkäter	Antal besvarade enkäter	Svarsfrekvens
Logistik	21	4	19,04%
Sälj	28	9	32,14%
Kom&In	15	5	33,33%
Kundservice	27	12	44,44%
Restaurang	28	10	35,71%
F&A	16	5	31,00%
Personal	5	4	80,00%
Okänd	0	2	
Totalt	140	51	36,42%

Örebro

Avdelning	Antal utdelade enkäter	Antal besvarade enkäter	Svarsfrekvens
Logistik	19	14	73,68%
Sälj	36	32	88,88%
Kom&In	13	7	53,84%
Kundservice	27	17	62,96%
Restaurang	24	13	54,16%
F&A	14	10	71,00%
Personal	5	3	60,00%
Okänd		5	
Totalt	138	101	73,18%

Vilken typ av anställning har du?		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tillsvidareanställd heltid	163	46,3	47,4	47,4
	Tillsvidareanställd deltid	118	33,5	34,3	81,7
	Visstidsanställd (tex vikariat) heltid	13	3,7	3,8	85,5
	Visstidsanställd (tex vikariat) deltid	22	6,3	6,4	91,9
	Vid behovsanställd	28	8,0	8,1	100,0
	Total	344	97,7	100,0	
Missing	System	8	2,3		
Total		352	100,0		

1.10. Ungefär hur ofta hämtar/får du information från HEJ! (väggtidning)?

(Svartalternativ: Varje dag; Ca 1 gång/v; Ca 1 gång/mån; Mer sällan; Aldrig;
Har ej tillgång till kanalen)

		Vilken typ av anställning har du?					Total
		Tillsvidare anställd heltid	Tillsvidare anställd deltid	Visstids- anställd (tex vikariat) heltid	Visstids- anställd (tex vikariat) deltid	Vid behovs- anställd	
Ungefär hur ofta hämtar/får du infor- mation från HEJ!?	Varje dag	1,9%	6,2%			3,6%	3,3%
	Ca 1 gång/v	6,2%	9,7%	7,7%	4,8%	3,6%	7,1%
	Ca 1 gång/mån	37,3%	23,0%	15,4%	23,8%	28,6%	30,1%
	Mer sällan	41,0%	46,0%	46,2%	47,6%	42,9%	43,5%
	Aldrig	11,2%	13,3%	30,8%	23,8%	17,9%	14,0%
	Har ej tillgång till kanalen	2,5%	1,8%			3,6%	2,1%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0 %

2.1. Hur viktig upplever du att informationen från din närmsta chef är?

(Svartalternativ: Mycket viktig; Viktig; Ganska viktig; Ganska oviktig; Oviktig;
Tar inte del av kanalen).

Medelvärde. Skala från 1 (oviktig) till 5 (mycket viktig).

Vilken typ av anställning har du?	Mean	N	Std. Deviation
Tillsvidareanställd heltid	4,80	162	,524
Tillsvidareanställd deltid	4,81	117	,392
Visstidsanställd (tex vikariat) heltid	4,85	13	,376
Visstidsanställd (tex vikariat) deltid	4,86	22	,351
Vid behovsanställd	4,71	28	,460
Total	4,80	342	,461

2.2. Hur viktig upplever du att informationen från dina kollegor är?

(Svartalternativ: Mycket viktig; Viktig; Ganska viktig; Ganska oviktig; Oviktig;
Tar inte del av kanalen).

Medelvärde. Skala från 1 (oviktig) till 5 (mycket viktig).

Vilken typ av anställning har du?	Mean	N	Std. Deviation
Tillsvidareanställd heltid	4,67	162	,577
Tillsvidareanställd deltid	4,65	118	,529
Visstidsanställd (tex vikariat) heltid	5,00	12	,000
Visstidsanställd (tex vikariat) deltid	4,68	22	,568
Vid behovsanställd	4,61	28	,629
Total	4,67	342	,556

2.3. Hur viktig upplever du att informationen från avdelningsmöten (med din närmsta avdelning) är? (Svarsalternativ: Mycket viktig; Viktig; Ganska viktig; Ganska oviktig; Oviktig; Tar inte del av kanalen).

Medelvärde. Skala från 1 (oviktig) till 5 (mycket viktig).

Vilken typ av anställning har du?	Mean	N	Std. Deviation
Tillsvidareanställd heltid	4,54	160	,726
Tillsvidareanställd deltid	4,40	114	,648
Visstidsanställd (tex vikariat) heltid	4,58	12	,669
Visstidsanställd (tex vikariat) deltid	4,57	21	,598
Vid behovsanställd	4,26	27	,764
Total	4,48	334	,696

2.4. Hur viktig upplever du att informationen från stormöten (för alla i varuhuset) är? (Svarsalternativ: Mycket viktig; Viktig; Ganska viktig; Ganska oviktig; Oviktig; Tar inte del av kanalen).

Medelvärde. Skala från 1 (oviktig) till 5 (mycket viktig).

Vilken typ av anställning har du?	Mean	N	Std. Deviation
Tillsvidareanställd heltid	3,82	162	,884
Tillsvidareanställd deltid	3,83	112	,848
Visstidsanställd (tex vikariat) heltid	4,17	12	,937
Visstidsanställd (tex vikariat) deltid	3,95	22	1,046
Vid behovsanställd	3,69	26	1,087
Total	3,84	334	,900

2.5. Hur viktig upplever du att informationen från övriga formella möten är? (Svarsalternativ: Mycket viktig; Viktig; Ganska viktig; Ganska oviktig; Oviktig; Tar inte del av kanalen).

Medelvärde. Skala från 1 (oviktig) till 5 (mycket viktig).

Vilken typ av anställning har du?	Mean	N	Std. Deviation
Tillsvidareanställd heltid	3,55	156	,773
Tillsvidareanställd deltid	3,53	107	,793
Visstidsanställd (tex vikariat) heltid	3,83	12	,937
Visstidsanställd (tex vikariat) deltid	3,76	21	,700
Vid behovsanställd	3,36	25	1,254
Total	3,55	321	,828

2.6. Hur viktig upplever du att informationen från varuhusets personaltidning är? (Svarsalternativ: Mycket viktig; Viktig; Ganska viktig; Ganska oviktig; Oviktig; Tar inte del av kanalen).

Medelvärde. Skala från 1 (oviktig) till 5 (mycket viktig).

Vilken typ av anställning har du?	Mean	N	Std. Deviation
Tillsvidareanställd heltid	3,79	160	,857
Tillsvidareanställd deltid	3,85	117	,912
Visstidsanställd (tex vikariat) heltid	3,69	13	,855
Visstidsanställd (tex vikariat) deltid	4,09	22	,811
Vid behovsanställd	3,79	28	1,031
Total	3,83	340	,887

2.7. Hur viktig upplever du att informationen från anslagstavlor är? (Svarsalternativ: Mycket viktig; Viktig; Ganska viktig; Ganska oviktig; Oviktig; Tar inte del av kanalen).

Medelvärde. Skala från 1 (oviktig) till 5 (mycket viktig).

Vilken typ av anställning har du?	Mean	N	Std. Deviation
Tillsvidareanställd heltid	3,56	159	,939
Tillsvidareanställd deltid	3,67	117	,900
Visstidsanställd (tex vikariat) heltid	3,50	12	,522
Visstidsanställd (tex vikariat) deltid	3,77	22	1,066
Vid behovsanställd	3,81	27	,921
Total	3,63	337	,920

2.8. Hur viktig upplever du att informationen från intranätet är? (Svarsalternativ: Mycket viktig; Viktig; Ganska viktig; Ganska oviktig; Oviktig; Tar inte del av kanalen).

Medelvärde. Skala från 1 (oviktig) till 5 (mycket viktig).

Vilken typ av anställning har du?	Mean	N	Std. Deviation
Tillsvidareanställd heltid	3,83	158	1,048
Tillsvidareanställd deltid	3,47	99	,973
Visstidsanställd (tex vikariat) heltid	3,42	12	,793
Visstidsanställd (tex vikariat) deltid	3,47	19	1,264
Vid behovsanställd	3,52	23	1,163
Total	3,66	311	1,048

2.9. Hur viktig upplever du att informationen från IKEA Notis (nyhetsblad) är?

(Svarsalternativ: Mycket viktig; Viktig; Ganska viktig; Ganska oviktig; Oviktig; Tar inte del av kanalen.)

Medelvärde. Skala från 1 (oviktig) till 5 (mycket viktig).

Vilken typ av anställning har du?	Mean	N	Std. Deviation
Tillsvidareanställd heltid	3,06	152	,886
Tillsvidareanställd deltid	3,04	106	,872
Visstidsanställd (tex vikariat) heltid	2,83	12	,937
Visstidsanställd (tex vikariat) deltid	3,10	20	1,071
Vid behovsanställd	2,84	25	,800
Total	3,03	315	,886

2.10. Hur viktig upplever du att informationen från HEJ! (väggtidning) är?

(Svarsalternativ: Mycket viktig; Viktig; Ganska viktig; Ganska oviktig; Oviktig; Tar inte del av kanalen.)

Medelvärde. Skala från 1 (oviktig) till 5 (mycket viktig).

Vilken typ av anställning har du?	Mean	N	Std. Deviation
Tillsvidareanställd heltid	2,88	153	,827
Tillsvidareanställd deltid	2,91	104	,883
Visstidsanställd (tex vikariat) heltid	2,58	12	,900
Visstidsanställd (tex vikariat) deltid	2,95	20	1,099
Vid behovsanställd	2,83	24	,816
Total	2,88	313	,863

3.1. Hur nöjd är du med informationen från din närmsta chef?

(Svarsalternativ: Mycket nöjd; Nöjd; Ganska nöjd; Ganska missnöjd; Missnöjd; Tar inte del av kanalen.)

Vilken typ av anställning har du?	Mean	N	Std. Deviation
Tillsvidareanställd heltid	4,02	162	1,048
Tillsvidareanställd deltid	3,92	117	,993
Visstidsanställd (tex vikariat) heltid	4,15	13	,689
Visstidsanställd (tex vikariat) deltid	4,41	22	,734
Vid behovsanställd	4,21	28	,787
Total	4,03	342	,985

3.2. Hur nöjd är du med informationen från dina kollegor?

(Svarsalternativ: Mycket nöjd; Nöjd; Ganska nöjd; Ganska missnöjd; Missnöjd; Tar inte del av kanalen.)

Vilken typ av anställning har du?	Mean	N	Std. Deviation
Tillsvidareanställd heltid	4,06	161	,831
Tillsvidareanställd deltid	4,09	117	,749
Visstidsanställd (tex vikariat) heltid	4,25	12	,754
Visstidsanställd (tex vikariat) deltid	4,23	22	,752
Vid behovsanställd	4,25	28	,887
Total	4,10	340	,799

3.3. Hur nöjd är du med informationen från avdelningsmöten (med din närmsta avdelning)?

(Svarsalternativ: Mycket nöjd; Nöjd; Ganska nöjd; Ganska missnöjd; Missnöjd; Tar inte del av kanalen.)

Vilken typ av anställning har du?	Mean	N	Std. Deviation
Tillsvidareanställd heltid	3,79	157	,987
Tillsvidareanställd deltid	3,69	112	1,057
Visstidsanställd (tex vikariat) heltid	4,17	12	,718
Visstidsanställd (tex vikariat) deltid	4,00	19	1,000
Vid behovsanställd	4,08	26	,977
Total	3,80	326	1,007

3.4. Hur nöjd är du med informationen från stormöten (för alla i varuhuset)?

(Svarsalternativ: Mycket nöjd; Nöjd; Ganska nöjd; Ganska missnöjd; Missnöjd; Tar inte del av kanalen.)

Vilken typ av anställning har du?	Mean	N	Std. Deviation
Tillsvidareanställd heltid	3,55	159	,832
Tillsvidareanställd deltid	3,45	111	,998
Visstidsanställd (tex vikariat) heltid	3,67	12	1,231
Visstidsanställd (tex vikariat) deltid	3,58	19	,838
Vid behovsanställd	3,55	22	1,101
Total	3,52	323	,924

3.5. Hur nöjd är du med informationen från övriga formella möten?

(Svarsalternativ: Mycket nöjd; Nöjd; Ganska nöjd; Ganska missnöjd; Missnöjd; Tar inte del av kanalen.)

Vilken typ av anställning har du?	Mean	N	Std. Deviation
Tillsvidareanställd heltid	3,51	146	,717
Tillsvidareanställd deltid	3,36	102	,899
Visstidsanställd (tex vikariat) heltid	3,25	12	,965
Visstidsanställd (tex vikariat) deltid	3,44	16	,964
Vid behovsanställd	3,29	17	1,213
Total	3,43	293	,840

3.6. Hur nöjd är du med informationen från varuhusets personaltidning?

(Svarsalternativ: Mycket nöjd; Nöjd; Ganska nöjd; Ganska missnöjd; Missnöjd; Tar inte del av kanalen.)

Vilken typ av anställning har du?	Mean	N	Std. Deviation
Tillsvidareanställd heltid	3,52	161	,807
Tillsvidareanställd deltid	3,90	116	,750
Visstidsanställd (tex vikariat) heltid	3,58	12	1,165
Visstidsanställd (tex vikariat) deltid	4,05	22	,999
Vid behovsanställd	3,81	27	1,039
Total	3,71	338	,854

3.7. Hur nöjd är du med informationen från anslagstavlor?

(Svarsalternativ: Mycket nöjd; Nöjd; Ganska nöjd; Ganska missnöjd; Missnöjd; Tar inte del av kanalen.)

Vilken typ av anställning har du?	Mean	N	Std. Deviation
Tillsvidareanställd heltid	3,44	160	,845
Tillsvidareanställd deltid	3,82	115	,768
Visstidsanställd (tex vikariat) heltid	3,38	13	,961
Visstidsanställd (tex vikariat) deltid	3,76	21	,944
Vid behovsanställd	3,78	27	,934
Total	3,62	336	,853

3.8. Hur nöjd är du med informationen från intranätet? (Svarsalternativ: Mycket nöjd; Nöjd; Ganska nöjd; Ganska missnöjd; Missnöjd; Tar inte del av kanalen.)

Vilken typ av anställning har du?	Mean	N	Std. Deviation
Tillsvidareanställd heltid	3,53	152	,853
Tillsvidareanställd deltid	3,59	85	,776
Visstidsanställd (tex vikariat) heltid	3,42	12	1,084
Visstidsanställd (tex vikariat) deltid	3,38	16	1,025
Vid behovsanställd	3,21	19	1,084
Total	3,51	284	,867

3.9. Hur nöjd är du med informationen från IKEA Notis (nyhetsblad)? (Svarsalternativ: Mycket nöjd; Nöjd; Ganska nöjd; Ganska missnöjd; Missnöjd; Tar inte del av kanalen.)

Vilken typ av anställning har du?	Mean	N	Std. Deviation
Tillsvidareanställd heltid	3,30	143	,661
Tillsvidareanställd deltid	3,39	96	,745
Visstidsanställd (tex vikariat) heltid	2,56	9	1,236
Visstidsanställd (tex vikariat) deltid	3,50	18	,985
Vid behovsanställd	3,33	21	,796
Total	3,32	287	,754

3.10. Hur nöjd är du med informationen från HEJ! (väggtidning)? (Svarsalternativ: Mycket nöjd; Nöjd; Ganska nöjd; Ganska missnöjd; Missnöjd; Tar inte del av kanalen.)

Vilken typ av anställning har du?	Mean	N	Std. Deviation
Tillsvidareanställd heltid	3,20	142	,655
Tillsvidareanställd deltid	3,37	92	,737
Visstidsanställd (tex vikariat) heltid	2,70	10	1,059
Visstidsanställd (tex vikariat) deltid	3,41	17	1,004
Vid behovsanställd	3,30	20	,801
Total	3,26	281	,741

