

Ekonomihögskolan
Lunds Universitet
Kandidatuppsats HT04

När tiga är silver och tala är guld

hur organisationer behandlar negativ publicitet internt

Av
Jens Wenger
Kristina Åhman

Sammanfattning

Uppsatsens titel	När tiga är silver och tala är guld. Hur organisationer behandlar negativ publicitet internt
Seminariedatum:	11 januari 2005
Ämne/Kurs:	FEK 582, Kandidatuppsats, 10 poäng
Författare:	Jens Wenger & Kristina Åhman
Handledare:	Marcus Bengtsson, Björn Carlsson & Roland Knutsson
Fem Nyckelord:	Internkommunikation, förtroende, negativ publicitet, medarbetare, organisationskultur
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att öka förståelsen för hur organisationer som utsätts för negativ publicitet bör kommunicera med medarbetarna, för att bibehålla deras förtroende för organisationen.
Metod:	Vi har genomfört en kvalitativ fallstudie där vi samlat in vår empiri genom semistrukturerade intervjuer.
Slutsatser:	Upprättandet av en dialog är det effektivaste kommunikationsmedlet för att kommunicera med medarbetare. För stora organisationer är det svårt att upprätta en genomgående dialog på alla nivåer, och även om den i viss mån förekommer i den dagliga kommunikationen, så uppstår svårigheter när negativ publicitet ska kommuniceras på ett internt plan. Trots att begränsade resurser kan hindra optimal kommunikation vid negativ publicitet, är det viktigt att ledningen inte tigger, utan kommenterar det inträffade. Studien visar på att en välfungerande daglig kommunikationsstruktur dessutom medför att avsaknaden av kommunikation i känsliga ämnen blir desto mer märkbar.

Summary

Title:	When silence is the worst option.
Seminar date:	11 January 2005
Course:	Bachelor thesis in business administration, 10 swedish credits (15 ECTS)
Authors:	Jens Wenger & Kristina Åhman
Advisors:	Marcus Bengtsson, Björn Carlsson & Roland Knutsson
Key words:	Internal communications, trust, negative publicity, employee, organizational culture
Purpose:	The purpose of this study is to increase the understanding of how organisations should communicate with their employees in case of negative publicity, in order to maintain the employees' trust.
Methodology:	We have chosen a qualitative case study where we have gathered our empirical material through semistructured interviews.
Conclusions:	The creation of a dialogue is the most effective communication tool for communicating with employees. Larger organizations struggle to maintain a dialogue on all levels, despite this, a dialogue can still exist in the everyday communication. Difficulties arise when organizations are to communicate negative publicity internally. Even though limited resources may hinder optimal communication in the event of negative publicity, it is crucial not to remain silent, but to comment on the bad news. This study shows that when the day to day communication structure works well, the lack of communication regarding sensitive issues becomes more noticeable.

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	6
1.1	Krymper medarbetarnas förtroende?.....	7
1.2	Ett relevant fall.....	8
1.3	Problemställning	9
1.4	Syfte	11
1.5	Disposition	11
2	METOD	12
2.1	Ansats.....	12
2.2	Kvalitativt angreppssätt.....	12
2.3	Fallstudie	13
2.3.1	<i>Val av fallföretag.....</i>	<i>14</i>
2.3.2	<i>Insamlande av det empiriska materialet</i>	<i>14</i>
2.4	Intervjuer.....	15
2.4.1	<i>Urval.....</i>	<i>15</i>
2.4.2	<i>Genomförande.....</i>	<i>16</i>
2.4.3	<i>Transkribering och kategorisering.....</i>	<i>16</i>
3	TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER.....	18
3.1	Ett kulturorienterat perspektiv	18
3.2	Teoretiska avgränsningar	19
3.3	Kultur och kommunikation.....	19
3.4	Integrerad kommunikation.....	20
3.4.1	<i>Vägen mot tvåvägskommunikation</i>	<i>21</i>
3.4.2	<i>Tvåvägskommunikations olika inriktningar.....</i>	<i>22</i>
3.4.3	<i>Formell och informell kommunikation</i>	<i>23</i>
3.4.4	<i>Meningsskapande och dialog</i>	<i>24</i>
3.5	Förtroendes roll i organisationer	25

3.5.1	<i>Förtroende i organisationer</i>	26
3.5.2	<i>Att skapa och bibehålla förtroende</i>	27
3.6	Reflektioner runt teorierna	28
4	RESULTAT OCH ANALYS	30
4.1	Organisationskultur	30
4.2	Kommunikationsvägar	33
4.2.1	<i>Informationsflöden och tvetydighet</i>	33
4.2.2	<i>Praktiserandet av tvåvägskommunikation</i>	34
4.2.3	<i>Formell och informell kommunikation</i>	36
4.3	Förtroende	38
4.3.1	<i>Transaktionskostnaderna</i>	39
4.3.2	<i>Förtroendets grunder</i>	39
5	DISKUSSION	41
5.1	Förslag till vidare forskning	43
6	KÄLLFÖRTECKNING	44
7	BILAGOR	47
7.1	Intervjuguide: medarbetare	47

1 Inledning

I det första kapitlet beskrivs bakgrunden till området vi valt att undersöka. Kartan över området belyses från olika perspektiv för att framhäva undersökningens relevans i organisationers vardag. Perspektivens gemensamma nämnare formuleras i uppsatsens problemställning och resoneras kring i syftet. Avslutningsvis beskriver vi uppsatsens disposition.

Medierna är en integrerad del av ett modernt samhälle och tillmäts en väsentlig betydelse för opinionsbildningen. De fungerar som viktiga informationskanaler mellan olika grupper samt mellan grupper och enskilda. En gren inom medierna, nyhetsförmedlingen, har under de senaste femtio åren ökat sin nyhetsvolym kraftigt i form av en allt bredare och mer detaljerad journalistisk bevakning (Hadenius & Weibull, 2000). I takt med journalisters ökade ifrågasättande har granskningar som genomförts blivit mer insiktsfulla och detaljrika, och mediernas roll som granskningsenhet har därmed fått allt större betydelse för allmänheten, då det ofta är de som lyfter fram de oegentligheter som förekommer (Hadenius & Weibull, 2000). Detta har i sin tur inneburit att medierna har skapat en ökad insyn i näringslivet och gjort det svårare för företag att dölja tvivelaktigt handlande. En logisk följd av mediernas ökade nyhetsbevakning och -rapportering är att allmänhetens krav att företag ska agera etiskt har ökat ytterligare.

Trots detta har vi på senare tid allt oftare kunnat läsa om hur företagsledningar handlat på tvivelaktiga sätt. Systembolagets butikschefer påstås ha tagit emot mutor medan Skandia tydligen renoverade lägenheter åt ledningen och deras barn. Exemplet på ledningars oetiska beteende är många och olika. Något de alla har gemensamt är att de skapar negativ publicitet för företaget. Effekterna av negativ publicitet är även de många och olika. Företagets anseende drabbas, aktiekursen påverkas, kunder avviker, medarbetarna påverkas, och så vidare (Henard, 2002). Det gamla talesättet att all publicitet är bra publicitet verkar vara en aning förlegat.

Moderna organisationer har naturligtvis anpassat sig till de förändrade omständigheterna. De investerar stora summor i sina informationsavdelningar för att hantera informations- och kommunikationsflödet till och från, och inom organisationen. Investeringarna har

bland annat berott på två anledningar. Å ena sidan har informationsflödet i näringslivet ökat enormt de senaste decennierna, å andra sidan betonas betydelsen av en organisations relationer alltmer. Och relationer skapas, underhålls och utvecklas genom kommunikativa handlingar. (Falkheimer & Heide, 2003)

Strävan efter att enbart nå ut med positiv publicitet står alltså högt i kurs, då organisationer insett dess betydelse för organisationens alla intressenter. Men verkligheten ser annorlunda ut då både positiva och negativa händelser påverkar organisationer. En nyckel till organisationers framgång är enligt Stern (2000) hur de hanterar de olika händelserna. Finney (1997) menar att organisationer måste kunna hantera relationer med massmedia och samtidigt kunna stå till svars för sitt handlande gentemot medarbetarna. De senare utgör stommen av varje organisations verksamhet, det är de som gör jobbet och de som organisationer borde ta mest hänsyn till om man vill bedriva en framgångsrik verksamhet. Om organisationen sviker medarbetarna så skadar den sig själv.

En fundamental del för att en organisation ska fungera effektivt är att deras medarbetare har förtroende för det som kommuniceras inom organisationen. När organisationer utsätts för negativ publicitet ställs deras förmåga att kommunicera på prov.

1.1 Krymper medarbetarnas förtroende?

En omfattande studie som genomfördes av Towers Perrin (2004) i Amerika visar på intressanta resultat: endast hälften av de tillfrågade medarbetarna litar på den information de får från arbetsgivaren. Var tredje anser att organisationer nuförtiden är mindre ärliga än för tre år sen. Och var femte har inget förtroende för arbetsgivarens information alls. När dessa siffror tolkas ska man vara medveten om att den ekonomiska recessionen och det ökade antalet företagsskandaler i Amerika påverkar studiens utfall. Är detta anledning nog till att förtroendet inom organisationer är så pass lågt att man inte litar på information inom organisationen?

Vidare framgår det ur studien att medarbetarna tycker att organisationer försöker prata runt frågan, istället för att direkt säga vad saken gäller. Detta tyder starkt på att organisationers informationsavdelningar inte lyckats förbättra och effektivisera kommunikationen inom organisationer, vilket kan bero på olika anledningar. Dozier med flera (1995) påstår att informationsavdelningars inflytande i organisationen är starkt beroende av deras förhållande till ledningen för att kunna lämna ett strategiskt bidrag till organisationen.

Detta innebär att även en informationsavdelning som i grund och botten uppfyller kraven till att effektivisera informations- och kommunikationsflödet inom en organisation inte kan göra det, då länken och inflytandet till ledningen är för svag.

Undersökningen som beskrevs ovan utfördes i Amerika, med amerikanska företag som präglas av amerikanska värderingar. Frågan om medarbetarnas förtroende för deras arbetsgivare krymper på svensk mark, återstår fortfarande.

1.2 Ett relevant fall

Att genomföra en undersökning som kan uppvisa användbara resultat om hur medarbetares förtroende gentemot deras arbetsgivare i hela Sverige ser ut, ligger utanför denna studiens ram. Istället väljer vi att smalna av både antalet undersökta företag och studiens problemställning. Kring det senare för vi en diskussion i nästa del av inledningen, medan vi nu kommer att beskriva det valda företaget.

Vi väljer att undersöka ett börsnoterat, producerande företag som är väletablerat och agerar på en global marknad. Fallföretaget tillverkar industriella lösningar, vilket medför att knappt hälften av de anställda arbetar på verkstan. Det är därför inte heller underligt att 80 procent av de anställda är män. Tillgänglighet och tidsbrist medför att vi endast ser på ett av företagets olika lokalkontor, men för att undersökningen ska få en mer allmängiltig karaktär, har vi valt det största.

De senaste åren har organisationen, i likhet med många andra företag, blivit utsatt för negativ publicitet i olika omfattning. Med begreppet *negativ publicitet* menar vi sådant som massmedierna har rapporterat som har skadat företagets anseende. Carroll och McCombs (2003) beskriver i en artikel hur media alltmer sätter agendan för vad allmänheten intresserar sig för. Detta görs bland annat genom ”coverage of firms’ involvement in major problems and issues ranging from product recalls to financial scandals” (Carroll & McCombs, 2003:1). Den negativa publiciteten behöver inte bero på att företaget har handlat felaktigt, media överdriver ibland händelser för att väcka intresse.

Vi har valt att fördjupa oss inom två olika fall av negativ publicitet i fallföretaget för att på så vis få en mer detaljerad uppfattning av medarbetarnas förhållningssätt till den intraorganisatoriska informationen och kommunikationen, och till viss del även den mediala kritiken. Det ena fallet av negativ publicitet uppstod i samband med stämningar av

fallföretaget. Diskussionerna kring stämningarna har figurerat i många artiklar i massmedier det senaste decenniet, men för att få ett tidsmässigt närmare förhållningssätt till händelserna och medarbetarnas uppfattning därav, lägger vi fokus på fallföretagets och till viss del mediernas ståndpunkter därtill de senaste tre åren. Det andra fallet av negativ publicitet som undersökningen går in på är av helt annan karaktär. Där var det inte organisationens produkter eller tjänster som kritiserades, utan ledningens tvivelaktiga handlande. Vissa delar av fallföretagets ledning, därav dåvarande VD, anklagades för insiderbrott då de var involverade i en aktieaffär där de tjänade en slant. Detta inträffade för mindre än ett år sedan och den tidsmässiga närheten innebär att medarbetarna kan ge oss insyn i ett större antal detaljer om hur händelsen hanterades på ett intraorganisatoriskt plan. Dessutom kan vi få en närmare uppfattning om och i så fall hur medarbetarnas förtroende gentemot fallföretaget har påverkats av sådana händelser.

Ingen av de två händelserna har varit så allvarlig att de kan kallas för en kris, men de har ändå haft ofördelaktiga följder. Denna mix av olika starkt utpräglad negativ publicitet är avgörande för varför vi valt just det här fallföretaget.

1.3 Problemställning

Inom psykologin har man funnit att människor tar till sig och minns mer av negativ än positiv information (Ahluwalia, 2000). Detta får följder för organisationers anseende när de i media framställs i ett ofördelaktigt ljus. Enligt en studie av Smidts (2001) finns det ett positivt samband mellan hur väl ansett ett företag är hos allmänheten, och i vilken utsträckning medarbetarna identifierar sig med företaget. Om företaget har ett bra anseende ökar alltså medarbetarnas lojalitet och vilja att göra bra ifrån sig. Samtidigt är det enligt Smidts svårt för ledningen i företaget att direkt påverka allmänhetens intryck av företaget, då information från yttre källor väger mycket tyngre än information som kommer från företaget. "It has been shown that autonomous external sources have an even greater impact on perceived external prestige than company-controlled communication does" (Smidts, 2001:1). Vi anser därför att det är angeläget för organisationer att kunna reagera på det som skrivs i yttre källor, på ett sätt som minimerar de skador som kan uppstå.

Negativ publicitet påverkar företag på flera plan och anses av Stern (2000) ibland kunna utgöra en kris. Det finns omfattande litteratur som handlar om krishantering, till exempel redogör Stern för hur kontakten med medierna bör skötas för att mildra effekterna av

negativ publicitet. I vår uppsats vill vi inte likställa negativ publicitet med en kris eftersom begreppet kris innebär något som till sin natur är mer allvarligt och akut än de fenomen vi undersöker. Den forskning som finns gällande kriskommunikation har vi därför inte undersökt närmare då den går utanför uppsatsens område.

Henard (2002) har genom en kvantitativ studie undersökt hur konsumenter reagerar på negativ publicitet, och sett på hur deras grad av engagemang i företaget påverkar sättet de värderar negativ information. Enligt studien är kunder som är starkt engagerade i företaget mindre mottagliga för negativ publicitet eftersom de vill försvara det och kommer med egna motargument. Sättet på hur de olika kundgrupperna uppfattar företags reaktion på den negativa publiciteten skiljer sig också åt. De mindre engagerade ansåg att det var bättre att inte företaget sa något alls medan de mer lojala uppskattade en förklaring. Vi har inte hittat någon liknande undersökning som har mätt de anställdas åsikter, varför en studie inom detta område är angelägen.

Medarbetarna är för många organisationer den mest värdefulla resursen. Förtroende är enligt McShulskis (1997) en viktig beståndsdel för att de anställda ska trivas och utföra ett bra jobb. Negativ publicitet är något som kan skada medarbetarnas förtroende för organisationen.

En undersökning som Korsgaard med flera (2002) har gjort handlar om de faktorer som inverkar på medarbetarnas förtroende för deras chefer vid negativa händelser. Undersökningen visar bland annat att öppen kommunikation ingav större förtroende, de negativa händelserna hade dock snarare karaktären av interna oenigheter och gick inte in på situationer där ledningen måste stå till svars för det som står i tidningar.

Webley (2003) redogör för en studie genomförd i Storbritannien som visar att allmänheten har mycket lågt förtroende för företagsledningar, endast 28 procent av respondenterna litar på att företagsledare säger sanningen. Vi har inte kunnat hitta några liknande studier gjorda i Sverige.

Mayfield och Mayfield (2002) har forskat om hur chefer bör kommunicera med sina underordnade för att öka deras engagemang och lojalitet. "Leader communication has long been shown to be a critical factor in superior worker motivation and performance" (Mayfield & Mayfield, 2002:1). De har utarbetat en modell för att genom kommunikation kunna nå strategiska mål. I likhet med Engquist (2002) som behandlar kommunikation på

arbetsplatsen, så handlar den mest om hur kommunikationen fungerar i det löpande arbetet och går inte in på huruvida kommunikationen anpassas om det är något negativt som ska förmedlas.

Om intraorganisatorisk kommunikation ska vara effektiv vid negativ publicitet så bör den rimligtvis vara effektiv även i vanliga fall. Vissa delar av teorier för intern kommunikation anser vi vara ett fundament för att kommunikationen ska fungera även i svåra situationer. Därför har vi sökt bland forskning om intern kommunikation och hittat flera användbara teorier, som återkommer i teoriavsnittet, vad vi saknat är en mer utförlig forskning om hur företagsledningen bör hantera obekväma frågor och dåliga nyheter. Framförallt saknar vi forskning om de anställdas uppfattningar om hur dylika frågor bör kommuniceras, samt huruvida detta påverkar medarbetarnas förtroende för företaget och dess ledning. Vår problemformulering lyder då: *Hur kommunicerar organisationer med medarbetarna i händelse av negativ publicitet samt hur påverkar detta medarbetarnas förtroende?*

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att öka förståelsen för hur organisationer som utsätts för negativ publicitet bör kommunicera med medarbetarna, för att bibehålla deras förtroende för organisationen.

1.5 Disposition

Efter denna inledning ska vi beskriva hur vi har gått tillväga för att samla in vårt empiriska material. Därefter skildrar vi de teoretiska utgångspunkterna som ligger till grund för undersökningen. Nästa steg omfattar en redovisning och analys av det empiriska materialet. I ett sista steg för vi en övergripande diskussion kring undersökningen och dess betydelse för organisationers kommunikativa arbete.

2 Metod

I det andra av uppsatsens alla kapitel beskriver och diskuterar vi de metodologiska frågorna som ligger till grund för undersökningen. Vi inleder kapitlet med en genomgång av vårt teoretiska och metodologiska angreppssätt för att därefter fördjupa oss inom hur insamlingen av det empiriska materialet planerats och genomförts. Avslutningsvis skildrar vi hur det empiriska materialet har hanterats och analyserats.

2.1 Ansats

Alla vetenskapliga undersökningar har en viss relation till tidigare utformade teorier. Forskarens val att välja vissa teorier och utelämna andra har naturligtvis en stark påverkan på undersökningens utfall och är beroende av studiens utformning, metod och syfte (Holme & Solvang, 1997). Vid denna studie har vi lagt mycket vikt vid att använda oss av teorier som framtagits genom empiriska studier, då även denna undersökning baseras på empiriskt insamlade data. Vidare så har vårt förhållningssätt till den använda teorin varit ett ständigt återkommande och reflekterande sådant. Vi har å ena sidan utgått från teorier för att pröva och *bevisa* dess legitimitet i det insamlade empiriska materialet. Å andra sidan har vi fokuserat på empirin för att därutav *upptäcka* bevis i teorin. Detta förhållningssätt till tidigare utformade teorier kallas för ett abduktivt angreppssätt. Holme och Solvang (1997) hävdar dessutom att det i kombinationen av bevisandet och upptäckandet ofta uppstår spännande kunskap.

2.2 Kvalitativt angreppssätt

Inom samhällsvetenskapen brukar man skilja mellan två olika metodologiska angreppssätt. Denscombe (2000) hävdar att skillnaden mellan de två angreppssätten strängt taget gäller hur den insamlade data behandlas. Vid ett kvalitativt angreppssätt producerar forskaren data i form av ord, medan hon tolkar och analyserar denna. Det kvantitativa angreppssättet däremot strävar efter att analysera och frambringa numerisk data till kvantifierbara enheter.

I denna studie lägger vi stor vikt vid att öka förståelsen om hur en organisation kommunicerar med sina medarbetare när negativ publicitet har uppstått, samt hur detta påverkar medarbetarnas förtroende. En viktig utgångspunkt i vår studie är att inneha en nära relation med undersökningsobjekten för att få en bättre uppfattning av den enskildes situation på arbetsplatsen. Denna närkontakt är fundamental för att skapa en ökad förståelse av företeelsen, och väsentlig för vidare reflektion och tolkning. Vi lägger alltså mindre vikt vid mätning, förklaring och kontroll av händelserna, vilket är den kvantitativa studiens signum. Studien fokuserar främst på att komma åt värderingar och åsikter, och därför väljer vi att utgå ifrån ett kvalitativt angreppssätt. Detta angreppssätt tillåter oss enligt Denscombe (2000) att få en bättre uppfattning av individens djupliggande uppfattningar, samtidigt som vi kan analysera och tolka företeelserna med ord. Dessutom kan vi uppnå ett djup i vår undersökning med färre respondenter än vid ett kvantitativt angreppssätt. (Holme & Solvang, 1997)

2.3 Fallstudie

Ett centralt inslag vid denna undersökning är att den stödjer sig på en enskild fallstudie. Att enbart se på en undersökningsenhet innebär självfallet att man utelämnar många andra som kanske också kunnat bidra med intressanta synvinklar för undersökningen. Logiken bakom att fokusera på enbart en fallstudie istället för många är att man därigenom kan skaffa sig insikter som kan få vidare konsekvenser (Eriksson, 1997). Denscombe (2000) hävdar att undersökaren genom studerandet av företeelser i detalj kan upptäcka saker som kanske inte skulle ha blivit synliga vid en mer ytlig undersökning. Ett genomträngande inslag vid denna undersökning är vårt fokus på en organisations intraorganisatoriska kommunikation, som till stor del utgörs av sociala relationer och förhållanden. Undersökningens andra pelare, medarbetarnas förtroende, är även det ett komplext område då det grundar sig på olika rörliga faktorer som ska skapa en övertygelse om att man kan lita på någon i en relation. Dessa relationer har benägenhet för att vara interrelaterade, ihopkopplade och inte minst komplexa, vilket enligt Denscombe (2000) medför att en fallstudie är ett bra angreppssätt. Eriksson (1997) hävdar dessutom att det kan finnas generell kunskap i form av teorier som gör att en jämförelse med andra fallföretag inte är nödvändig, och att det därför kan vara tillräckligt att koncentrera sig på ett fall.

En nackdel med fallstudier är att de kräver tillgång till omfattande och uttömmande data om det aktuella fenomenet. Det kan vara svårt att urskilja vilka personer som kan bidra med relevant information, vilka data som är viktiga och hur insamlade data ska tolkas (Andersen, 1998). Hur vi gått tillväga för att välja respondenter till intervjuerna, kommer vi senare diskutera kring. Vi ansåg att en fallstudie var ett bra tillvägagångssätt att försöka hitta svar på vår problemställning eftersom den enligt Andersen (1998) kan belysa ett samtida fenomen inom det verkliga livets ramar, där det är möjligt att använda flera informationskällor för att belysa fenomenet.

2.3.1 Val av fallföretag

Innan vi valde ett lämpligt fallföretag ställde vi upp ett antal kriterier som vi ansåg vara vitala för att kunna genomföra undersökningen. Dessa kriterier var att företaget skulle vara etablerat, ha upplevt olika sorters negativ publicitet och att det var tillräckligt stort för att ha omfattande formell intern kommunikation.

Det företag vi har valt uppfyller ovanstående kriterier. Problemet vi har undersökt är av känslig karaktär och därför har vi valt att inte ange fallföretagets namn. Enligt Holme och Solvang (1997) är ingen forskning värdeneutral och en anonymisering bidrar till att skydda forskningsobjektets integritet. Vi anser att uppsatsen inte blir mindre intresseväckande på grund av detta. Anonymiseringen medför förhoppningsvis att undersökningen fokuserar mindre på vilket företaget den handlar om, och mer på de frågor som behandlas i studien, samt i förlängningen bidrar till att höja undersökningens relevans och allmängiltighet.

2.3.2 Insamlande av det empiriska materialet

Det empiriska materialet som ligger till grund för undersökningen består av både intervjuer och dokument. Intervjuerna utgör huvuddraget för den kommande analysen och beskrivs i nästa avsnitt närmare. Dokumenten däremot har vi använt som ett komplement till de genomförda intervjuerna för att få en fördjupad inblick i den undersökta organisationen. Altheide (i Simonsson, 2002) kallar dessa dokument för stöddokument, då de inte utgör undersökningens primära studieobjekt eller är en avgörande källa till förståelse för det undersökta området. Detta innebär att stöddokumentet inte genomgår en lika noggrann och systematisk analys som studiens primära objekt, intervjuerna.

2.4 Intervjuer

De intervjuer vi har utfört för att samla in information har haft en semistrukturerad form. Den semistrukturerade intervjuformen gav oss flexibilitet att öppna upp dörrar vi inte tänkt på tidigare, samt gav oss möjlighet att konversera med de intervjuade på ett mer informellt plan. Vi hade vissa frågor och temaområden som vi på förhand hade bestämt att vi skulle ta upp, men diskussionerna runt dem rörde sig ganska fritt, vilket enligt Andersen (1998) är ett lämpligt angreppssätt just för att undersöka sociala förhållanden och processer.

Några av fördelarna med intervjuer, jämfört med enkäter, är enligt Andersen (1998) att intima frågor kan besvaras oftare, det finns större möjligheter att använda omfattande frågor och att svaren blir mer välgrundade. Eriksson (1997) tillägger att intervjuer ger möjlighet att följa upp frågor och att de ger intervjuaren möjlighet att få ytterligare information genom mimik och kroppsspråk. Ovanstående fördelar är viktiga och avgörande för vår undersökning. Eriksson (1997) nämner bland annat följande nackdelar med intervjuer; det kan vara svårt att få intervjutid, intervjuaren kan medvetet och omedvetet påverka respondenten så att intervjuareffekter uppstår samt att det kan kännas svårt för respondenten att svara på känsliga frågor. Med detta i åtanke går vi vidare med arbetet och beskriver urvalet av respondenterna.

2.4.1 *Urval*

Denna studie fokuserar på hur medarbetare upplever negativ publicitet i organisationers interna kommunikation. Det föll sig därför helt naturligt att vi valde att intervjua medarbetare för att få en fördjupad förståelse av deras syn på undersökningens problemställning. Ett viktigt inslag vid urvalet av intervjupersoner var att de alla arbetar på olika avdelningar inom fallföretaget. Vidare så tog vi hänsyn till att intervjua både verkstads- och kontorsmedarbetare. Denna variationsbredd var en förutsättning för att få ett så stort informationsinnehåll som möjligt. Vi valde dessutom att intervjua medarbetare i olika åldrar och med olika kön, för att å ena sidan få ett representativt urval i förhållande till fallföretagets rådande personalstruktur, och å andra sidan skapa en bred och mer allmängiltig bild av det undersökta objektet.

2.4.2 *Genomförande*

Totalt sett genomförde vi nio semistrukturerade intervjuer. Varje intervju utspelades på medarbetarens arbetsplats, vilket enligt Kvale (1997) bidrar till att respondenterna känner sig trygga och kan tala fritt om sina åsikter och upplevelser. Vi inledde varje intervju med relativt vida frågor, s.k. ”grand-tour questions”, för att skapa en avslappnad och vänskaplig atmosfär för medarbetaren. Därefter kompletterade vi dessa vida frågor spontant genom att ställa mer precisa och detaljerade frågor för att gå in på djupet. Vi kan förstås inte garantera att intervjuareffekter inte uppstod, däremot försökte vi förhindra och minimera dem genom att förhålla oss neutrala och inte ge starka reaktioner på de svar vi fick. Vi upplevde att vissa respondenter tyckte att det var svårt att öppna upp sig och prata om de mer känsliga frågorna. För att underlätta öppenhet och sanningsenliga svar försökte vi få intervjuerna att likna ett samtal och dessutom lät vi alla medverkande vara anonyma. Den semistrukturerade karaktären på intervjuerna ledde till varierande längd, men i genomsnitt varade de i 40 minuter var. Efter nio intervjuer visade materialet mättnad, där vi kunde utläsa likheter och teman.

2.4.3 *Transkribering och kategorisering*

Vi följde Jacobsens (2002) rekommendationer och spelade in alla intervjuer för att sedan kunna transkribera dem. Detta gjorde vi för att vara säkra på att inte glömma något som sades under intervjuerna. Medan vi skrev ut intervjuerna antecknade vi kommentarer till det vi tyckte var intressant och relevant för vår undersökning. Vi är förvisso medvetna att all transkribering i stor utsträckning är en tolkning av de genomförda samtalen och ett vidare steg i analysen.

Nästa steg var att dela upp de utskrivna intervjuerna i olika kategorier som vi baserade på samtalsämnen och de svar som respondenterna gav. Vi fokuserade därmed på de områden som var betydelsefulla och inte på enskilda intervjuade personer. Detta gjorde vi för att förenkla hanteringen av data; vi fick ett antal kategorier att analysera istället för en mängd rådata.

Kategorierna ska enligt Jacobsen (2002) uppfylla tre krav, de ska ha sin grund i insamlad data, de ska vara relevanta när det gäller andras sätt att uppfatta ett begrepp och de ska vara relevanta i förhållande till befintlig teori och empiri i ämnet. När kategorierna var fastställda inordnade vi delar av intervjuerna till passande kategorier. På detta sätt kunde vi

analysera flera intervjuer på samma gång och följaktligen se hur de olika frågorna som vi undersökt hänger ihop. Samtidigt kunde vi hitta samband mellan olika kategorier och se hur de påverkar varandra. Dessa olika kategorier kopplad till de teoretiska utgångspunkterna utgör i sin tur stommen för undersökningens analys.

3 Teoretiska utgångspunkter

Vi kommer i detta kapitel att redogöra för de valda teoretiska utgångspunkterna som ligger till grund för den kommande analysen. Efter en inledande beskrivning av vårt perspektiv, kommer vi att ta upp teorier om intraorganisatorisk kommunikation. Därefter beskriver vi förtroendets roll ur både ett medarbetar- och organisationsperspektiv för att avsluta en genomgående reflektion kring de teorier vi tar upp.

3.1 Ett kulturorienterat perspektiv

Inom fältet organisationskommunikation har genom tidernas lopp växt fram olika perspektiv. Simonsson (2002) diskuterar kring de tre främsta perspektiven: det modernistiska, det kulturorienterade och det kritiska. Det förstnämnda präglas av att sociala fenomen är konkreta, människan är relativ passiv och organisationer ses som enade system som strävar efter gemensamma mål. Det kulturorienterade perspektivet däremot beskrivs som en motreaktion mot det modernistiska perspektivet och utgår ifrån en pluralistisk, istället för en enhetlig, syn på organisationer. Således ses kommunikation utifrån detta perspektiv inte som en enkelriktad process, utan en ömsesidig process där människor interagerar och tillsammans skapar mening. Det är framförallt människors förståelse och föreställning av samband och yttre betingelser som detta synsätt framhäver, vilket ligger i linje med ett socialkonstruktivistiskt synsätt¹. Ett kritiskt perspektiv har i likhet med det kulturorienterade en stark koppling till socialkonstruktivismen, men försöker distansera sig från det kulturorienterade perspektivets deskriptiva utgångspunkt. Det kritiska perspektivet tydliggör varför vissa föreställningar och idéer dominerar istället för att enbart se på hur de skapas.

Denna uppsats kommer främst att ta sitt avstamp i det kulturorienterade perspektivet för att förstå och tolka de berörda grupperna i undersökningen, inte för att styra, kontrollera eller förutsäga dessa. Svårigheten och omöjligheten att dra exakta gränser mellan de tre

¹ Det socialkonstruktivistiska perspektivet hävdar att såväl det enskilda jaget som de samhälleliga strukturerna är produkter av mellanmänsklig interaktion (Nationalencyklopedins internetjänst, 2004).

analytiska forskningsperspektiv leder till att uppsatsen även bär spår av de andra perspektiven.

3.2 Teoretiska avgränsningar

Vi har valt att fokusera på kommunikationen inom en organisation och därför inte undersökt den externa kommunikationen närmare. Enligt Finney (1997) finns det starka kopplingar mellan hur medarbetare uppfattar företaget och den bild som omvärlden får av företaget. I den här uppsatsen går vi dock inte djupare in på teorier om företagets image eller dess ansikte utåt utan koncentrerar oss på medarbetarnas åsikter om en organisations interna förhållanden. Vi har intresserat oss mer på vad som sägs i organisationer genom formella och informella vägar, än att ta detaljerad hänsyn till vikten av de olika informations- och kommunikationskanalerna. Organisationskulturen har betydelse för den interna kommunikationen, men vi har inte sett närmare på hur kulturer skapas och uppstår, utan koncentrerat oss på hur de förändras och påverkas av en organisations interna kommunikation. Vi fördjupar oss inte heller i teorier som handlar om kriskommunikation eftersom kriser är mer omfattande och får större påföljder än de händelser av negativ publicitet vi tidigare beskrev.

3.3 Kultur och kommunikation

Organisationskulturen inverkar på hur den intraorganisatoriska kommunikationen fungerar, varför vi först väljer att kortfattat beskriva den.

Varje organisation har en helt unik organisationskultur². Dozier med flera (1995) skiljer mellan två olika former av organisationskultur: den auktoritativa och den deltagande. Den förstnämnda utmärks genom centraliserad kontroll och beslut fattas av ett par få som sitter i ledningen. En deltagande organisationskultur däremot förespråkar teamwork och inflytande genom informell makt, och beslut fattas på olika nivåer. Organisationer utgör varken det ena eller det andra extrema, utan karakteriseras av en blandning mellan de två formerna.

² Dozier med flera (1995) definierar organisationskultur som summan av delade värderingar, symboler, betydelser, tro, antaganden och förväntningar vilka organiserar och integrerar en grupp människor som arbetar tillsammans.

Organisationer med fler inslag av en deltagande kultur främjar ett aktivt deltagande och ger mer utrymme för kommunikation i den mening att kommunikativa handlingar får mer betydelse och inflytande på alla nivåer. Dozier med flera (1995) hävdar dessutom att den individuella och organisatoriska arbetstillfredsställelsen ökar vid en deltagande organisationskultur. Dessutom påpekar de att deltagande organisationskulturer har en hög andel symmetrisk tvåvägskommunikation, vars vikt vi kommer att belysa i nästa delkapitel. Ett sätt för ledningen i ett företag att försöka förändra och styra kulturen i önskad riktning är enligt Nordström och Ridderstråle (2004) att sätta upp ett antal kärnvärderingar som de anställda förväntas ha i åtanke i det dagliga arbetet.

3.4 Integrerad kommunikation

En förutsättning för att kunna föra ett resonemang om kommunikation i händelse av negativ publicitet är att först se närmare på de olika former av kommunikation som finns. Därefter fördjupar vi oss alltmer i ett medarbetarperspektiv om olika kommunikationsformer och hur dessa bidrar till meningsskapandet hos den enskilde individen.

Under många år såg organisationskommunikationsforskare på organisationer som slutna system där sändaren kommunicerade med mottagaren – inom formellt avgränsade intraorganisatoriska gränser. Huruvida kommunikation som riktades till externa publikers påverkade organisationen, förbisåg dessa forskare, och lät istället forskare inom public relations och marknadsförare ta ställning till dessa frågor. Cheney och Christensen (2001) hävdar att upprätthållandet av en sådan syn blir allt svårare, eftersom gränsen mellan intern och extern kommunikation i praktiken alltmer suddas bort. Denna undersökning är ett tydligt exempel på när extern kommunikation, i form av negativ publicitet, påverkar den intraorganisatoriska kommunikationen. Dozier med flera (1995) går ett steg vidare och avvisar idén om intern och extern kommunikation helt och hållet, för att framhäva att all organisationskommunikation sker till olika publikers. Med publikers avses alltså inte enbart externa publikers utan en organisations alla intressenter³, dvs. individer, grupper och organisationer som i något avseende har en utbytesrelation med företaget (Bruzelius &

³ En organisations olika intressenter kan grupperas i följande kategorier: ägarna, intresseorganisationer, de anställda och deras organisationer, företagsledningen, kunderna, leverantörerna, långivarna, staten och kommunen, opinionsbildande grupper (Bruzelius & Skärvad, 1995).

Skärvad, 1995). Medarbetarna som denna undersökning främst fokuserar på utgör alltså också en publik av en organisation, medan massmedierna som sprider den negativa publiciteten av en organisation utgör en annan. Även om vi främst inriktar oss på intraorganisatoriska förhållanden är det av vikt att välja en teoretisk kommunikationsmodell som kan tillämpas på olika sorters publik, då vi väljer att undersöka ett fenomen där olika publikers agerande påverkar varandra. Innan vi ska se på effektiva, och vad Dozier med flera (1995) kallar för excellenta⁴ kommunikationsmodeller till olika publik, ska vi kort återspegla dessa modellers framväxt. Detta för att, enligt Falkheimer och Heide (2003), ett gammalmodigt synsätt på organisationskommunikation fortfarande lever kvar i kombination med moderna, excellenta kommunikationsformer.

3.4.1 Vägen mot tvåvägskommunikation

Året var 1948 när Harold Lasswell formulerade förra århundradets kommunikationsmantra ”Vem säger vad till vem genom vilken kanal med vilken effekt?”. Han såg på kommunikation som en enkelriktad, linjär process, där mottagaren innehade en passiv roll. Denna syn på kommunikation, även kallad för transmissionssynen, lever fortfarande kvar hos många, inte minst organisationer. (Falkheimer & Heide, 2003)

Kommunikationens äldsta syn däremot är den meningsskapande, och den menar att kommunikationens främsta mål är att utveckla och stärka den gemensamma föreställning som finns inom en grupp. Falkheimer och Heide (2003) menar att kommunikationsforskningen framförallt under 1990-talet alltmer närmade sig dess ursprungliga betydelse, då ömsesidig förståelse och långsiktiga goda relationer fick mer utrymme i både teori och praktik. Synsättet att kommunikation är en envägsprocess blev undanskymd för att ge alltmer utrymme för perspektivet att kommunikation är en tvåvägsprocess. De hävdar vidare att kommunikation nuförtiden ofta ses som ett verktyg för att utveckla, förbättra och stärka relationer mellan organisationer och dess publik. Förutom relationsbyggande bidrar tvåvägskommunikation till ett vidare strategiskt syfte, nämligen konflikthantering (Dozier et al., 1995), vilket i fråga om hantering av negativ

⁴ Den s.k. Excellence-studien genomfördes 1990-1991 och undersökte de typiska egenskaper av en excellent kommunikationsavdelning, samt vad det är som gör att excellent kommunikation höjer en organisations effektivitet. Studien är den mest omfattande på fältet och har fått stor betydelse för kommunikationsforskningen och -praktiken.

publicitet är en avgörande faktor för dess användning. Med detta i åtanke ska vi nu belysa olika modeller för tvåvägskommunikation när organisationer hanterar sina publiker.

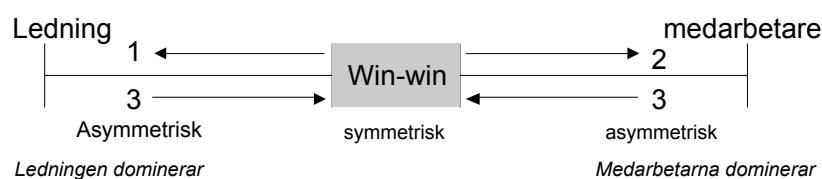
3.4.2 *Tvåvägskommunikations olika inriktningar*

Modeller som ser på kommunikation som en tvåvägsprocess tydliggör att information både sänds till och tas emot från publiker (Windahl et al., 1995). Den senare halvan brukar ofta kallas för feedback och kan liknas vid ”mottagarens reaktion på sändarens kommunikation” (Windahl et al., 1995:16). Feedback hjälper alltså sändaren ”att anpassa meddelandet till mottagarens behov och gensvar” (Fiske, 1990:38). Dessutom medför feedback att mottagaren känner sig delaktig i kommunikationen då hennes reaktion tas hänsyn till. Vid tvåvägskommunikation är dock inte all feedback likadan. När maktförhållandet mellan sändaren och mottagaren är olika talas det om asymmetrisk tvåvägskommunikation, och när parterna är jämnstarka beskrivs den som symmetrisk tvåvägskommunikation (Windahl et al., 1995; Dozier et al., 1995).

Vid asymmetrisk tvåvägskommunikation ligger initiativet vid organisationen att utforma budskapet gentemot publiken i fråga. Målet med denna sorts kommunikation är att övertyga publiken att agera i organisationens intresse (Windahl et al., 1995). Informationen som organisationen tar emot i form av feedback används dock inte för att ändra organisationens mål, policies, förfaringsätt, eller något annat organisatoriskt beteende (Dozier et al., 1995). Vid denna sorts kommunikation ökar organisationer sin kunskap om publikens normer och värderingar. Samtidigt har organisationer möjligheten att genom undersökningar utvärdera effekterna av deras kommunikativa handlande (Windahl et al., 1995).

Den symmetriska tvåvägskommunikationen har, till skillnad från den asymmetriska, en stark förankring i dialogen. När organisationer kommunicerar symmetriskt med en publik så sker det ett åsiktsutbyte som kan leda till en förändring i värdering och beteende hos båda parter (Windahl et al., 1995). Kommunikationen bygger i denna modell på ömsesidig förståelse och jämvikt i maktförhållandet mellan organisation och publik. En följd därav är att en organisations ledning avsevärt närmar sig publiken (Dozier et al., 1995). Pearson (i Windahl et al., 1995) hävdar dessutom att den symmetriska kommunikationsstrategin är en förutsättning för en etisk ansats av en organisations kommunikativa agerande, vilket är viktigt i frågan om hur en organisation hanterar negativ publicitet.

Dozier med flera (1995) har vidareutvecklat de ovan beskrivna modellerna, och föreslår ett nytt sätt att organisera tvåvägskommunikation (se Figur 1). Ett centralt inslag i modellen är att den illustrerar att en organisations ledning och dess publik (medarbetarna) har skilda uppfattningar och ibland motstridiga intressen. I figur 1 illustreras det genom position 1 och 2, där ledningen respektive medarbetarna dominerar. Position 1 och 2 utgör alltså asymmetriska kommunikationsförhållanden. I dessa fall har en organisations informationsenhet möjlighet att agera som en sorts intermediär mellan medarbetarna och ledningen. Informationsenheten kan då förhandla och kompromissa med ledning och medarbetarna så att båda närmar sig win-win området (förflyttning från position 3 till win-win området), vilket medför en symmetrisk syn på en organisations tvåvägskommunikation. Praktiskt sett innebär det att informationsenheten behandlar ledningen som ytterligare en publik. Eller som en informationschef på ett tillverkande kemiföretag uttryckte sig: ”I see management as being one of our audiences. Changing perceptions on the part of management is a desired behavioral outcome” (Dozier et al., 1995:49).



Figur 1 - ny tvåvägskommunikationsmodell (Dozier et al., 1995:48)

Kortsiktiga och periodiska asymmetriska taktiker kan användas för det organisatoriska självintresset. Men symmetrisk tvåvägskommunikation skapar klart de bästa långsiktiga förhållandena med publik, men de är också de mest tidskrävande och kostsamma (Dozier et al., 1995). Med tanke på att medarbetare ofta förblir en organisations publik under många år, är upprättandet av en symmetrisk tvåvägskommunikation att föredra. Men som sagt, organisationer kräver kunskap om båda former för att utnyttja fördelarna av vardera, beroende på situationen som ska hanteras.

3.4.3 *Formell och informell kommunikation*

Larsson (2001) ser på formell kommunikation som ett resultat av ledningens beslut och organisationens struktur. I den formella kommunikationen förmedlas de beslut och händelser inom företaget som ledningen anser att medarbetarna bör få veta. En fungerande

formell kommunikation är viktig för att en organisation ska fungera. För att få en komplett bild av den intraorganisatoriska kommunikationen ser vi nu närmare på det utbyte av information som inte styrs av uppställda regler, nämligen den informella kommunikationen, som uppstår när personer inom företaget interagerar. Det är nästintill oundvikligt att de anställda sinsemellan diskuterar vad som försiggår i företaget. Den informella kommunikationen kompletterar den formella och fyller i de informationsluckor som uppstår där den formella kommunikationen inte räcker till (Larsson, 2001). Detta kan ses som både negativt och positivt ur ledningens synvinkel; negativt genom att felaktigheter och ofördelaktiga rykten kan uppstå och spridas, och positivt genom att personalen snabbt får viktig information, lär sig hur organisationen fungerar, får tillgång till gemensamma kunskaper och utvecklar relationer (Falkheimer & Heide, 2003). Den formella och den informella kommunikationen kan få skilda roller då ett företag utsätts för negativ publicitet. Enligt Larsson (2001) visar forskning inom området att den s.k. djungeltelegrafen är en mycket stark kraft som är svår att minimera. Denna informella kommunikation är ofta både snabb och effektiv eftersom människor är nyfikna och vill veta vad som händer och vad som sägs. ”Den formella och synliga information som anordnas och produceras har sannolikt mindre makt och betydelse än underliggande kontaktmönster och symbolhandlingar” (Larsson 2001:68).

I den här undersökningen vill vi närmare titta på både den formella och informella kommunikationen samt hur medarbetarna ser på sanningshalten i de båda kommunikationsformerna. Framförallt vill vi se på förekomsten av, och innehållet i dessa kommunikationsformer när företaget har fått negativ publicitet. I nästa stycke ska vi gå ett steg djupare för att diskutera hur medarbetare skapar mening i deras vardagliga arbete.

3.4.4 *Meningsskapande och dialog*

Individer har sedan urminnes tider ständigt försökt förstå den komplexa objektiva verkligheten, vilket går i hand med den tidigare beskrivna äldsta synen på kommunikation – meningsskapandet. Falkheimer och Heide (2003) argumenterar för att den individuella verkligheten i själva verket är en skapelse av individens kommunikation. Det är tidigare erfarenheter, kunskaper, värderingar, åsikter, et cetera som formas när vi tänker och kommunicerar med andra. De hävdar vidare att tänkandet primärt inte är en individuell handling, utan den uppstår när individer kommunicerar med andra. När en organisation får negativ publicitet är en naturlig följd därav att medarbetarna kommunicerar och därmed

tänker på den. Tänkandets tolkningar leder då förhoppningsvis fram till en förståelse som känns meningsfull för individen. Huruvida negativ publicitet om en medarbetares arbetsgivare kan bli meningsfull för den enskilda medarbetaren, och medarbetarna som grupp, är beroende av vilken slags negativ publicitet det är fråga om. Falkheimer och Heide (2003) argumenterar att organisationer måste reflektera kring hur medarbetarna skapar mening med sitt arbete, och att detta är en förutsättning för att agera optimalt på ett intraorganisatoriskt plan. Oberoende av hur organisationen agerar, kommunicerar och tolkar medarbetarna den negativa publiciteten. Således gäller även här det gamla talesättet ”du kan inte inte kommunicera”. Synsättet hur mening skapas med kommunikation kompletterar de ovan beskrivna tvåvägskommunikationsmodellerna, varvid den symmetriska innefattar en starkare förankring i det ömsesidiga meningsskapandet mellan organisation och medarbetare än den asymmetriska.

Dialogen är en viktig utgångspunkt i det meningsskapande perspektivet. Dialogens fader Martin Buber (i Falkheimer & Heide, 2003) ser på en dialog som ett försök att inse värdet av den andre – den man talar med. Utan dialog skapas ingen mening, och inte heller någon utveckling (Nordström & Ridderstråle, 2004). Ofta förknippas dialogen med att vara den mest etiska formen av kommunikation för att kunna stärka, utveckla och vidmakthålla relationer mellan människor (Falkheimer & Heide, 2003). Det innebär dock inte att dialog per se är lika med etiskt handlande. Isaac (i Simonsson, 2002) menar att man i en dialog reflekterar över det man har gjort men inte lagt märke till. Dialog är emellertid inte lika med konsensus, utan syftar till att analysera grundläggande tanke- och handlingsmönster för att komma till insikt om varför de har uppstått (Simonsson, 2002).

Tänkarna om dialogtänkande och meningsskapande anser vi vara ett viktigt komplement för att undersöka hur medarbetare på en fördjupad nivå tar ställning till kommunikation inom organisationer. Deras värderingar spelar stor roll för denna undersökning, och i nästa delkapitel kommer vi att fokusera på en annan uppsättning värderingar, nämligen förtroendet.

3.5 Förtroendes roll i organisationer

För att få en tydligare bild av hur medarbetarna uppfattar företagets sätt att hantera den negativa publiciteten, har vi valt att fördjupa oss i aspekten förtroende. Vi ger nedan förklaringar till varför det är viktigt att de anställda känner förtroende för företaget och dess

ledning. Genom att se närmare på hur förtroendet påverkas vill vi tydliggöra vikten av att ta hänsyn till medarbetarnas åsikter.

”Particularly important for the perceptions that underlie trust in an organization are the public conduct of the firm’s leadership and roles that connect the firm with customers or outside partners.”

(Noteboom, 2002:75)

Begreppet förtroende definieras i Nationalencyklopedin som en ”övertygelse om att man kan lita på någon eller något”. Förtroende innebär alltså en ”benägenhet att acceptera osäkerhet, eftersom riskerna med att göra så anses begränsade” (översatt från Noteboom, 2002:37). Vi kommer nu att se närmare på förtroende i organisationer, framförallt på medarbetarnas förtroende för ledningen och organisationen som helhet.

3.5.1 Förtroende i organisationer

I företagsekonomiska sammanhang kan förtroende enligt Noteboom (2002) ses ur ett transaktionskostnadsperspektiv, transaktionskostnaderna är då kostnaderna för kontakt, kontrakt och kontroll. Företagets rykte som arbetsgivare påverkas givetvis av medarbetarnas syn på företaget, inte bara i termer av lönenivå och antal semesterdagar, utan även ifråga om trovärdighet. Han menar vidare att om medarbetarna har förtroende för företaget bidrar det till att företaget får en positiv image och blir en attraktiv arbetsplats. *Kontakten* med arbetsmarknaden underlättas och förtroende kan då enligt Noteboom (2002) fungera som ersättning för information och möjliggöra en transaktion där parterna saknar fullständig information om varandra. Eftersom fullständig information oftast inte finns tillgänglig är enligt Noteboom (2002) ett visst mått av förtroende en förutsättning för att skapa relationer där utbyte förekommer. Att upprätta ett anställningskontrakt som innehåller all implicit information om vad som förväntas av en medarbetare skulle kräva ett enormt arbete. I en organisation som präglas av förtroende litar man på att andemeningen i *kontrakten* efterföljs. Asymmetri i maktförhållanden påverkar enligt Finney (1997) behovet av förtroende i en relation. Den starkare parten har då mindre behov av att känna förtroende för den svagare eftersom de har *kontrollen* över relationen. När det gäller ett företag med ledning och anställda kan anser vi att ledningen har större makt eftersom de har möjlighet att anställa och avskeda medarbetare. Samtidigt kan de anställda påverka situationen genom att antingen ge uttryck för sina åsikter eller lämna företaget. I en organisation där medarbetarna har förtroende för ledningen och varandra minskar behovet

av övervakning av de anställda. En miljö präglad av tillit gör enligt Towers Perrin (2004) att människor trivs och kan utföra ett bra arbete, alltså minskar kostnaderna för *kontroll* över de anställda.

3.5.2 Att skapa och bibehålla förtroende

Förtroende bör dock inte enbart ses som något som kan minska ett företags transaktionskostnader, att skapa förtroende innebär en tidskrävande process som förutsätter vilja och förmåga till lärande, ”but enables relations that would not otherwise be possible.” (Noteboom, 2002:22). Noteboom (2002) framhäver att förtroende inte är något som snabbt kan installeras i en organisation. Det kan heller inte tvingas fram, lika lite som spontanitet eller kreativitet kan tvingas fram. Han menar att förtroende successivt byggs upp mellan två parter i en process som innebär givande och tagande och kan leda till positiva upplevelser på ett både känslomässigt och praktiskt plan. Det börjar i liten skala där parterna litar på varandra i frågor där risken att förlora något är liten. Efter en lyckad, liten transaktion är det dags för en större. Ju längre båda parter agerar tillfredställande desto mer vågar de lita på varandra.

”Förtroende kan ses både som en förutsättning för, och som ett resultat av, ett positivt samarbete.

Förtroende är således inte en autonom resurs färdig att användas utan förtroende utvecklas i interaktionen i den dagliga tillvaron.” (Planander, 2002:241)

Noteboom (2002) betonar, som tidigare nämnts, betydelsen av lärande i organisationer. Han menar att ett brutet förtroende inte nödvändigtvis måste innebära en avbruten relation. Om den svikande parten anstränger sig för att återfå förtroendet visar det att de värderar relationen och är villiga att lägga ner arbete på att förstärka den. Det brutna förtroendet leder då till att de båda parterna lär sig mer om varandra och om att lösa konflikter. Detta kan enligt Noteboom (2002) också leda till en djupare relation med ökat förtroende och det faktum att misstag kan förekomma utan att relationen bryts visar att det är en hållbar relation. Enligt Finney (1997) är det ofta mycket emotionellt påfrestande för de anställda när deras företag figurerar i pressen i ofördelaktiga sammanhang. De anställdas förtroende för företaget kan försvinna och det kan leda till att de byter arbetsgivare. Därför är det viktigt att företaget gör vad de kan för att behålla de anställdas förtroende.

Nordström och Ridderstråle (2004) argumenterar att uppbyggandet av förtroende i organisationer ”handlar om att hålla fast vid ett antal principer som visar vad man har för

karaktär” (s.199). Planander (2002) redogör för vikten av konsistens mellan normer och handlingar vid utvecklingen av förtroende. Med konsistens menas att normer och handlingar ska understödja varandra, det vill säga att göra det som förväntas. I takt med att förväntningarna infrias ökar förtroendet. ”Om konsistensen mellan normer och handlingssätt är bräcklig och utgör en källa till oklarheter och missförstånd, skapas också ett misstroende” (Planander, 2002:54).

Det kan vara frestande för ledningen att försöka hålla negativa händelser hemliga. Detta bör dock undvikas, istället bör chansen tas att vinna förtroende genom att berätta om problemet innan det blir offentliggjort. Då finns också möjlighet att be om hjälp för att tillsammans lindra eller undvika de negativa följderna. (Noteboom, 2002)

Det framgår tydligt att samarbete kräver förtroende och att organisationer utan tillit inte kan utforma och använda en öppen informationsstruktur som är avgörande för dialog och utveckling (Nordström & Ridderstråle, 2004). Även McShulskis (1997) menar att en atmosfär som präglas av förtroende underlättar kommunikation, hon skriver också att förtroende uppstår när kommunikationen är öppen och effektiv.

3.6 Reflektioner runt teorierna

Nedan följer en sammanfattning och reflektioner runt de teorier vi använder oss av, detta görs för att klargöra deras relevans i analysen av den insamlade empirin.

Vi inleder med en redogörelse för hur de flesta organisationskulturer har ett mer eller mindre inslag av deltagande, detta för att visa på hur kulturen påverkar kommunikationen på en arbetsplats. Vi nämner också tanken att ledningen i viss mån kan gynna en viss typ av kultur genom att konstruera organisatoriska kärnvärderingar som förväntas genomsyra företaget. Dessa kulturella faktorer är avgörande för den kommande empiriska studien, då de kan ge oss insyn i hur medarbetarna uppfattar konstruerade organisatoriska värderingar, samt huruvida förtroendet i organisationer bygger på värderingar.

Teorierna som handlar om integrerad kommunikation visar att den externa och den interna kommunikationen hänger ihop, och att man därför i utformandet av den intraorganisatoriska kommunikationen bör ta hänsyn till det som sker externt. Vi har därmed fått en ökad insyn i betydelsen av att externa händelser, såsom negativ publicitet, tas upp i den interna kommunikationen.

Den historiska bakgrunden till tvåvägskommunikation ska hjälpa läsaren att förstå dess betydelse för en fungerande organisation. Tvåvägskommunikation ses av många som det optimala sättet att kommunicera inom en organisation, särskilt när det uppstår konflikter. Därför ser vi tvåvägskommunikation som en viktig ingrediens när det gäller organisationers hantering av negativ publicitet. Vi redogör dessutom ingående för en modell som ska underlätta förståelsen för, och visa på skillnaderna mellan symmetrisk och asymmetrisk tvåvägskommunikation. Det framgår därav att den symmetriska tvåvägskommunikationen lämpar sig för att bland annat bygga upp långvariga relationer, varav medarbetarorganisationsförhållandet kan sägas utgöra en sådan. Med hjälp av dessa teorier har vi ökat vår förståelse kring hur intraorganisatorisk kommunikation kan utformas, utvecklas och effektiviseras för att fungera i olika situationer.

Den formella och den informella kommunikationen har olika funktioner och kompletterar varandra, enligt nämnda teorier fyller den informella de luckor som uppstår när den formella inte räcker till. För att få en fullständig bild av kommunikationen inom ett företag ser vi vidare på kommunikationen som existerar mellan människor på såväl ett informellt och personligt plan, som i deras yrkesroller. Inför den empiriska studien har detta gett oss en ny infallsvinkel, för att bättre förstå medarbetarens förhållningssätt till den negativa publiciteten.

Alla människor försöker förstå den verklighet de lever i och skapa mening med sin tillvaro, och att föra en dialog med andra underlättar för en gemensam verklighetsuppfattning. Möjligheten till dialog är således ett hjälpmedel för gemensamma värderingar och samarbete, något som är vitalt för en organisation. Vi har följaktligen med dessa teorier för att betona meningsskapandets och dialogens roll när det gäller att påverka människors uppfattningar och värderingar. Inför den empiriska studien har ovanstående, på en fördjupad nivå, gett oss insikt i medarbetarnas tankegång och kommunikation.

I kapitlet som handlar om förtroende ges förklaringar om vad förtroende är, hur det skapas, varför det är viktigt för företag att de anställda känner förtroende samt hur förtroende kan förstöras och byggas upp igen. Genom att gå in djupare på företeelsen förtroende har vi lagt grunden för insamlingen av empirin och den efterföljande diskussionen. De teorier vi har redogjort för, leder vidare till en diskussion om hur medarbetarnas förtroende påverkas av negativ publicitet, samt hur det påverkas av ledningens hantering av den negativa publiciteten i den interna kommunikationen.

4 Resultat och analys

I detta kapitel kommer vi att redovisa och analysera det insamlade empiriska materialet. Upplägget liknar starkt det föregående kapitlet om de teoretiska utgångspunkterna. Vi kommer först att behandla övergripande organisatoriska förhållanden för att successivt närma oss medarbetarnas syn på intraorganisatorisk kommunikation. Därefter kommer vi att lägga vidare tonvikt på det intraorganisatoriska handlandet och vilka effekter det får för medarbetarnas förtroende. Grundläggande för alla delar inom detta kapitel är att vi först intar ett övergripande, beskrivande perspektiv för att därefter framhäva vilken roll den negativa publiciteten spelar inom området.

4.1 Organisationskultur

Just innan fallföretagets börsintroduktion för drygt tre år sedan, skedde det en hel del förändringar inom företaget. Organisationsstrukturen fick ett nytt utseende, den förändrades från en divisions- till en matrisorganisation⁵. Bruzelius och Skärvad (1995) framhäver att ”matrisorganisationen syftar till ökad kommunikation, gemensam problemlösning och ett gemensamt resultatansvar” (s.159). I samband med denna organisationsstrukturella förändring uppdaterade fallföretaget sina kärnvärderingar för att även där skapa grunden för en mer deltagande organisationskultur.

En första förutsättning för att en organisations kärnvärderingar, eller om man så vill filosofi, ska få genomslagskraft är att de anställda känner till dem. De genomförda intervjuerna visar på att de anställda har olika grad av kännedom om organisationens kärnvärderingar. Vissa har läst värderingarna, men de minns inte vad dem är. Andra har gått ett steg vidare och diskuterat kring värderingarna med andra anställda. Och den sista gruppen har dessutom reflekterat kring värderingarna. Något som framgick tydligt ur intervjuerna är att fallföretaget ”gjorde en våg när kärnvärdena lanserades för att trycka på, men inget har hänt sedan dess” (medarbetare i fallföretaget). Vill fallföretaget få de anställda att leva efter

⁵ Bruzelius och Skärvad (1995) beskriver att övergången från divisions- till matrisorganisation ofta sker när olika enheter överlappar varandra och indelningen i många partiella divisioner blir meningslös.

kärnvärderingarna måste de också få mer utrymme i implementeringen. Det räcker inte att skicka ut information om en ny uppsättning värderingar och sen låta dessa ligga och samla damm. Värderingarna måste vara förankrade inom organisationen – i de anställdas hjärnor och hjärtan (Nordström & Ridderstråle, 2004). Tidsbrist anges vara en förklaring till varför fallföretaget inte implementerar deras kärnvärderingar i större utsträckning. Enligt Argyris och Schön (i Simonsson, 2002) är det inte ovanligt att formella dokument som kärnvärderingar, policyförklaringar, et cetera inte har någon förankring i organisationers reella praktik. En medarbetare i fallföretaget sa ”att man sätter upp de där kärnvärdena, men det är kanske inget man tar till sig. Ibland kan jag tycka att sådana här värden är ganska självklara, det är väl något som alla försöker eftersträva”. Men organisationer har ofta ”förbisett att det inte bara är *yttre förutsättningar* som måste förändras, utan också organisationsmedlemmarnas *inre förståelse* av vad dessa förutsättningar innebär” (Simonsson, 2002:132). Svårigheten för fallföretaget att få medarbetarna att förstå kärnvärderingarnas innebörd beror på deras höga abstraktionsnivå och självklarhet. ”Egentligen skulle du kunna sätta dem [kärnvärdena] på vilket företag som helst” (medarbetare i fallföretaget).

Ett annat inslag i den nya, på ytan mer deltagande organisationskulturen i fallföretaget är på vilket sätt de anställda ser på gemenskapen inom organisationen. Det som tydligt framgår ur intervjuerna är att det finns en stark utvecklad gemenskap i varje avdelning. Sammanhållningen förstärks av att de flesta avdelningar är relativt små, ungefär 10-20 personer arbetar i varje avdelning. Detta ger goda möjligheter till interpersonell kommunikation inom avdelningen och bidrar starkt till en ökad grad av gemenskap och deltagande. ”Men det man skulle önska – vi har bra gemenskap med andra avdelningar – är att man träffas med dem” (medarbetare i fallföretaget). Integrationen mellan de olika avdelningarna sker i fallföretaget, fast till stor del på högre, ofta chefsnivå, vilket inte förvånar eftersom fallföretaget är ett stort sådant. Skapas det olika plattformar för möten mellan olika avdelningar får medarbetarna möjlighet att diskutera och reflektera kring organisatoriska företeelser, och inte enbart områdesspecifika sådana. En positiv effekt vid sådana möten är att medarbetarna kan skapa mening med sitt arbete inom en organisation, och inte enbart inom ett arbets- eller ämnesområde.

Hittills har vi mestadels diskuterat fallföretagets deltagande organisationskultur, men som vi beskrev i de valda teoretiska utgångspunkterna, har organisationskulturer även inslag av

auktoritativ karaktär. Ett slående exempel är fallföretagets förhållningssätt till negativ publicitet på ett intraorganisatoriskt plan. Fallföretaget väljer att kontrollera det formella nyhetsflödet internt och avstår mestadels från att informera sina medarbetare när medier skriver negativt om företaget. Ett sådant agerande liknar den linjära, enkelriktade transmissionssynen på kommunikation starkt, och innebär även att fallföretaget undviker att ta tag i möjligheten att kommentera och tydliggöra det som sägs i massmedierna. Det som sägs i massmedierna litar vissa medarbetare inte speciellt mycket på, ”det som står där stämmer sällan med den verkligheten jag har ute på verkstadsgolvet” (medarbetare i fallföretaget). Vill man upprätthålla medarbetarnas syn på organisationen som mer tillförlitlig än massmedierna, måste företag ”antingen försöka hindra det oundvikliga från att hända eller välja att bidra till samtalen” (Nordström & Ridderstråle, 2004). Organisationer måste alltså agera eller reagera, det räcker inte med att sitta stilla och tiga gentemot de egna medarbetarna.

För att återknyta till de ändrade kärnvärderingarna är fallföretagets agerande i fråga om nyhetsspridningen på ett internt plan motsägelsefullt. Å ena sidan proklamerar de en hängivenhet till öppen och transparent kommunikation, medan de å andra sidan väljer att utesluta sina medarbetare från en öppen dialog. Informationen flödar istället via massmedierna till medarbetarna och skapar på så sätt en del informell kommunikation eller om vi så vill snack och rykten inom organisationen. Fallföretagets uppsatta kärnvärderingar om öppen och transparent kommunikation måste eftersträvas och efterlevas mera, då detta kan fostra till öppet och transparent tänkande.

Den starka gemenskapen i de olika avdelningarna, vi beskrev tidigare, har naturligtvis också stor påverkan på spridningen av internt kommunicerade negativa nyheter som inte förekommer i den formella kommunikationen. Ju starkare banden mellan medarbetarna är, desto mer tillit och förtroende har de för varandra. Detta leder självfallet till att medarbetarna kan ta upp känsliga ämnen de vill diskutera med varandra, och negativ publicitet är just ett sådant ämne. I ett senare skeende av analysen kommer vi att framhäva förtroendets roll och kommunikation vid känsliga ämnen mer ingående. Men först ska vi gräva i den kommunikativa lådan i fallföretaget.

4.2 Kommunikationsvägar

Fallföretagets hierarkiska uppbyggnad präglar även kommunikationsavdelningarnas form och samarbete. Gränserna mellan den interna och den externa kommunikationsavdelningen är ifrån ett organisationsstrukturellt perspektiv sett tydliga, medan en del samarbete över gränserna sker. Det framgår även att den interna avdelningen har ett starkt utformat samarbete med Human Resources avdelningen vad gäller organisationens kultur, klimat och varumärke. Palmer och Hardy (2000) argumenterar att ett sådant strategiskt samarbete är fördelaktigt för båda avdelningar eftersom de fokuserar mera på organisatoriska mål och de strategiska managementprocesserna. I fallföretaget har detta strategiska samarbete mynnat i en omfattande medarbetarundersökning som genomfördes tidigare i år för att ta tempen på organisationen. Undersökningen inleddes med en förstasidesartikel i den interna organisationstidningen. Medarbetarnas intresse var stort och svarsfrekvensen blev hög, och just nu håller fallföretaget på att implementera handlingsplaner för de olika avdelningarna. Det primära utfallet har varit positivt och ”det var rätt så givande för där hände lite grann förändringar inom företaget” (medarbetare i fallföretaget). Förändringarna som genomdrivs berör arbetsförhållanden och –processer, samtidigt som organisationen får en bättre uppfattning om vilka frågor som är viktiga för medarbetarna. Innan vi fördjupar oss i medarbetarens perspektiv, ska vi först diskutera och analysera informationsflöden på ett övergripande plan i fallföretaget.

4.2.1 Informationsflöden och tvetydighet

Införandet av den nya informationstekniken har orsakat att informationsöverflödet i organisationer har ökat ytterligare (Simonsson, 2002). Fallföretaget är alltså inte ensamt om att försöka hantera, aktualisera och effektivisera deras informationsflöde. Ett nära samarbete mellan informations- och IT-avdelningen i fallföretaget har lagt grunden för ett koncernövergripande intranät. Ändå råder det oklarhet hos medarbetarna i fallföretaget vilken information de förväntas ta till sig och var all information finns, vilket delvis kan härledas till avsaknaden av en tydlig formulerad kommunikationspolicy.

När massmedierna skrev negativt om fallföretaget stod, som vi tidigare beskrev, fallföretagets formella informationskanaler mestadels stilla i fråga om medarbetareinformerande. Istället tog medarbetarna till sig information från massmedierna, diskuterade om ämnet med sina kollegor och satte på så vis fart på den informella

kommunikationen. Organisationen befann sig i en situation av tvetydighet, ”då det inte fanns ett klart svar på hur organisationen borde reagera för att vara framgångsrik i fortsättningen” (Falkheimer & Heide, 2003:144). Fallföretagets informationsflöde präglades då av ambivalens och föränderlighet. Weick (i Falkheimer & Heide, 2003) påpekar att i situationer av tvetydighet är de gemensamma normerna och värderingarna i en kultur viktiga utgångspunkter för tolkningen. För fallföretaget innebär det att organisationskulturen ska utgöra ett väsentligt inslag i hur informationen flödar inom företaget när den utsätts för negativ publicitet. Fallföretagets kärnvärderingar togs då, som vi ovan beskrev, inte hänsyn till, vilket skapar ännu mer tvetydighet hos medarbetarna. Dessutom har varje medium enligt Falkheimer och Heide (2003) som information flödar igenom olika grad av rikhet. Ett rikt medium, som öga mot öga kommunikation, har större och bättre möjligheter att snabbt påverka medarbetarnas förståelse och uppfattning. Ett fattigt medium däremot, som opersonligt skrivna dokument, har sämre möjligheter till förståelse och uppfattningspåverkan. Självfallet kan fallföretagets ledning inte personligt besöka var och en medarbetare och kommentera den negativa publiciteten, men det borde inte vara en omöjlighet för dem att skriva ett personligt brev för att kommentera händelserna på ett intraorganisatoriskt plan.

Organisatoriska felsteg för ofta något gott med sig. Aforismen ”man lär så länge man lever” kan alltså också tillämpas på organisationer. ”Informationsavdelningen har jobbat mycket med det. Jag tror att risken är väldigt liten att man skulle göra en ny sådan tabbe” (medarbetare i fallföretaget).

4.2.2 *Praktiserandet av tvåvägskommunikation*

De relativt små avdelningarna i fallföretaget medför att många känner sig delaktiga i kommunikationen inom avdelningen och med avdelningschefen. Det sker ett aktivt utbyte av åsikter i form av dagliga sammankomster med närmaste chefen eller personalansvarige, och veckomöten där det diskuteras kring mer övergripande händelser och aktiviteter. På denna lägsta avdelningsnivå verkar fallföretaget implementerat en stark utpräglad symmetrisk tvåvägskommunikation, där medarbetarna fritt kan uttrycka sina åsikter. ”Min chef brukar komma väldigt ofta och frågar om jag har problem eller om han kan hjälpa till. Och kommer man med problem till honom så hjälper han till direkt” (medarbetare i fallföretaget). Man ska dock urskilja två olika sorters åsikter som efterfrågas. De arbetsrelaterade åsikterna vi just beskrev, får mycket utrymme i fallföretaget för att förbättra

och effektivisera befintliga arbetsprocesser. Vad angår medarbetarnas åsikter kring frågor som gäller individuell utveckling, trivsel och möjligheter till samarbete inom företaget, ser fallföretagets efterfrågan inte lika bra ut. Medarbetarundersökningen vi beskrev tidigare, utgör visserligen ett sådant inslag, men i sådana frågor ”finns det för lite tid till feedback och diskussion. Det är naturligt att man är stressad och det är inte det som kommer först, så man får själv pressa på” (medarbetare i fallföretaget).

Så som i alla relationer är tidsfaktorn avgörande. ”Vi har en avdelningschef som har varit här länge, då vet man precis var man står gentemot varandra. Kommer det nya chefer så första halvåret så har man alltid en inkörningsfas: vad kan jag anförtro, vad ska jag inte anförtro” (medarbetare i fallföretaget). Det går naturligtvis inte att bortförklara maktförhållandet som icke-existerande mellan medarbetare och deras chefer när vi diskuterar kring symmetrisk tvåvägskommunikation. Det framgick ur de genomförda intervjuerna att medarbetarna inte känner någon större maktasymmetri gentemot deras avdelningschefer, vilket ofta beror på deras frekventa kontakt och närhet till avdelningscheferna. Samtidigt innehar avdelningscheferna en gatekeeper-position för att vidarebefordra information från medarbetarna till en högre nivå inom företaget. Ur ett medarbetarperspektiv växer maktasymmetrin till cheferna ju högre man klättrar i den hierarkiska stegen, vilket inte minst beror på fallföretagets storlek och uppdelning i många delnivåer. Nyheter och beslut som tas på högre nivåer sprids ofta genom envägskommunikation. När fallföretaget utsattes för negativ publicitet i fråga om stämningarna, tog organisationen inte direkt tag i informerandet och kommunicerandet på ett intraorganisatoriskt plan. Man valde däremot att ta upp ämnet i årsredovisningen för att skildra det befintliga läget. Frågan kvarstår om och i vilken utsträckning en organisations medarbetare läser igenom företagets årsredovisning, när informationsflödet redan håller på att rinna över inom organisationen. Den primära målgruppen för årsredovisningen utgörs av befintliga och potentiella investerare, inte dess medarbetare.

För att motverka en alltför ensidig kommunikation uppifrån ner, finns det ett årligt återkommande tillfälle där varje medarbetare diskuterar med en personalansvarig kring individuella utvecklingsmöjligheter och –förslag inom organisationen. Vid dessa tillfällen agerar den personalansvarige som en organisations ögon och öron för att ta till sig medarbetarnas åsikter för att förändra och effektivisera rådande arbetsförhållanden, och präglas alltså av symmetrisk tvåvägskommunikation. Dessa situationer är betydelsefulla för

både medarbetare och arbetsgivare och utgör en win-win situation (se figur 1 i kap. 3.4.2.) för såväl organisationen som för medarbetaren. Fördelarna med symmetrisk tvåvägskommunikation inom en organisation är många, men dess storlek och struktur är ofta avgörande för hur symmetrin ska åstadkommas. Den beskrivna dialogen mellan medarbetare och personalansvarige är en kommunikationsplattform som utnyttjas för att upprätta en övergripande dialog mellan organisation och medarbetare. Gemensamma intraorganisatoriska aktiviteter är andra sådana plattformar för tvåvägskommunikation, men vissa sådana lades ner efter fallföretagets börsintroduktion, vilket skapade missnöje bland en del medarbetare. ”Har man haft olika personalaktiviteter och sen tar bort dem så ser man ju att det är en försämring” (medarbetare i fallföretaget).

Tidigare beskrev vi att en organisations informationsenhet kan inneha rollen som intermediär mellan ledning och medarbetare. Huruvida den rollen efterlevs i fallföretaget när den utsätts för negativ publicitet är en svårtolkad situation med många inblandade parter. Omständigheterna kring den senare negativa publiciteten, ledningens tvivelaktiga handlande för egen räknings skull, har haft stor påverkan varför man inte valde att kommunicera med sina medarbetare om händelsen. Man kan dock härleda avsaknaden av kommunikation i detta fall till ett asymmetriskt maktförhållande mellan ledning och informationsenhet. Informationsenhetens medvetenhet om de intraorganisatoriska förhållanden och kommunikationsflöden leder inte automatiskt till ledningens strävan att efterleva sina kärnvärderingar om öppen och transparent kommunikation. Dominerar ledningen förhållandet till informationsenheten kan inte heller den senare arbeta effektivt och förbättra formella och även informella informations- och kommunikationsflöden, så att en win-win situation för ledning och medarbetare kan uppnås. Svaret på frågan om det åtminstone finns en vinnare när man *inte* kommunicerar på ett intraorganisatoriskt plan vid negativ publicitet, verkar luta mot nej sidan.

4.2.3 *Formell och informell kommunikation*

Vid intervjuerna framgick att informell kommunikation förekommer på alla nivåer och avdelningar. Innehållet varierar, från arbetsrelaterade frågor till mer personliga samtalsämnen, de som har arbetat i fallföretaget ett flertal år verkar prata om personliga frågor i större utsträckning än de som har varit där en kortare tid. Medarbetarna ser möjligheten att kunna prata med sina kolleger som något viktigt och positivt. De medarbetare som arbetar på avdelningar där man inte tar gemensamma fikaraster sade vid

intervjuerna att de gärna ville få fler möjligheter till informell kommunikation. ”En kaffepaus är inget negativt för det är ofta där som de bra idéerna föds” (medarbetare i fallföretaget). En medarbetare sade sig uppskatta den informella kommunikationen eftersom den är snabbare än den formella.

De negativa effekterna av informell kommunikation, såsom felaktiga rykten, uppstår ibland men upplevs av medarbetarna oftast inte som något större problem. Undantaget är situationer där mycket av den formella kommunikationen är muntlig, då rykten kan skapa osäkerhet om vilken information som är korrekt.

Det första fallet av negativ publicitet, stämningarna, berörde hela företagets verksamhet. Enligt medarbetarna kommenterade ledningen delvis det som stod i tidningarna via intranätet och anslagstavlor. Detta uppfattades som positivt av medarbetarna även om vissa ansåg att informationen kunde ha varit mer utförlig. En medarbetare fällde kommentaren: ”Locket lades på här i företaget.” En medarbetare uppgav visserligen att det ges viss information om det inträffade i kvartalsrapporterna men det verkar som om den är svårtillgänglig för dem som inte är så insatta. ”Du får egentligen reda på det fortast via tidningarna, tyvärr är det så” sade en medarbetare angående var man fick information om det inträffade.

Vid det andra tillfället då tidningarna skrev negativt om företaget på grund av att personer inom ledningen hade handlat på tvivelaktigt sätt, omnämndes detta, som tidigare beskrevs, överhuvudtaget inte i den formella kommunikationen. Nyheterna och deras bakomliggande orsaker varken kommenterades eller förklarades. ”Det hörde jag faktiskt från en kollega, det spred sig mun till mun och det har företaget inte kommenterat” (medarbetare i fallföretaget).

Vi noterade två olika förhållningssätt i frågan om ledningen borde gå ut med mer information när företaget fått negativ publicitet. Å ena sidan ett ointresse för utförligare information som verkade bottna i åsikten att man inte ville lägga sig i ledningens arbete. ”Jag tycker det var korkat av ledningen att göra det, men det är deras problem. Jag tror det är svårt att gå ut och informera i sådana här stora saker” (medarbetare i fallföretaget). Å andra sidan märkte vi av en önskan att få veta mer om det inträffade. ”De hade kunnat komma ut och dementera det, eller skicka information om hur det exakt ligger till” (medarbetare i fallföretaget). Vi vet inte vad som ligger till grund för de skillnaderna i reaktionerna hos medarbetarna, men om vi drar paralleller med Henards (2002)

undersökning av kunders reaktioner på negativ publicitet visar ett ointresse på att medarbetarna inte är engagerade i företaget. Det kan också vara så att de ville försvara ledningens bristande kommunikation inför oss, och därför ville ge intrycket av att de inte var intresserade av en förklaring från ledningen.

I den informella kommunikationen pratar medarbetarna däremot om den negativa publiciteten och dess orsaker. ”Jag har inte sett någon form av dementering eller förklaring av det hela, utan det var nog väldigt mycket hysch-hysch där uppifrån, och då blir det ju mer en diskussion runtom” (medarbetare i fallföretaget).

Sanningshalten i den informella kommunikationen bedöms av medarbetarna vara ungefär lika stor som i den formella. Den informella kommunikationen fungerar snarare som ett komplement till den formella, den fyller i luckor där information saknas. Därför har den en viktig funktion även om sanningshalten inte bedöms som högre. Avsaknaden av formell kommunikation vid negativ publicitet ger den informella kommunikationen större utrymme. Detta ökar risken för spekulationer och rykten kring det inträffade. Detta kan enligt Finney (1997) leda till att medarbetarna bildar sina egna, ofta värdeladdade åsikter om det inträffade, vilket även kan ses i fallföretaget. ” Det retar ju ganska många, men om det nu är sant eller ej, vet vi ju inte, det är ju spekulation.” (medarbetare i fallföretaget). En annan medarbetare intog en delvis motsatt position: ” Jag tycker det är korkat av ledningen att göra det, men det är deras problem. Jag bryr mig inte.” När åsikterna starkt skiljer sig mellan kollegor kan det leda till samarbetssvårigheter.

“you will have different opinions, so your job is to reduce the odds that people will polarize on different sides of the issue. You don't want to keep people from having different points of view, but you want to keep people from becoming enraged at each other” (Kahn i Finney 1997:2).

Genom att avstå från formell kommunikation tar ledningen risken att rykten och gissningar kan orsaka splittring mellan medarbetare. Dessutom framstår ledningen som mer ”rakryggade om de hade förklarat det som hänt” (medarbetare i fallföretaget).

4.3 Förtroende

Vid intervjuerna blev det tydligt att förtroende är en personlig och ofta omedveten känsla som är svår att definiera och diskutera. Alla människor har olika stort behov av att känna förtroende på sin arbetsplats och deras förtroende påverkas av olika faktorer. Detta avspeglas i de svar vi fått vid intervjuerna.

4.3.1 *Transaktionskostnaderna*

Vi börjar med att se på förtroende ur transaktionskostnadsteorins perspektiv. Förtroende i den första *kontakten* är mest aktuell för dem som har arbetat på företaget en kort tid. En medarbetare nämnde personalpolicyn och olika förmåner som en av anledningarna till att hon har stort förtroende för företaget. ”Man får enorma förmåner och de har en hel idrottshall här nere och ett gym som man fritt får disponera” (medarbetare i fallföretaget). Beträffande de anställdas *kontrakt*, i form av anställningskontrakt, med företaget var medarbetarna i stort sett mycket nöjda och kände sig väl behandlade. *Kontrollen* av de anställda upplevs som minimal, då medarbetarna anser att de har stor frihet att utföra sitt dagliga arbete och att deras chefer litar på att det blir väl utfört. ”Jag kan vara borta i två dagar om jag vill, bara jag gör mitt jobb” sade en medarbetare. En annan medarbetare berättade att det finns utrymme att göra fel utan att bli utsatt för repressalier: ”Det är bättre att göra någonting och någon gång göra fel än att inte våga göra det.” Ovanstående diskussion tyder starkt på att det finns ett ömsesidigt förtroende mellan de anställda och företaget.

4.3.2 *Förtroendets grunder*

Medarbetarna uppgav olika företeelser som skäl till varför de känner förtroende för företaget, bland annat nämndes en bra relation med chefen, personalförmåner och informationens trovärdighet. Ett annat skäl var att branschen som företaget verkar i är stabil, något som för den enskilda medarbetaren innebär att det finns stor chans att få behålla jobbet.

Vi frågade medarbetarna huruvida företaget efterlever de kärnvärderingar som de ställt upp för att se om medarbetarna anser att det finns en konsistens mellan ord och handlingar. Som tidigare nämnts anses kärnvärderingarna vara abstrakta och tillämpbara på vilket företag som helst och huruvida företaget handlar enligt värderingarna ansågs inte vara så viktigt för medarbetarna. Det finns dock, som sagt, en viss diskrepans mellan kärnvärderingarna, som förordar öppenhet, och företagets handlande då de utsattes för negativ publicitet. Detta kan få som följd att medarbetarna än mindre tar kärnvärderingarna på allvar, och i längden litar allt mindre på det ledningen har att säga.

Den negativa publiciteten har påverkat medarbetarnas förtroende för företaget på olika sätt. Några av de anställda uppgav att de personligen inte bekymrade sig om det men att de

märkte att andra gjorde det. ”Det är många som har hängt upp sig på det” (medarbetare i fallföretaget). Samtidigt var det andra som uttryckte ett minskat förtroende på grund av händelserna ”Man misstror kanske ledningen fortfarande, att vad är det de sysslar med egentligen?” (medarbetare i fallföretaget). De som uppgav att deras förtroende påverkades av den negativa publiciteten ansåg också att ledningen borde ha haft en öppnare kommunikation runt de här frågorna. Det tyckte även några av de medarbetare som inte ansåg att deras förtroende för företaget tog skada av det som skrevs. ”Jag tror det hade känts bättre om det hade kommit ut information internt och man hade förklarat det lite mer med företagets egna ord, än att bara läsa massmediernas vinklingar” (medarbetare i fallföretaget).

De anställdas svar visade att förtroende byggs upp i relationen mellan medarbetaren och arbetskamrater samt mellan medarbetaren och dennes chef, särskilt inom avdelningarna. Det har framgått att personliga omständigheter och relationer verkar vara grunden till förtroende snarare än ideologiska orsaker. Hur företaget handlar i andra frågor än det som gäller personalens verklighet i det dagliga arbetet verkar inte ha stor påverkan på medarbetarnas förtroende för företaget. ”Man går ju inte och funderar på det varenda dag för man är så uppe i sin egen roll” (medarbetare i fallföretaget).

Det verkar som om medarbetarna litar på den vardagliga kommunikationen. Det som saknas är kommunikation vid negativ publicitet, men den negativa publiciteten uppstår då och då och är inte en del av det dagliga arbetet och upplevs inte som något oerhört viktigt. Detta tyder på att det redan finns en stark relation mellan de anställda och företaget, som bidrar till att de känner ett stort förtroende. Enligt McShulskis (1997) är dock en öppen kommunikation en av förutsättningarna för att förtroende ska präglade en arbetsplats, och utebliven information i känsliga frågor kan leda till förtroendet undermineras i längden. Det är trots allt de anställda som tvingas svara när anhöriga och bekanta kommer med frågor gällande det som tidningarna skriver om företaget.

Eftersom de anställda är så nöjda med hur den dagliga kommunikationen fungerar blir det extra tydligt att den inte är tillfredsställande när företaget har fått negativ publicitet, så även om detta för tillfället inte ses som något stort problem så är det ett område som kan förbättras.

5 Diskussion

I uppsatsens sista kapitel kommer vi att föra en övergripande diskussion kring det undersökta ämnet. Vi kommer att belysa frågeställningen utifrån organisatoriska och kommunikativa perspektiv för att förhålla oss till dess utgångspunkt. I ett sista andetag kommer vi att blicka fram emot framtida forskning för att sedan be att tacka för oss.

Organisationskulturen utgör ett starkt inslag i hur kommunikationen sker inom företag. Kulturen brukar ofta komprimeras att omfatta ett par kärnvärderingar som alla organisationsmedlemmar ska leva efter. Ledningens roll därvid är att se till att företagets kultur och värderingar inte spårar ut, de ska istället vara vägledande för det organisatoriska tänkandet och agerandet. När en organisation utsätts för negativ publicitet måste kärnvärderingarna utgöra en liknande roll som bibeln för påven. Den här studien visar på att de måste beaktas, efterlevas och utgöra en principiell funktion när beslut tas om hur den negativa publiciteten ska hanteras på ett intraorganisatoriskt plan. Ju större diskrepansen är mellan det organisationer säger sig leva efter och det de faktiskt gör, desto mindre litar organisationsmedlemmarna på det som kommuniceras internt. Samtidigt skapar en sådan diskrepans mer rykten och snack inom en organisation när negativ publicitet uppstår, vilket då inte kan begränsas eller hindras genom formellt uppsatta riktlinjer.

Det intraorganisatoriska informations- och kommunikationsflödet ökar ytterligare när negativ publicitet trycks i massmedier, oberoende hur en organisation väljer att kommunicera eftersom det som inte sägs i den formella kommunikationen dyker upp i den informella. Denna studie visar på att det i organisationer där negativ publicitet inte innebär vardagsmat, ofta uppstår en situation av tvetydighet när den negativa publiciteten ska hanteras på ett internt plan. Frågan om vilket kommunikationsmedium som organisationer då ska använda beror på negativa publicitetens omfång men även på organisationens struktur och storlek. Men tumregeln som gäller är ju rikare medium organisationer använder sig av, desto bättre och större möjligheter har de att snabbt påverka medarbetarnas uppfattning och förståelse av den negativa publiciteten. Det gamla talesättet ”det går inte att inte kommunicera” gäller även om en organisation väljer att inte kommentera den negativa publiciteten på ett internt plan alls. I denna studie har vi kommit

fram till att när tigandet används som första strategi sprider sig den informella kommunikationen väldigt fort på alla intraorganisatoriska nivåer medan organisationen undgår tillfället att kommentera den negativa publiciteten. Väljer en organisation att kommentera den negativa publiciteten vid ett senare tillfälle ska detta inte ske på en plats som enbart ett fåtal medarbetare uppmärksammar, utan alla ska likaväl ha tillgång till informationen. Tumregeln för hur organisationer bör kommunicera med sina medarbetare i fråga om negativ publicitet går hand i hand med mediet man använder sig av. Vår studie bekräftar att symmetrisk tvåvägskommunikation klart skapar de bästa förutsättningarna för det intraorganisatoriska dagliga samarbetet med arbetskollegor och närmaste chefer. Ofta får denna variant av tids-, resurs- och organisationsstrukturella skäl ge plats för den asymmetriska tvåvägskommunikationen när det gäller att hantera den negativa publiciteten på ett internt plan, vilket alltjämt är bättre än att inte säga något alls.

Överlag så innehar en organisations informationsenhet en betydelsefull nyckelposition vad angår hanteringen av negativ publicitet på ett intraorganisatoriskt plan. Deras funktion och kännedom om de kommunikativa förhållanden måste ge dem det inflytande som krävs för att agera rätt i den medialt utsatta situationen. Detta innebär framförallt att informationsenhetens roll och expertis beträffande utformningen av kommunikationen inom en organisation efter massmedial negativ publicitet, måste respekteras och accepteras av ledningen. Tror sig ledningen själva veta hur kommunikationen i ett sådant fall bättre kunde fungera, så måste ledningen verkligen ifrågasätta informationsenhetens och till viss del även sin egen funktion inom organisationen.

Medarbetarnas förtroende för en organisation påverkas i varierande grad av den negativa publiciteten och ledningens sätt att hantera den. Vår studie visar att det finns en stark önskan hos medarbetare att företagsledningen förklarar sig och tar upp ursprunget till den negativa publiciteten i den interna kommunikationen. Samtidigt baseras medarbetarnas förtroende till organisationen på andra faktorer än just i vilken utsträckning deras ledning kommunicerar negativa nyheter till de anställda. Vi vill understryka att även om kommunikationen vid negativ publicitet inte är avgörande för det förtroende som medarbetare känner för en organisation så är det ett område som med enkla medel kan förbättras, särskilt när den dagliga kommunikationen fungerar bra eftersom det då redan finns en grund där det som sägs bedöms vara tillförlitligt. Studien visar också på att en välfungerande daglig kommunikationsstruktur dessutom medför att avsaknaden av

kommunikation i känsliga ämnen blir desto mer märkbar. Förtroendet är en viktig resurs som en företagsledning bör ta tillvara på genom att prata om de problem som finns istället för att sopa dem under mattan. Detta kan dock vara svårt att göra i det fall ledningen har handlat oetiskt och det finns fog för massmediernas kritik. Att riskera att medarbetarna tappat förtroendet är att ta en onödig risk. Förtroende byggs inte upp över en natt och bryts inte heller ner av enstaka, mindre misstag, däremot kan upprepade undanflykter leda till att ledningen framstår som mindre tillförlitliga. Enligt studiens utfall bör företag som råkar ut för negativ publicitet alltså, i möjligaste mån genom dialog, kommunicera med medarbetarna för att förklara och kommentera vad skriverierna grundar sig på.

5.1 Förslag till vidare forskning

Det skulle vara av stort intresse att se på hur personer i ledande positioner tar ställning till den negativa publiciteten, för att på så vis få en fördjupad insyn i deras tankar och åsikter. Dessutom kunde en uttömmande undersökning kring informationsenheters hantering av negativ publicitet väcka många nya tankar kring hur organisationer rent praktiskt agerar när de utsätts för medial kritik. Intressant vore också att genomföra en kvantitativ studie för att se på hur förtroendet mellan medarbetare och deras arbetsgivare i Sverige ser ut. Med dessa frön hoppas vi plantera en skog av nya undersökningar och rapporter, som driver forskningsområdet framåt.

6 Källförteckning

Tryckta källor

- Andersen I. (1998) *Den uppenbara verkligheten* Lund: Studentlitteratur
- Ahluwalia R. (2000) *Consumer response to negative publicity: the moderating role of commitment* Journal of Marketing Research
- Bruzelius L.H. & Skärvad P.-H. (1995) *Integrerad Organisationslära* Lund: Studentlitteratur
- Carroll C.E. & McCombs M. (2003) *Agenda-setting Effects of Business News on the Public's Images and Opinions about Major Corporations* Corporate Reputation Review
- Cheney G. & Christensen L.T. (2001) Organizational Identity – Linkages Between Internal and External Communication. I Jablin F.M. & Putnam L.L. (red.) *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods* (s. 231 –269) London: Sage Publications
- Denscombe M. (2000) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* Lund: Studentlitteratur
- Dozier D.A., Grunig L.A., Grunig J.E. (1995) *Manager's Guide To Excellence in Public Relations and Communication Management* New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- Engquist, A. (2002) *Kommunikation på arbetsplatsen: chefen, medarbetaren, gruppen* Stockholm: Bokförlaget Prisma
- Eriksson L.T. & Wiedersheim-Paul F. (1997) *Att utreda, forska och rapportera* Malmö: Liber Ekonomi
- Falkheimer J. & Heide M. (2003) *Reflexiv kommunikation: Nya tankar för strategiska kommunikatörer* Malmö: Liber
- Finney M. (1997) *Will fiery headlines make your firm's morale go up in smoke?* HR Magazine
- Fiske J. (1990) *Kommunikationsteorier: En Introduktion* Borås: Wahlström & Widstrand

- Hadenius S. & Weibull L. (2000) *Massmedier: Press, Radio & TV i förvandling* Falkenberg: Albert Bonniers Förlag
- Henard D. (2002) *Negative publicity: What companies need to know about public reactions* Public Relations Quarterly
- Korsgaard A., Brodt S. & Whitener E. (2002) *Trust in the Face of Conflict: The Role of Managerial Trustworthy Behavior and Organizational Context* Journal of Applied Psychology
- Kvale S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun* Lund: Studentlitteratur
- Larsson L. (2001) *Tillämpad kommunikationsvetenskap* Lund: Studentlitteratur
- Mayfield J. & Mayfield M. (2002) *Leader communication strategies critical paths to improving employee commitment* American Business Review
- McShulskis E. (1997) *Restoring managements lost credibility* HR Magazine
- Nordström K.A. & Ridderstråle J. (2004) *Karaoke kapitalism: management för människan* Stockholm: Bookhouse Publishing
- Noteboom B. (2002) *Trust; Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures* Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited
- Palmer I. & Hardy C. (2000) *Thinking about Management* London: Sage Publications
- Planander A. (2002) *Strategiska allianser och förtroendeprocesser – en studie av strategiska samarbeten mellan högteknologiska företag* Lund: KFS AB Lund
- Simonsson, C. (2002) *Den kommunikativa utmaningen: en studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation* Lund: Sociologiska institutionen
- Smidts A. (2001) *The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification* The Academy of Management Journal
- Stern G. (2000) *Dealing with a media onslaught* Utility Business
- Webley S. (2003) *Risk, reputation and trust* Journal of Communication Management
- Windahl S., Signitzer B.H., Olson J.T. (1992) *Using Communication Theory: An Introduction to Planned Communication* London: Sage Publications

Elektroniska källor:

Towers Perrin, www.towersperrin.com/hrservices, *Enhancing Corporate Credibility: Is It Time to Take the Spin Out of Employee Communication?* 2004-11-25

Nationalencyklopedins internetjänst, www.ne.se, 2004-12-22

7 Bilagor

7.1 Intervjuguide: medarbetare

Bakgrundsinformation:

Anställningstid, tidigare arbeten, nuvarande befattning

Beskriv företaget med 3-4 ord.

På vilka sätt får du information?

Finns det många möjligheter (kaffepaus etc.) att prata med andra anställda om företaget?

Vad tycker du är mest tillförlitligt, det officiella eller "djungeltelegrafan"?

Upplever du att du har möjlighet att uttrycka dina åsikter om det som händer?

Tycker du att det finns möjlighet för dig att ge feedback?

Publicitet:

Uppmärksammar du information om företaget i medier? *Berätta spontant vad du tänker på*

Vem pratar du med om det du läser i medierna om företaget? Inom företaget då?

Har det hänt att du genom media (tidningar, tv, radio etc.) fått reda på saker om företaget som du inte redan visste?

Har du fått någon information utöver den vanliga när företaget fått negativ publicitet?

Vad förväntar du att företaget ska göra när det skrivs negativt om dom?

Tycker du att det är viktigt att få veta vad ledningen säger när företaget får negativ publicitet?

Finns det möjlighet att ifrågasätta ledningens handlande i företaget?

Accepteras avvikande åsikter?

Internkommunikation:

Upplever du att din chef kommer o samtalar med medarbetarna på golvet? Har du fått annan personlig kontakt med chefen, vd:n? (brev, samtal,..etc)

Känns det som dina chefer lyssnar på dig? Känns det som de förstår dig?

Efterfrågar ledningen dina åsikter?

Kommer det ofta dubbla budskap?

Finns det någon form av kommunikationsträning eller –utbildning inom företaget?

Förtroende:

Tycker du att företaget håller fast vid sina principer? *Jämförelse mellan fgs budord och det verkliga genomförandet.*

Stämmer dina värderingar överens med företagets?

Hur tror du att ledningen ser på dig? Upplever du att de har förtroende för dig?

Är det viktigt för dig att ha förtroende för din arbetsgivare?

Litar du på att information som cirkulerar inom fallföretaget är trovärdig? Påverkar utebliven information ditt förtroende för företaget? Vad ska de i så fall göra för att få tillbaks det?