

Avdelningen för medie- och kommunikationsvetenskap

Sociologiska institutionen

Lunds Universitet

Kandidatuppsats

Vårterminen 2004

Internkommunikation

i e n m o d e r n , m e l l a n s t o r o r g a n i s a t i o n

och medarbetaren

Författare Jens Wenger

Handledare Inger Larsson

Abstract

Omvärldens allt snabbare förändringstakt har medfört stora omvälvningar i hur organisationer organiserar sig. Tidseffektivitet, produktionsökning, personalnedskärning, etc. har fyllt många organisationsteoretiska böcker om huruvida man organiserar i den moderna tiden. Eftersom den statiska tidsåldern är över, förväntas av organisationer att de anpassar sig, utvecklar sig och effektiviserar sig med hjälp av nya kommunikativa redskap som finns för att främja det inter- och intraorganisatoriska samarbetet. Denna undersökning fokuserar på organisationer som tar ställning till dessa förändringar i omvärlden och försöker förbättra förutsättningarna för effektivt samarbete på ett internt plan.

I den moderna organisationen har intranät och epost fått genomslagskraft på alla organisatoriska nivåer för att löpande informera och uppdatera organisationsmedlemmarna. Deras förmåga utnyttjas inte fullt ut än, då det råder oklarhet och okunnighet kring de effektivaste samarbetsformerna när man använder sig av dessa informations- och kommunikationskanaler. Efter ett par års erfarenhet i användandet av ett modernt IT system har en organisations informationsavdelning möjlighet att genomskåda rådande dominerande syn på metakommunikation inom organisationen. Denna syn måste kommuniceras ut, accepteras och förankras hos alla organisationsmedlemmar för att ett effektivare organiserat arbetssätt ska kunna höja organisationens effektivitet.

Relationer och nätverk, två av den moderna tidens modeord, får en ökad betydelse i moderna organisationer som har insett hur pass viktigt det är att skapa kommunikationsplattformar för att höja en organisations effektivitet. Relationer är reflexiva, när varje part återkopplar till relationens betydelse i intra- och extraorganisatoriska nätverk. Möjligheten men även svårigheten att utveckla och implementera nätverk i organisationsschema för att få mer förankring i det intraorganisatoriska kommunikationsflödet, är fortfarande i begynnelsefasen av dess utveckling. Organisationer som tar hänsyn till dessa interrelaterade förhållanden på organisations- och medarbetarnivå kommer att ligga ett steg före.

Nyckelord: internkommunikation, förändring, meningsskapande, reflexivitet

Förord

Jag vill i detta förord ta tillfället och tacka dem som tackas bör. Låt mig börja med Inger Larsson, min handledare, som stöttat mig under hela resans gång. Tack för att du har trott på mina idéer och motiverade mig genom inspirerande samtal, när jag själv var ute och sökte efter nya perspektiv och tankar.

Ett stort tack går till Johanna Wrangell som från början till slut hjälpte till mig med att komma åt informativt material och knyta kontakter inom Sparbanken Finn.

Jag vill också tacka mina intervjupersoner:

Catarina Dahlman

Calle Håkansson

Christina Lemark

Monica Jönsson

Anette Lindström

Björn Svensson

Tack för att ni har ställt upp och låtit mig ta del av era unika kunskaper. Utan er öppenhet, tillgänglighet och hjälp vet jag inte hur jag skulle ha stillat min nyfikenhet.

Sist men inte minst vill jag tacka Erica Hammer som har stöttat och inspirerat mig under de långa dagarna och nätterna, när förvirring, frustration och inte minst glädje spridit sig i hjärnan.

Samtliga läsare är välkomna att höra av sig om ni har några tankar, reflektioner eller synpunkter som behöver spridas.

Lund i maj 2004

Jens Wenger

jenswenger@hotmail.com

Innehållsförteckning

1	INLEDNING.....	1
1.1	Bakgrundsinformation om Sparbanken Finn	2
1.1.1	<i>Sparbanken Finn blir självständig.....</i>	<i>3</i>
1.2	Förändring i organisering och medarbetaren.....	4
1.3	Problemställning	5
1.4	Syfte	6
1.5	Disposition	6
1.6	Avgränsningar	6
2	TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER.....	7
2.1	Organiseringsformer.....	7
2.1.1	<i>Organiseringsdesign</i>	<i>8</i>
2.1.2	<i>Från traditionell till modern organiseringsteori</i>	<i>9</i>
2.2	Internkommunikation.....	12
2.2.1	<i>Information och Kommunikation</i>	<i>13</i>
2.2.2	<i>IT och förändring.....</i>	<i>13</i>
2.2.3	<i>Interna nätverk</i>	<i>13</i>
2.2.4	<i>Formella och informella kommunikationskanaler</i>	<i>14</i>
2.2.5	<i>Meningsskapande</i>	<i>14</i>
2.2.6	<i>Reflexiva relationer</i>	<i>15</i>
3	METODOLOGI OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	18
3.1	Vägval	18
3.1.1	<i>Ett kvalitativt angreppssätt</i>	<i>19</i>
3.1.2	<i>Metodologi och dess koppling till teori.....</i>	<i>19</i>
3.1.3	<i>En fallstudie.....</i>	<i>19</i>
3.1.4	<i>Det empiriska materialet</i>	<i>20</i>

3.2	Att intervjua är att kommunicera	20
3.2.1	<i>Urvalsprocess</i>	20
3.2.2	<i>Genomförandet av intervjuer</i>	21
3.2.3	<i>Tolkning och analys av intervjuer</i>	21
3.3	Reflektioner över tillvägagångssättet	22
3.3.1	<i>Validitet</i>	22
3.3.2	<i>Reliabilitet</i>	22
4	RESULTAT OCH ANALYS	24
4.1	Modern organisering	24
4.1.1	<i>Organiseringsdesign och förändring</i>	24
4.1.2	<i>Organisatoriska beslutsvägar</i>	26
4.1.3	<i>Outsourcade enheter</i>	27
4.1.4	<i>Human Resource Management</i>	28
4.2	Informationsflöden	29
4.2.1	<i>Nya informations- och kommunikationskanaler</i>	30
4.2.2	<i>Intraorganisatoriskt samarbete mellan enheter</i>	32
4.2.3	<i>Medarbetarens hantering av informations- och kommunikationskanaler</i>	33
4.3	Medarbetarnas delaktighet.....	35
4.3.1	<i>Ökat ansvar</i>	35
4.3.2	<i>Reflexiva relationer mellan medarbetare och chef</i>	36
4.3.3	<i>Belöningar för delaktighet</i>	37
5	DISKUSSION	38
5.1	Internkommunikation – idag och i morgon.....	38
5.2	Framtida forskning.....	40
6	LITTERATURFÖRTECKNING:	41
7	BILAGOR	43
7.1	Intervjuguide - medarbetare.....	43
7.2	Intervjuguide – personalansvarige	44

1 Inledning

I början av kapitlet ska jag illustrera en klar överblick över uppsatsens ämne, problemställning och syfte. Det läggs stor vikt vid beskrivning av ämnet, som dels består av organisering och dels av kommunikation. I ett avslutande skeende kommer denna undersökning att avgränsas.

Strukturella förändringar, fusioner, outsourcing, joint ventures och liknande är begrepp som allt mer syns i ekonomispalterna i många olika sorters tidningar. Organisationer förändras och utvecklas kontinuerligt för att hänga med i omvärldens snabba utveckling. Det sägs även att ”organisationsförändring är lika oundviklig som födseln, döden och skatterna” (Palmer & Hardy, 2000:168, cit. efter Burke 1995).

Denna undersökning inriktar sig på organisationer som har genomgått större strukturella förändringar. Sådana organisationer har också haft ett liv efter att de ändrat på många rutiner inom och utanför organisationsgränserna. I dessa organisationer tänker jag närmre undersöka en rörlig process, nämligen internkommunikation. Internkommunikation har under senare år uppmärksammats alltmer och lagts mycket vikt vid, då man insett dess betydelse för en organisations framgång. Forskare inom området organisationskommunikation påstår att ju bättre informations- och kommunikationsflödet inom organisationen fungerar, desto effektivare kan organisationen arbeta med utomstående (Kreps, 1990).

En logisk fråga ledningen i organisationer då ställer sig är hur de ska kommunicera för att organisera sig effektivare. En enkel fråga kan man tycka, som dock har komplexa lösningar till svar. Det som gör lösningarna komplexa är att intraorganisatoriska förändringar påverkar medarbetarnas attityd till organisationen och att mellanmänsklig interaktion och kommunikation varken kan förutses eller kontrolleras. Under många år har man utvecklat olika verktyglådor med en rad hjälpmedel att använda sig av. Främst har olika modeller om förändring och hur organiseringen¹ kan effektiviseras genom t.ex. kommunikationsåtgärder påverkat organisationsledningar. De flesta tar sitt ursprung i Lewins förändringsmodell ifrån 1947, där

¹ En begreppsutredning kring organisering och organisation förs i ett inledande skeende av de teoretiska utgångspunkterna för undersökningen.

förändringar delas in i tre faser: ”unfreezing, changing and refreezing” (Lewin, 1947 i Palmer & Hardy, 2000). Många nutida forskare anser att Lewins modell är för statisk och linjär, men inser att den överlevt då den ger ledningen en enkel verktygslåda att förändra organisationen. Nya idéer och uppfattningar kring organisationsväsendet har skapat ”nya förändringsmodeller som tar mer hänsyn till makt, kommunikationsflöden, cirkuläritet och multiplicitet men förblir förövad i en logisk, etappvis förändring, även om de skiljer sig från Lewins olika faser” (Palmer & Hardy, 2000:174).

I den här undersökningen ska jag öppna upp och analysera den kommunikativa verktygslådan som har använts efter, men även påverkat, strukturella förändringar i en mellanstor, modern organisation. Särskild vikt lägger jag vid identifikation och analys av förändringar som dessa verktyg har haft på en intraorganisatorisk nivå, i synnerhet på medarbetarnivå. Organisationen jag väljer att närmare se på har av Great Place to Work Institute Europe år 2004 placerats på en 16:e plats över Sveriges bästa arbetsplatser. Detta medför att organisationen, Sparbanken Finn (SF), har utsetts till Skånes bästa arbetsplats. Institutet som genomför dessa undersökningar har utvecklat en medarbetarcentrerad modell, som bland annat kartlägger och utvärderar arbetsplatsrelationer och omgivningen.² Detta gör undersökningen desto mer spännande eftersom organisationen redan utmärks av goda, interna arbetsrelationer. Denna undersökning baseras alltså på en fallstudie av en modern, mellanstor organisation, vilken, som nedan beskrivs, har förändrats markant de senaste åren.

1.1 Bakgrundsinformation om Sparbanken Finn

Att bli ansedd som Skånes bästa arbetsgivare år 2004 är en fin titel att smycka skyltfönstren, annonser, personalfester och liknande med. Vägen dit har dock varit brant, besvärlig och krävt en stor nypa självförtroende.

I början av 1820-talet startade den svenska sparbanksrörelsen att sprida sig över det svenska landskapet. Ett par år därefter, i januari 1833 för att vara exakt, grundades en självständig, lokal sparbank i Lund, SF. Sparbanksrörelsen florerade landet över och ett flertal, lokala sparbanker öppnade upp sina kontor under samma tid. Tanken om kollektiv trygghet för medarbetarna skapade kort tid därefter samarbetsavtal, geografiska områden, produkter och förbättrade villkor

² Great Place to Work Institute, <http://www.eu100best.org> 2004-04-22

för medarbetarna. Under 1900-talet minskade fortlöpande antalet sparbanker främst genom nedläggningar eller fusioner. Fusionerna genomfördes framförallt för att sparbanker inom samma område skulle gå samman. Det var på 1980-talet som fusionernas karaktär ändrades och ett flertal sparbanker med skilda verksamhetsområden sammangick och började komplettera varandra i syfte att bli större enheter (Nilén, 2001).

1.1.1 Sparbanken Finn blir självständig

Under 1900-talets sista decennium genomgick SF en intensiv period. Sparbanksfören i Sverige gick ekonomiskt sett dåligt, i motsats till SF. Samarbetet med den dåvarande, riksomspännande Sparbanken Sverige AB blev spänt och förstärkte tilltron inom SF att gå sin egen väg. Många diskussioner och möten inom SF visade att tron på strukturella förändringar var stark. Detta ledde till en kraftig rationalisering inom SF som i sin tur ökade det egna kapitalet. Med en tjock plånbok i fickan såg medarbetarna och ledningen inom SF förväntansfullt fram emot självständigheten. Även deras kunder bekräftade att en sådan självständig, konkurrenskraftig inställning hos SF skulle höja deras tillitlighet och kundstock. SFs interna och externa omgivning var redo för att banken skulle bli självständig, varför man i SF började skaffa egna alternativa leverantörer av produkter och tjänster. Samarbetet med en annan lokal Sparbank, Sparbanken Gripen i Ängelholm, fördjupades och många gemensamma projekt sattes igång. Processen att bli självständig medförde högre arbetsbelastning hos medarbetarna, vilka visade sig vara ytterst lojala. En julbonus, eller självständighetsbonus som SF kallar det, tilldelades medarbetarna och höjde arbetsmoralen på alla nivåer, då de anställda belönades för de viktiga insatserna dem gjort.

Den nya situationen som självständig bank ledde till en förändrad, modern organisationsstruktur. Det infördes en ny decentraliserad ledningsorganisation med relativt självständiga ansvarsområden. Informations- och kommunikationsvägarna fick också ett nytt kompletterande ansikte då SF investerade i uppbyggandet av ett modernt IT-system.

Kunderna kände stort förtroende för SF och uppskattade vägvalet som självständig bank. Tillsammans med Sparbanken Gripen tilldelades dem utmärkelsen Årets uppstickare, som bekräftade att små banker inte behöver gå i storbankens ledband, utan kan välja vägen mot självständighet och kan förbli konkurrenskraftiga (Nilén, 2001).

1.2 Förändring i organisering och medarbetaren

De senaste decenniernas förändring i modern organisering har medfört stora förändringar för medarbetarna. En medarbetare anses inte vara en programmerbar maskin, utan en organisationens största resurs, medan ledningen intar alltmer rollen som coach. Det finns dock forskare som inte håller med den här utvecklingen, och påstår att dessa s k politiskt korrekta uttalanden enbart görs när organisationer genomgår strukturella förändringar i syfte att motivera och uppvärdera medarbetarna (Palmer & Hardy, 2000).

Innan en medarbetare anställs i en organisation är ett besök på personalavdelningen nästintill oundvikligt. Många forskare är överens om att det har skett stora förändringar inom personalmanagement sedan början av 1980-talet och kallar det nya sättet att hantera personalfrågor för Human Resource Management (HRM) (ibid.). Denna beteckning går i led med ovanstående beskrivning om medarbetaren som resurs. Lawler (1994, i Palmer & Hardy) argumenterar att många organisationers HRM baseras på ett gammalmodigt arbetskraftsparadigm. Han framhäver att organisationer som önskar vinna konkurrensfördelar måste gå över till en kompetensinriktad syn på organisering. Ett steg på vägen är att ändra mentaliteten och se medarbetaren som en värdefull tillgång istället för en ersättlig arbetskraft.

En livstidsanställning vid en organisation tillhör det förflutna. Medarbetare flyttar inom och mellan olika organisationer, vilket ställer nya krav för medarbetaren, men även organisationen. Medarbetaren måste själv se till att ”packa den egna fallskärmen”, istället för att lita på att organisationen planerar ens karriär. Ett underbyggt antagande är att när organisationer förändrar sin struktur, ändras även de typiska karriärvägarna inom organisationer (Palmer & Hardy, 2000).

Även informations- och kommunikationskanaler i organisationer har förändrats starkt under 1990-talet, men framförallt har Intranät fått stor uppmärksamhet. Under åren 1996-2000 har de flesta stora och medelstora svenska företag infört den nya kommunikationstekniken som har ändrat medarbetarens arbets- och kommunikationssätt i organisationer (Heide, 2002).

Som nämnts tidigare är förändringar i organisationer lika vanligt som födelsen, döden och skatterna. Organisationsförändringar sker på många olika plan och måste kommuniceras så att medarbetare och ledning kan leva i symbios. Allt från organisationsstruktur över kommunikationskanaler till relationer har moderniserats och skapar nya förutsättningar för en effektiv samlevnad inom organisationer.

1.3 Problemställning

Moderna organisationer lägger mer vikt vid kompetens och kunskap än traditionella organisationer. För att komma åt medarbetarnas kunskap måste dessa informeras och kommuniceras med på olika plan. Samtidigt använder sig medarbetaren av olika sorters kommunikationskanaler för att kommunicera med andra. Därtill kommer den ökade förändringstakten i omvärlden som de senaste två decennierna haft stor påverkan på olika slags strukturella organisationsförändringar. Som nämnts började organisationer framförallt i 1980-talet att fusionera med andra organisationer, och vissa har efter en period brutit sig loss ur en sådan stor koncern. Det är dessa utbrytare som jag tar en närmare titt på i denna undersökning. Å ena sidan ska jag studera huruvida en strukturell förändring påverkar internkommunikationen och vilka kommunikativa åtgärder som moderna organisationer alltmer tar hänsyn till. Å andra sidan är det av intresse att undersöka medarbetarnas syn på internkommunikation i sådana ”utbrytar”-organisationer.

Min huvudfrågeställning tar alltså upp två perspektiv av internkommunikation:

- a. Hur påverkas internkommunikationen och de kommunikativa åtgärder som omformats, när en organisation strukturellt förändrar sig?
- b. Hur ser en organisations medarbetare på internkommunikation efter att en organisatorisk, strukturell förändring skett?

För att ge en mer förklarande bild av de två frågeställningarna, följer nedan ett antal delfrågeställningar:

- a. Hur påverkar organisationsstrukturella förändringar förhållandet mellan formell och informell internkommunikation? Hur har användandet och införandet av olika nya kommunikationskanaler påverkat internkommunikationen? Vilka kommunikativa åtgärder tar moderna organisationer alltmer hänsyn till?
- b. Hur har internkommunikationen mellan medarbetare förändrats? I vilken mån har medarbetarnas ansvar och delaktighet påverkat på en organisations internkommunikation? Vilken roll intar nya informations- och kommunikationsplattformar (som t.ex. Intranät) hos medarbetarna?

1.4 Syfte

Undersökningens huvudsakliga syfte är att öka förståelsen för hur medarbetare uppfattar internkommunikation efter organisationsförändringar och hur moderna organisationer anpassar sitt agerande till medarbetarna. Det har publicerats mer än en bokhylla om organisationsförändring i samband med ledarskap, medan medarbetarens perspektiv på internkommunikation efter organisationsförändringar belyses blygsamt. Dessutom har organisationer förändrats och omstrukturerats markant de senaste två tre decennierna, vilket gör det angeläget att ytterligare kunskap om ämnet skapas. Utifrån dessa utgångspunkter, samt ett genuint intresse för internkommunikation hos mig, är en djupgående undersökning i ämnet av betydelse för både akademiker och praktiker.

1.5 Disposition

Efter denna inledning, kommer jag först att gå in på de teoretiska utgångspunkterna som ligger till grund för undersökningen. Därefter beskrivs tillvägagångssättet för det insamlade empiriska materialet, som i ett nästa steg redovisas och analyseras. I ett sista steg förs en övergripande diskussion kring undersökningen och dess relevans för modern organisering.

1.6 Avgränsningar

Undersökningen avgränsas till att omfatta internkommunikation i en sparbank som genomgått strukturella förändringar. Analys och slutsatser av undersökningen är inte generaliserbara, dock kan vissa mönster och åtgärdsförslag gälla för andra organisationer med liknande förutsättningar som den undersökta. Inom organisationsvärlden kommer det dock aldrig att finnas en kokbok med recept för allt och alla, men ingredienserna kan man välja på egen hand.

2 Teoretiska utgångspunkter

Medarbetarnas centrala roll i undersökningen utgör grunden för de valda teorierna. Efter en kort, inledande begreppsutredning läggs ett första fokus på organisationsteori. Därefter följer ett fördjupat avsnitt om organisationskommunikation och dess innebörd efter förändringar. Det avslutande avsnittet koncentrerar sig på interpersonell kommunikation, meningsskapande och reflexiva relationer som en rörlig process. Hela kapitlets struktur utgår alltså från övergripande, organisatoriska företeelser för att sedan successivt närma sig medarbetaren.

Begreppen organisation och kommunikation har en lång historia att berätta var för sig och som par, varför jag börjar med en inledande begreppsförklaring som sedan kontinuerligt kommer att fördjupas i detta kapitel. Begreppet organisation tolkas ofta som något stabilt och statiskt. Det är dock viktigt att en organisation anpassar sig efter förändringar i omgivningen och därmed kan förbli framgångsrik. Termen organisering är därför lämpligare att välja, då den understryker att en organisation befinner sig i ett tillfälligt stadium i en ständig organiseringsprocess (Weick 1979, i Falkheimer & Heide, 2003). Weick (1979) hävdar även att organisationer slutar existera när kommunikationen upphör. Eller som Davis (1972) uttrycker det, så är ”kommunikation lika nödvändig för organisationer som blodomloppet är för människan” (Johnson, 1999:100 cit. efter Davis, 1972). Detta innebär att en organisation utgörs av kommunikationsaktiviteter och vidareutvecklas ständigt genom kommunikation (Falkheimer & Heide, 2003).

2.1 Organiseringsformer

Traditionella organisationsteoretiker som Taylor och Weber har under sin tid revolutionerat tänkandet om organisering. Taylor såg medarbetarna som maskiner och effektiviserade varje arbetsuppgift, medan Weber, som utvecklade Taylors modell, anses som fadern till byråkratin (Bruzelius & Skärvad, 2000). Omvärldens förändringar skapar fortlöpande nya möjligheter att omorganisera, utveckla och förbättra det befintliga för att bli ännu effektivare. Numera är det en internationell marknad, ökad konkurrens bland organisationer, sökandet efter differentiering, tidspress, osv. som är omständigheter som kräver att organisationer anpassar sig fortlöpande för

att överleva (Nordström & Ridderstråle, 2001). En nyckelfaktor till framgång är ledarskapet inom en organisation. För att vara ytterst framgångsrik måste man stå ut från massan, man måste vara annorlunda. Detta sker på olika sätt; dock är vissa mönster likadana för alla. En organisation måste vara uppmärksam på hur den attraherar, håller kvar och motiverar sina medarbetare. Sådana faktorer är viktigare än teknologin som används. Organisationen måste också förstå hur man behandlar sina kunder och leverantörer för maximal effektivitet. Även det är viktigare än teknologin som används. Förståelsen av de mellanmännsliga faktorerna kan därmed konstateras vara av stor vikt för en organisations framgång (ibid.).

2.1.1 Organiseringsdesign

De teoretiska organisationsforskarna kan delas in i två lag. Det ena laget påstår att deras organisationsteorier är universellt giltiga och applicerbara. Det andra laget anser att typen av organisering bäddas in och anpassas till den kulturella, historiska, politiska och industriella kontexten av organisationen (Czarniawska & Sevón, 2003). De senare teorierna kallas för lokala organisationsteorier. Själva idén med de lokala organisationsteorierna är att se på en organisations uppbyggnad och identifiera mönster i koncept och kunskapsområden. Huruvida organisationen kombinerar och utvecklar ett koncept är, enligt de lokala organisationsteoretikerna, alltid en lokal process, anpassad till lokala omständigheter (Westenholz, 2003).

Eftersom denna undersökning fokuserar på en svensk organisation med starka förankrade rötter i Skåne, ger jag lokala organisationsteorier företräde för att ta hänsyn till yttre omständigheter och i synnerhet nordisk organisationsdesign. Jag ska dock inte helt utesluta universella teorier, då dem också kan bidra, eventuellt komplettera bilden av en organisations utformning.

2.1.1.1 Arbetsrelationer i Norden

Många länder har experimenterat med industriell demokrati³, men Skandinavien har utmärkt och profilerat sig starkt däri. Det är Westenholz (2003) som utifrån det argumenterar för en unik nordisk modell för arbetsrelationer. Modellen tar sin utgångspunkt i följande företeelser: en hög andel medarbetare i Norden är ansluten till något fackförbund, det finns en långvarig

³ Industriell demokrati behandlar de anställdas inflytande i företagen beträffande andra frågor än de som traditionellt regleras i kollektivavtal. Industriell demokrati har påverkat hela branscher, sektorer eller samhällsekonomin i dess helhet.

förhandlingstradition mellan båda sidor av industrierna, staten reglerar arbetsmarknadskonflikter baserad på industriell frihet och rätten för kollektivåtgärder. Visserligen finns liknande förutsättningar i andra länder, dock utmärks dem av stark oföränderlighet inom och mellan de nordiska länderna. Utifrån detta kan argumenteras att medarbetare i skandinaviska organisationer har en traditionell förhandlingsvana med fackförbund, som ger medarbetarna mer trygghet i anställning genom kollektivavtal och liknande. I nya branscher som växer fram är dock intresset hos medarbetarna att ansluta sig ett fackförbund inte alltid så uttalat.⁴ Kvintessensen är dock att många medarbetare i skandinaviska organisationer fortfarande har en stark anknytning till fackförbund, vilket i sin tur påverkar deras beteendemönster vid interpersonell kommunikation.

2.1.2 Från traditionell till modern organiserings teori

Vägen från den mer traditionella organisationsteorin till den moderna har sitt ursprung i början av 1980-talet. Den kan dock även spåras tillbaka till Karl Weick's modell om processorienterad organisering som presenterades 1969. I denna modell argumenterar Weick att organisationer inte existerar, men befinner sig i en existerande process genom det kontinuerliga, mänskliga kommunikationsflödet. Kommunikationen mellan organisationsmedlemmarna är den avgörande processen för att upprätthålla en organisations existens (Weick 1969, i Kreps, 1990).

För att vända blicken mot organisationsutvecklingen i Sverige, så rådde under 1970-talet krisstämning inom svenskt näringsliv, vilket snabbt skapade gehör för budskap om radikala förändringar. Arbetsrättsliga reformer banade väg för mer delaktighet och inflytande från medarbetarna. I efterhand talar organisationsteoretiker om förändringarna som skedde inom organisationer under denna tid som ett doktrinskifte från traditionell till modern organiserings teori (Simonsson, 2002). Nedan redovisas ett antal motsatspar som är nästintill självförklarande vad angår innebörden av doktrinskiftet på organisationsnivå:

⁴ Nationalencyklopedins Internetjänst, http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=166523 2004-04-23

Figur 1. Från en traditionell till en modern organisation (ibid. S.20)

Från	Till
Stabilitet	Ständig förändring
Teknik och Produktion	Kund och Marknad
Maskinen som företagets största resurs	Människan som företagets största resurs
Centralisering	Decentralisering
Hierarki	Nätverk och flödesprocesser
Kontroll	”Empowerment”
Information i händerna på ett fåtal beslutsfattare	Information sprids till många
Ledning genom order och regel	Ledning genom visioner och idéer
Chefen som ”boss”	Chefen som ”coach”

Som man kan utläsa ur listan, är skillnaderna mellan traditionella och moderna organisationer påfallande. Organisationer har de senaste decennierna omformats och anpassats till en snabb föränderlig omvärld, eller som Nordström och Ridderstråle (2001) uttrycker det ”en värld av kaos och genuin osäkerhet.” Detta för att de vill förbli konkurrenskraftiga. Som tidigare nämnts existerar organisationer enbart med hjälp av kommunikation. Det är därför jag nu väljer att se på de kommunikativa effekterna i doktrinskiftet och utelämnar de organisatoriska.

Den moderna organisationen har förstått att människor är mycket mångsidigare än maskiner men däremot måste de vårdas och omhändertas mer. Ger man medarbetaren utrymme att utveckla sig, måste man se över organisationsschemat. Glöm de branta hierarkierna och enkelriktade, formella kommunikationsprocesser. Morgans (1999) metafor om organiska organisationer, som liknar i vissa avseenden den beskrivna, moderna organisationen, utgår från att goda, ofta informella relationer borgar för en viss öppenhet och dynamik inom organisationer. Horisontell kommunikation blir lika viktig som vertikal och basen för kommunikation skapas inte längre genom hierarkiska strukturer (Simonsson, 2002), medarbetare i moderna organisationer ”networkar” inom, mellan och utanför organisationer. Organisationer decentraliserar sina verksamhetsområden för att därmed skapa effektivt samarbetande nätverk. Det är inte underligt att organisationer närmar sig medarbetarna. Ger man medarbetaren bilden av att arbetet liknar hans hem, ser till att han trivs, utvecklas, bygger nätverk, så jobbar han effektivare och tillgångarna för både medarbetare och organisation blir fler. Kalla det psykologi, cirkel-tänkande eller networking. Konkurrenskraftighet är nyckeln till framgång (Nordström & Ridderstråle, 2001).

2.1.2.1 Outsourcing

Strukturella organisatoriska förändringar har ofta som mål att organisationen i fråga ska bli konkurrenskraftigare. Ett sätt att bli konkurrenskraftigare innebär att organisationen lägger mer fokus på sina kärnkompetenser. En enkel variant att bli av med icke-kärnkompetensinriktade affärsprocesser är att utkontraktera, eller outsourca dessa. En definition på outsourcing är att en organisation överför ägandet av en affärsprocess till en leverantör, dvs. organisationen köper kontrollen över en tjänst från en leverantör, men bestämmer fortfarande hur arbetet ska utföras.⁵ Anledningar till, för- och nackdelar samt risker med outsourcing och dess påverkan på organisatoriska förändringar beskrivs i ett antal företagsekonomiska böcker och kommer inte belysas närmare från ett sådant perspektiv. Istället väljer jag att analysera kommunikativa effekter som outsourcade, affärsrelaterade arbetsprocesser har på medarbetarnivå. I synnerhet kommer ett nätverksperspektiv att appliceras på kommunikationsflöden som förändras efter att kompetens har flyttats ur organisationen.

2.1.2.2 Organisationsschema

Förändring sker sällan bara genom att ge en organisation ett nytt ansikte, en ny design. Ett nytt organisationsschema ska återspegla organisationens design och görs ofta genom en kartläggning av de intraorganisatoriska förhållandena. Hittills utmärks de flesta organisationsscheman enbart genom en beskrivning av de olika positionerna inom organisationen, medan projekt, aktiviteter och arbetsnätverk utesluts (Nordström & Ridderstråle, 2001). Designen kommer alltid att spela en viktig roll för ledningen, men i grund och botten beror förändringar i organisationer på nya spelsätt som hänger ihop med nya sätt att prata med varandra (Simonsson, 2002). Kartläggningen av en organisations design kan dock få en helt ny form när de nya kommunikativa spelsätten implementeras i organisationsschemat. Det är i synnerhet tre överlappande system som måste tas hänsyn till (Nordström & Ridderstråle, 2001):

⁵ Outsourcing FAQ, <http://www.outsourcing-faq.com/> 2004-05-06

- *Positionernas* struktur som kan liknas vid en organisations adressbok och kan direkt utläsas ur organisationsschemat
- *Processtrukturen* som kartlägger aktiviteter och projekt
- *Professionella* strukturer som sammanfattar positionernas yrkesskickliga arbete och deras interna och externa nätverk

Moderna organisationer håller kvar vid gamla normer och fokuserar fortfarande enbart på positionernas struktur i sina organisationsschema. Här kommer det att ske förändringar när moderna organisationer kommer att implementera rörliga och stabila processer i ett organisationsschema för att som organisation beakta och kommunicera de rådande förhållanden till alla organisationsmedlemmarna. Ytterligare ett steg i organiseringsdesign är att professionella strukturer, som systematiskt beskriver en organisations alla gränser, kommer att kommuniceras ut till organisationsmedlemmarna så att alla nivåer känner till rådande interna och externa gränsområden och formella och informella arbetsprocesser. En sådan struktur tillåter att man som organisation har lättare att utläsa framtida möjligheter och utvecklingsbara, konkurrenskraftiga arbetsområden, då man vet vart ens kärnkompetens ligger och kan utvecklas till (ibid.).

2.2 Internkommunikation

De senaste decennierna har synen på organisation och kommunikation förändrats, till och med vänt sig mot den traditionella synen. Man har kommit bort ifrån den enkla, logiska synen på både organisation och kommunikation, då man insett de mänskliga kommunikationsprocessernas komplexitet. Samtidigt har insikten och medvetenheten om en föränderlig omvärld också påverkat tolkningarna och bidragit till en ny syn om organisationskommunikation som förändras kontinuerligt (Falkheimer & Heide, 2003). Övergripande beskriver denna syn av organisationskommunikation ”en process som skapar och utbyter budskap inom ett nätverk, som karakteriseras av ömsesidigt beroende relationer, för att palla med omgivningens osäkerhet” (Windahl & Signitzer, 2000:83). Även om organisationskommunikation har en stark förankring i extern kommunikation med publik och andra organisationer, fokuserar denna undersökning enbart på intraorganisatoriska kommunikationsaktiviteter.

2.2.1 Information och Kommunikation

Information sprids i organisationer genom kommunikation. Att informera medarbetare är ofta en envägsprocess, medan att kommunicera med medarbetare anses som en tvåvägsprocess. Distinktionen mellan information och kommunikation som olika processer är inte definitiv, då även t.ex. envägs-kommunikation är möjlig. En övergripande trend inom kommunikationsforskning är dock att allt fler uppfattar kommunikation som en ömsesidig, delad process, den s k dialogsynen, istället för den traditionella, linjära transmissionssynen av kommunikation. En anledning till detta skifte är uppkomsten och användandet av interaktiv kommunikationsteknologi. Samtidigt har feedback fått en viktigare roll i kommunikationsmodeller, men även i kommunikationsteknologi, och definieras som mottagarens reaktion på sändarens kommunikation som faktiskt når den sistnämnde (Windahl & Signitzer, 2000). I denna undersökning är det angeläget att studera medarbetarnas sätt att kommunicera utifrån både dialog- och transmissionssyn, då båda existerar och kompletterar varandra på ett intraorganisatoriskt plan. I led med kommunikationsforskningens fokus på dialog, ligger tyngdpunkten även här på detta perspektiv.

2.2.2 IT och förändring

Som tidigare nämnts har under åren 1996-2000 intranät spritt sig som en löpeld genom svenska organisationer, för att nu vara ett vanligt informations- och kommunikationsverktyg inom organisationer. I många organisationer har det efter införandet av moderna IT-system skett en attityd- och strategiförändring där öppenhet och positiv tilltro till informationens kraft betonas. Framförallt har en övergång från "push"-strategi till "pull"-strategi ägt rum, där användaren inte matas med information, utan själv väljer bland den tillgängliga informationen (Simonsson, 2002). Chefens kommunikativa uppgifter har också anpassats till detta och handlar alltmer om att hjälpa medarbetarna att sortera ut och tolka den viktiga informationen. En intressant sidoanmärkelse är att organisationer ser investeringar i införandet av ny informationsteknologi i relations-, istället för tekniktermer (ibid.).

2.2.3 Interna nätverk

Kommunikation är en process med ömsesidiga effekter på tolkning och meningsskapande hos de kommunicerande. Organisationer utgörs av ett antal överlappande nätverk som består av ömsesidigt beroende medarbetare. Sådana nätverk som grundar sig på förståelse skapas genom koordinerade handlingar och relationer (Stohl, 1995). Nätverksgränserna förblir hela tiden

föränderliga och inte stabila. Den formella organiseringsdesignen kan aldrig förutse alla nätverks handlingsmöjligheter, utan ser enbart på ett begränsat antal intraorganisatoriska länkar och nätverk. Vidare så tar den inte heller hänsyn till nätverk som medarbetare tar med sig in i organisationen och som överskrider dess gränser. Det kan konstateras att nätverk dyker upp inom och utanför organisationer och den formella organisationsstrukturen begränsar, men inte kontrollerar, medarbetarens handlingsutrymme (ibid.).

2.2.4 Formella och informella kommunikationskanaler

När organisationer ska kommunicera förutsägbart och rutinartat, lämpar sig de formella kommunikationskanalerna bäst. Formella kommunikationskanaler bestäms av organisationsstrukturen och inbegriper att formell kommunikation är starkt beroende av organisationens olika nivåer och avdelningar, men även arbetspositioner och ansvarsområden påverkar denna sorts kommunikation (Kreps, 1990).

Kommunikationen i organisationer utgörs dock till stor del av vardagssamtal mellan medarbetare. Denna del av en organisations kommunikation har förbisetts i den traditionella organisationsteorin, och fått stor betydelse i nutida organisationsforskning. ”Genom den informella kommunikationen får medarbetarna viktig information, lär sig hur organisationen fungerar, hur olika problem kan lösas, får tillgång till gemensamma kunskaper som finns i organisationen, utvecklar viktiga interpersonella relationer och uppfyller sociala behov” (Falkheimer & Heide, 2003:95). Den informella kommunikationen kompletterar den formella genom att kompensera för olika svagheter, som t.ex. snabbhet. Och den är effektivare på att möta oförutsedda händelser, hantera komplexa problem och vidareutveckla relationer mellan människor. Eftersom båda kommunikationskanaler används, kommer båda spela roll i analysen. I anknytning till mitt fokus på dialogsyn, kommer självfallet de informella kommunikationskanalerna ha större vikt vid analysen än de formella.

2.2.5 Meningsskapande

Organisationsmedlemmarna påverkas av olika sorters information som sprids inom- och utanför organisationen. Ett ständigt mål för organiseringsprocesser är att minska den tvetydighet som finns i informationen inom och runt organisationen. Som människa strävar man alltid efter att förstå händelser runtomkring, vilket innebär att man försöker skapa mening (Falkheimer & Heide, 2003). Hur denna mening än skapas och/eller tolkas är beroende av många olika faktorer, såsom personlig bakgrund, åsikter, utbildning, organisationskultur, etc. En annan faktor för att

skapa mening är likhet. Ju likare organisationsmedlemmarna är varandra (i avseende bakgrund, utbildning, etc.) desto likare är deras tolkningar av händelser inom organisationen. Andra faktorer som skapar mening är tid och tidigare historier. Efter att ha arbetat under lång tid med de samma organisationsmedlemmar, har man etablerat rutiner och gemensamma sätt att uppfatta saker. Det blir alltså lättare att förstå och förutse varandras aktioner, man vet helt enkelt vart man har den ”andra” (Simonsson, 2002).

En sådan kompletterande syn på hur medarbetare skapar mening är viktig för den här undersökningen, då samlevnaden inom organisationer, på en väldigt fördjupad nivå, utgörs av mellanmänniskt samspel och hur dessa skapar mening i sin arbetsrelaterade vardag.

2.2.6 Reflexiva relationer

En reflexiv relation definieras som ”ett samband som alltid råder mellan ett objekt och objektet självt. Identitet är ett exempel på en reflexiv relation.”⁶ Det är många olika reflexiva relationer som råder inom organisationer, och de utgör ett grundläggande fundament på vilket medarbetarna skapar mening för sig själva och i omgivningen. Det är enkelt att dra en personlig jämförelse. ”Blir man tillfrågad att beskriva sig själv, är det nästintill omöjligt att inte beskriva det med någon form av personlig relation” (Stohl, 1995:76).

Jag går närmare in på dynamiken i reflexiva relationer, som enligt Stohl (1995) delas in i fem grupper: orientering, multiplicitet, symmetri, ömsesidighet och styrka.

Den traditionella relationsteorin *orienterar* sig mellan expressiva och instrumentella relationer. Den förstnämnda uttrycker förhållanden med primärgrupper (t.ex. familj, vänner) och är av holistisk natur genom emotionell, personlig tillfredsställelse. Instrumentella relationer däremot, har begränsad räckvidd med sekundärgrupper (t.ex. byråkratisk organisation) och förblir emotionellt neutrala (ibid.). Så tidigt som 1927 visade Human Relations teorin⁷ att medarbetare som har arbetat i en organisation under en kort tid, etablerar snabbt expressiva, informella, sociala relationer med andra medarbetare. Detta påverkar produktionsstandarden, arbetsprestandan men också medarbetarnas tolkningar av ledningens kommunikationsaktiviteter (ibid.). För att ta det

⁶ Nationalencyklopedins Internettjänst, http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=291612 2004-04-25

⁷ Elton Mayo ledde 1927 en serie undersökningar och uppmärksammade bland annat att sociala faktorer, gruppnormer och informellt ledarskap påverkade produktiviteten. Dessa studier utgör grunden för de organisatoriska Human Relations teorierna.

ett steg längre, så har sociala relationer effekter på medarbetarnas egenintresse, vilket gynnar expressiva relationer i mån av socialt prestige, personligt anseende, etc. Men även instrumentella prestationer blir påverkade av mer informella, expressiva relationer, vilket kan leda till nära vänskap (Rawlins, 1992 i Stohl, 1995).

Nära relationer som sträcker sig utöver aktiviteter, funktioner eller innehåll, betecknas som *multiplexa relationer* och kännetecknas genom varaktighet, intensitet, stabilitet, stödjande och förtrogenhet (Rogers & Kincaid 1981 i Stohl, 1995). Sådana relationer karakteriseras av hög säkerhet och tillit, och de tillfredsställer medarbetaren ofta med rikare information än formella nätverk. Ett multiplext nätverksperspektiv gör forskaren medveten om potentiella, negativa intressenskonflikter som rollkonflikter, stressyndrom och minskad inflytande av medarbetarens personlighet (Stohl, 1995).

Symmetriska och komplementära relationer påverkar budskapens interpretation starkt. De förstnämnda relationerna präglas av jämlikhet mellan parterna (t.ex. medarbetare på samma organisationsnivå), medan i komplementära relationer finns det en tydlig skillnad i makt, prestige och bemärkthet mellan parterna (t.ex. chef – medarbetarrelationer).

De socialindustriella riktlinjerna i Skandinavien, där olika sorters daghem, familjestöd och kollektivavtal hör till vardagen, påverkar relationers *ömsesidighet* eftersom tanken om kollektiv välfärd är stark utpräglad i de nordiska länderna (ibid.). Forskare inom området organisationsrelationer har hittat starka samband mellan medarbetarens uppfattning av en överenskommelse (oberoende om den är verklig eller inte) och deras arbetstillfredsställelse.

Dessutom har starka, expressiva och informella relationer, integrerat i ett nätverk, en *styrka* att tillföra redundant information. Svaga relationer, i form av brobyggare eller förbindelser mellan olika nätverkssegment sträcker sig utöver medarbetarens egna, sociala omgivning och skapar tillgång till tidigare okänd information och resurser (ibid.). Följande ordspråk illustrerar viktigheten av dessa brobyggare: ”Men who know the same things are not profitable company for one another.”⁸

⁸ Ordspråket härstammar ifrån Arthur Schlesinger som beskriver den f.d. amerikanske presidenten Franklin D. Roosevelt som en fulländad nätverkare.

Konflikt uppstår naturligtvis i olika relationer, varinom man urskiljer tre generella karakteristika för organisationskonflikt: konflikt – interaktion, ömsesidigt beroende och inkompatibla mål. De finns i relationer som utvecklas mellan medarbetare, chef, styrelse, etc.

I det här kapitlet har jag tagit upp olika nya former av organisering och deras påverkan på internkommunikation. Därefter fördjupade jag mig inom internkommunikation som föränderlig process med stark anknytning till dialogen. Ett sista block ägnades åt interpersonella kommunikationsformer och relationer. De teoretiska utgångspunkterna är relevanta för att besvara uppsatsens frågeställningar och för att uppfylla undersökningens syfte. I nästa kapitel kommer jag ge insyn i hur jag gått tillväga under studiens resa, vilket utgör det sista kapitlet om undersökningens utgångspunkter.

3 Metodologi och tillvägagångssätt

I detta kapitel kommer jag att närmre beskriva och diskutera metodologiska frågor som ligger till grund för undersökningen. Inledningsvis argumenterar jag för mitt val av metod. Därefter redovisar jag hur intervjuerna för undersökningen har planerats, genomförts och analyserats. I det sista avsnittet reflekterar jag över tillvägagångssättet under resans gång.

Knowledge is power är en fyndig aforism. Den har använts i årtionden på ett vagt och löst sätt, men den blir allt mer verklighet. Kunskap likställs alltmer med framgång. Och man blir inte heller förvånad över att 90 procent av alla forskare genom tiderna går på jorden just nu (Nordström & Ridderstråle, 2001). Med detta i åtanke kan man förstå att kraven för legitim forskning sätts allt högre. Det är inte bara viktigt vad man gör, utan även hur man gör det. Den andra delen besvaras av metodologin, som är den hantverksmässiga delen som beskriver hur vetenskapliga undersökningar utarbetas. Metoden kan liknas ett verktyg som forskaren väljer för att lösa sitt problem och uppfylla sitt syfte.

3.1 Vägval

Forskningsmetod handlar i stora drag om att beskriva hur man går tillväga för att uppnå ett visst resultat. Det är viktigt att poängtera det som skiljer vetenskap från ”sunt förnuft”, nämligen sättet på vilket kunskap skapas. Kunskap blir först då vetenskaplig när den är framtagen i enlighet med vetenskapliga metoder (Neumann, 1994).

Metod finns med från forskningsprojektets första början, och följer med forskaren under hela arbetets gång. Forskaren ställs kontinuerligt inför en mängd valsituationer och måste fatta beslut om vilken väg han väljer att gå. Varje val ger för, men samtidigt också nackdelar. De vinster man gör i en riktning innebär förluster i en annan (Denscombe, 2003). Metod innehåller alltså både inslag av tänkandet och görandet.

3.1.1 Ett kvalitativt angreppssätt

Ambitionen med min undersökning är att öka förståelsen för internkommunikation i organisationer som har genomgått övergripande omstruktureringar. Jag lägger stor vikt vid förståelse, tolkning och reflektion av företeelsen, mindre vid förklaring, kontroll och mätning. Undersökningen berör mjuka värden, såsom värderingar och åsikter, som inte kan mätas och generaliseras. Detta kan uppnås genom ett kvalitativt angreppssätt som kännetecknas av närhet till den källa man hämtar informationen ifrån. Samtidigt så är det möjligt att även med färre respondenter uppnå ett eftersträvat djup (Holme & Solvang, 1997).

3.1.2 Metodologi och dess koppling till teori

Alla undersökningar har en viss koppling till tidigare formulerade teorier. De ena utgår från teorin för att pröva och *bevisa* dess giltighet i det empiriska materialet. De andra ser först på empirin för att därefter *upptäcka* bevis i teorin. I denna undersökning väljer jag att blanda båda tillvägagångssätt för att både upptäcka och bevisa teoretiska utgångspunkter i det empiriska materialet. Detta kallas för ett abduktivt angreppssättet (Holme & Solvang, 1997).

3.1.3 En fallstudie

Vissa författare likställer begreppen kvalitativ forskning med fallstudier, vilket till stor del beror på deras begränsade generaliserbarhet (Bryman, 2001). Kring den senare orsaken diskuterar jag i slutet av detta kapitel, medan jag nu ska gå in på fallstudier. Den viktigaste aspekten hos en fallstudie är att den fokuserar på ett exempel av helheten som undersöks. I mitt fall utgår jag ifrån *en* organisation för att undersöka internkommunikation efter organisationsstrukturella förändringar. Detta för att gräva i och upptäcka detaljer som inte lyfts fram vid mer ytliga studier. Tyngdpunkten läggs vid sociala förhållanden och processer som ofta tenderar att vara ihopkopplade och interrelaterade (Denscombe, 2003). Både formella och informella kommunikationsformer existerar i organisationer och hänger ihop med varandra. Uppgiften att kartlägga, analysera och reflektera kring olika kommunikationsformer i en organisation är en komplex sådan. Att utgå ifrån ett flertal organisationer och undersöka åtskilliga kommunikationsformer går utöver undersökningens ram, vilket är ytterligare en anledning till varför en fallstudie i det här fallet är ett effektivt verktyg för att uppnå det eftersträfvade djupet.

3.1.4 Det empiriska materialet

Materialet som ligger till grund för undersökningen består av två delar. Grunden för undersökningen består av två delar, intervjuer och dokument. Intervjuerna kommer jag i nästa avsnitt fördjupa mig inom, och utgör den grundläggande delen av undersökningen. Den andra delen som utgörs av dokument består av t.ex. företagets mission och vision, kommunikationspolicy, interna undersökningar och andra dokument som behandlar Sparbanken Finns interna kommunikation. Dessa dokument utgör s.k. stöddokument, som Altheide (1996) beskriver vara ”dokument som kan tillföra undersökningen något men inte utgör undersökningens primära studieobjekt eller är en central källa till förståelse av undersökningsområdet” (i Simonsson, 2002:95). Främst används dessa dokument som ett komplement till de utförda intervjuerna, samtidigt som de gett mig bakgrunds- och sakupplysningar som det hade varit svårt att erhålla genom intervjuer.

3.2 Att intervjua är att kommunicera

Undersökningens kvalitativa ansats att få en djupliggande insyn i organisationens interkommunikation är avgörande för mitt val att genomföra intervjuer. Eftersom undersökningen söker efter insikt i hur olika omständigheter påverkar det som sker, är enligt Thomsson (2002), en reflexiv ansats verktyget att välja. Att använda sig av reflexion i en studie innebär att kunskapen hela tiden återspeglas ur olika vinklar. Man låter olika tankar krocka med varandra i en process där kunskap inte är något som finns utan något som skapas. För själva intervjun innebär det att intervjuaren försöker avläsa hur innebörden av samtalet skapas, förstärks eller förändras genom återkopplingarna som de samtalande gör (Thomsson, 2002).

Man får dock inte glömma den s.k. intervjuareffekten, dvs. att människor svarar olika beroende på hur de uppfattar personen som frågar. Det är i synnerhet intervjuarens kön, ålder och etniska bakgrund som intervjupersonen förhåller sig till, men även klädsel, röst, doft, etc. har påverkan på intervjun (Denscombe, 2003). Jag har dock försökt förbli neutral i mina tankemönster och objektiv i mitt förhållningssätt gentemot intervjupersonerna.

3.2.1 Urvalsprocess

För att få en djupliggande insyn i medarbetarnas syn på interkommunikation är det naturligt att intervjua medarbetare. Ett strategiskt urval gjordes för att få en spridning av medarbetare som arbetar på olika kontor, har olika befattningar och olika grad av intern arbetskontakt. Vidare så

valde jag medarbetare i varierande ålder och olika kön. De huvudsakliga kriterierna är dock att intervjupersonen är medarbetare i organisationen, har arbetat inom organisationen i ett par år och har mestadels genomgått den stora strukturella förändringen.

3.2.2 Genomförandet av intervjuer

Totalt sett genomförde jag fem intervjuer med olika medarbetare och en intervju med personalchefen. Intervjuerna utspelades vid samtliga tillfällen på deras arbetsplats i organisationen. Detta för att de skulle känna sig trygga för att tala fritt om sina upplevelser och åsikter (Kvale, 1997). Intervjuerna genomfördes med hjälp av en intervjuguide (se bilagor), men samtidigt försökte jag vara öppen gentemot det intervjupersonen ville tala om. Sådana semistrukturerade intervjuer skapar en god grogrund när man undersöker mjuka värden, såsom värderingar och åsikter. Fördelarna ligger framförallt i flexibiliteten i samtalsämnen och ger intervjupersonen dessutom utrymme att utveckla sina egna idéer och tankar kring ämnen som tas upp av intervjuaren (Denscombe, 2003). I början av varje intervju ställde jag relativt vida och vaga frågor, s.k. "grand-tour-questions" (Kvale, 1997), för att sedan komplettera dessa med spontana följdfrågor. Detta är en anledning till varför intervjuerna varierar i längd, men genomsnittet ligger vid cirka 45 minuter. Det var inte alltid enkelt att få tillgång till intervjupersonernas personliga åsikter, då deras uttalanden många gånger stämde överens med kommunikationsideal, dvs. vad som är politiskt korrekt att tycka och tänka. Ofta så hjälpte det till att låta intervjupersonen att exemplifiera sina intervjuberättelser och därmed komma bort ifrån dessa "idealsvar".

3.2.3 Tolkning och analys av intervjuer

Materialets tolkning fortsatte när jag transkriberade alla intervjuer. Det är en tidsödande process, men det är till stor hjälp för att kategorisera alla uttalanden. Samtidigt så ökar transkriberingen förståelsen av det empiriska materialet och det initiala analysarbetet (Kvale, 1997). Den frusna utskriften gjordes levande genom att transformera samtalet till text. Med andra ord så kompletterade jag den uttalade texten i syfte att framhäva andemeningen av intervjupersonerna. Förvisso är jag medveten om att det är en svår balansgång mellan att låta "råa" meningar stå kvar i utskriften och putsa till citaten för att förtydliga intervjupersonens utsagor. Dock är all form av utskrifter i stor utsträckning en tolkning av samtalen och ett vidare steg i analysen (ibid.).

Nästa steg var att få struktur i materialet, vilket gjordes med hjälp av kategorisering och sållande av materialet som inte var relevant för undersökningen. Efter hand var det möjligt att urskilja teman som arbetades igenom i förhoppningen att kunna upptäcka djupliggande mönster i

materialet. Dessa mönster kopplad till de teoretiska utgångspunkterna utgör stommen för min analys av undersökningen.

3.3 Reflektioner över tillvägagångssättet

Det talas om att god forskning måste kunna generaliseras, för att anses som god (Thomsson, 2002). Begreppet generalisering är reserverad för statistisk urvalsgeneralisering och därmed inte ägnad för kvalitativa sammanhang. Om man byter ut termen och istället kallar slutsatser för *allmängiltiga*, så kan även kvalitativ forskning anses som god. Genom resonerande, argumenterande och teoretiserande kan resonemang bli allmängiltiga och ge undersökningen möjligheten att finna djupliggande dolda mönster som gäller för ett större sammanhang (ibid.). För akademiska arbeten är det i synnerhet två variabler som diskuteras vid värdering av det undersökta, validitet och reliabilitet. Jag ska belysa dessa två aspekter vid nedanstående diskussion.

3.3.1 Validitet

Kunskap som är valid är giltig, hållbar och välgrundad. När undersökningar, vars syfte är att bidra med ny kunskap, verkligen mäter det som de avser att mäta, anses de som valida. Speciellt vid kvalitativa undersökningar är det av ytterst vikt att söka efter begreppsvaliditet och att välja mellan konkurrerande tolkningar och granskande av argument för att uppnå trovärdighet och övertygelse. Men inte minst så beror valideringen på förmågan hos den som genomför undersökningen, hur denne kontrollerar, ifrågasätter och teoretiskt tolkar sina resultat (Kvale, 1997).

I min undersökning försöker jag höja validiteten genom att själv genomföra alla intervjuer. De personliga samtalen och transkriberingen därav har stor vikt för giltigheten, vilket jag försöker att uppnå med hjälp av att återskapa andemeningen av intervjupersonerna. Mitt angreppssätt att kontinuerligt reflektera över det undersökta och ifrågasätta det empiriska materialet med hjälp av teoretiska verktyg har stor betydelse för att uppnå mitt syfte och för att höja undersökningens validitet.

3.3.2 Reliabilitet

Hög reliabilitet innebär att en studie ska kunna upprepas och ge exakt samma resultat. För kvalitativa studier är det svårt att uppnå hög reliabilitet och därmed motverka godtycklig

subjektivitet. En för stark tonvikt på reliabilitet kan motverka kreativitet och föränderlighet som är just två av kvalitativa studiers styrkor (Kvale, 1997).

För min undersökning är det viktigare att intervjupersonerna uppfyller de uppsatta urvalskriterierna och har god kännedom om den strukturella förändringen, än att en upprepning av intervjuerna skulle generera samma subjektiva berättelser. Samtidigt höjer stöddokumentet förståelsen för diverse bakgrundsvariabler i undersökningen. Jag har genomgående försökt balansera mellan det föränderliga i intervjuerna och det stabila i problemställningen för att upprätthålla en så hög grad av reliabilitet som möjligt.

4 Resultat och analys

Detta kapitel ägnas åt en redovisning och analys av det empiriska materialet jag samlat in. Ett kommunikationsvetenskapligt perspektiv ligger till grund för förståelsen av internkommunikation efter strukturella organisatoriska förändringar. Upplägget liknar det för kapitlet med de teoretiska utgångspunkterna starkt. Först kommer jag inta ett organisatoriskt analysperspektiv, för att successivt närma mig medarbetaren och en analys av dennes syn på internkommunikation. Undersökningen fokuserar på medarbetaren, vilket innebär att hon kommer att få större vikt vid resultatredovisning och analys av data. Eftersom tanken är att undersökningen ska kunna få allmängiltighet, läggs vid det här laget mycket värde på resonemang som gäller för fallföretaget Sparbanken Finn men även andra moderna, medelstora organisationer. De beskrivs därför på en mer övergripande nivå.

4.1 Modern organisering

Internkommunikation inbegriper inte bara intraorganisatorisk kommunikation, utan är beroende av ett antal andra faktorer. En av dessa är organiseringsdesignen, som just efter strukturella förändringar kan sägas ha reviderat fasaden, men också perspektiv. Å ena sidan strävar organisationen efter att visa dess modernare ansikte utåt, å andra sidan uppfattar man omvärlden ur ett annorlunda perspektiv än förr. Utmaningen för organisationen består i att förankra det nya ansiktet och perspektivet internt på alla nivåer. Det räcker inte längre att informera den moderna organisationen om dess nya utseende, utan det krävs reflexiv kommunikation för att få alla organisationsmedlemmar att förstå, acceptera och reflektera kring det nya och vad det innebär för deras arbetsprocesser.

4.1.1 Organiseringsdesign och förändring

En strukturell förändring i en organisation påverkar i viss mån organiseringsdesignen, såtillvida att designen ska ge innehåll till de nya organisatoriska strukturerna. Ett organisationsschema tar upp en stor plats i organiseringsdesignen, då den ska återspegla rådande förhållanden och arbetsprocesser. Gestaltningen av ett förändrat organisationsschema kan tänkas vara enkel att genomföra – man avbildar organiseringsdesignen. Men trots allt har fallföretaget svårigheter att

lösa sig ifrån den traditionella, vertikala och framförallt hierarkiska uppbyggnaden av ett sådant schema. I fallföretaget sägs kunskap skapa respekt på alla organisatoriska nivåer, men varför bibehåller man då en traditionell, uppifrån-och-ner-struktur som pelare på hur organisationen utformas och styrs? Visserligen är ett organisationsschema enbart en avbild av rådande interna struktur, men när organisationer förändras strukturellt ska även organisationsscheman anpassas till de nya formerna.

En intressant observation i fallföretaget har varit att medarbetare som upplevt organisationsförändringar och tagit del av möten, seminarier, träffar osv. där det informerades och kommunicerades kring de nya koncepten, fortfarande tänker till viss del i traditionella, hierarkiska termer eftersom det nya organisationsschemat liknar det gamla till stor del. De ser fortfarande på VD:n som en styrande och kontrollerande enhet däruppe, de underordnade enheter som följer dennes direktiv och till slut medarbetarna som följer de uppsatta riktlinjerna. Även om ansvar har lagts ut i organisationen och de enstaka divisionerna har mer inflytande på deras dagliga arbete, så liknar ett, till viss del förnyat organisationsschema det gamla i dessa medarbetarnas ögon. Nyttillkomna medarbetare däremot har lättare att acceptera och leva sig in i ett nytt organisationsschema, eftersom de inte jämför det med ett tidigare utformat sådant.

Man kan dock fråga sig varför organisationsschemans hierarkistruktur lever kvar i moderna organisationer. Hierarkins koncept som utvecklades för 1500 år sedan av Dionysius är förankrad i många organisationer och bygger på tre antaganden: omgivningen är *stabil*, arbetsprocesser är *förutsägbara* och produktionen är *bekant*. När en organisation uppfyller dessa antaganden, vore det dumt att inte organisera hierarkiskt. Med tanke på omvärldens snabba förändringstakt, osäkerheten på många marknader och föränderliga målgrupper, har hierarkier negativa konsekvenser på organisationer eller som Jack Welch (vd på General Electrics) uttrycker det: "A hierarchy is an organization with its face toward the CEO and its ass toward the customer" (Nordström & Ridderstråle, 2001:167). Vertikala hierarkier delar upp organisationer i dem som tänker och dem som gör, men i moderna organisationer får fler utrymme och ansvar att tänka (ibid.). Därför ska horisontella nätverk få mer utrymme i organisationsscheman, då tänkandet sträcker sig utöver enhetsgränserna och kombinerar kunskap i olika områden. Detta gynnar kunden, men också det intraorganisatoriska samarbetet. I mätbara termer kan summan av de kombinerade enheterna bli större än summan av enheterna.

4.1.1.1 Moderna organisationsscheman

När medarbetare får mer ansvar, samarbetar utöver divisionsgränserna och har mer inflytelse på organisationen än i traditionella organisationer, är det av stor fördel att anpassa organisations-schemat – bilden hur organisationen betraktas strukturellt sett – till de rådande *positioner*, förhållanden och samarbetsstrukturerna inom organisationen.

En förändring av organisationsschemat ska komplettera den formella organisationsstrukturen med mycket information om de informella förhållanden som råder inom och utanför organisationen. En förutsättning är att man som organisation måste känna till och vara medveten om organisationsmedlemmarnas kommunikationsräckvidd som till stor del utgörs av informella nätverk. Dessa nätverk återspeglas till viss del i fallföretagets aktiviteter och projekt, och kan kartläggas som en *processtruktur* i ett organisationsschema. Så som organisationsschemat av fallföretaget ser ut idag, anser jag att det är angeläget att man tar detta nästa steg och beaktar både vertikala och horisontella processer i organisationsschemat för att skapa en tydlig bild av en organisations struktur och dess förmåga att samarbeta utöver de formella enhetsgränserna.

Det tredje ledet i moderna organisationsscheman, den *professionella* strukturen som utmärks av nätverk och arbetsprocesser, ser jag svårigheter att i nuläget implementera i fallföretaget fullt ut, mest pga. av dess komplexitet, informella form och föränderlighet.

Tar man hänsyn till informella kommunikationsprocesser inom verksamheten kan man också kommunicera ut det till medlemmarna för att ge dem mer insyn i verksamheten och för att skapa nya organisatoriska nätverk som grundar sig på kommunikation. När man lyckats sälja in sådana förändringar internt, kan det i sin tur skapa synergieffekter som i slutändan gynnar organisationens framgång.

4.1.2 Organisatoriska beslutsvägar

När allt fler olika nivåer inom organisationer samarbetar måste tydliga riktlinjer om huruvida beslut tas införas för att undvika missförstånd och konflikt. En av doktrinskiftets tidigare nämnda punkter är att en modern organisation förkortar beslutsvägarna i organisationen för att ”empower” medarbetaren.

I fallföretaget kunde man utläsa ett starkt förankrat ansvarstagande bland medarbetarna på enhets- och organisationsnivå. I och med att varje enhet själv kan besluta om ett antal enhets-interna förändringar, står medarbetaren enbart ett led ifrån chefen när denna vill komma med

förslag. Detta skapar troligtvis mycket engagemang och delaktighet hos medarbetarna, vilket kommer att belysas närmare i ett senare skeende. I frågor som berör organisatoriska beslut har den geografiska närheten till fallföretagets huvudkontor stor påverkan på medarbetarnas syn om korta beslutsvägar, vilket skiljer sig åt ifrån tiden när fallföretag styrdes ifrån Stockholm. Men även den korta vertikala organisationsstrukturen som sträcker sig över fyra nivåer från medarbetar till ledningsnivå, förkortar beslutsvägarna och förstärker medarbetarnas ansvarstagande inom fallföretaget. Närheten förkortas ytterligare genom regionalchefers lokala närvaro, öppenhet och ständiga kommunikation med medarbetarna. Denna starka och inflytelserika länk mellan ledning och medarbetare skapar en grogrund för medarbetarnas lokala och organisatoriska närhet. Uppfylls båda dessa former av *närhet*, förkortas de interna kommunikationsvägarna betydligt, det intra- och interorganisatoriska samarbetet effektiviseras och fler nätverk kopplas samman för att även här skapa synergieffekter inom organisationen.

Det kan konstateras att de organisatoriska beslutsvägarnas utformning i fallföretaget är sammanlänkad med organiseringsdesignen och påverkar alla organisatoriska nivåer. Fallföretagets självständighet har gjort det möjligt att lägga ut ansvar i organisationen och samtidigt förkorta beslutsvägarna genom färre organisatoriska led. Man är medveten om den lokala förankringen av verksamheten som också ska återspeglas i organisatoriska beslut som tas. Samtidigt vill jag påpeka att beslutsvägarna hänger starkt ihop med kommunikationsvägarna och delaktigheten inom organisering av verksamheter, och kommer att belysas i ett senare skeende av analysen.

4.1.3 Outsourcade enheter

När en arbetsprocess flyttas ur organisationen, försvinner inte bara arbetspositionerna ut ur organisationen, utan även kompetensen. Det är svårt för fallföretaget att mäta vinsten på att outsourca enheter i förhållande till de nackdelar det förorsakar för medarbetaren. Medarbetaren drabbas främst av att personliga nätverk som byggts upp under lång tid försvinner när en enhet outsourcas. Nya, personliga nätverk måste byggas upp, vilket tar tid och tålmod i anspråk tills de blir lika effektiva som de befintliga. Samtidigt måste medarbetarna i fallföretaget skaffa sig en överblick över de nya arbetsförhållanden med outsourcingpartnern, vilket kan skapa förvirring och oklarhet över de nya arbetsprocesserna. Ett slående exempel är att medarbetare i fallföretaget är osäkra över debiteringen av de outsourcade tjänsterna, vilket lätt kan åtgärdas genom internkommunikation i form av klara riktlinjer från organisationen över de nya arbetsförhållandena som råder med de outsourcade enheterna.

4.1.4 Human Resource Management

När strukturella förändringar påverkar den moderna organisationen har HR-avdelningen stort inflytande på organisationen som arbetsgivare före, under och efter anställningar. Arbetsuppgifterna av HR-avdelningen i fallföretaget omfattar allt från nyanställning, kompetensutveckling och arbetstillfredsställelse på alla organisatoriska nivåer. Detta i sin tur kräver av HR-avdelningen att de använder sig av interna kommunikationsplattformar för att koordinera alla resurser, med målet att höja organisationens effektivitet och dess konkurrensförmåga.

Kontinuerlig bevakning av organisationsmedlemmarnas arbetstillfredsställelse är speciell viktig i dagens osäkra arbetsvärld eller som Palmer & Hardy beskriver det: ”For a variety of reasons the management of people is a source of great uncertainty for the organization and, when the commitment of an organization to its people is in question because of restructuring, so too is the reciprocal commitment of highly valued human assets” (Palmer & Hardy, 2000:36). I fallföretaget har man brutit sig loss från synsättet att mäta arbetstillfredsställelsen med att enbart se på personalomsättning. Istället använder man sig av kontinuerliga medarbetaranalyser, ledarskapsbedömningar och seminarier för att *utvärdera* och få mer insyn i organisationsmedlemmarnas trivsel. Detta leder till mer informell kommunikation mellan organisationsmedlemmarna som nu faktiskt själva värderar, påverkar och pratar med varandra om mätningarna. Framförallt har seminarier ökat förståelsen för fallföretaget huruvida medarbetarnas trivsel och värderingsgrund på en ”bra” arbetsplats ska se ut. Att i informella intraorganisatoriska sammanhang fritt tala om hur man värdesätter en arbetsplats är ett effektivt medel att få tillgång till organisationsmedlemmarnas personliga åsikter och förbättringsförslag som därefter kan tas hänsyn till och följas upp. Utan upprättandet av dessa kommunikativa plattformar, där organisationen vill få sina medarbetare att berätta om sin arbetsvardag och trivsel, får man inte heller tillgång till sådan relevant information.

En annan faktor som har påverkat att dessa kontinuerliga intraorganisatoriska undersökningar införts, är att karriärvägarna har förändrats, speciellt i tider av strukturell omdaning. Tiderna av livstidsanställningar är förbi, men som fallföretaget visar sitter traditionell anställningsorganisering fortfarande kvar i rötterna. Visserligen har fallföretaget bytt syn om att det är okej att byta arbetsplats för att vidareutveckla sig, dock försöker de fortfarande att få organisationsmedlemmarna att utvecklas inom organisationsgränserna. Internrekrytering förespråkas före de nya temporära projektanställningarna som moderna organisationsteoretiker pratar om.

Det är en lång väg att gå till att moderna organisationer ser på sina medlemmar som intellektuella investerare. Medarbetaren investerar enligt denna syn sin tid och sitt intellektuella kapital i organisationen och ser på organisationen som en disponibel, temporär tillgång för att utveckla de personliga behoven (Nordström & Ridderstråle, 2001). Organisationens uppgift är att vara en attraktiv arbetsgivare som kan binda de attraktivaste intellektuella investerarna ute på marknaden till att främja organisationens framgång. När man väl fått in dessa intellektuella investerare ska man fortgående kommunicera med dem på ett internt plan för att få tillgång till hela intellektet.

Det finns många olika sätt hur man kan vara personlig i sättet hur man kommunicerar med intellekten: *närhet, utvärdering, motivation, inspiration, belöning*. Tar organisationen explicit hänsyn till dessa faktorer när det kommuniceras internt, kan intellektet utvecklas på fler sätt än man anade vid första anställningsintervjun. Denna medvetenhet från organisationer att se på medarbetaren som dess främsta resurs, visar sig starkt i att medarbetarna alltmer är det som organisationer konkurrerar med. ”Medarbetarnas uppträdande, kommunicerande, bemötande och interagerande gentemot kunden är företagets konkurrensfördel. Tjänster och produkter mellan olika företag liknar ju varan allt mer” (medarbetare i fallföretaget).

4.2 Informationsflöden

I fallföretaget finns det, liksom inom många andra organisationer, ett överflöd av information. Införandet av den moderna informationstekniken har medfört att informationsöverflödet har ökat ytterligare (Simonsson, 2002). Det är inte bara informationskanalerna som har utvecklats och intensifierats, även kommunikationskanaler har förändrats. Ett exempel hos fallföretaget är att man förr kallade till ett möte på huvudkontoret när man skulle föra in en ny rutin. Där kommunicerade man med de berörda personerna, vilka då direkt kunde ställa frågor och ge feedback. ”Nu publiceras information om den nya rutinen på intranät och sen visas det inte mer” (medarbetare i fallföretaget). Medarbetarna i fallföretaget hänvisar till två fallgropar för det gamla arbetssättet, när information trycktes ut, s k ”push”-strategi (se kap. 2.2.2). Å ena sidan fördröjdes informationen tidsmässigt, å andra sidan bestämde den ansvarige vilken information som var viktig och skulle vidareförmedlas. Informerandet med modern informationsteknik sker ögonblickligt men även gatewaypositionen som chefer innehade, har försvunnit till stor del ur fallföretaget. Mindre förvanskningar och tidsförluster står i motsats till både ökad tids- och ordmässig information. Fördelarna talar för sig själva, även om vissa intervjupersoner ser på det

ökade utbudet av information som en belastning. Weick (1995 i Simonsson, 2002) hänvisar till mångtydighet som det primära problemet. Svårigheten ligger i att urskilja vad som är relevant information, men även att välja den mest rimliga eller fruktbara tolkningen av flera möjligheter. I fallföretaget läggs mycket tid på att skapa en enhetlig värderingsgrund för alla organisationsmedlemmar. Dessa tydliga värderingar, vilka är förankrade i medarbetarnas synsätt på verksamheten, hjälper till att minimera de nämnda svårigheterna och kan utnyttjas för att maximera fallföretagets dialogkompetens.

Information ska, som sagt, spridas till många, som i sin tur förväntas ta större ansvar för sina arbetsprocesser och sitt informationsmottagande. Samtidigt kan en medarbetare se sin del i helheten och förstår hur hans eller hennes beslut påverkar andra delar av organisationen (Simonsson, 2002).

4.2.1 Nya informations- och kommunikationskanaler

Den strukturella förändringen i fallföretaget resulterade, som tidigare nämnts, bland annat i upprättandet av ett intranät. Tanken var att olika, geografiskt spridda ”kontor kunde mötas på intranät för att dela erfarenheter och för att profitera från varandras idéer” (medarbetare i fallföretaget). Denna ambitionsnivå att tillgängliggöra en organisations gemensamma know-how, beskrivs av Bark et al. (2002) som mycket svårare än många organisationer trodde sig veta. De ambitiösa försöken i fallföretaget stupade främst på grund av tre skäl:

- Svårigheter att finna en organisationsgemensam struktur över kunskapsområdet, som accepteras av alla
- Experter vill inte utan vidare släppa ifrån sig expertkunskaper, då deras värde för organisationen bestäms av deras unika kompetens
- Det är svårare att beskriva know-how skriftligt, än genom en muntlig dialog

Fallföretaget har i ett tidigt skeende uppmärksammat deras för höga ambitionsnivå, eftersom man insåg att tekniken och organisationsmedlemmarna inte var redo för ett intranät som tillgängliggör organisationens know-how fullt ut. I nuläget använder sig fallföretaget till stor del av deras intranät som nyhetskanal för att informera och uppdatera alla inom organisationen om vad som pågår. Ett aktivt samarbete med IT specialister kopplat till den höga ambitionsnivån gör att man fortfarande vill hålla kvar vid den ursprungliga idén om intranät. Fallföretaget har dock blivit medveten om att det tar mer tid än de trodde för att skapa och implementera en interaktiv kommunikationsplattform för att utbyta nyheter och erfarenheter.

Fallföretaget befinner sig just nu i en fas där man utvecklar en ny version av deras intranät. Främst försöker man ta hänsyn till informationsöverflödet eftersom det är den biten organisationsmedlemmarna mest kämpar med. Mängden information inom organisationer har ökat markant det senaste decenniet, men mottagarnas förmåga att ta till sig den har inte ökat i samma utsträckning. Fallföretaget har som mål att kommunicera tydligare, skarpare och mer meningsfullt. Information ska individanpassas och enbart innehålla relevant information för mottagaren. Summa summarum är att budskap ska kommuniceras på lägsta möjliga nivå, s k mikrokommunikation (Falkheimer & Heide, 2002).

Svårigheten ligger i att inte förvanska viktig information. Dubbel information är bättre än ingen information alls. Därför ska man kommunicera mera. Det kan låta paradoxalt, men med mer kommunikation avses kommunikation om kommunikation. Som organisation måste man reflektera över sin metakommunikation och organisationsmedlemmarnas metakommunikation, eftersom det påverkar sättet hur man tänker och agerar i olika kommunikationssammanhang (ibid.).

Den dominerande synen på metakommunikation i fallföretaget är fortfarande kritisk gentemot intranät som kommunikationsplattform, och ser på dess framtid som en informativ nyhetskanal. Det är framförallt samarbete och nätverksbyggande som lyfts fram när organisationsmedlemmar ska kommunicera kring och utbyta arbetserfarenheter. ”Även om den moderna informationstekniken erbjuder en rad fördelar som ökad interaktivitet och snabbhet, kan den ändå inte tillhandahålla lika mångfasetterad och nyanserad kommunikation som personliga möten” (Simonsson, 2002:169). Därför håller intervjupersonerna fast vid de redskapen som möjliggör en dialog där man direkt kan reflektera kring och få mer insyn i erfarenheter. Med redskap avses i det här sammanhanget främst interpersonella möten, telefonsamtal och andra personliga samtalsformer. Betydelsen att kommunicera interpersonellt ger organisationsmedlemmen mer utrymme att förverkliga och presentera sig själv, sina idéer, tankar och kunskap. Visserligen passar detta kommunikationssätt inte alla människor lika väl, och vissa föredrar att skriva istället för att prata. Organisationer består av människor med olika syn på att kommunicera och det ligger i organisationens intresse att en dominerande syn på metakommunikation är närvarande, uppmärksam och i slutändan genomsyrar alla nätverk som byggs både inom och utanför organisationsgränserna (Falkheimer & Heide, 2002).

I fallföretaget och i många andra organisationer ägnas det inte mycket tid åt att reflektera över den egna, till stor del förändrade kommunikationen. Efter en intervju om internkommunikation

yttrade sig en medarbetare ”Det är inte precis varje dag man pratar om hur kommunikationen fungerar inom vår enhet och i hela organisationen.” Men eftersom informationsavdelningen nuförtiden innehar en ledningsposition i fallföretaget, kan deras inflytande påverka organisationens aktiva syn på deras metakommunikation, vilket i sin tur kan öppna upp för nya möjligheter att kommunicera på ett internt men även externt plan.

Man kan utläsa ett nära förhållande mellan en organisations medvetenhet om deras meta-kommunikation och en, som tidigare beskrevs, fördjupad syn på organisationsschemat som tar hänsyn till informella förhållanden inom organisationen. Båda sorters av medvetenhet åsyftar upptäckandet och framhävandet av djupliggande kommunikativa mönster som både tydliggör och främjar det intraorganisatoriska samarbetet med hjälp av kommunikativa åtgärder.

4.2.2 Intraorganisatoriskt samarbete mellan enheter

I fallföretaget används intranät fortfarande som ett redskap för att sprida information. När två eller fler enheter ska samarbeta och kommunicera med varandra krävs det ofta mer än statiska meddelanden på nyhetssidan. Ett vanligt hjälpmedel är e-post som tillåter individualiserad och anpassad information och kommunikation till en eller flera utvalda mottagare. Därutöver har personalmöten, olika kurser och sociala arrangemang stor påverkan på vi-känslan som utvecklas och ligger till grund för ett intraorganisatoriskt samarbete i fallföretaget. Den personliga närheten som skapas genom dessa interpersonella möten höjer i sin tur arbetslojaliteten mellan de olika enheterna, då ”man vet vem man pratar med och det vill till att man hjälper varandra – helst med ett leende på läpparna” (medarbetare i fallföretaget). Samtidigt så höjer denna personliga närhet förmågan hos medarbetarna att inte behöva söka experten på området när man behöver specialistkunskap som finns inom fallföretaget. Man vet helt enkelt vem som är duktig på sitt område. Dessa intraorganisatoriska nätverk som bygger på personliga relationer är expressiva i den mån att de inte enbart fungerar som kunskapskälla utan som personlig, emotionell källa för tillfredsställelse på olika plan (Stohl, 1995).

Organisationer uppmanar till samarbete, nätverksbyggande och liknande för att höja sin konkurrenskraftighet och marknadsposition. När man ska konkurrera ute på marknaden, konkurrerar man även inom organisationen. Det är nästintill oundvikligt att konkurrens uppstår inom organisationen – man kanske vill sporra medarbetarna att prestera mer, bättre, hårdare för att uppnå de organisatoriska målen. För individen innebär det att ju bättre hon utför sitt arbete och det uppmärksammas av organisationen, desto större blir belöningen. I den traditionella

organisationen var det enkelt att belöna den enskilda medarbetaren, då hennes arbetsprocess inte var så komplext integrerad i ett flertal interpersonella nätverk. I den moderna organisationen främjar man det kommunikativa nätverkssamarbetet mellan organisationsmedlemmar, medan man, som i fallföretaget, fortsätter att belöna medarbetare på individnivå. Paradoxalt? Nej. Måste man välja att antingen förbli traditionell eller förändra sig till modernt tänk? Nej.

Svårigheten i fallföretaget ligger i att medarbetarna ska förstå, acceptera och reflektera kring de nya arbetssätten där ”kunskap skapar respekt på alla organisatoriska nivåer” (medarbetare i fallföretaget). Den ökade förändringstakten medför att kunskap blir ”gammal” allt fortare, vilket ställer nya krav på engagerade, kunskapsstörstiga medarbetare som alltid ligger ett steg före. Dessa medarbetare driver fallföretaget framåt och blir belönade för sina insatser. Medarbetare som inte hoppar på det moderna tåget, klagat över de låga lönerna, som till viss del beror på deras engagemang, men kanske även deras tidseffektiva samarbetsförmåga. Tidsbrist brukar vara en av de senare medarbetarnas ursäkt till varför man inte hjälper till varandra vid intraorganisatoriskt samarbete inom fallföretaget. Samtidigt bortser dessa från en nätverks styrka som förstärks genom reflexiv återkoppling av de inblandade parterna, även om det tar lite mer tid i anspråk än att säga nej ifrån och med början.

4.2.3 Medarbetarens hantering av informations- och kommunikationskanaler

Fallföretaget har lagt stor vikt vid att informera och kommunicera med organisationsmedlemmarna efter den strukturella organisationsförändringen. Från första början satsade man på att informera allt och alla, så att medarbetarna kände sig involverade och delaktiga. Kring det sistnämnda kommer jag att fördjupa mig senare. Fallföretagets öppenhet och tillgänglighet i informationshantering har färgat av sig på organisationsmedlemmarna, främst när kommunikation sker via e-post. De kommunikativa fördelarna av e-post i förhållandet till fallföretagets befintliga intranät är i första hand den direkta dialogen som kan upprättas. Den stora nackdelen som intervjupersoner beskriver är även här omedvetenheten över de dominerande metakommunikativa effekterna som skapar mer informationsöverflöde. Somliga medarbetare beskriver hur vissa medarbetare missbrukar e-postanvändandet och skickar en kopia av ett e-postmeddelande till ett antal mottagare som till mer eller mindre, ibland nästintill ingen del, är berörd av meddelandet. Detta resulterar i stora ”sopberg” av oläst och oanvänd information. Dessutom förekommer s k dubbel information när samma information kan läsas som e-postmeddelande och nyhet på intranät. Enkelheten att släppa information, menar vissa, ligger till

grund för de frekvent fyllda mailboxarna. ”Samtidigt blir informationsspridaren glad och nöjd efter att ha skickat ut information och frånsäger sig ansvaret därefter” (medarbetare i fallföretaget).

Det kommunikativa informationsflödet transformeras till ett överflöde av information där vissa meddelanden kan läsas på olika ställen samtidigt, medan ansvaret försvinner efter musen har klickat på sänd knappen.

Det sägs vara medarbetarens ansvar att söka och ta till sig information. Är omställningen så pass stor att den går från pappersinformation till elektronisk information, måste man på alla organisatoriska nivåer lära att hantera och organisera sig kring det nya informationsflödet. Erfarenhet sägs vara nyckeln till många framgångsrika historier, och även i fallföretaget något, som gör att för varje dag som går, hanterar medarbetarna informationsflödet bättre och effektivare. ”Detta går hand i hand med en informationsavdelning som blir allt tydligare och hjälper till medarbetarna att kommunicera effektivare” (medarbetare i fallföretaget). Informationsavdelningen i fallföretaget är alltmer medveten om kommunikationen som flyter inom organisationen och den ineffektiva dubbla informationen som uppstått alltmer. Deras medvetenhet om organisationens dominerande syn på metakommunikation ligger till grund för hur man kan kommunicera effektivt med organisationsmedlemmarna och hur dessa kan kommunicera på bästa sättet med varandra.

Jag anser att informationsavdelningens främsta mål är att kommunicera metakommunikation till användarna i fallföretaget. Dessa i sin tur måste ges tid att reflektera kring deras sätt att kommunicera och se för och nackdelar i hur deras kommunikativa agerande påverkar andra i organisationen. En informations- och kommunikationspolicy lägger fundamentet för kommunikationsflöden i fallföretaget och måste ges mer utrymme i implementeringen för att få inslagskraft på alla nivåer. För att, som vid alla policys finns det naturligtvis de som ser dess fördelar och låter sig guida och de andra som ska gå sin egen väg.

Ju mer en organisation reflekterar kring deras sätt att kommunicera, ju mer blir man medveten om dess styrkor och brister. I enighet med Falkheimer & Heide (2002) förespråkar jag vikten av kommunikativ reflexion för en organisations internkommunikativa aktiviteter, vilket kan leda till nya former och mötesplatser för kommunikation, men även förändring och effektivisering av befintliga kommunikativa mötesplatser.

4.3 Medarbetarnas delaktighet

Organisationer har i samband med doktrinskiftet lagt mer värde vid organisationsmedlemmarnas delaktighet, vilket i fallföretag resulterade i införandet av ett balanserat styrkort⁹ som ska mäta sådana ”mjuka” värden. Delaktighet brukar beskrivas som aktiv medverkan, eller känslan att vara till nytta och ha medinflytande.¹⁰ Jag ska vid det här laget inte gå in på hur fallföretaget mäter medarbetarnas delaktighet utan kommer att fördjupa mig i en analys av medarbetarnas syn på deras delaktighet i organisationen.

Medarbetarna i fallföretaget beskrev deras delaktighet till stor del vara beroende av deras ansvar. Men även relationer mellan medarbetare och medarbetare-chef relationer ligger till grund för känslan att vara delaktig i fallföretaget. Till sist utgör belöningar, eller om man så vill moroten, en viktig del i medarbetarnas aktiva medverkan.

4.3.1 Ökat ansvar

Den strukturella organisationsförändringen har lämnat djupa spår hos medarbetarna. Under och efter självständighetsprocessen informerade och kommunicerade fallföretaget fortlöpande med alla medarbetare och deras betydelse i den nya, självständiga organisationen framhölls på olika sätt och vis. Främst gav fallföretaget sina medarbetare förtroende och tillit att agera självständigt, vilket resulterade i en för medarbetaren ökad känsla av ”frihet under ansvar” (medarbetare i fallföretaget). Frihet i den mån att man själv har möjlighet att påverka och skapa mening med sitt dagliga arbete, ansvar i den mening att medarbetare är skyldiga att se till att viss verksamhet fungerar och att ta konsekvenserna om inte så sker. Frihet under ansvar tillåter flexibelt arbete och ger medarbetaren mer kontroll över de egna besluten. Eftersom ansvar lades ut i fallföretaget, är det av störst viktighet att informera och kommunicera med det sista ledet i beslutsordningen för att som organisation vara uppdaterad om lokala beslut som fälldes men framförallt för att förstärka förtroendet som har byggts upp mellan alla led i beslutsordningen. På så vis skapar man mening åt både medarbetaren och fallföretaget och ger medarbetaren även intryck av en symmetrisk relation med dem som sitter högre upp. Den symmetriska relationen förstärks

⁹ Det balanserade styrkortet utvecklades i början av 1990-talet som ett management-styrssystem för att klargöra en organisations vision och mission. Den förser organisationen med feedback kring interna och externa processer som mäts i metrisk termer för att kontinuerligt förbättra de strategiska resultaten.

¹⁰ Nationalencyklopedins Internetjänst http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O133521 2004-05-11

ytterligare när medarbetare känner att de kan framföra olika åsikter och synpunkter till de överordnade ”utan att det känns fel eller dumt att säga” (medarbetare i fallföretaget). Egna tankar och synpunkter från medarbetarna förs ofta fram genom personliga samtal i informella sammanhang. De interna nätverken som beskrevs tidigare, ligger ofta till grund för att få gehör och direkt genomslagskraft på olika organisatoriska nivåer i fallföretaget. Det är framförallt den personliga närheten och kännedomen om varandras ansikten som gör att man får gehör för sina åsikter. Samtidigt har tidsaspekten också sina fingrar i spelet, då medarbetare som arbetat inom fallföretaget under lång tid har naturligtvis mer erfarenhet kring de interna nätverken för att fortare få gehör och genomslagskraft för deras förändringsförslag. Detta leder till en fördjupad analys av relationen mellan medarbetare och chef.

4.3.2 Reflexiva relationer mellan medarbetare och chef

Ledarskapet i fallföretaget har under åren efter den strukturella förändringen fått mycket uppmärksamhet. Många utbildningar om modernt ledarskap har förändrat både chefens roll i fallföretaget och synen på chefen. Den djuprotade produktkunskapen som chefer innehade har bytts ut mot mänskliga, ledande och coachande värderingar, vilket i sin tur har fått genomslagskraft i hela fallföretaget. Det är alltså inte underligt att den strukturella förändringen fått betydelse på relationen mellan medarbetare och chef.

Den komplementära relationen, som kännetecknas av tydlig maktskillnad mellan parterna, har, som beskrevs i föregående avsnitt, fått alltmer inslag av symmetrisk karaktär. Fallföretagets ledarskapsutbildningar har format chefer som ska vara okomplicerade att prata med, öppna för nya förslag, men även delaktiga och nätverksbyggande på olika organisatoriska nivåer. Medarbetarna har uppmärksammat deras dialogkompetens, som utmärks av att kunna tala och lyssna, men även att kunna förhålla sig till närhet och distans till sitt eget och medarbetarnas perspektiv (Wilhelmson & Döös, 2002). Fallföretagets strukturella förändring har inneburit att kunskap har skapat respekt på alla organisatoriska nivåer, vilket medför att medarbetaren kan känna sig ha lika mycket värde som chefen. Arbetsuppgifterna är bara olika.

Ett kritiskt förhållningssätt gentemot chefernas agerande har fått större genomslagskraft i form av fortlöpande attitydundersökningar. Fallföretagets medarbetare ska *utvärdera* och reflektera kring chefens arbetssätt, vilket skapar en öppen plattform för reflexiva relationer på arbetsplatsen, istället för en turbulent diskussion med partnern därhemma vid köksbordet. Medarbetaren blir nästan tvungen att skapa mening för sig själv i arbetsomgivningen, vilket återigen förstärker

delaktighetskänslan att kunna utveckla, påverka och förändra processer i fallföretaget som denna inte anser fungera helt smidigt. Samtidigt ställs chefernas dialogkompetens på prov då de måste lyssna, tolka och ta till sig förslagen från medarbetarna för att bland annat höja fallföretagets konkurrenskraftighet och effektivitet. En förbättrad, öppen kommunikation mellan alla organisatoriska relationer kan uppnås och förbättras genom att organisationen skapar diverse öppna plattformar som står för reflexion kring arbetsprocesser, relationer och utvecklingsförmåga.

4.3.3 Belöningar för delaktighet

En ansamling nervceller i hjärnan, det s k belöningsystemet, reglerar människans lust- och olustkänslor. Lustkänslorna aktiveras när pengar eller någon annan form av utmärkelse delas ut som ersättning, eller annan form av tecken på uppskattning för en utförd prestation¹¹. I fallföretaget är förvisso löneersättning en källa till *belöning* och, som tidigare nämnts, leder det till bland annat individuell konkurrens mellan medarbetarna. Ett annat sätt att belöna medarbetare i fallföretaget är att man ger dem möjlighet att gå interna utbildningar, både strategiska kompetensutbildningar och utbildningar av allmän arbetsrelaterad karaktär som t.ex. behandlar stresshantering, time management, etc. Det beror dock mycket på personligt engagemang, delaktighet och eget ansvar om man vill ta del av dessa utbildningar för att utveckla sig som medarbetare och som människa. Samma villkor gäller också för fallföretaget som vill utveckla, eller om man så vill utbilda sig för att vara konkurrenskraftig och framgångsrik.

Ju mer ansvar organisationen tar för sin egen utbildning och utveckling, desto mer kan man också låta organisationsmedlemmarna ta ansvar för sin utbildning och framgång inom organisationen.

¹¹ Nationalencyklopedins Internetjänst, http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O116080 2004-05-11

5 Diskussion

Det sista kapitlet ägnas åt en övergripande diskussion av undersökningsobjektet internkommunikation. Frågeställningen kommer att belysas utifrån olika organisatoriska och kommunikativa perspektiv för att förhålla sig till dess givna utgångspunkt. För att avsluta den här resan, kommer jag att blicka fram emot framtida forskning för att sedan, med mössan i handen, be att tacka för mig.

5.1 Internkommunikation – idag och i morgon

Strukturella förändringar i organisering påverkar den interna kommunikationen på många olika plan. Organiseringsdesignen ska anpassas till det nya sättet att organisera sin verksamhet och måste kommuniceras ut till alla organisationsmedlemmarna. Ju bättre man förankrar förändringarna hos medarbetarna, desto mer ger man dem möjligheten att reflektera kring de nya arbetssätten och desto mer kan de effektivisera sina arbetsuppgifter i symbios med den nya designen.

Alla medarbetare är inte skapade för att fortsätta arbeta på deras befintliga position efter att organiseringen har förändrat arbetsstrukturer och omgivningen. Human Resource-avdelningen ska kontinuerligt uppmärksamma medarbetarnas arbetssätt, trivsel och prestanda, så att varje position effektiviseras. För att uppnå den högsta möjliga effektiviteten krävs det fortlöpande kommunikation med både ledning och medarbetare för att ta hänsyn till deras behov och utnyttja möjligheter. Dessutom har HR-avdelningen ansvaret att erbjuda organisationsmedlemmarna strategiska kompetensutbildningar och andra sorters utbildningar, så att alla utvecklas på många olika plan. Ju bättre HR-avdelningen lyckas att kommunicera och sälja in dessa utbildningar, ju högre blir kunskapsnivå och i sin tur också effektiviteten inom organisationen. Som det uppmärksammats i kommunikations-, men också organisationsforskning, utgör kommunikation en stor del av en organisations effektivitet. Hög effektivitet kan bara uppnås när informations- och kommunikationsflöden inom organisationer effektiviseras.

Som man av de ovanstående två avsnitten redan märker, ställs kommunikationen alltmer i strålkastarljuset. På alla organisatoriska nivåer släpps mer information, vilket resulterar i många

”sopberg” av oläst och oanvänd information. Ett aktivt samarbete mellan informationsavdelning och IT enhet ska utnyttja möjligheterna att begränsa, förtydliga och individanpassa information på alla nivåer. Ansvar att ta till sig information ligger på medarbetaren som alltmer har svårigheter att hänga med den ökade informationsmängden som strömmar in på arbetsplatsen genom allt fler olika informations- och kommunikationskanaler varje dag. Är det en anledning till den ökade utbrändheten? Troligtvis, men låt oss inte gå in på det, utan fokusera på de kommunikativa åtgärdsalternativen vid organisationsförändring. Den dominerande synen på metakommunikation inom organisationen måste tas hänsyn till när man försöker implementera nya arbetssätt. Det gäller att kommunicera mer om hur man ska kunna hantera informations- och kommunikationsflödet, istället för att bara låta medarbetarna sköta jobbet så som förr. Omständigheterna ser i dagsläget helt annorlunda ut, varför man måste ge medarbetarna tid att återkoppla och förstå på vilket sätt man ska kommunicera på det effektivaste sättet, vilken kanal man ska använda sig av för respektive uppgift, samt hur man verkligen kan få sitt budskap hörd i den ökade informationsdjungeln.

En annan viktig aspekt för hanteringen av internkommunikation är formerandet av olika intraorganisatoriska grupper och nätverk. Speciellt i tider av strukturell omdaning bildas och förstärks grupper och deras samhörighet och den informella nätverkets betydelse höjs ytterligare. Medvetenheten om att nätverk samarbetar på olika organisatoriska nivåer skapar en grogrund för att på bästa sätt hantera och utnyttja dessa grupper och deras effektiva arbetssätt. För att återknyta till organiseringsdesignen, finns det fortfarande upptäckta möjligheter i nätverksimplementeringen i organisationer. Organiserar man sig i nätverk och skapas det en tydlig kartläggning av alla interna nätverksförhållanden, gynnar det ett intraorganisatoriskt samarbete på alla nivåer. Detta går i led med ledarskapets förstärkta roll som coach och ledare, istället för kontrollerare och befälhavare.

Detta rollbyte som står i motsats till hierarkiska organiseringsformer skapar nya relationer både på medarbetar och medarbetar-chefs nivå. Kommunikationen mellan parterna sätts i fokus för att uppnå gemensamma mål, vilket hänger ihop med deras alltmer symmetriska relation som ska komplettera varandra för att bygga långa broar med många olika nätverksparter. Informationsflödet är även där en nödvändighet för att bygga längre broar, eftersom när alla är lika uppdaterade kring de intraorganisatoriska skeenden, kan man själv ta mer ansvar och agera effektivare på ett extraorganisatoriskt plan.

5.2 Framtida forskning

Förhållandet mellan internkommunikation och organisering blir alltmer komplext och svåröverskådligt, varför det är angeläget att lyfta fram mer nyanser i deras reflexiva samlevnad. Denna undersökning har övergripande tagit fotfäste i en strukturell förändring som ligger till grund för fallföretagets moderna organiseringsform. Och det medför att fallföretaget enbart är ett fall med en verktygslåda fylld med kommunikativa redskap och relationer som kan effektiviseras. Varje undersökning skiljer sig dock åt och kan framhäva nya perspektiv och tolkningar av det studerade – internkommunikation.

Svårigheter men också möjligheter skapas med att organisera modernt, varvid kommunikation är av allt större signifikans. Kombinationen av företagsekonomiskt tänk med ett kommunikativt ramverk kommer att få allt större vikt för organisationers framgång. Därför anser jag att mer forskning inom området måste, och kommer att bedrivas då de tänkande alltid vill vara ett steg före.

6 Litteraturförteckning:

TRYCKTA KÄLLOR:

- Bark M., Heide M., Langen M. & Nygren E. (2002) *Intranätboken: Från elektronisk anslagstavla till dagligt arbetsverktyg* Malmö: Liber
- Bruzelius L. H. & Skärvad P.-H. (2000) *Integrerad organisationslära* Lund: Studentlitteratur
- Bryman A. (2001) *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning* Lund: Studentlitteratur
- Czarniawska B. & Sevón G. (2003) Introduction: Did the Vikings Know How to Organize? I Czarniawska B. & Sevón G. (red.) *The Northern Lights – Organization theory in Scandinavia* (s.9-17) Malmö: Liber
- Denscombe M. (2003) *The Good Research Guide for small-scale social research projects* Philadelphia: Open University Press
- Falkheimer J. & Heide M. (2003) *Reflexiv kommunikation: Nya tankar för strategiska kommunikatörer* Malmö, Liber
- Heide M. (2002) Intranät – Internet bakom brandväggar. I Dahlgren P. (red.) *Internet, Medier och Kommunikation* Lund, Studentlitteratur
- Holme I. M. & Solvang B. K. (1997) *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder* Lund: Studentlitteratur
- Johnson B. (1999) Communication for Organizing: A Typology of Coordination Formats. I Salem P. (red.) *Organizational Communication and Change* (s.99-124)
- Kreps G. L. (1990) *Organizational Communication* New York: Longman
- Kvale S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun* Lund: Studentlitteratur
- Morgan G. (1999) *Organisationsmetaforer* Lund: Studentlitteratur
- Neumann L. (1994) *Social research methods* Needham Heights: Allyn and Bacon
- Nilén Å. (2001) *Sparbanken Finn 1989-1999: händelserika år inför 2000-talet* Lund, Sparbanken Finn

Nordström K. A. & Ridderstråle J. (2001) *Funky Business: Talent Makes Capital Dance* Stockholm: Bookhouse Publishing

Palmer I. & Hardy C. (2000) *Thinking about Management* London: Sage

Simonsson C. (2002) *Den kommunikativa utmaningen: En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation* Lund: Sociologiska institutionens förlag

Stohl C. (1995) *Organizational Communication: Connectedness in Action* London, Sage

Thomsson H. (2002) *Reflexiva intervjuer* Lund: Studentlitteratur

Westenholz A. (2003) Organizational citizens. I Czarniawska B. & Sevón G. (red.) *The Northern Lights – Organization theory in Scandinavia* (s.41-69) Malmö: Liber

Wilhelmson L. & Döös M. (2002) *Dialogkompetens för utveckling i arbetslivet* Stockholm: Arbetslivsinstitutet

Windahl S. & Signitzer B. (2000) *Using Communication Theory – An Introduction to Planned Communication* London: Sage Publications

ELEKTRONISKA KÄLLOR:

Great Place to Work Institute, <http://www.eu100best.org> 2004-04-22

Nationalencyklopedins Internettjänst, <http://www.ne.se> 2004-04-23

7 Bilagor

7.1 Intervjuguide - medarbetare

1. Bakgrundsinformation:

Ålder, tidigare anställningar, när tillträdde IP Finn, vad har IP arbetat med inom Finn, vilken befattning har IP nu. (låt IP berätta fritt)

2. Medarbetarskap

Beskriv din uppfattning av vad medarbetarskap är för dig? Hur ser man inom Finn på medarbetarskap? Beskriv lojaliteten inom Finn, även med tanke på kommunikativa aktiviteter mellan medarbetare?

3. Kommunikation

(frågorna ska både beröra nuläget och tiden under och just efter den strukturella förändringen, dvs. självständigheten)

- a. Låt IP beskriva hur internkommunikation ser ut inom organisationen
- b. Vilka tekniska hjälpmedel används för att informera och kommunicera. Beskriv processer, fördelar/nackdelar, låt IP ge exempel
- c. Hur hanterar IP informations(över)flöde
- d. Hur ser utbildningar kring de kommunikativa aktiviteterna ut? Vilka för/nackdelar ser IP i sådana mer grundläggande utbildningar?
- e. Finns det kommunikationskanaler som IP vill bli bättre och effektivare på?

4. Kommunikationspolicies

- a. Känner IP till de gällande kommunikationspolicies/riktlinjer? Känner IP till förändringarna i policies?
- b. Vad är IP's syn på policies kring hur man kommunicerar? Viktigt / oviktigt? Fördelar/nackdel. Följer medarbetarna riktlinjerna noggranna?
- c. Hur underrättas medarbetarna kring de nya policies?

5. Delaktighet

(frågorna ska både beröra nuläget och tiden under och just efter den strukturella förändringen, dvs. självständigheten)

- a. Känner du dig delaktig i organisationen?
- b. Beskriv delaktigheten i förhållandet till de nya informations- och kommunikationskanalerna.
- c. Beskriv delaktighet i förhållande till självständighet och ökat ansvarstagande.
- d. Beskriv delaktighet i form av ditt förhållande med olika chefer.
- e. Hur ser samarbetet utöver enhetsgränserna ut? Vilken roll intar kommunikationsplattformar i samarbetet? Beskriv delaktigheten och engagemanget i förhållande till konkurrens utöver enhetsgränserna?

7.2 Intervjuguide – personalansvarige

1. Bakgrundsinformation och arbetsbeskrivning
2. Rekryteringsprofil av chefs- och medarbetarpositioner i förhållande till personlighet, kunskap, tidigare befattningar, Sparbanken Finn's profil, kommunikation, etc.
3. Karriärvägar inom Finn
4. Samarbete mellan personalavdelning, ledning och medarbetare