



Kurskod: SKOM01

Termin: VT 2010

Handledare: Charlotte Simonsson

Examinator: Jesper Falkheimer

*Masteruppsats i strategisk kommunikation*

---

# Att leda med kommunikation

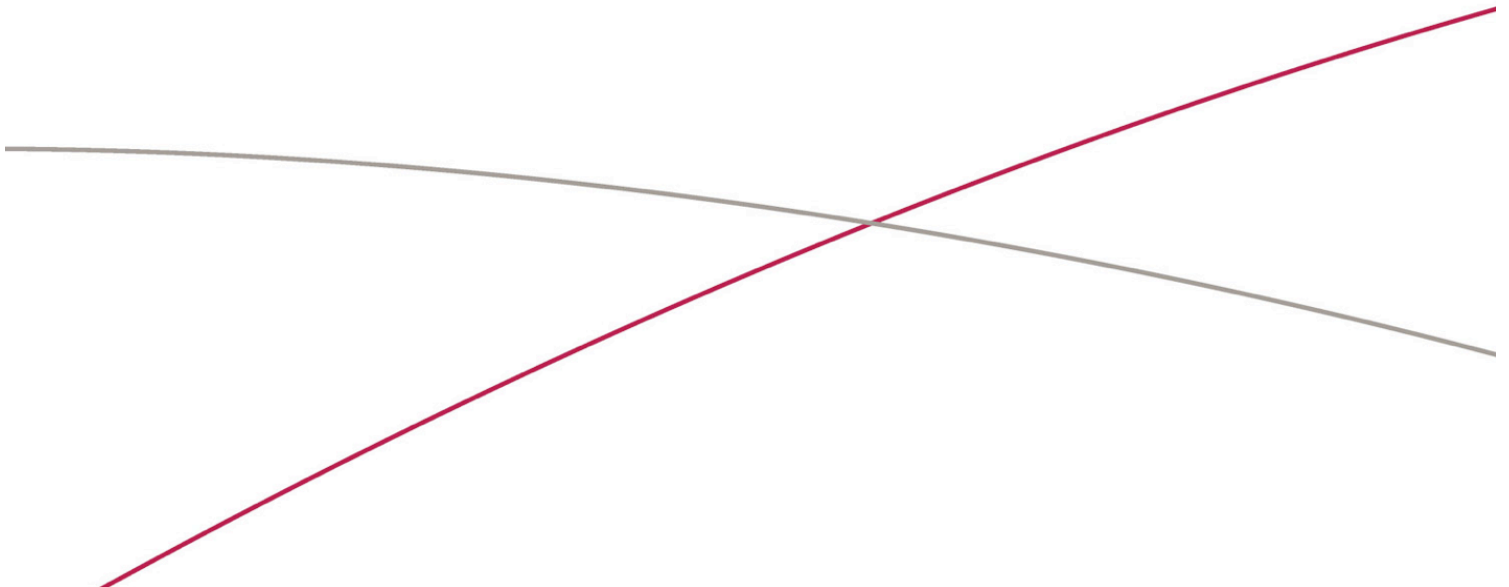
*En kommunikativ utmaning för IKEA of Sweden*

ANNE SOFIE GREEN HANSEN

---

Lunds universitet

Institutionen för kommunikation och medier



# Sammanfattning

---

**Titel:** Att leda med kommunikation – en kommunikativ utmaning för IKEA of Sweden

**Universitet och institution:** Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för kommunikation och medier

**Kurs:** SKOM01 Strategisk kommunikation: Examensarbete för masterexamen

**Författare:** Anne Sofie Green Hansen

**Handledare:** Charlotte Simonsson

**Syfte:** Uppsatsen syfte är att undersöka ledarkommunikation i förhållande till internkommunikation i en komplex matrisorganisation.

**Empiriskt material:** Studien baserar sig i huvudsak på kvalitativa intervjuer med chefer och medarbetare men även fokusgrupp med medarbetare.

**Slutsats:** Ledningsgruppen besitter ett stort ansvar i utvecklandet av kommunikativt ledarskap. Ledarnas roller som kommunikativa ledare beror på om de är strategiska eller operativa ledare. Gemensamt för ledarna är att de når framgång med att leda med kommunikation genom att använda meningsskapande processer som bör integreras i organisationens visioner och mål för att skapa en samsyn och kreativitet.

**Nyckelord:** Internkommunikation, kommunikativt ledarskap, innovativt ledarskap, kreativitet, meningsskapande, dialog, medarbetarkommunikation, matrisorganisation

# Abstrac

---

**Title:** Leading with communication – A communicational challenge for IKEA of Sweden

**University and department:** The department of communication and media, Lund University, Campus Helsingborg

**Course:** SKOM01 Strategic communication master thesis

**Author:** Anne Sofie Green Hansen

**Advisor:** Charlotte Simonsson

**Purpose:** The aim is to investigate leadership communication in relation to internal communication in a complex matrix organization.

**Empirical foundations:** The study is based primarily on qualitative interviews with managers and employees and focus group with employees.

**Conclusion:** The management group possesses a great responsibility in the development of communicative leadership. Leaders' role as communicative leaders depends on whether they are strategic or operational leaders. Common to the leaders is that they succeed in managing their communication through the use of sensmaking processes. They should be integrated into the organization's vision and goals to create a common understanding and creativity.

**Keywords:** Internal communication, communicative leadership, innovative leadership, creativity, sensmaking, employee communication, matrix organization

# Innehållsförteckning

---

1. INLEDNING.....	6
1.1 PROBLEMSTÄLLNING.....	7
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING.....	9
2. DISPOSITION.....	11
3. FALLET IKEA OF SWEDEN.....	12
4. TEORETISKT RAMVERK.....	14
4.1 KOMMUNIKATIVT LEDARSKAP.....	15
4.2 RIKTAD KOMMUNIKATION.....	17
4.3 STRATEGIER, VISIONER OCH MÅL.....	20
4.4 LEDARSKAP OCH MENINGSSKAPANDE.....	22
4.5 ORGANISATIONSSTRUKTUR.....	24
4.5.1 <i>Matrisorganisation</i> .....	24
4.6 ORGANISATIONSKULTUR.....	25
5. METOD.....	27
5.1 METODVAL.....	27
5.2 FAS ETT: IOS SOM HELHET.....	28
5.3 FAS TVÅ: ETT AFFÄRSOMRÅDE.....	28
5.4 E-POST INTERVJU.....	29
5.5 INTERVJU.....	29
5.5.1 <i>Urval av intervjupersoner fas ett</i> .....	30
5.5.2 <i>Urval av intervjupersoner fas två</i> .....	31
5.5.3 <i>Chefer</i> .....	32
5.5.4 <i>Medarbetarna</i> .....	32
5.6 OBSERVATION AV FOKUSGRUPP.....	33
5.6.1 <i>Urval</i> .....	34
6. RESULTAT OCH ANALYS.....	35
6.1 SYNEN PÅ INTERNKOMMUNIKATION OCH DESS BETYDELSE FÖR IOS.....	35
6.2 ORGANISATIONSSTRUKTUR OCH KOMMUNIKATION.....	37
6.3 ORGANISATIONSKULTUR IOS.....	40
6.4 KOMMUNIKATIONSKANALER OCH STRUKTUR.....	43
6.5 MÅLGRUPPER.....	46
6.6 MENINGSSKAPANDE.....	48
6.7 VISIONER OCH STRATEGIER.....	51
6.8 CHEFERNAS ROLLER SOM KOMMUNIKATIVA LEDARE.....	53
7. DISKUSSION OCH REFLEKTIONER.....	58
7.1 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	60
8. LITTERATUR.....	62
BILAGA 1.....	66

BILAGA 2 .....	68
BILAGA 3 .....	70
BILAGA 4 .....	73

# 1. Inledning

---

I en tid av förändring ställs det nya krav på organisationer och ledare. För att upprätthålla en konkurrenskraftig position, måste organisationer anpassa sig efter vad som är ekonomiskt fördelaktigt för dem om de ska hänga med i marknaden. I jakten på att öka sina marknadsandelar blir företagen effektivare. Inom en del företag leder effektivisering bland annat till minskad personalstyrka, avdelningar slås ihop och cheferna får ett större ansvar för flera medarbetare. Det sätter kommunikationen på sin spets om organisationen ska bibehålla medarbetarnas förtroende (Barrett, 2002; Elving, 2005). Ledarna har ett stort ansvar för sina medarbetare genom att hålla dem informerade och leda dem via visioner och strategier mot satta mål inom organisationen. Traditionellt sätt tänker många organisationer information som något som ska överföras (Verey, 2000). De siktar in sig på att hitta rätt målgrupper och rätt kanaler för att skicka ut information. Naturligtvis har det av stor betydelse för informationsspridningen men för att den interna kommunikationen ska bli effektiv och hållbar bör det kommunikativa ledarskapet vara utvecklat. Den strategiska kommunikationen om visioner och mål bör vara integrerad i varje del av organisationen. För att upprätthålla en god internkommunikation och effektivitet måste ledarna ta ansvar för kommunikationen, vara goda kommunikativa ledare som kan leda sina medarbetare i enlighet med visioner och mot organisationens mål i deras dagliga arbete.

Situationens kontext där kommunikationen utspelar sig har betydelse för den interna kommunikationen. Uppsatsen rör sig inom en organisation med en komplex matrisstruktur där kommunikationen upplevs bli allt mer svårnavigerad och kräver en tydlighet i informationsflödet. Den typ av struktur skapar nya behov av kommunikation inom organisationen för att strategiska beslut ska nå ut till medarbetare och för att organisationen som helhet ska styra mot samma mål. Ledarskapet i dagens organisationer kräver en förändring där kommunikationen blir allt viktigare men samtidigt svårare inom företaget (Heide, Johansson & Simonsson, 2005). Hur en chef ser på sin ledarroll och hur medarbetarna uppfattar sin chef påverkar kommunikationen och kommunikationsstrukturen. Med dagens informations och kommunikationsteknik är

det oftast lätt för cheferna att nå ut med information till medarbetare genom exempelvis intranät och e-post men det är sällan ett gott alternativ därför att det lätt leder till informationsöverflöd och mångtydigheter (Weick, 1995). Det bottnar sig i den goda viljan att alla medarbetare ska vara informerade men det blir tidskrävande för medarbetarna att ta sig igenom allt och risken finns att viktig information inte läses av tänkt mottagare. Informationsöverflöd och effektivisering rimmar dåligt. Informationskanaler och målgrupper är viktiga men kanske inte enbart det som chefernas kommunikation bör inrikta sig på. Snarare bör de rikta in sig på att föra ut viktiga strategiska budskap och skapa en dialog inom företaget (Heide et al., 2005).

Studien är en fallstudie om IKEA of Sweden (IoS), en matrisorganisation med ca 900 medarbetare. Som grund för min analys har jag kartlagt kommunikationsstrukturen som råder idag efter sammanslagningen av affärsområden (*business area, BA*). Sammanslagningen av olika BA inom IoS har betytt att flera BA har växt från ett 40-tal till 100-tal medarbetare. IoS vill undersöka hur de säkerställer att information når ut till rätt medarbetare genom att identifiera krav på kommunikationskanaler och se hur cheferna använder sig av dem för att medarbetare inte ska få för lite eller för mycket information. Enligt min mening är det för lättvindligt att enbart se på överföring av information, transmission. Det är inte bara transmissionsprocessen som ska säkerställas för att få en god internkommunikation. Därför väljer jag istället att undersöka hur ledarna agerar och integrerar i processer inom organisationen ur ett kommunikationsperspektiv. Jag anser att det viktiga inte är att säkerställa att information når rätt mottagares skrivbord, utan att säkerställa kvalitén på information, att den förstås och ger mening till alla medarbetare.

## 1.1 Problemställning

En komplex matrisorganisation ställer sina krav på ledare och medarbetare och det gäller att säkerställa en fungerande internkommunikation. För att alla ska arbeta mot samma mål är det viktigt att strategiska budskap, visioner och mål kommuniceras ut så att medarbetarna och ledarna får en gemensam bild av vad som ska göras och vilken framtid de arbetar mot. Det är viktigt att man inom en organisation når ut med information till alla medarbetare men som sagt, det är lätt att bara tänka transmission, det vill säga att hitta kanaler för att nå en eller flera specifika målgrupper och överföra

information eller använda så kallad envägs kommunikation (Grunig & Dozier, 2006). Det är enkelt för sändaren att skicka information men problemet är att det inte sker någon dialog mellan sändare och mottagare. Sändaren förlitar sig på att mottagaren får budskapet och förstår detta vilket inte alltid är fallet. Orsaken till kommunikationsproblem enligt transmissionssynen beror på sändaren (Putnam, 1983). Sändaren har inte formulerat tillräckligt tydliga strategier, mål, förändringar med mera för att mottagaren ska förstå budskapet så som sändaren vill att budskapen ska förstås. Det kan också vara så att sändaren inte använder sig av rätt kanal för att nå den rätta målgruppen som därmed går miste om informationen. Målet med strategisk kommunikation är att skapa en balans, att genom styrning och genom relationer skapa en harmoni som gynnar organisationen (Falkheimer & Heide, 2007). Detta menar författarna att man når genom en symetrisk direktkontakt, det vill säga genom en dialog.

IoS vill minska det totala informationsflödet och bli mer mottagarfokuserad. För att kunna bli mottagarfokuserad måste de skapa mening och dialog med medarbetarna för att säkerställa att information tolkas på likande vis och arbetar efter organisationens visioner och mål. I stället för att se på målgrupper och informationskanaler är det ledarnas kommunikation, hur de kommunicerar och förankrar strategier och visioner inom organisationen som är det intressanta för en fungerande internkommunikation.

Problemet idag inom IoS är att det inte finns ett tydligt kommunikationssystem för internkommunikation och att kommunikationsprocessen inte är integrerad i alla led. Det är explicit beskrivet inom organisationen att det finns ett gap mellan medarbetare och chefer inom flera områden, att avståndet mellan chef och medarbetare är för stort eller att chefen inte känns tillgänglig. Gapet har ökat under de senaste åren, sett över en fem års period (VOICE, 2009). Det är i längden inte bra för företaget om gapet är för stort eller ökar därför att medarbetarna inte har den kontakten med cheferna som de förväntar sig att ha. Ett tydligare system för kommunikation från ledningen till chefer och medarbetare kan vara en del i att minska gapet. Det är ett känt faktum att budskap och strategier tolkas olika inom en organisation beroende på vilken nivå i företagen vi befinner oss på (lednings-, divisions- eller avdelningsnivå). Enligt Johansson (Heide et al., 2005, s. 126) tror sig medarbetarna förstå strategierna på likande sätt, men vid en granskning stämmer det inte helt överens med verkligheten. Vidare skriver Johansson att det är omöjligt för en ledare att överföra sin egen tolkning av strategier till



medarbetarna. Man ska alltså inte tro att bara för att strategi kommuniceras från ledarna till medarbetarna, eller mellan cheferna, att målen automatisk förs vidare mellan nivåerna. Därför är det viktigt att se på både lednings-, chefs- och medarbetarnivå i undersökningen.

Uppsatsen rör sig inom ramarna för området organisationskommunikation. Som forskningsfält är organisationskommunikation väl etablerat internationellt sedan 1950-talet (Redding, 1985). Inom organisationskommunikation rymmer forskning om organisationers formella och informella kommunikation (Simonsson, 2002). Längre har forskarna koncentrerat sig på intern kommunikation men i dag är det allt flera forskare som ifrågasätter detta påstående (Cheney & Christensen, 2001). De skriver att det är svårt att särskilja intern och extern kommunikation (Punjaisri & Wilson, 2007). Cheney och Christensen menar också att det saknar mening att särskilja intern och extern kommunikation. De vanligaste forskningsområdena rör sig kring kommunikationsklimat, kommunikation mellan dimensionerna i hierarkikedjan och informationsflöden och kommunikationskanaler (Simonsson, 2002). Uppsatsen kommer främst att röra sig inom kommunikation mellan chefer och till medarbetare inom en större matrisorganisation. Kommunikation kan ses som ett verktyg för att förklara förändring på ett ändamålsenligt och planlagt sätt eller ses som en process för att skapa förståelse och mening (Heide & Johansson, 2008). Att skapa en mening kan göras genom att se på kommunikation som en social förändring för att öka medvetenheten bland medarbetare inom organisationen.

## **1.2 Syfte och frågeställning**

Det övergripande syftet med studien är att öka kunskapen om hur ledarkommunikation och målstyrning kan förstås i en matrisorganisation för att organisationen ska styra mot gemensamma mål. Jag ämnar göra det genom att undersöka ledarnas kommunikation och deras roll som kommunikativ ledare i relation till visioner och mål som en del av den strategiska kommunikationen för att förankra viktiga beslut. Ledarens roll som kommunikativa ledare har en betydande roll för framgång av den strategiska kommunikationen inom organisationen för att skapa en gemensam helhetsbild av de affärsmässiga och kommersiella prioriteringarna inom en organisation.

Frågeställningarna baserar sig på IoS situation. Jag kommer dels att se på organisationen som en helhet men framför allt kommer jag att se närmre på ett affärsområde. Detta för att ha möjlighet för att exemplifiera och se hur de går tillväga idag. Frågeställningen för uppsatsen är:

- *Hur informerar chefer och hur uppfattar chefer och medarbetare internkommunikationen i dag?*
- *Hur kan chefer kommunicera i en matrisorganisation för att leda med kommunikation för att förankra viktiga strategiska mål och visioner samt vilken roll bör cheferna ha?*

## 2. Disposition

---

Uppsatsen presenterar kort IoS som organisation för att skapa en förståelse för organisationens kontext och situation vid undersökningstillfället. Jag har därefter presenterat utvalda, för studien relevanta, teorier som ligger till grund och är tänkt som stöd till en djupare analys av det empiriska materialet. Det teoretiska ramverket är följt av ett metodavsnitt som presenterar valda metoder, dess styrkor och svagheter samt ge en introduktion till vilka frågor som har ställts till intervjupersonerna. Metodavsnittet är uppdelat i en förstudie (fas ett) och en huvudstudie (fas två).

Resultat och analys av det empiriska materialet presenteras i ett kapitel för sig. De presenteras i teman som har sin utgångspunkt i intervjuer samt det teoretiska ramverket. Uppsatsen avslutas med slutsatser och förslag till vidare forskning.

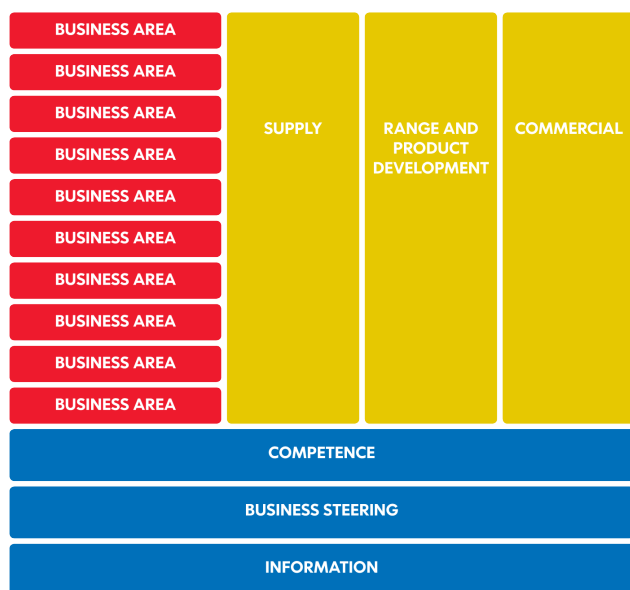
### 3. Fallet IKEA of Sweden

---

IKEA grundades 1943 av Ingvar Kamprad, då bara 17 år gammal (IKEA, 2009). I dag är IKEA-gruppen en stor detaljhandelskedja med 128 000 medarbetare i 24 länder. Den årliga försäljningen ligger på drygt 21,1 miljarder euro. IKEA:s affärsidé och vision är *”att skapa en bättre vardag för de många människorna”*. Det innebär att de vill erbjuda ett brett sortiment av heminredningsartiklar som ska vara både form- och funktionsriktiga till ett så lågt pris som möjligt för att så många som möjligt ska ha råd att köpa varorna. Ett sätt att hålla nere kostnaden är till exempel att alla varor säljs omonterade och skickas i platta paket.

Under IKEA-gruppen ligger IKEA of Sweden verksam med ca 900 medarbetare. IoS har under de senaste åren förändrats från ett produktutvecklingsbolag för samtliga varor inom IKEA:s sortiment med strategiskt inköpsansvar, till att i dag vara ett bolag som leder IKEA:s affärer i alla dimensioner (Löf, 2008). Man kan säga att de innehar rollen som spindeln i nätet som drar i alla trådarna inom IKEA.

IKEA är idag ett processororienterat företag och har gett IoS huvudansvaret för processerna *“Creating the homefurnishing offer”* och *”Supplying”*. IoS har även ett stort ansvar för ett antal delprocesser i *“Communicating & Selling”* samt i IKEA:s management process. Inriktningen är att organisationen ska vara baserad på IKEA:s affärer, det vill säga reflektera IKEA:s erbjudande till kund. IKEA:s affärer leds idag utifrån ett antal affärsområden. Varje affärsområde är globalt ansvariga för det totala affärsresultatet för sina tilldelade sortimentsområden.



*Figur 1. Organisationsschema matris, IKEA of Sweden 2009. IoS organisation är uppbyggd av åtta affärsområden, tre matriser och tre ledningsenheter.*

För att skapa en effektiv och rörlig organisation har IoS gjort en del förändringar, bland annat:

- Färre och större affärsområden som leder fler affärer för att skapa effektivitet och flexibilitet vilket sätter nya krav på ledarskap för BA-chefer.
- Matrisorganisationen som arbetar på längden och tvären enligt figur 1. Detta för att stödja affärsområdena med kompetensdimension genom gemensamma ramverk, arbetsmetoder och nyckelkompetenser.

I och med denna förändring har IoS ökat och expanderat sin verksamhet och personalstyrka. För verksamhetsåret 2009 står IoS inför att minska sin personalstyrka igen. Målet för IoS är att *”öka sin effektivitet och prestera mer med mindre resurser utan att förändra sitt uppdrag”*. Framtiden för IoS innebär att flera genomgripande förändringar kommer att ske i affärsprocesserna under de kommande åren. Detta är förändringar som är tvärgående och påverkar alla affärsområden och majoriteten av alla medarbetare. Därför vill organisationen stå i fronten för att bättre kunna möta de nya krav som kommer att ställas på kommunikation.

## 4. Teoretiskt ramverk

---

Det teoretiska ramverket inleds med kommunikativt ledarskap och härunder tar jag upp innovativt ledarskap, kreativitet och transformativt ledarskap. Dessa knyter jag ihop till termen det *nya ledarskapet* med koppling till idébaserat lärande. Kapitlet följs av *Riktad kommunikation* som tar upp kommunikationens betydelse för att bevara trovärdighet i organisationen, få med sig medarbetare i en förändringssituation och utvecklande av medarbetarkommunikation som ska vara förankrad i organisationens strategier och samtliga processer för framgång.

Under rubriken *Strategier, visioner och mål* förklaras kort strategidokument som ett styrdokument innehållande visioner och mål, betydelsen av strategidokument samt vad jag själv avser med strategier och mål. Ett sätt att förankra visioner och mål i en organisation kan ske genom meningskapande processer.

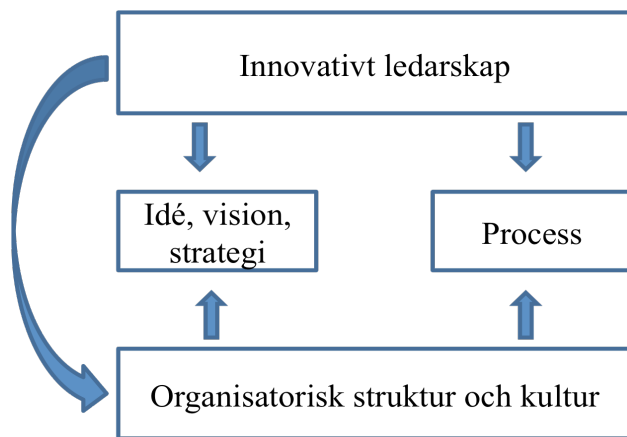
*Ledarskap och meningskapande* tar upp det sociala fenomenet och meningen med dialog, att skapa en gemensam ram och berättelse för vad organisationen vill och vad de står för. I stället för mångtydighet vill organisationen skapa en samsyn av organisationens visioner, strategier och mål.

Eftersom matrisstrukturen har en framträdande roll i uppsatsen behandlas denna strukturform under *Organisationsstruktur*. Jag går kort igenom vad en matrisorganisation är samt dess för och nackdelar.

IKEA är känt för sin starka kultur så jag känner att jag inte kunde bortse från detta. Den påverkar i allra högsta grad ledare och medarbetare inom IKEA. Enligt forskningen påverkar kulturen mer ledarna än vice versa (Schein, 1985; Alvesson, 2001). Kapitel *Organisationskultur* avslutar det teoretiska ramverket.

## 4.1 Kommunikativt ledarskap

Vad vore Microsoft utan Bill Gates? McDonalds utan Ronald McDonald? IKEA utan Ingvar Kamprad? Att leda en organisation kräver en innovativ ledare vilket både Bill Gates och Ingvar Kamprad är goda exempel på (Bel, 2010). Det är inte bara organisationens skapare som behöver vara en innovativ ledare. Jag vill hävda att det är lika viktigt inom IoS och varje BA. För att bli framgångsrik som ledare är det viktigt att inspirera, generera idéer, visioner och strategier, att designa och bygga upp en organisationsstruktur och en flexibel kultur samt styra processerna och supporta dessa enligt figur 2.



Figur 2. *Innovativt ledarskap: De drivande krafterna* (Bel 2010, s. 48). (Författarens översättning av figur).

Att vara en innovativ ledare innebär alltså att utveckla visioner och strategier och sätta dessa till verka genom en process. Visioner gör det möjligt för medarbetarna att identifiera sig med organisationen och ses som ett ledningsverktyg för att främja organisationens kultur och lojalitet hos medarbetarna (Swales & Rogers, 1995). I begreppet innovativ ledare vill jag lägga begreppet strategiskt ledarskap. Det är en helhet som förutom ledarskapsteorier innefattar ledarens kommunikativa förmåga inom hela organisationen (jmf. Bryman, 1996, *det nya ledarskapet*). Kan en ledare inte kommunicera ut sina idéer kan denna inte nå sina mål därför att ledaren inte har sina medarbetare med sig. Vid lanseringar av nya idéer, exempelvis visioner och strategier, påverkas den organisatoriska kulturen och stuktur vilket påverka medarbetarna direkt (Bel, 2010). Det kan ske i positivt anda likväl som i negativ anda.

Amabile (1998) menar att idéer oftast utplånas i stället för att lyftas fram inom organisationen. Det gäller både på chefs- och medarbetarnivå. Det är viktigt att främja kreativiteten hos medarbetaren och Amabile beskriver kreativitet i en organisation som en konstruktion av tre komponenter hos varje individ. Komponenterna är *expertis*, *kreativt tänkande* och *motivation*. Expertisen består av kunskap och erfarenheter, både tekniska och intellektuella. Kreativt tänkande innebär hur pass flexibla människor är att bemöta problem, det vill säga om man kan komma på en lösning eller om man står man fast på status quo. Motivation är den inre motivation som individen känner för att nå utveckling och framgång. Detta menar Amabile kan påverkas av arbetsmiljön i form av belöningar och ett gott arbetsklimat.

Som jag förstår det genom litteraturen är kreativitet och innovation snarlika begrepp i ledarskapssammanhang men litteraturen ger begreppen olika betydingar. Gumusluoglu och Ilsev (2009) skiljer på begreppen genom förklaringen att kreativitet handlar om idéerna medan innovation handlar om genomförandet av dessa inom organisationen. De menar själva att detta är allmänt accepterade definitioner i litteraturen. Enligt Bel (2010) innehåller innovativt ledarskap alla komponenter, både kreativitet och innovation. Kreativitet och innovation kopplar Gumusluoglu och Ilsev (2009) till det transformativa ledarskapet. Det transformativa ledarskapet innefattar i sin tur fyra komponenter, *idealiserad inverkan*, *inspirerande motivation*, *intellektuell stimulans* och *individuell beaktning* (Bas, Avolio, Jung & Berson, 2003). *Idealiserad inverkan* innebär ledare som är respekterade och betrodda av medarbetarna. Ledaren ses som en förebild av medarbetarna, denna delar med sig och sätter medarbetarnas behov före sitt eget. *Inspirerande motivation* innebär att ledarna motiverar medarbetarna genom att värdesätta medarbetarnas arbete och ge dem utmaningar i deras arbete samt uppmuntrar dem till framtida utveckling. Häri ligger att ledaren ska kunna kommunicera visioner till medarbetarna. *Intellektuell stimulans* innebär att ledaren motiverar medarbetarna till att bli innovativa och kreativa till exempel genom ifrågasättande av antaganden och sätta nya perspektiv på problem. *Individuell beaktning* betyder att ledaren fungerar som en coach för medarbetarna och ser till deras individuella behov för att utveckla sig inom sin yrkesroll.



De fyra komponenterna är inte helt olika de tre komponenter som Amabile tar upp för kreativitet. Därför har jag valt att utveckla det innovativa ledarskapet och inte enbart fokuserat på det transformativa ledarskapet. Det har starkt koppling till transformativt ledarskap och idébaserat lärande. Det nya ledarskapet kommer jag att använda fortsättningsvis som en sammanfattande term av innovativt och transformativt ledarskap. Enligt litteraturen är motsatsen det affärsinriktade ledarskapet (Bass et al., 2003; Jansen, Vera & Crossan, 2009). Det affärsmässiga ledarskapet bygger på ett mer styrande ledarskap i form av att medarbetarna får klara direktiv om vad de ska göra och blir belönade, eller tillrättavisade därefter. I dess mer passiva form kan ledaren vänta på att något ska gå snett innan åtgärder vidtas. Den passiva ledaren undviker att klargöra förväntningar och ge normer och mål om vad medarbetaren förväntas göra.

Forskningen kring det kommunikativa ledarskapet är inte stort inom Sverige. I Sverige har Simonsson doktorerat i kommunikation mellan chef och medarbetare (Simonsson, 2002). Heide har studerat lärande i en organisation med fokus på människors interaktion med hjälp av intranät (Heide, 2002) Johansson doktorerade i kommunikationen om visioner, mål och gemensamma värderingar (Johansson, 2003). Ser man i bredare perspektiv har det i utlandet bedrivits betydligt mer forskning om det kommunikativa ledarskapets motsvarighet innovativt ledarskap och transformativt ledarskap (Amabile 1998; Bass et al., 2003; Bel, 2010; Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Jansen et al., 2009).

## **4.2 Riktad kommunikation**

För att skapa en tillhörighetskänsla inom organisationen till den identitet och det strategiska arbete som organisationen bedriver, är det viktigt att organisationens ledning kommunicerar ut övergripande mål och strategier till alla medarbetare (Cornelissen, 2004). Efterhand som organisationen får en mer komplex struktur blir det allt svårare att nå ut med kommunikation till specifika målgrupper och medarbetare inom organisationen. Detta kräver att kommunikationsstrukturen är anpassad till de olika målgrupperna efter deras specifika behov, dels för att ett specifikt budskap ska uppfattas och förstås, dels för att budskapen inte ska nå målgrupper som inte är i behov av informationen. Felriktad information leder till informationsöverflöd och det totala informationsmaterialet kan bli för stort. Stor informationsmängd kan försvåra för

medarbetarna att hitta kärnan i budskapet och viktig information kan bli förbisedd i sållandefasen.

Johansson (2003) menar i sin doktorsavhandling att det är en myt att riktad information alltid går uppåt, nedåt och till sidorna, utan istället flödar informationen mer fritt inom organisationen. En tydlig organisationsstruktur kan minska onödigt informationsflöde genom att viktiga grupper är definierade inom organisationen. Enligt Simonsson (2002) är det mycket upp till chefen att sålla information och skicka vidare till rätt målgrupp och på så vis minska informationsflödet. Problemet kan vara att avgöra vad som är relevant information och vem som behöver denne. Enligt Bawden och Robinson (2009) kan information sållas genom att målgruppsanpassas efter vem som behöver vad i förhållande till vilken grupp medarbetare befinner sig i.

Organisationer befinner sig aldrig i ett statiskt läge utan är under ständig förändring (Du Toit, 2007; Morgan, 1997). Det betyder att en pågående utveckling av en organisation kräver en konstant vidareutveckling av kommunikationen i förhållande till organisationsförändringen och de nya krav som kommer till följd av förändringen och nya strukturer. En förändring i denna kontext är en planerad förändring i syfte att utveckla och förbättra organisationen. Organisationsförändring kan till exempel vara att avdelningar fusioneras, personal omfördelas inom företaget och får nya roller, nya arbetsuppgifter och andra befattningar inom organisationen och så vidare. Det kan vara omvärlden eller nya behov inom företaget som triggar igång en förändring (Heide & Johansson, 2008). Om vi ser till IoS så har de nyligen genomgått en större förändring, men det är inte förändringen i sig som jag har fokuserat på. Däremot är det viktigt att ha kännedom om detta då organisationen är märkt av det i dag.

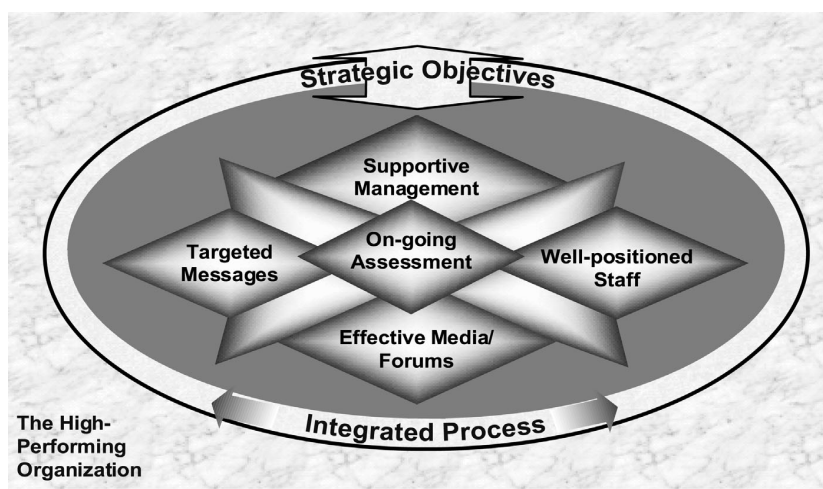
Tidigare studier visar på att ett flertal organisationer inte har tillräckligt fungerande internkommunikation för att en förändringssituation ska genomföras problemfritt, eller så har de till och med misslyckats med förändringen (Barrett, 2002; Elving, 2005).

*Despite the facts that that say otherwise, companies still think they will be different and that their merger, acquisition, improvement program, etc., and resulting change program will work. What some companies still do not realize, however, is that without effective*

*employee communication, change is impossible and change management false.*

(Barrett 2002, s. 219)

Känner inte medarbetarna en tilltro till förändringen och blivit informerade om vad förändringen kan leda till, är de hellre kvar i status quo (Kotter, 2007). Man måste övertyga medarbetarna om att förändringen leder organisationen framåt för att få medarbetarna med sig. Ett sätt att säkra en god internkommunikation mellan ledning och medarbetare är att integrera internkommunikation i organisationens strategi (Barrett, 2002). Barrett menar att organisationen själv bör göra en strategi för en bättre medarbetarkommunikation därför att det är svårt för utomstående att känna organisationen tillräckligt väl för att ta fram en bra plan. En fungerande medarbetarkommunikation måste vara väl förankrad i organisationens strategi, samtliga processer som sker inom organisationen och i dess ledning. Medarbetarkommunikationen ser jag främst som en fråga på ledningsnivå, att det är i ledningsgruppen som man måste ta och implementera besluten. Kärnpunkterna i medarbetarkommunikation, enligt Barrett, visas i figuren nedan.



*Figur 3, Modell för strategisk medarbetarkommunikation i en högpresterande organisation (Barrett 2002, s. 221)*

Barrett menar att dessa sju områden är viktiga för en högpresterande organisation. Modellen ovan visar hur de större komponenterna i en medarbetarkommunikation är sammanlänkade med varandra och intrigerade i organisationens strategi. De går att studera enskilt men modellen visar hur beroende de är av varandra. *Strategiska mål* (strategic objectives) ses som ramen där en fungerande internkommunikation stärker de

strategiska målen. En strukturerad kommunikation kommunicerar strategiska mål och visioner så att medarbetarna förstår dem. En *stödjande ledning* (supportive management), främst på topp och mellannivå, måste ta ansvar för kommunikationen inom organisationen. Häri ligger det att ledningen ses som förebilder och måste uppvisa det beteende som de förväntar sig av medarbetarna. *Målgruppsanpassade meddelanden* (targeted messages) sändaren anpassar ordvalet i information efter mottagaren så att informationen blir relevant och meningsfull för varje målgrupp. *Effektiva medier/forum* för informationsspridning genom *face to face* kommunikation, både indirekt genom intranät och skrifter, men framför allt genom möten och direkt dialog med medarbetare. *Personal på rätt plats* (well-positioned staff) syftar på nyckelpersoner i planeringsprocessen för visioner och mål. Nyckelpersoner kan vara kommunikationsavdelning, chefer och andra som sitter med i processerna. *Frekventa bedömningar* (ongoing assessment) betyder utvärdering av hur effektiv den rådande kommunikationen är i förhållande till satta mål. Sista benet i modellen, integrerad process, syftar till att kommunikation måste integreras i processer och i affärsplanen. Kommunikation bör ha en egen punkt på agendan under möten samt vara förankrad i ledningens diskussioner kring strategiska mål och planering.

### **4.3 Strategier, visioner och mål**

Det nya ledarskapet har blivit mer idébaserat och den viktigaste ledningsuppgiften är formulering av en vision som skapar en gemensam bild av organisationen bland medarbetare (Gumusluoglu & Ilsev 2009). Att leda via visioner och mål har redan behandlats under *Kommunikativt ledarskap* men jag vill i detta stycke specificera kommunikationen om strategier, visioner och mål.

I en gemensam förståelse skapas förutsättningen för att medarbetarna ska kunna utföra arbetet i konsensus med visionen. Ur ett ledningsperspektiv är strategidokument värdefullt (Johansson 2003). Det är häri som ledaren formulerar målen och utvecklar de personliga visionerna för medarbetarna. Visionen bibehåller dock bara sitt värde så länge som medarbetarna förstår målen och vart organisationen vill gå. Samtidigt måste verkligheten i organisationen motsvara strategin för att inte misstro ska uppstå (Heide & Johansson, 2008). Målen måste kännas meningsfulla och vara begripliga och det ställer stora krav på den interna kommunikationen om detta ska uppfyllas.

Johansson beskriver en vanlig idealbild av hur en strategiprocess kan se ut

*Företagets verkställande direktör, ofta tillsammans med företagets ledningsgrupp, formulerar och kommunicerar övergripande strategidokument som innehåller visioner, strategiska mål och företagets affärsidé. Därefter bryts de generella målen ned och konkretiseras på olika organisatoriska nivåer. I processen där mål och strategier kommuniceras i organisationen är mellancheferna nyckelpersoner. De arbetar aktivt med de övergripande målen och utvecklar personliga förhållningssätt till dem för att kunna föra dem vidare till sina anställda på den lägsta organisatoriska nivån. Under processen ändra visionen och målen i bästa fall karaktär; visionen fylls med innehåll och målen blir konkreta och möjliga att uppnå. Strategidokumentet formuleras om till handlingsplaner som sedan genomförs. Strategin fungerar därmed som ett utmärkt styrdokument som ger riktlinjer för de anställdas dagliga arbete och blir ett levande dokument i den mening att det kontinuerligt diskuteras och utvecklas på olika nivåer i organisationen.*

(Johansson 2003, s. 10)

Strategin är alltså styrdokument och varje chef måste förstå och formulera vad det betyder för denne. Ledare präglar i allra högsta grad den information som de kommunicerar ut till sina medarbetare. Styrdokumentet är aldrig färdiga utan måste anpassas efter kontext. Ofta uppkommer det många hinder under vägen som gör att idealbilden ovan spricker. En orsak kan vara en föråldrad syn på kommunikation och kommunikationsprocesser (Verey 2000). Hur går det till när man kommunicerar ett budskap inom en organisation och hur tolkar mellanchefer och medarbetare detta? Är det bara en tanke eller skrider det också till handling? Är det en transmission eller dialog? Hur ser det egentligen ut i organisationen? Det är ett område som jag vill undersöka i min studie.

Begreppet strategi har med överordnad samordning av företagets viktigaste mål, riktlinjer och aktiviteter att göra. Jag har själv knutit strategi till affärsidé, affärsplanen, organisationens mål och gemensamma värderingar. Vision står för en framtidsbild om vart organisationen är på väg. Visionen formuleras av ledningen. De formulerar även mål som handlar om vad organisationen vill uppnå. Det kan både vara direkta mål och delmål i en hel process. För att organisationen ska arbeta efter samma visioner och strategier samt styra mot gemensamma mål bör de gemensam idé av verkligheten vara

definierad. Ett sätt att definiera verkligheten för andra kan ske genom den meningsskapande processen.

#### **4.4 Ledarskap och meningsskapande**

Ett perspektiv på ledarskapsteori är att det är socialt konstruerat och uppkommer genom interaktion mellan människor (Berger & Luckmann, 1966; Grint, 2005; Smircich & Morgan, 1982). Grint menar att fenomenet i detta sammanhang är relationen, en relation som utgörs av ett ömsesidigt beroende mellan ledare och efterföljare. En ledare är inte ledare för att denna får en titel och roll tilldelad. Det bygger på handlingar och processer som gör att ledaren får sin makt. Inom kommunikationsforskningen är man överens om att meningsskapande står i centrum för ett lyckat ledarskap och internkommunikation (Weick, 1995; Smircich & Morgan, 1982; Simonsson, 2002).

Enligt teorier om meningsskapande, realiseras ledarskapet i den process där en eller flera individer lyckas i försöket att sätta ramar och definiera verkligheten för andra (Johnsson, 2003; Smircich & Morgan, 1982). Tanken är alla ska dela en gemensam tolkning och se likartat på den definierade verkligheten. Weick (1995) menar att man inte kan uppnå en gemensam tolkning. Det är i alla fall mycket svårt därför att människor tolkar olika beroende på vilken förförståelse och kunskap de har med sig. För att skapa en gemensam förståelse och tolkning menar Weick att det är viktigt att gemensamt tala om det ledaren vill ska förstås i nära anslutning till att det har inträffat. Då får alla samma historia och får ta del av hur organisationen tolkar situationen. Mångtydig tolkning kan ses som en svaghet i organisationen och det kan sätta igång rykten som på sikt är skadliga för organisationen. Ett sätt att minimera risken för mångtydighet är att ha möten då ledaren får en möjlighet att skapa en gemensam berättelse, skapa en dialog och gå igenom vad som har hänt och hur man ser på händelsen. Weick menar att det som oftast ses som ett informationsproblem i själva verket är mångtydighetsproblem, att medarbetarna inte har samma bild av en händelse. Det är inte ovanligt att organisationer tar sig an problemet genom att sända ut mer information, vilket inte hjälper enligt Weick. Information av värde måste förstås oberoende av människors förförståelse. Det betyder att mer information inte öppnar upp för en gemensam bild med mindre det sker en direkt dialog genom möte. Tvåvägskommunikation är en viktig faktor för att nå gemensam tolkning. Motsatsen är

monolog och vid ett sådant möte överför ledaren vad denne vill till sina medarbetare. Därför är det viktigt *hur* mötet genomförs och att skilja på möten. Ett stormöte kan vara lämpligt för en slags information men bör tas vidare till mindre möten där medarbetarna har en möjlighet att komma till tals så att de inte går från mötet med samma information, men med olika tolkning av innebörden av samma information. Väljer organisationen bort möten när det verkligen behövs och i stället bemöter mångtydighetsproblemet med att ge ut mer information kan man öka förvirringen i stället för att minska den. I en meningskapande process ses medarbetarna som aktiva i sin roll och förväntas ifrågasätta och diskutera för att nå konsensus (Salzer-Mörling, 2009). En dialog öppnar upp för möjlighet till diskussion.

När det finns en saga om vad organisationen vill och att alla medarbetare har liknande tolkning, är målet att medarbetarna ska agera och styra mot gemensamma mål (Smircich & Morgan, 1982). Planen, eller kartan, för vad medarbetare ska sträva efter sätts av ledaren. Denne tes är något som Weick (1995) också stöder. Kopplar jag ihop det nya ledarskapet med meningskapande blir chefens uppgift att plocka ut relevant information, förädla och anpassa denna efter målgrupp och kommunicera genom dialog till målgruppen så att alla går från mötet med samma, eller i alla fall likande konsensus. Därefter kan organisationen som helhet arbeta mot samma visioner och mål som en enhet. Genom att medarbetarna blir indragna i en dialog blir de automatiskt aktiva som aktörer som interagerar med chefen och andra medarbetare. Det är mottagarens uppgift att ifrågasätta och tolka informationen Salzer- Mörling (2009).

Den formella ledarskapsrollen är något som tilldelas en person och denne förväntas leva upp till att vara en god vägvisare för sina medarbetare (Smircich & Morgan 1982). Fungerar inte denna roll kan ledaren uppfattas som en som rör till saker och försvårar arbetsprocesserna. De informella relationerna är nog så viktiga för att de mänskliga interaktionerna ska fungera och för att ledaren ska kunna definiera verkligheten för andra. Den person som lättast uppskattas som en ledare är den som kan ta sig förbi och bortom den formella strukturen och inge en trygghet till medarbetarna att de är organiserade oavsett vad som möter dem imorgon. Enligt Smircich och Morgan (1982) är den främsta utmaningen för en ledare att hantera meningskapande inom organisationen så att medarbetarna presterar mot gemensamma mål. Detta kan exempelvis ske genom språk, myter och symboler som alla är viktiga verktyg för att

skapa mening och en gemensam vision om de mål som alla arbetar mot. De formella rollerna blir synliggjorda i organisationsstrukturen.

## **4.5 Organisationsstruktur**

Organisationsstrukturen påverkar ledarnas beteende hur dessa agerar inom organisationen vilket influerar medarbetarna både positivt och negativt (Moore 2009). Strukturen är det som utgör ramen för hur organisationen är uppbyggd och styrs (Cheney, Christensen, Zorn & Ganesh, 2004). Mintzberg (1983) skriver om fem mekanismer tycks kordinera och sätta ramen för organisationsstruktur. De är ömsesidig beroende mellan grupper (bland annat informella relationer), direkt kanal till och från ledningen från arbetsgrupperna, standardiserade arbetsprocesser (beskrivningar), standardisering av resultat av arbete och standardisering av medarbetares kompetens. Det kan ses som en karta men måste ses i sin kontext. Mer specifik organisationskarta visar direkta beroenden mellan grupper. Denna karta tenderar att snabbt blir inaktuell därför att strukturen ofta ändras (Heide et al., 2005). En annan kritik är att kartan inte visar vilka informella relationer som finns mellan grupperna utan bara de officiella grupper, funktioner och ledning som finns inom organisationen. Det finns en mängd olika organisationsstrukturer som kan var uppdelade i funktion, geografiskt läge, produkt eller andra grupper (Vermeulen et. al. 2010). I detta kapitel behandlas enbart matrisstrukturen därför att undersökningen rör sig inom en matrisorganisation.

### ***4.5.1 Matrisorganisation***

I en matrisorganisation har man valt två eller flera strukturer för att tillgodose flera beroendeförhållanden som en struktur inte skulle kunna klara av (Karlöf & Lövingsson, 2010). Matrisorganisation består dels av grupper på längden, dels av funktioner på tvären. På så vis kan organisationen ta tillvara på den expertis som finns i funktionerna och bedriva affärsdrivande produktdivisioner. Med en komplex struktur följer en komplex kommunikationsstruktur. Inte sällan har medarbetarna multipla rapporteringsvägar till flera chefer, dels till regionchef dels till närmsta funktionschef. Beroende på vilken position medarbetaren har, har de fler eller färre rapporteringsvägar inom matrisen. Flera chefer innebär flera personer som är involverade i beslutsprocessen vilket kan dryga ut denne. Medarbetarna ska involveras och det blir många gruppdiskussioner under processens gång. Karlöf och Helin Lövingsson (2010)



menar att möjliga fördelar med matrisorganisation är att det skapar *intensivt informationsprocessande*. Där matrisdimensionerna möts och det förväntas en dialog som kan bidra till en samsyn och förståelse över organisatoriska gränser, oavsett om dessa utgörs av produkter, regioner, teknologier, kunder eller funktioner. Matrisen underlättar och möjliggör agerande vid behov över gränserna och fokus kan ligga på två beroendeförhållanden samtidigt. Multipla rapporteringsvägar och många funktioner kan alltså både ses som positivt och negativt. Beslutprocesserna kan bli utdragna men samsynen inom organisationen ökar. För att matrisorganisationen ska fungera fullt ut tror jag att det är viktigt att organisationen gör upp en plan för att effektivisera och underlätta processerna. Det skulle även kunna skapa en klarare ansvarsbild för cheferna om de vet vilka de ska rapportera till och vilka mål de ska arbeta mot. Problemet inom en enkel struktur är att kommunikationen kan stanna inom en funktion, produkt eller geografiskt läge (Vermeulen, Putnam & Gulati, 2010). Inom en matris tvingas kommunikationen att gå över gränserna men som sagt kan det ske på bekostnad av osäkerhet inom organisationen. Sayles (1976) menar att många beroendeförhållanden skapar flera informella möten där problem löses i stället för att gå den formella vägen. Det skulle kunna innebära att en del medarbetare går miste om viktig information om de informella besluten inte når ut till alla berörda medarbetare. Mintzberg (1983) och Karlöf och Helin Lövingsson (2010) menar att matrisstrukturen passar bra i organisation där man vill ha delat ansvar, gemensam problemlösning och bättre dialog men författarna betonar andra nackdelar så som att det inte finns utrymme för de som är i behov av säkerhet och stabilitet. Enligt Mintzberg (1983) kan det inom en matrisorganisation ske osämja i maktförhållandena mellan cheferna därför att matrisstrukturen bygger på en maktbalans och delat ansvar. Ökat behov av möten leder till att medarbetare måste spendera mer tid på möten och mindre tid med deras egentliga arbetsuppgifter. Mer kommunikation tar tid och kommunikationen måste nå ut till berörda människor.

## **4.6 Organisationskultur**

Vad är en organisationskultur? ”Kultur i en organisation är vad personlighet är för en individ – inte synligt men ett enande tema som skapar mening, riktlinjer och mobilisering” (Kilman, Saxton & Serpa, 1985). Det är svårt att finna en definition av kultur men jag skulle säga att kultur är en social företeelse som får människor

tillsammans att bilda en grupp och agera. Kulturen inverkar på hur en organisation fattar beslut och hur, varför människor inom organisationen agerar som de gör och påverkar beslutsprocessen (Bolman & Deal, 1997). Kulturen är en form av samverkan i egenskap av att medlemmarna samspelar med varandra och kommunicerar men även yttre omständigheter så som logotyp, produkternas design, profilering, marknadsföring etc. (Heide et al., 2005). Alla medlemmar av en grupp är alla en del av kulturen. Individen har sina egna normer, värderingar och etnicitet som påverkar hur de agerar i relation till organisationskulturen (Alvesson, 2001). IoS är en mångkulturell organisation men 0är präglad av IKEA-andan vilken Ingvar Kamprad varit noga med att bygga upp redan vid organisationens början (Jonsson, 2007). En stark organisationskultur, så som råder inom IKEA, kan kontrollera organisatoriskt beteende (Cheney et al., 2004). Enligt författaren är det sällan formella regler, auktoriteter eller normer för hur organisationen officiellt ska handla som hämmar människorna inom organisationen. Det är snarare, enligt perspektivet organisationskultur, kulturen inom organisationen som sätter prägeln, det handlar om värderingar, normer och antaganden som genomsyrar verksamheten.

Inom en organisationskultur finns det flera subkulturer. Subkulturerna kan följa mönster av till exempel organisationsstrukturen, arbetsgrupper och hierarkier (Martin 2002). IoS är i sig en subkultur till IKEA men jag kommer att behandla IoS som den egentliga organisationskulturen då jag ser på organisationen som helhet och inte som en del av en helhet. Varje BA utgör en subkultur till IoS, som i sin tur har flera subkulturer. Organisationskulturen inom IKEA är dock övergripande och enligt forskning påverkar kulturen mer ledarna än vad ledarna påverkar kulturen (Schein, 1991, Alvesson, 2001). Det borde betyda att trots att det finns subkulturer i varje BA, torde varje BA blir mer påverkad av IKEA-andan än ledarens syn på IKEA-andan. Därför blir det svårt att bortse IoS som en subkultur till IKEA i undersökningen. Om vi vänder tillbaka till kulturens betydelse för samverkan och kommunikation, blir det än mer tydligt att detta verkligen fungerar över subkulturgränserna. Schein (1992) menar att detta är avgörande för organisationens effektivitet. Fungerar inte kommunikationen över subkulturgränserna blir många processer ineffektiva. Därför är det viktigt att den övergripande organisationskulturen talar samma ”språk” så att man förstår varandra och delar samma bild av företaget.

## 5. Metod

---

I metodkapitel diskuteras val av metod, varför dessa har valts, tillvägagångssätt samt kort vilka frågor som jag har tagit upp under intervju. Studien har skett i två steg, fas ett som har varit av övergripande karaktär inom hela IoS och fas två som specificerat sig på ett affärsområde. Utöver intervju har ett observationstillfälle gjorts vid en fokusgrupp för medarbetare från alla affärsområden under fas ett.

### 5.1 Metodval

Forskningsområdet organisationskommunikation har tillämpats som teorier vid analys av den rådande internkommunikationen inom IoS. Mer specifikt innovativt ledarskap och meningskapande i förhållande till kommunikation av visioner och strategier. Teorierna återfinns i stycket *teoretisk ramverk*. För att ta reda på hur det kan se ut i verkligheten inom en organisation har kvalitativa intervjuer genomförts som en övergripande metod i fas ett och mer djupdykande i fas två. Genom att ställa frågor kring ledarskap och kommunikation, hur det fungerar idag samt före och under organisationsförändringen, har jag kartlagt den situation som IoS befinner sig i idag. Det empiriska materialet har sedan analyserats med hjälp av valda relevanta teorier.

För att få en inblick i den komplexa organisation som IoS utgör läste jag dokument rörande strategi, organisation och kommunikation. Som inledande fas i studien genomfördes en observation av en fokusgrupp med medarbetare från olika delar inom IoS. Tanken var att jag skulle få material på bredden av organisationen, alltså från flera BA och inte enbart ett. Utförda intervjuer har dels varit kvalitativa intervjuer, dels e-postintervju i fas ett. I fas två har enbart kvalitativa intervjuer använts som metod. Kvalitativ infallsvinkel har använts för att skapa en förståelse av sakens natur (Trost 2005). Det vill säga att jag vill förstå hur det ser ut, vad som görs, varför och hur IoS fungerar som organisation utifrån studiens infallsvinkel (jmf. Holme & Solvanger 1997).

Jag är medveten om att det empiriska materialet har en tendens att bli av stor mängd och det måste hanteras på ett varligt sätt. I förhållande till det empiriska materialet har det återgivna materialet i analysen en tendens att bli relativt litet (Clifford 1986). Det blir problematiskt att korrekt återge en specifik och avgränsad situation därför att det empiriska materialet väljs ut och bearbetas över tid, vilket kan lyfta specifikt material ur dess kontext och situation som det återgavs i (Alvesson, 2002).

## **5.2 Fas ett: IoS som helhet**

För att få en helhet över IoS har jag observerat en fokusgrupp med medarbetare, intervjuat IoS VD, två BA chefer samt gjort tio e-postintervjuer med BA chefer och IoS ledningsgrupp. Det är dock fas två som har störst tyngd för min studie men för att få en bild av IoS som helhet och hur man informerar på chefnivå genomfördes fas ett.

För att få en bild av hur det fungerar med kommunikation rent allmänt och vilka informationskanaler det finns, var min handledare på IoS värdefull som nyckelperson inom IKEA. Från henne kunde jag inhämta information innan jag skrev intervjuteman och satte igång med själva intervjuerna. Detta ökar min förförståelse för materialet som analyserades och för att skapa mig en bild av vilka delar som bolagen ansåg vara viktiga.

## **5.3 Fas två: Ett affärsområde**

Under fas två låg inriktningen på att studera den interna kommunikationen inom ett affärsområde. BA-chefen var relativt ny på sin post men har arbetat länge inom företaget. Affärsområdet hade nyligen genomgått en stor förändring och fusionerats med ett annat affärsområde inom IoS. Efter sammanslagning utgjorde affärsområdet det största inom organisationen mätt i antal medarbetare. Dessa upptäckter gjorde att jag tyckte att detta BA var intressant som fördjupande studieobjekt. Exakt vilket BA jag har studerat är inte viktigt för studien så därför låter jag det vara anonymt med respekt för IoS. Totalt fanns det åtta affärsområden men flera var relativt små och skulle inte utgöra samma komplexitet som jag sökte i ett stort affärsområde.

Min biljett in till affärsområdet fick jag av Information Responsible som sitter på affärsområdet. Denne var till stor hjälp och presenterade mig för medarbetare, förstalinjeförställd och vice VD. På så vis blev jag snabbt accepterad och de anställda inom affärsområdet var mycket villiga till att hjälpa mig och ställa upp på intervju när de blev tillfrågade. Tre medarbetare fick jag bokat in en intervju med direkt. De andra fyra valde jag själv aktivt ut för att komplettera de som jag fått från början.

#### **5.4 E-post intervju**

Att nå BA-chefer och personer i IoS ledningsgrupp är inte det lättaste då de är uppbokade långt i förväg och ofta är på resande fot. Därför valde jag att skicka ut ett antal givna frågor med e-post. Jag fick tillbaka tio av tretton skickade. Utöver dessa, genomfördes kvalitativ intervju med två av de tre som inte svarat på mina frågor.

E-postintervjun skrevs utifrån kvalitativ enkät med öppna frågor utan svarsalternativ (Carlsson, 1991). En stor nackdel och svaghet med metoden är att jag inte hade möjlighet att ställa följdfrågor och verkligen förstå om respondenterna uppfattat frågan så som den var menad. Tolkningsproblematiken är ofrånkomlig när jag valt att använda mig av en linjär modell för överföring av information som jag vill påstå har ägt rum. Teman som togs upp var forum för beslutstagande, målgrupper, kommunikationskanaler och hur de själva uppfattade sig som kommunikativa ledare. Bakgrunden till e-postintervjun låg lika mycket i IoS informationsavdelnings intresse som i mitt eget för att få en kartläggning av organisationen. Jag kan i efterhand tycka att det var snäva frågor som enbart var inriktad på transmission, å andra sidan hade metoden sina begränsningar för mer djupgående frågor.

#### **5.5 Intervju**

Intervju med VD såg lite annorlunda ut. Den var mer specifikt inriktad på visioner, mål och hur dessa kommuniceras ut och förankras inom organisationen, kommunikationsstruktur, hur och när information delges till organisationen, informationsmängd och vilka utmaningar IoS står inför. Kvalitativ intervju med öppna frågor där det fanns möjlighet till följdfrågor användes. Jag försökte också att undvika ledande frågor för att inte påverka svaren. Det var en samtalsliknande situation för jag försökte vara lyssnande och intresserad snarare än argumenterande för att situationen

skulle bli så avslappnad som möjligt (Merriam, 1994). Allt detta påverkar resultatet och hur öppen respondenten är under intervju. Av samma anledning, att skapa en trygghet och förtroende, talade jag om vad intervjun skulle användas till, frågade om lov om jag fick spela in hela intervjun samt att alla intervjupersoner är anonyma i den utsträckning som det nu är möjligt. Samtliga kvalitativa intervjuer spelades in och transkriberades ordagrant så snart som möjligt efter varje intervjutillfälle i ett försök att få en korrekt återgivning av vad som sagts och för att inte få in en tolkning i den första bearbetningsfasen. Intervjufrågorna hittas i bilaga 1.

I fas två arbetade jag fram tre intervjuguider. Den första för BA-chef, vice BA-chef och för mellanchefen, den andra för förstalinjechefen och den tredje för medarbetare. Det specifika för det förstnämnda var att den tog upp ledningsgruppsarbetet och dess roll för affärsområdet. De andra intervjuguiderna har i stället frågor som rör kommunikationen från ledningsgruppens arbete, främst gällande visioner och mål. Andra bitar av intervjuguiden innehöll frågor om hur internkommunikationen fungerar idag, om finns det några skillnader i kommunikationen idag jämfört med före organisationsförändringen, hur se de på organisationskulturen, strukturens betydelse för kommunikationen, hur cheferna fungerar som kommunikativa ledare och kommunikationskanaler som nyttjas för att få och sända information.

Att återge och analysera intervjumaterial innebär alltid en selektering och återgivning efter vad som passar in på frågeställningen och vad som ska framhävas i studien. Jag försöker återge en så objektiv bild som möjligt men med en personlig tolkning av svaren.

### ***5.5.1 Urval av intervjupersoner fas ett***

I fas ett ville jag nå samtliga BA-chefer, ledningsgruppen och VD för IoS. Några BA-chefer utgör även en del av IoS ledningsgrupp, totalt 13 personer. Jag ville se om det fanns variation i svaren, om det skiljer sig mellan ledningsgruppen och BA-chefer, likheter/olikheter mellan BA-chefernas tillvägagångssätt, vad fungerar/vad fungerar inte och vad kan de göra bättre. Tanken var att slutprodukten skulle bli att se hur de förankra viktiga budskap inom IoS. Vilka processer finns det? Vilka strategiska budskap? En viktig del i informationsprocessen är att skapa tydlighet och transparens i kommunikationslandskapet enligt IoS mål. För att skapa en förståelse för IoS

organisation och vilka mål de styr mot tyckte jag IoS VD var bästa valet. Som komplement till e-postintervjuerna intervjuades 2 BA-chefer som inte besvarat e-postintervjun. Intervjuerna har genomförts för att för att få en uppfattning om hur de uppfattar det hela och hur det gått tillväga i deras kommunikationsprocess mellan chefer och till medarbetarna.

### *5.5.2 Urval av intervjupersoner fas två*

I fas två, för att få en djupare inblick i ett affärsområde utan att bli för snäv, var det viktigt att intervjua chefer och medarbetare som satt på olika positioner och ansvarsområden. Jag ville följa kommunikationen hela vägen från BA-chef till medarbetare. Detta genom intervjuer som varade allt från 30 minuter till drygt en timme. Medarbetarintervjuer tog överlag kortare tid än chefsintervjuerna.

Som empirisk grund till studien har totalt tio intervjuer genomförts inom ett BA. Att ge sig på en stor organisation som IKEA of Sweden kräver tydliga avgränsningar för att kvaliteten på det empiriska materialet ska bli bra. För att få en heltäckande spridning används oftast ett så kallat variationsurval för att återspegla hur det ser ut (Larsson, 2000). Min studie har varit för liten för att kunna göra ett variationsurval så jag har i stället valt ut personer som jag tycker var intressanta. För mig blev det intressant att plocka ut affärsområdeschef, vice affärsområdeschef, mellanchefer som sitter med i affärsområdets ledningsgrupp och en förstalinjechef som rapporterar till mellancheferna samt sex medarbetare som arbetar under dessa chefer men med olika ansvarsområden. På så vis har jag inte täckt hela affärsområdet men en del av det. Jag har fått med tre av sex personer från ledningsgruppen, tre chefer som har medarbetare som arbetar direkt under dem och medarbetare med olika roller inom organisationen som arbetar under de valda cheferna för intervju. Fördelen är att jag har fått följa en linje och studerat kommunikation från toppen till basen och omvänt. Jag har utifrån denna linje kunnat jämföra hur budskap, visioner och mål kan tolkas olika, hur man uppfattar sig själv och andra, vad som görs bra och mindre bra och så vidare. Chefernas personlighet påverkar hur de agerar och uppfattas som chefer av andra. Därför blir studien väldigt beroende av de fyra chefer som ingått i fas två vilket jag ser som en svaghet. Jag hoppas dock att cheferna kan representera hur kommunikation, visioner och strategier florerar inom IoS som helhet.

### **5.5.3 Chefer**

BA-chef och vice BA-chef var givna personer för min studie. Dessa har det yttersta ansvaret för affärsområdet. Jag vill få kontakt med dem som är inne i själva processen, så kallad respondentintervju (Holme & Solvanger, 1997, s. 104). Intervjuerna genomfördes enskilt och semistrukturerade på så vis att teman och frågor på förhand var förutbestämda, men strukturen kunde anpassas efter varje intervjusituation och anpassade efter chefs position i organisationen (jmf Denscombe, 2000). Detta för att få en mer personlig kontakt och försöka komma cheferna närmre genom att ha en direkt och anpassad dialog med dem. Även ett försök till att få cheferna att fritt utveckla och definiera hur de ser på ledarskap och internkommunikation utan min påverkan. Cheferna är förmodligen mer vana vid en intervjusituation än medarbetarna är vilket är av både av ondo och godo. De har förhoppningsvis lättare för att prata men de kan även känna det som att jag kommer och gör intrång och granskar dem som person. De kanske inte alls förstår relevansen av mina frågor eller något annat som inte är *rätt* ämne för dem. Det kan också vara att de tycker det är ett bra initiativ och verkligen vill försöka göra det bästa av intervjun så att det blir ett bra och konkret material.

### **5.5.4 Medarbetarna**

Medarbetarintervjuerna var av likande karaktär som chefernas, semistrukturerade med tolkningsmöjlighet och möjlighet att definiera viktiga begrepp. I stora drag fick medarbetarna definiera internkommunikation och dess betydelse för organisationen, hur de ser på matrisorganisationen och på deras chefer som kommunikativa ledare.

Ett problem för min studie är att avgränsning och att få tag på rätt personer för intervju. Det handlar om många medarbetare så det gäller att göra ett grundligt urval för att studien ska bli framgångsrik. Det grundliga urvalet utgjordes i detta fall personernas relevans i förhållande till utvalda chefer. Det är inte mängden intervjupersoner som är intressant utan kvalitén och hur pass intressanta de intervjuade personerna är för deras arbetsplats. Jag försökte i möjligaste mån få en spridning på medarbetarna men hade en naturlig avgränsning genom val av chefer.



## 5.6 Observation av fokusgrupp

Ännu ett steg i att försöka komma underfund med IoS som helhet valde jag att delta i en fokusgrupp som observatör. Fokusgruppen var planerad av IoS Information i samband med större informationsprojekt som gick ut på hur man kan stödja cheferna i kommunikationsprocessen till medarbetarna. Fokusgruppen bestod av tio personer som representerade olika affärsområden inom IoS. Det är inget representativt antal men det gav mig en möjlighet att få inblick i hur diskussionerna går hos medarbetarna. Fokusgruppen hölls som ett lunchmöte på IoS. Ansvarig var IoS Information. Jag var med under hela mötet och förde anteckningar utifrån vad som sades. Efter mötet skrevs anteckningarna rent och min handledare och jag pratade om vad som kommit fram.

Alla deltagarna i fokusgruppen fick veta vem jag var och vilket syfte jag hade med min observation. Det kan vara en fördel att delta anonymt under en observation för att inte störa gruppdynamiken (Denscombe, 2000). Jag ansåg dock att konstellationen av gruppen, att det var en sammansatt grupp där flera personer inte kände varandra, påverkade gruppdynamiken och kommunikationen mer än att jag kom utifrån som observatör. Eftersom jag inte skulle delta i gruppdiskussionen var det en nödvändighet att berätta vem jag var. En sammansatt grupp visar inte på hur det fungerar i det vardagliga arbetet. Det var inte heller mitt syfte eftersom jag ville höra medarbetarnas åsikter som kom fram under mötet. Diskussionen under mötet rörde sig kring tre större teman, nämligen uppdateringar av affärsplaner (business plan input), EPQ (everyday product quality) samt styr och sortiment strategier (range strategies and style directions). Alla tre teman har kopplingar till chefer, visioner och mål samt kommunikation.

Under fokusgruppen förde jag anteckningar om vad som sades och hur stämningen var. Efter mötet diskuterade jag med min handledare på IoS (vilken var ansvarig person för mötet) om vad som kommit fram, vad medarbetarna hade sagt och vad de saknar. Jag hade gärna spelat in hela mötet på band men med en fokusgrupp på 10 individer hade det varit svårt att transkribera materialet. Därför valde jag att enbart anteckna. Eftersom vi var två som antecknade kunde vi komplettera varandra vid behov. Det kan vara en nackdel att ha en så pass stor grupp då det oftast är några få stycken som tar ton. För att alla skulle komma till tals, fick deltagarna diskutera alla punkter två och två och därefter presentera vad de diskuterat innan en gemensam diskussion påbörjades.

### **5.6.1 Urval**

Medarbetarna valdes ut genom att Information Responsible (IR) på varje BA fick lämna förslag på lämpliga medarbetare som kunde delta vid lunchmötet. Detta gav mig ett delvis slumpmässigt urval baserat på vem som hade tid att delta vid lunchmötet. Det blev en stor spridning på ålder, etnicitet och könsfördelning. Om man ser till mitt urval av observationstillfälle så ville jag ha medarbetarfokus på bredden som komplement till medarbetarintervjuerna som skedda i fas två.

## 6. Resultat och analys

---

Analysen är uppdelad i olika teman som tagits dels från intervju, dels från det teoretiska ramverket. Det empiriska materialet återges delvis i citat och diskuteras utifrån det teoretiska ramverket samt egna tankar och reflektioner.

### 6.1 Synen på internkommunikation och dess betydelse för IoS

En organisation där kommunikationen till väldigt stor del består av extern kommunikation till andra bolag inom IKEA, kunder, leverantörer med flera sätter kanske inte den interna kommunikationen alltid prioriteras högst. Detta blir mer tydligt när organisationen kommer in i en förändringsprocess och den gamla inarbetade arbetsprocessen byts ut mot nytänkande. IoS har blivit medvetna om detta och arbetar mot att säkra en mer tydlig kommunikationsstruktur i deras ledningsprocesser. Enligt VD:n är att leda med kommunikation en kompetensfråga. Häri kommer det viktiga in att det någonstans finns en explicit arbetsprocess i hur chefer ska agera i informationsfrågor för att organisationen ska bli enhetlig.

Enligt VD är information mer ett ledarskapsbehov för att kunna leda affärsområden och det är IKEA som styr den agendan. Det är upp till var och en att vara uppdaterade på vad som händer. Cheferna är överens om att internkommunikation ses som ett strategiskt redskap att leda affärerna med.

*Internkommunikation kan vara lite olika saker. Det ena kan vara en mer strategisk kommunikation när det gäller att medarbetare har en klar idé om vad de långsiktliga inriktningarna och målen är. Sedan finns det en annan kommunikation som kanske är mer kortsiktig och dag till dag, men även kommunikation handlar om till stor del om hur vi jobbar tillsammans, hur vi organiserar och hur vi får en dialog. Internt här tror jag att det största jobbet och utmaningen är att organisera och jobba tillsammans så att rätt människor är på rätt plats vid rätt tidpunkt, vid rätt tillfälle så att säga. Så jag ser kommunikationen som olika dimensioner. Många kanske förknippar det mer med skriftlig kommunikation och budskap, det är*

*ju en del men jag tror mer på kommunikation som en dialog mellan människor och man når varandra och man kan resonera med varandra om olika saker.*

(Vice BA-chef)

Citatet ovan representerar och sammanfattar vad flera chefer förknippar med internkommunikation. Internkommunikation har olika dimensioner och den uppfattas olika beroende på vem man frågar. Jag finner många likheter med Barretts (2002) modell för strategisk kommunikation förutom en del som är mycket viktig. Den strategiska kommunikationen finns inte klart förankrat i processerna enligt IoS. På något vis tror jag detta är själva kärnan i vad IoS känner att de saknar och vill utveckla.

Medarbetarna förknippar överlag internkommunikation med ”all information som flödar inom huset” så som e-post, möten, intranät och medarbetartidningen som utkommer en gång i veckan. Det ligger mycket egenansvar i att söka information och vara uppdaterad, främst gällande kortsiktig information som rör det dagliga arbetet. Mycket av den informationen skickas ut genom e-post. Internkommunikation bland medarbetare ses också som information från IoS ledningsgrupp, affärsområdets ledningsgrupp och närmsta chefen och rör då främst den strategiska kommunikationen om visioner, mål, om hur organisationen ligger till i förhållande till satta mål och så vidare. Generellt sett tror VD att information uppfattas komma lite sent ganska ofta och han är inte helt övertygad om att man inom IoS uppfattar att det finns inget samlat eller centrerat information eller kommunikationsflöde som är strukturerad. Det är väldigt mycket upp till var och en av cheferna att informera om denna anser att det finns något viktigt att informera övriga om.

IoS information har fått till uppgift att ta fram kommunikationsverktyg till ledare. Verktöget har fyra ben, nämligen att sortera kommunikationen som går ut, kommunicera konsekvent, använda kanaler mer effektivt och nå ut med budskapen bättre (intern dokument IoS 2009). Det handlar om att prioritera rätt målgrupp, hitta rätt kombination av envägs- och tvåvägskanaler, rätt kanal för rätt sorts information samt använda en mix av formell och informell kommunikation. Hur budskapen förs ut och implementeras ser olika ut och flera ledare inom IoS känner sig idag osäkra inför hur de ska kommunicera. På en skala ett till fem bedömer flera chefer att internkommunikationen ligger mellan två och tre. Det ledarna inte är nöjda med är hur man förmedlar informationen och när. Motivationen till varför den inte anser som bättre

fungerande är att det idag är för lite dialog och för mycket skriftligt. Information kommer även ut först då den behövs och kan ibland upplevas som att den kommer för sent. Att nå ut med rätt information till rätt målgrupp i rätt tid är a och o. Ett stort problem med den skrivna informationen, förutom informationsöverflöd, är att ledarna inte vet hur den tolkas av medarbetarna. Det enda ledarna vet är att det tolkas olika men *”det har givetvis inget med att göra att de tolkar fel, det är aldrig elevernas fel att dom inte lär sig. Det är alltid lärarens fel”* (VD). Det är alltså upp till ledaren att ta ansvar för att medarbetarna har tolkat och förstått rätt så att alla har en gemensam bild av vad som har sagts.

## 6.2 Organisationsstruktur och kommunikation

Organisationsstrukturen visar vilka ömsesidiga beroenden det finns mellan funktioner, affärsområden, ledningsenheter med mera (Mintzberg 1983). Matrisstrukturen gör det möjligt för organisationen att både arbeta på längden och tvären, det vill säga att ledningsenheten är med i alla processer samtidigt som det är möjligt att behålla alla specialistkompetenser i funktionerna. Man har både kvar kakan och äter upp den genom att inte bara nöja sig med en struktur utan två i detta fall som tillgodoser organisationens mål. IoS består av åtta funktioner, tre ledningsenheter och tre matrisenheter (se figur 1 sid 13). Detta medför att kommunikationen måste struktureras för att nå rätt chef, medarbetare eller hela grupper. Enligt förstalinjehjefen består den funktionen av 115 medarbetare som har hand om tre stora affärer och hanterar i stort sett en fjärdedel av IKEA:s omsättning. Den exakta siffran känner jag inte till men det tyder på att de har hand om en större del av omsättningen och mycket kontakt med andra bolag och distributörer. Det framkommer under intervju att VD och BA-chef kopplar kommunikation och internkommunikation mer till extern kommunikation. Med det menar jag kommunikation ut från IoS men inom IKEA eller distributörer.

*Det som är svårt för IoS är att vi bara är ett bolag och en struktur men vi jobbar med processer i ett globalt företag som är processororienterad så det mesta vi gör har inte med oss själva att göra utan har med saker som händer utanför att göra så som inköp till våra lager och så vidare.* (IoS VD)

Bakomliggande problem upplevs alltså vara själva strukturen men det är inte matrisstrukturen de har i åtanke. Vad de lätt glömmer bort är att se dem själva som *en*

organisation och kommunicera internt. Denna syn kan bero på att högt uppsatta chefer har mycket kontakt med andra bolag samt att de inte ansvarar direkt för medarbetare. Andra chefer inom IoS har också mycket extern kontakt och därför rör sig kommunikationen mycket om hur det ser ut utanför IoS. Frågar jag däremot *hur* de för ut information eller för dialog inom IoS får jag ett annat svar som visar på ett visst medvetande om den interna kommunikationen och ser denna som mycket viktig men lägger den på olika nivåer beroende på om det är strategisk kommunikation eller kortsiktig dag till dag kommunikation. Mellanchefer och förstalinjechefer relaterar först och främst internkommunikation till medarbetarna och övriga chefer inom IoS.

Varje medarbetare på IoS i funktionen har fyra chefer, VD, BA-chef, mellanchefer och förstalinjechef. Medarbetarnas rapporteringsväg är främst till de två sistnämnda. Medarbetare 4 påpekar även att *"arbetar man som kategoriledare i exempelvis inom material, spänner ansvaret över alla affärsområden över material"*. Detta innebär att personen har ännu flera rapporteringsvägar inom matrisen. Vidare menar medarbetare 4 att *"om vi har problem med att kommunicera inom ett BA sätts kommunikationen verkligen på sin spets när vi ska kommunicera sträckt över alla BA"*. Likt Karlöf och Helin Lövingssons (2010) kritik mot matrisstrukturen, blir det många forum där kommunikationen ska spänna över och fungera. Det blir många beroendeförhållanden att ta hänsyn till och antalet mellanchefer är många.

En anledning till att en organisation väljer matrisstrukturen är för att kunna samla och ta tillvara på specialistkompetenser som sitter i funktioner (Karlöf & Lövingsson 2010). IoS har valt denna typ av gruppering av medarbetarna efter omorganiseringen. Före omorganisationen kunde uppdelningen se ut enligt följande:

*När vi inte var matrisorganisation utan vi var en produktutvecklare, en inköpsstrateg, en need planer eller sourcing planer kan man säga, satt vi i team. Då hade vi stenkoll på vår affär och vi hade mycket det här med överhörning, man kunde på så sätt stötta varandra och man visste mer vad som hände och skedde. Nu sitter vi i funktioner mer utspritt. Det har blivit mer komplicerade och vi är i sökandefasen.*

(Medarbetare 4)

Med omorganiseringen skedde sammanslagningar och alla intervjupersoner är överens om att den nya organisationen ställer mycket höga krav på den interna kommunikationen.

*Är det en väldigt liten grupp kan man lösa det mesta kring skrivbordet eller ett fika möte. En större organisation kräver en helt annan form av struktur på hur det informeras. Så det är stor skillnad på organisationen idag mot vad vi haft tidigare. Hela IoS har ändrat sig och blivit mer specialiserade. Vi har inte generalister i dag. Specialfunktionerna är de samma men kompetensen är mer specialiserad. Det innebär också att i den kommersiella funktionen fanns det både själva försäljningsbiten, produktrelaterade kommunikationen och informationsansvaret. Nu delar man på det. I stället för att ha generell eller personer som arbetar generellt med de tre sakerna så är det några som jobbar med försäljningsbiten, några som jobbar med den produktrelaterade kommunikationen och några då som är specialiserade inom information.* (Förstalinjechef)

Mellanchefen säger följande om strukturen:

*Det är många fler personer involverade, vi har en väldigt hög ambitionsnivå. Alltså den har inte ändrat sig från IoS och IKEA globalt, sedan har vi förstått i ledningsgruppen att den information som vi hade innan den kräver mer professionalism. När man ska prata inför en grupp på 120 personer, sätten som man talar på, alltså det här med att möta människor, de orkar inte sitta i en sådan stor grupp och lyssna mer än 20 minuter. Då försvinner koncentrationen.*

Citatet visar på att matrisorganisationen har medvetandegjort betydelsen av hur man kommunicerar internt. Det är stora affärsområden som rymmer många funktioner och det är viktigt att vara medveten om hur man når sina målgrupper men även att det sätter krav på hur de kommunicerar.

Det kommunikationsbehov jag har identifierar rör sig mellan ledningsenheterna, affärsområdenas funktioner och matrisenheter. Den kommunikation som sker tvärs över affärsområdena sker i de olika matrisenheterna. Som jag förstår det är mötena i matrisen kopplade till specifika funktioner. Utöver det finns det ingen organiserad kommunikation mellan funktionerna och det upplevs inte som något behov av det bland

chefer på olika nivåer och medarbetare. Medarbetare 6 menar att matrisorganisationen sätter nya speciella krav på den interna kommunikationen.

*Vi träffas i funktionen eller man träffas i matrisen, eller nej matrisen och funktionen är egentligen samma sak, vi har team-möten där en från varje funktion är med och sedan har vi själva funktionen som träffas. Jag kan tänka mig att det är lätt att någon faller bort, man inte tänker på att ja detta är något som även gäller andra så det sätter andra krav på hur man informerar eller hur man ska informera. Det är kanske det som ibland gör att det glöms bort. Om man ser på de här "pudla-listorna" som man använder i mailsystemet att alla produktutvecklare, alla sourcing developers ligger på samma, det är ändå rätt smart får då fångar man upp de flesta så.*

(Medarbetare 6)

Medarbetare 6 pekar på svårigheten i att samla upp alla målgrupper som är i behov av en viss information men som sitter i de olika strukturerna och därför ses pudla-listorna (grupplistor efter grövre indelning så som funktion) som ett sätt att säkerställa att information kommer ut. Om det används rätt kan det fungera bra som komplement till möten men det finns alltid en risk med att sätta i system att sända ut e-post i en organisation som redan lider av informationsöverflöd enligt IoS medarbetare och chefer.

### **6.3 Organisationskultur IoS**

Genom att studera organisationsstrukturen, informationssystem, processer, teknologi, mål och värderingar kan man ana trådarna i organisationskulturen men det är inte tillförlitligt eller absolut kunskap (Cheney et al., 2004). Organisationskultur måste studeras i sig vilket kan vara mer eller mindre svårt beroende på vilken forskningsperspektiv och disciplin som väljs. Det är nästan omöjligt att kvantifiera, genom positivistisk infallsvinkel eftersom det inte är mätbart. Det kan vara svårt att se de mönster som skapats av organisationen och därför är det intressant att se på andra trådar så som hur sammanhållning ser ut och hur man löser konflikter tillsammans inom organisationen (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 1988). Medarbetarna kan själva ha svårt att svara på hur kulturen ser ut på deras arbetsplats därför att de ser inte kulturen som en kultur utan som en helhet, något naturligt som är en del av det dagliga arbetet (Schein, 1986).



Jag har studerat organisationskulturen dels genom att se på organisationsstrukturen, kommunikationsstruktur, processer, mål och värderingar samt frågat intervjupersonerna hur de upplever kulturen inom IoS. Förstalinjechefen nämner ”*En möbelhandlares testamente*” som Ingvar Kamprad skrev 1976. Det är en skrift som består av nio teser som tar upp sortiment som är deras identitet, IKEA-andan, att med små medel nå resultat, enkelhet är en dygd, att ta ansvar och framtiden ligger framför dem.

SvD skrev om de nio teserna 30 mars 2006. De framhäver sparsamheten som genomsyrar IKEA. På ledningsnivå anser man att ”*symbolvärdet av en intensiv sparsamhet är så starkt att man får ta nackdelarna av en viss överdrift. Det är nämligen genom kostnadsminimering som man kan hålla de låga priserna*”. Som en viktig del av kulturen nämns ödmjukhet inför arbetsuppgifterna och respekt för medmänniskor och arbetskamrater. I ödmjukheten ligger också en självkritik att inte slå sig till ro med framgång. Förstalinjechefen pratar mycket om att ett sätt att få ett öppet klimat, är att få medarbetare att våga dela med sig av när de har gjort fel genom att cheferna är ödmjuka.

*VOIC säger om organisationskultur att många är rädda för att göra fel. Även om Ingemar väldigt starkt beskriver i Möbelhandlarens testamente att endast den som sover gör inga fel, vi får göra fel på IKEA och vi måste göra fel för att våga. Så finns det ändå i organisationskulturen en rädsla för att göra fel. Konsekvenserna är stora och det är mycket pengar det handlar om, mycket beslut som tas och rädsla för att göra fel.*

(Förstalinjechef)

För att lösa problemet angriper IoS det med ödmjukhet genom ”*att lyfta fram felaktiga beslut som bra exempel, för att stärka organisationen /.../ lyft fram de dåliga exempel så som du lyfter fram de goda*” (Förstalinjechef). Genom att chefen lyfter fram misslyckanden och vad som tidigare har hänt ska det generera andra att berätta om deras misslyckanden. Ett öppet klimat skapar en sammanhållning där medarbetarna förväntas ta eget ansvar men även säga till om något går fel och att ta ansvar för gruppen.

Det kan vara intressant i sammanhanget att känna till att IKEA har en speciell intern kulturutbildning för chefer som heter ”the IKEA way”. Den går ut på att utbilda blivande så kallade ambassadörer. I ambassadörsutbildningen ingår ett ganska långt

avsnitt om företagets historia och kultur. Jag kan tänka mig att detta påverkar IKEA som helhet mycket då alla chefer får samma skolning och kulturbakgrund. Jag skrev tidigare i teoriavsnittet att kulturen är en form av samverkan i egenskap av att medlemmarna samspelar med varandra och kommunicerar (Heide et al., 2005). Jag kan tänka mig att det blir extra viktigt att skola alla chefer efter samma kulturform så att de talar samma språk, samverkar och delar IKEA:s djupa organisationskultur som skapades av Ingvar Kamprad.

Vice BA-chef identifierar liknande problem som förstalinjefejen, att en del medarbetare inte vågar säga ifrån när de inte förstår.

*Jag tror att det är många som säger till om det är något som de inte förstår men jag tror också att det är många som inte gör det. Jag tänkte på förra veckan, då det var några framme och sparka mig i röven för att det var saker som inte händer osv., om jag kan hjälpa att trycka på eller att prata med folk och så där. Det tycker jag är en jättestyrka. Jag tror att en av de viktigaste bitarna är att verkligen kunna jobba och skapa öppenhet och att vi här jobbar tillsammans. Det har varit klassiska IKEA-uttryck men de måste vi nog vårda och jobba med och inte bara ta för givna.*

(Vice BA-chef)

Finns det inte en tillräcklig öppenhet påverkar det kommunikationen och organisationen blir lidande. Cheferna får ut det de vill informera om men frågan är hur innehållet tolkas och om budskapet når fram. Kulturen inverkar på hur och varför människor inom organisationen agerar som de gör och kulturen påverkar även beslutsprocessen (Bolman & Deal 1997).

Medarbetarna tycker överlag att det är ett tillåtande klimat och kan alltid fråga chefen om det är något som medarbetarna inte har förstått, information de saknar eller något de har missat. De upplever att det finns ett gap men det är inte på grund av kulturen utan snarare beror gapet på att cheferna inte alltid känns så tillgängliga eller kan vara svåra att få tag på. IoS har lagt mycket vikt vid att de inte ska ha tydliga gränser mellan medarbetare och chefer, ingen sitter på höga hästar som en chef uttryckte det under en intervju.

*Allt är nedrivet. Jag har inte problem med att kontakta VD eller BA-chefen. Jag ser dem på samma nivå och det är ett bra betyg. Jag har tidigare jobbat på bank och sett den kulturen men här är det ett kanonbra ställe att jobba på, det är bra människor till 99 procent skulle jag vilja säga.* (Medarbetare 4)

*Det är inte så att jag inte kan gå till BA-chefen och prata, det är inte så att man måste hålla de här stegen utan vi är medarbetare här, vi är här för att göra det bästa för IKEA och då kan jag prata med vem jag vill så det finns inga hinder på det viset.* (Medarbetare 6)

Hierarkigränserna är väldigt små och jag tror att det är ett bra sätt att skapa ett öppet klimat. Mellan raderna kan jag förstå från medarbetarna att det är ett mycket tufft klimat att jobba i och det kräver mycket av en själv för att man ska lyckas. Det är upp till en själv att skapa ett kontaktnät för att få den information som man behöver utanför de officiella vägarna. Detta är inte alltid så lätt om man är ny och det tar oftast ett par år att komma in i organisationen och förstår hela systemet enligt medarbetare och VD.

## **6.4 Kommunikationskanaler och struktur**

Riktad kommunikation syftar på medarbetarkommunikation kopplat till organisationens strategier, visioner och mål (Barrett, 2002). Genom att förankra medarbetarkommunikationen i hela organisationens verksamhet är man på väg mot rätt riktning att få en fungerande internkommunikation. Ledningen måste ta ansvar för kommunikationen och förankra detta i alla processer.

Att definiera kommunikationskanaler och specificera när respektive kanal bör användas, är en del av vad IoS vill få klarhet över. De vill få en struktur för när de ska använda sig av olika forum och i vilket syfte. Intranätet är idag en stor del men kritiken är hård. Många har svårt att finna vad de söker och sidan upplevs svårnavigerad. Under fokusgruppen kom det fram att det finns önskemål om tydligare avgränsning på intranätet vad som gäller IoS och vad som gäller andra bolag inom IKEA. Det är alltså samma intranät för alla bolag över hela Sverige. Inom IoS används främst e-post, möten och intranät men även anslagstavlor och organisationstidning.

IoS har en gång i månaden ”hemmavecka”, dock inträffar det inte samtidigt på alla BA. Medarbetarna som deltog i fokusgruppen tycker att det en svaghet därför att det kan vara svårt att samla folk vid matrismöten över BA-gränserna. Hemmavecka innebär att samtliga medarbetare inom ett affärsområde måste befinna sig på sin arbetsplats fysiskt och får då inte planera in några tjänsteresor under denna vecka. Beroende på om man är ledare, ansvarar för specifik ansvarområde eller är medarbetare, deltar man i olika obligatoriska möten. Det är allt från ledningsgruppen till olika produktråd med mera som har schemalagt möten. Under hemmaveckan har de affärsområdesfika möte där BA-chef och vice BA-chef informerar om var IoS och affärsområdet befinner sig just nu. Förstalinjechefen tror att det skapar en samhörighetskänsla medarbetarna emellan samt ökar motivationen i det dagliga arbetet.

*Jag tror att som medarbetare så på något vis, det som jag jobbar med kopplat till en större kontext är alltid roligare och trevligare att veta, okej det är det här vi är på väg emot. Det ger mening, alla vill vara informerade och man vill också veta hur påverkar mitt jobb som jag sitter och gör här varje dag, varje år, och få den stora kopplingen och känna att jag påverkar. Det tror jag alla vill känna.*

(Förstalinjechef)

Samhörighetskänslan är viktig för att både kunna skapa mening och nå gemensamma mål.

I affärsområdets ledningsgrupp sitter alla funktionschefer som är åtta till nio personer. Därtill finns det flera team-ledare som håller i olika projekt. Mötesstrukturen har strukturerats upp vilket innebär att vissa möten nu mera bara är en gång i månaden i stället för varannan vecka som det var tidigare. Ledningsgruppen arbetar mer strategiskt och utöver det har man gjort tre operationella forum kring hur affären går just nu, varutillgång och efterfrågan. Dessa arbetar mer kortsiktigt och taktiskt och har möte en gång i månaden. Sedan finns det hela beslutsforumet för produktutvecklingsprocessen med design review, tvättråd och produktråd. Det finns även team-möten för varje projekt och funktionsmöten. Det blir väldigt många möten och team-mötena beskriver medarbetarna som många gånger långdragna processer där det kan vara svårt att fatta beslut.

*Ibland har vi inte riktigt rätt att fatta beslut på möten utan det blir någon efterdyning då. Det tar tid och man måste samlas igen och boka in ett nytt möte. Själva bokningen är en process som oftast tar tid att hitta en lucka när alla kan.*

(Medarbetare 2)

Att inte rätt person alltid är med på möten och bokning av nytt möte leder till frustrationer i det dagliga arbetet och upplevs som onödigt tidskrävande. En av matrisstrukturens svagheter är de många beroendeförhållanden vilket återspeglas i IoS. På ledningsnivå uppfattar de det som ett problem när inte medarbetare alltid kommer förberedda till mötena. De har inte läst igenom allt som skickats ut inför möten och då är det bättre att de säger till att det här kommer jag inte hinna titta på eller ta tag i. Det är viktigt att alla kan leverera. Om de strukturerar upp möten och bara genomför de möten som de verkligen behöver, tror jag att alla skulle vinna. Det är svårt att hålla motivationen uppe hos medarbetarna om inte mötena alltid känna meningsfulla och givande. Dessutom är det onödigt mycket tidsåtgång varje gång folk ska kallas till möte, almanackor ska kollas av och så vidare.

Organisationen menar själv att svårigheten med intern kommunikation ligger i att IoS bara är ett bolag och en struktur. De arbetar med processer i ett globalt företag som är processororienterad så det mesta som IoS gör har inte med dem själva att göra utan har med saker som händer utanför i det vardagliga som inköp till deras lager. Som kommunikationsforskare finner jag synen på internkommunikation lite märklig. För att processerna ska fungera, organisationen ska kunna leverera och sälja, måste de vara samordnade som företag och sträva mot samma mål. Kan uttalandet bottna i att personen har en annan definition av vad internkommunikation står för? Eller är det enklare att se det som man kan mäta i försäljningssiffror? Å ena sidan säger ledarna att det är viktigt med en fungerande internkommunikation, å andra sidan läggs mycket stort ansvar på medarbetarna i att hålla sig uppdaterade och arbeta självständigt. Mellancheferna menar att det medför att en person som inte sköter sitt arbete kan hinna förstöra väldigt mycket för organisationen innan det upptäcks och man hinner hjälpa eller förflytta medarbetaren till andra arbetsuppgifter.

Internkommunikationen handlar också om hur medarbetarna kommunicerar mellan funktionerna inom ett affärsområde. Det är inte alltid så självklart för medarbetarna hur de ska gå tillväga och vilka andra som påverkas och behöver informeras.

*Ett konkret fall, om jag i min funktion gör saker, till exempel trycket på den här knappen, vilka effekter får det för andra funktioner? Sådant är inte helt solklart idag, hur det påverkar andra.* (Medarbetare 4)

Det som medarbetare 4 saknar är en holistisk bild av hur hela kedjan fungerar och hur en handling eller beslut påverkar andra. För att lösa problemet inom funktionen har just denna funktion gjort en beskrivning av funktionens arbete och vilka parametrar från andra funktioner som påverkar dem. Sådant skulle man kunna göra på alla funktioner för att få en helhetsbild. Speciellt när man kommer som ny medarbetare är det väldigt svårt att få inblick i organisationen som helhet. VD:n kritiserar intranätet för att ”*bara skrapa lite på ytan och inte komma till själva skopet i vad som är IoS uppdrag*”. Han menar att det tar två till tre år innan en ny medarbetare riktigt förstår hur IKEA fungerar.

## 6.5 Målgrupper

I ett försök att minska informationsmängden, främst genom memo, men även genom onödiga möten, är det viktigt att identifiera sina målgrupper så att rätt budskap når rätt mottagare (jmf Bawden & Robinson, 2009; Simonsson, 2002). Det är organisationens ansvar att sälla, sortera och se till att rätt information når rätt grupp. IoS matrisorganisation medför att det inte alltid är självklart vem/vilka som behöver information och ledare uttrycker själva att det är lättare att skicka till lite för mycket än lagom för att säkra sig med både hängslan och livrem att alla som kan tänkas behöva informationen får den plus några till. De skiljer på *good to know* och *need to know* som de själva uttrycker det. Det är främst det första, det som kan vara bra att ha kännedom om, som skickas ut till för många medarbetare. E-posten fylls snabbt vilket främst blir ett problem om någon varit på tjänsteresa eller borta av annan anledning. ”*Har du 40 olästa mail är det inte lätt att veta vilket du ska prioritera*” säger medarbetare 3. Det kan hända att viktiga meddelanden raderas för att de ser mindre viktiga ut, samtidigt som det förväntas att de läser allt som skickas ut. Detta upplevs som ett problem både

på medarbetarnivå och bland cheferna och leder till stress. Det skickas ut för många memo märkta som "kopia" för att man inte ska missa någon.

*Det finns många och stora grupp-memon där memo skickas ut märkta med CC (kopia). OM jag känner mig stressad och pressad och ligger efter så är det ju klart att CC är de som ryker först ... Man måste även disciplinera sig själv när det gäller mängden information som man skickar ut. Man kan inte bara skylla på avsändaren men jag tror att man kan tänka till mer ibland. Det tror jag är en kunskap – hur ska jag göra.*

(Vice VD)

Målgrupperna upplevs som för stora i vissa fall och skulle behövas specificeras. VD poängterar att IoS är en sändarorienterad organisation som måste blir mer mottagarorienterad. Detta kräver att de ändrar sin syn på överföring av information och arbetar upp en strategi som kommunikativa ledare inom IoS. Ännu större krav sätts på ledningen i frågan om BA-cheferna roll som kommunikativa ledare. Det finns olika syn inom IoS vilket ansvar man vill lägga på BA-cheferna när det kommer till information. Ska allt gå igenom BA-chefer eller kan man redan på ledningsnivå sända ut budskap till de medarbetare som behöver informationen?

*I think all co-workers shall be target group for this kind of information and the information shall go directly, not through the BA management. We have very qualified co-workers at all levels. (Vice VD)*

Frågan är alltså vilken roll man vill att BA-chefen ska ha och häri är det viktigt att organisationen som helhet tar en gemensam ståndpunkt om en kommunikationsstrategi ska kunna utformas. Som jag ser det finns det en stor risk om IoS skulle välja att frånta BA-chefer en del av kommunikationen så som organisationen ser ut idag. Framför allt skulle dialogen bli lidande. Det ska vara helt speciella tillfällen då IoS ledning eller VD går ut med viktig information eller samlar för stormöte. Dessutom har inte ledningsgruppen tiden att föra en dialog med 900 medarbetare.

BA-cheferna själva tycker att ledningsgruppens målgrupp till ganska stor del är BA-chefer och matrischefer eller personer som har någon form av huvudkompetens inom IoS.

Bara inom affärsområdet som jag har fördjupat mig i, finns det 15-20 olika funktionsgrupper. ”Arbetare man dessutom i kategorifunktionen med sourcing developer, need planer eller vad det nu kan vara, måste du dessutom kunna arbeta över alla BA på tvären. Det är komplext men visst är det en utmaning” (Medarbetare 4). Beroende på om man bara ser till BA eller hela IoS, finns det många parametrar att ta i beaktning på grund av matrisstrukturen. Vilken funktion har medarbetare, vilka forum rör de sig inom och så vidare.

Medarbetarna känner av dålig målgruppsanpassning i form av information inte anpassas för mottagaren. Vid stora informationsutskick skulle en sammanfattning av informationen underlätta för mottagaren om det finns relevans eller ej i budskapet. I stället så står allt i detalj idag och det kanske bara är en liten del som är relevant för vissa grupper. Medarbetare 3 säger följande;

*Där förväntar jag mig egentligen att om chefen får ett gigantiskt paket och vi behöver veta en liten del. Antingen så, oavsett så tycker jag att han ska gå tillbaka till avsändaren och säga att mina anställda behöver veta det här, inget annat och kanske en sammanfattning, bakgrunden och vad det handlar om.*

Återigen, det är chefens uppgift att anpassa informationen, men det ligger inte alltid på chefens bord att skriva informationen enligt medarbetarna. Kärnan i det hela är det som VD önskar, att IoS ska bli mer mottagarorienterat än sändarorienterat som de är idag.

## **6.6 Meningsskapande**

Meningsskapande i en organisation karakteriseras av att ledare och medarbetare delar samma syn på organisationens mål, visioner och dagliga aktivitet (Weick, 1995). Genom att föra dialog med medarbetare, främst genom personlig kontakt genom möten eller på tu man hand, skapar men en gemensam rambild för organisationen. Kärnan är att cheferna säkerställer sig att alla medarbetare har förstått informationen och tolkat den lika. IoS vill i grunden utveckla meningskapande och en del chefer tänker på meningskapande processer än andra. Vad som gör mig lite konfunderad är att vid frågan, ”vilken betydelse har internkommunikationen för organisationen” får jag svaret från en mellanchefer; ”Det är ett sätt att få information i sitt dagliga arbete utan att



*behöva mötas*”. I detta citat stängs alla vägar för dialog och meningsskapande. I stället är det mer en transmissionssyn, att överföra information. I förstudien menade de flesta chefer på toppnivå att e-post är den vanligaste kommunikationsformen inom IoS men att det även förekommer en hel del möten inom olika funktioner och nivåer. Vice VD menar att enda sättet att vara säker på att information når fram är genom att använda dessa kommunikationskanaler vilket är en vanlig bild bland de flesta från både ledningsgruppen och från affärsområdescheferna.

Mellanchefer ansvarar inte för någon funktionsgrupp utan ansvarar för två funktionschefer och några direktrapporterande. Som mellanchefer innehar man en viktig roll som kommunikativ ledare därför att de är en viktig länk mellan ledning och förstalinjechefer (Hamrefors & Nordblom 2007). IoS ledning och BA-chefer inställning till överförande av information påverkar troligen funktionscheferna i deras roll som kommunikativa ledare gentemot medarbetarna och försvårar meningsskapande och skapandet av en gemensam berättelse om vart organisationen styr (Smircich & Morgan, 1982). Risken finns, om cheferna tolkar ett budskap olika, att medarbetarna inte får samma information och det uppstår en skevhet inom affärsområdet. Samtidigt säger förstalinjechefen att det är upp till honom själv att säkerställa att han förstår vad som ska göras innan han går vidare med informationen.

*Det är mitt ansvar, jag kan inte vidarebefordra något som är flummigt. Jag måste säkerställa att jag förstår vad vi ska göra innan jag går vidare. Jag får ställa krav på att jag får informationen och att jag har den information som jag behöver ha eller har den förståelse för vad jag behöver göra.* (Förstalinjechef)

Ledarnas insikt i kommunikationens betydelse för att öppna upp, bli samstämmiga och sikta mot samma mål tyder på att de strävar efter en god internkommunikation, men på grund av organisationen, och affärsområdenas storlek, faller en del mellan stolarna på vägen. Inom affärsområdet är man dålig på att följa upp om budskap når fram och förstås. Men det ligger även ett egenansvar på förstalinjecheferna att söka och förstå den information som kommer från ledningen.

Viktig strategisk information presenteras alltid under möten. Om det kommer något nytt som måste ut snabbt, sätts ett extra möte in om det behövs enligt förstalinjechefen.

Medarbetarna önskar att utöver möte få kompletterande e-post om det gäller information med viktiga datum, hållpunkter eller andra detaljer som påverkar deras arbete. I konsten att kommunicera säger vice BA-chef ;

*Jag kan nog sätta likhetstecken mellan när jag lyckas och när jag lyckas mindre bra. När jag lyckas mindre bra så är det nästan alltid att jag inte har riktigt tänkt igenom hela vägen, vad det är för budskap, vad är det jag vill att människor ska få ut av det här.*

BA-chefen menar vidare att konsten med att informera är att alltid vara klar över vad syftet och målet är. Vet man inte det själv kan man inte kommunicera budskapet på ett bra sätt och skapa en gemensam verklighet.

Varey (2000) menar att kommunikation oftast ses som transmission av information och som en reproduktion av avsedd betydelse. Det är inte själva kommunikationen som ses som meningsskapande utan det som kommer ut av processen, slutmålet. Denna syn är en väldigt enkel syn på kommunikation. I stället för att se kommunikation som linjär bör ledare se kommunikationen som cirkulär i form av dialog. All kommunikation inramas av sociala relationer av fysiska/rumsliga förhållanden mellan sändare och mottagare, kontexten där det utspelar sig, rollförväntningar och sociala normer. Kommunikationen påverkas av organisationskulturen, vad som är tillåtet och vad som förväntas av ledare och medarbetare. Ingvar Kamprad har skrivit ”Möbelhandlarens Testamente” som slår fast att man aldrig kan göra något fel så länge man inte sover. Som medarbetare måste man försöka, men enligt förstalinjeschefen vågar inte alla fråga om de inte har förstått eller att om de redan gjort något ”fel”.

*Jag tror att en av de viktigaste bitarna är att verkligen kunna jobba och skapa öppenhet och att vi alla här jobbar tillsammans, Det har varit klassiska IKEA-utryck men de måste vi nog vårda och jobba med och inte bara ta för givna.*

(Vice BA-chef)

En tanke bakom dialog är att vara transparent och öppen. IoS är inne på att man kan skapa en öppenhet och förtroende genom att själv berätta att det här och det här gick fel. Av detta har vi lärt oss det här och det kan vi alla dra lärdom av så ingen annan behöver

göra samma misstag. Förstalinjechefen poängterar att det inte alltid går att förutse hur en handling påverkar andra, men genom att skapa ett tillåtande klimat kan folk berätta vad de har råkat ut för och på så vis hjälpa andra och ta ansvar för gruppen. Jag tror att viljan till det öppna klimatet öppnar upp för en gemensam bild och jag tror också att genom den starka organisationskulturen skapar IoS en myt och bild som hjälper till samsyn i den meningskapande processen.

Generellt gäller att använda sig av enkla budskap och språkbruk som är faktabaserade. Detta är mer idealet men i realiteten inom IoS används ordbruk och information som är lite lösare och då finns det större utrymme för egen tolkning. *”Hur man än gör finns det en vilja i att läsa in vad man vill i information och det vet i fan hur man kommer ifrån det. Folk anpassar det lite till sina egna syften”* (VD). Det som kan förebygga egna tolkningar är att VD:n pratar med folk och diskuterar, något som han också gör men detta sker framför allt genom möten med de olika cheferna på högre nivå inom IoS. Beslut och så vidare skrivs ned i protokoll och finns tillgängliga för de som inte kunde närvara vid mötet och som underlag för framtiden.

## **6.7 Visioner och strategier**

I IoS ledningsgrupp sitter några av affärsområdescheferna med samt alla matrischefer. Beslut tagna i ledningsgruppen förankras med alla affärsområdeschefer och det är dessa som implementerar besluten i respektive BA. Vilken kanal man väljer att använda sig av för att kommunicera ut information, beror på vilken information det gäller. VD:n menar att det är häri som IoS svaghet ligger, att de inte har någon riktig struktur för hur saker ska kommuniceras ut inom organisationen. Förr i tiden, före omorganiseringen, var det varje affärsområdeschefs uppgift att kommunicera vidare informationen från ledningsgruppen.

Från medarbetarna förkommer det kritik mot hur de i ledningen formulerar visioner och strategier under möten. Ledarna väver in visionerna i en massa fina ord som många gånger inte uppfylls. Det händer ofta att satta mål förändras under resans gång och det är därför svårt att veta vad som gäller, vad organisationen styr mot.

Enligt VD följer IoS viktiga strategiska budskap en årscykel som organisationen arbetar utifrån. Alla frågor kan kategoriseras i två huvudområden. Det ena är IKEA:s sortiment, kunder och affärsstrategier. Det andra handlar om IoS sätt att vara och arbeta, IKEA:s kultur och värderingar. Med det menas medarbetarnas sätt att vara och arbeta. Exempel på strategiska budskap handlar om förenkling, det handlar om exekvera det som IoS faktiskt har beslutat om. De har en kvalitetsagenda som organisationen håller på att implementera som de anser vara mycket viktig. Senare på året ser de strategiska budskapen lite annorlunda ut och handlar om nästa års produktlanseringar eftersom det följer en årscykel.

För att få en uppfattning om beslutsprocesser ställdes frågan: Hur fungerar kommunikationsstrukturen idag? Från VD – BA chefer - mellanchefer – medarbetare? Första skeendet är att processa förändringar, frågor eller nya beslut med mera i IoS ledningsgrupp. Därefter förankras det och de processer som har beslutats med affärsområdeschefen. I ledningsgruppen sitter alla affärsområdeschefer med plus alla matris cheferna. Affärsområdescheferna implementerar tagna beslut i deras respektive BA. Hur budskapen förs ut och implementeras ser olika ut, och det är det som gör undersökningen på chefsnivå intressant. Beroende på vad det är som ska förmedlas, blir det lite olika kanaler som används för att nå medarbetarna. Detta identifierar VD som en av IoS svagheter, *”att de inte har en struktur för hur de rullar ut saker med information”*. Däremot menar BA-chefer själva att de har klart för sig vad de ska kommunicera ut när det går från ett ledningsgruppsmöte vilket är viktigt för att de ska ha skapat en gemensam förståelse som leder till att medarbetarna kan utföra sitt arbete enligt satta visioner och mål (Johansson, 2003). Enligt Johansson är det i strategidokumentet som ledaren formulerar målen och utvecklar de personliga visionerna för medarbetarna. Alla officiella dokument från IoS ledningsgrupp och BA ledningsgrupp finns att tillgå för de anställda.

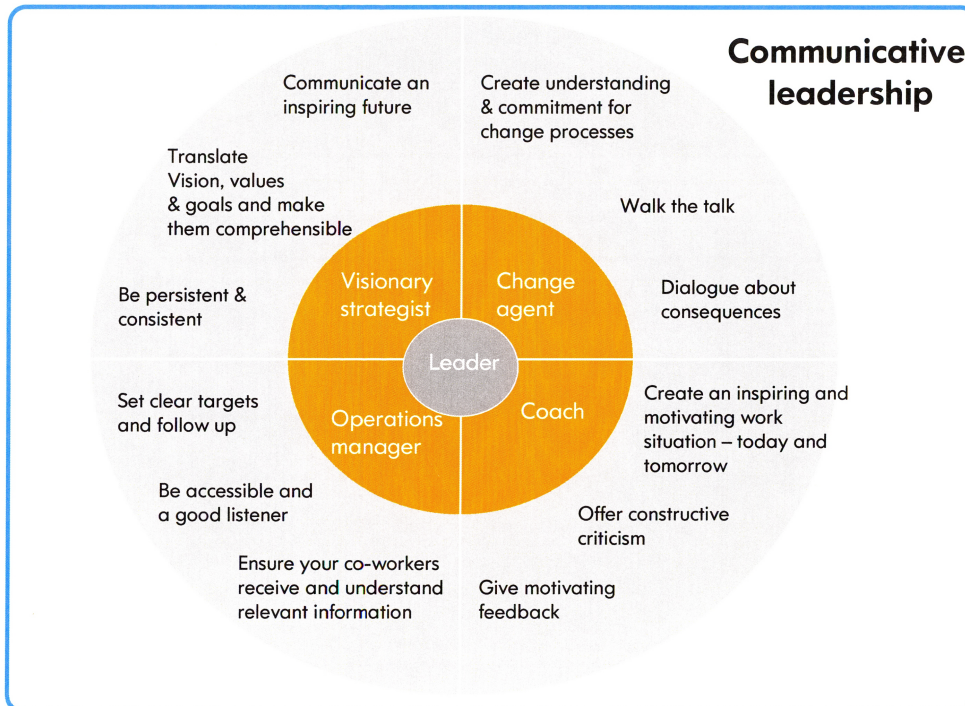
Det är intressant att ta del av hur den gamla processen såg ut därför att IoS nyligen har genomgått en förändring inom affärsområdena. Genom att ha den gamla processen i åtanke, kan det underlätta förståelsen av varför affärsområdeschefer agerar som de gör och vilken attityd de har till kommunikation som ett sätt att leda deras affärsområde. Den gamla strategin såg ut i stora drag enligt följande:

*Den gamla strategin var att vi använde affärsområdescheferna för att processa, förankra och implementera all information igenom, så allting gick igenom dessa. Varje månad hade vi affärsområdesmöten och alla då viktiga saker om det var uppdatering av affärsplan eller om det var input eller output eller planering av en sortimentsvecka eller vad det nu än var, så både processade och beslutade man och tog för givet att de affärsområdescheferna ledde processen med sina affärsområden. Det var en del av svagheten tycker jag för en del var jättebra på det, en del informerade men informerade om olika saker. Så gick du sedan ut i organisationen och frågade om hur det har gått så fick du olika svar tillbaka. (VD)*

Det låg mer eget ansvar på affärsområdescheferna när det gällde information inom deras eget affärsområde i den gamla strategin vilket hade sina svagheter enligt VD:s uttalande ovan. Men det är högst intressant kunskap att bära med sig när jag möter affärsområdescheferna i intervju och e-postintervju. Det egenansvaret som fanns tidigare tycker jag mig fortfarande se hänga kvar till viss del då det är mycket upp till varje BA-chef hur de vill gå vidare med information till respektive BA.

## **6.8 Chefernas roller som kommunikativa ledare**

Alla som besvarade e-post-intervjun fick ett antal påståenden enligt figur 4. De skulle bocka av fem påståenden som passar in på hur de agerar som kommunikativ ledare i deras dagliga arbete. Vilken roll ledaren intar beror på vilken position ledaren innehar. IoS ledningsgrupp och flertal BA-chefer hamnar framförallt de i den strategiska kategorin, att förklara strategier, visioner och mål och göra dessa begripliga, kommunicera en inspirerande framtid och sätta tydliga mål och uppföljningar. Enligt figur 4 rör sig majoriteten inom en *visionary strategist*, alltså använder visioner i sitt sätt att kommunicera. Sex av tio tycker också att det är viktigt att skapa förståelse och engagemang för förändringar och *walk the talk*. Dessa rör sig då inom *change agent* (agerande person). Överlag rör sig dessa ledare sig väldigt lite inom *operations manager* (verkställande ledare) och som coach. Jag hävdade i teoriavsnittet att en innovativ ledare utvecklar visioner och strategier och sätter dessa till verka genom en process (Bel, 2010). Vem som ska ses som innovativ ledare i IoS finns det säkert delade meningar om men låt oss säga att i förstahand VD och ledningsgruppen inklusive BA-chefer. De sistnämnda agerar som en VD i deras mindre företag, det vill säga affärsområde. Att generera idéer, supporta och sätta processer tillverka blir en mycket viktig uppgift i deras arbete.



Figur.4 Kommunikativt ledarskap (IKEA 2009, ursprungligen framtagen av Nordisk Kommunikation på uppdrag av IKEA)

IoS själva ser hellre att cheferna agerar inom alla roller i figur 4. Frågan är om en chef som ska arbeta strategiskt ska ligga lika mycket inom alla nivåer. Till viss del mellanchefer men framför allt förstalinjechefer ser sig mer som coacher och de som verkställer besluten, vilket de också gör om de befinner sig på lite lägre nivå och har direktkontakt med medarbetarna, det vill säga mellanchefer och förstalinjechefer.

*När jag jobbade som funktionschef, när jag var sortimentsansvarig till exempel, så tror jag att jag arbetade mer som operation manager och coach. Nu tror jag att jag arbetar mest som change agent och visionary strategist. Nu lägger jag definitivt stora delar av min tid på dessa bitar. Det är något som jag vill gå inför, tränar mig i och försöker att bli bra på dessa frågor. I mitt jobb, ju mer jag ramlar in som operation manager och coach ju mer tar jag över från funktionscheferna och mellancheferna.*

(Vice BA-chef)

Under intervjun diskuterade vi kring figur 4 och intervjupersonerna fick själva peka ut var de trodde att de befann sig mest och var de ville befinna sig. Som citatet ovan visar, skiljer det sig beroende på vilken befattning chefen har. Förstalinjechefen berättar att

dennes medarbetare tycker han är bra på att involvera och informera om var de befinner sig men får kritik för att han bestämmer för lite:

*Jag har andra förbättringspotentialer inom andra områden där det kanske gäller directive skills, att ibland gå in och bestämma. Jag är mycket för att involvera, att nå konsensus och att tillsammans bestämmer vi innanför vissa riktlinjer att såhär gör vi. Där kan mina medarbetare ibland uppfatta att jag ska gå in och bestämma mer, kravet på mig som chef är att jag går in och bestämmer mer, gör en kortare process och säger att nu gör vi såhär* (Förstalinjechef)

Att inte förstalinjechefen inte snabbar upp processer är frustrerande för medarbetarna samtidigt som jag tror att friheten och att medarbetarna själva måste involvera sig främjar kreativiteten hos dem. Kreativiteten är viktig att bevara därför att det håller vid liv expertis, kreativt tänkande och motivation för arbetet (Amabile, 1998). Cheferna inom IoS på samtliga poster arbetar utifrån ett transformativt tänkande, att motivera medarbetarna genom att ge dem utmaningar och värdesätta deras arbete och samtidigt motivera medarbetarna till att bli innovativa (Bass et al., 2003). Medarbetarna själva säger att de uppfattar deras närmsta chef som en form av coach i den mån av tid som cheferna har för medarbetarna så att dessa kan utvecklas inom sin yrkesroll.

Frihet under ansvar i all ära. Det är nog svårt att få en helt god balans där både chefer och medarbetare är helt nöjda och jag tror att det är individbaserat hur man trivs bäst. Chefsrollerna påverkas i hög grad av personen och dennes syn på sina medarbetare. Medarbetare 4 berättade under sin intervju att om det inte vore för förstalinjechefen skulle han nog inte vara kvar.

Jag vill att en chef ska finnas till, vara bollplank men inte lägga sig i allt för mycket av det dagliga utan finnas där och det fungerar väldigt bra med min chef. Han är bra även på det mänskliga planet med allt som inte har med jobb att göra för det är en helhet, man kan ha problem privat eller sådär och då är det bra att ha en lyssnare och förståare. Så det har betytt att jag är kvar så länge på den tjänst som jag är, det beror mycket på chefen. Det är A och O för att kunna trivas.

(Medarbetare 4)

Var går gränsen för vad som är arbete och vad som är kompisskap? Ska en chef verkligen agera som en kompis i alla lägen och förstå sina medarbetare? Denna chef har en benägenhet att engagera sig väldigt mycket i sina medarbetare enligt mellanchefen. Medarbetare 4 relation med sin chef är alltså inget unikt. Jag tror inte heller att alla medarbetare sätter en sådan relation högt på listan över chefsegenskaper.

Medarbetarna fick samma bild som cheferna (figur 4). Vi resonerade kring hur de uppfattar sina chefer, både närmsta och de mer perifera cheferna inom affärsområdet. Min känsla är att de är väldigt nöjda med sina chefer och de kan återkoppla till de flesta bitar från figuren när det gäller deras närmsta chef. De anser sig ha väldigt mycket frihet i deras arbete och mycket är upp till dem själva. De bitar som flera medarbetare saknar är återkoppling och feedback men det beror på vem som är deras närmsta chef.

*Man är lite sämre på att ta hand om konsekvenserna och se vad som har hänt. Alla springer mot framtiden så det här steget mot tillbaka är inte lika bra som steget fram.*

(Medarbetare 1)

Medarbetare 2 kommer in på att cheferna fungerar som förebilder som stöttar medarbetarna i stället för att ta rodret och styra. Medarbetare 3 uppfattar sina närmsta chefer som några som uppmuntrar i arbetet.

*Min chef tar inte tag i problemet så tydligt och konkret som han borde men försöker alltid uppmåla en bild och få oss i dialog. Vi får stor frihet i att agera i vårt arbete, det är snarare att vi går till honom om vi behöver något.*

(Medarbetare 3)

*Cheferna är rätt bra på visioner och jag tror att de har lagt ned rätt så mycket tid på att skriva om affärsplanen för att den skulle vara mer lättläst och inte bara alla dessa fina ord. Det är ett häfte som är en saklig och förkortat version av affärsplanen för vårt affärsområde.*

(Medarbetare 5)

Utifrån en grov generalisering så är de närmsta cheferna bra på att agera som coacher och de lägger sig inte i medarbetarnas arbete på ett styrande vis. Medarbetarna önskar dock att ha klarare linjer och veta vad som gäller. Ett problem som jag ser det är att organisationen har lite för bråttom i många skeenden så feedback och återkoppling försvinner många gånger under vägens gång. Dessutom är det inte ovanligt att det ofta



sker förändringar inom de handlingsramar som medarbetarna har så som hur mycket de får prognostisera och köpa för enligt medarbetare 1. Enligt Bass et al. (2003) ska ledaren ses som en förebild av medarbetarna vid transformativt ledarskap. Jag får känslan av att de flesta medarbetare har denna syn på deras chefer. Coach rollen tror jag skulle kunna bli bättre dels genom att se över vilken relation man har med sina medarbetare, dels genom att vara mer tillgänglig. Som det ser ut idag är det svårt att lösa det senare därför att cheferna har många möten och många tjänsteresor.

## 7. Diskussion och reflektioner

---

IKEA of Sweden är en organisation som befinner sig i ständig förändring för att anpassa sig efter marknaden, för att kunna hålla så låga priser som möjligt och sälja så mycket som möjligt. Det är en del av IKEA-kulturen. I min undersökning fann jag brister i ledningen på topp och mellannivå. De tar inte ansvar för kommunikationen fullt ut och de brister som förebilder, framför allt genom att den är sändarorienterad och ledningen inte tar ansvar för kommunikationsstrategin. Det är idag upp till varje BA-chef hur denne informerar sitt affärsområde. VD ned till mellanchefer är invaggade i en föreställning om att allt vad de skickar ut läses därför att informationen kommer från just dem. De är medvetna om att deras budskap tolkas olika men ändå nöjer de sig med envägskommunikation vid många tillfällen. Deras agerande missgynnar andra chefer och det går ut över medarbetarnas känsla av samhörighet och försvårar förståelsen för företagets övergripande visioner och mål.

Ledarnas roller som kommunikativa ledare skiljer sig beroende på var i hierarkin de sitter enligt min studie. IKEA:s kultur påverkar i hög grad cheferna, dels genom att IoS ligger under IKEA-koncernen och är starkt influerat av Ingvar Kamprad och dels genom den interna utbildningen *the IKEA way*. De operativa cheferna, delvis mellancheferna men framför allt förstalinjecheferna som arbetar nära sina medarbetare, bör basera sitt ledarskap på dialog och genom att coacha sina medarbetare. Cheferna ska uppmuntra och utveckla sina medarbetare till att vara innovativa och ta eget ansvar för sina arbetsuppgifter. För att det ska lyckas krävs det att medarbetarna involveras, är beredda på att ta egna beslut och vara kreativa. Organisationen ska skapa en öppenhet så att medarbetarna inte känner att det finns några dolda agendor och cheferna ska vara tillgängliga. En del stimuleras av detta medan andra kan ha svårt för egenansvar och frihet. Det handlar inte om att cheferna inte vill ta ansvar och sätta ned foten, tvärtom, de vill involvera medarbetarna och göra dem delaktiga men det kräver att medarbetarna är öppna för detta.

Ledare som sitter i ledningsgruppen har ett litet annat ansvar inom IoS. De besitter ett väldigt stort ansvar i den meningsskapande processen och de måste ta på sig ansvaret

som innovativa ledare och integrera medarbetarkommunikationen i alla processer. De leder med visioner, strategier och mål. Hur kommunikationen fungerar mellan de olika chefshierarkierna kan variera därför att det inte finns någon kommunikationsstrategi. Med matrisorganisationens struktur med många chefsposter finns det en risk att informationen stannar upp på vägen eller trillar mellan stolarna och inte når fram. Information från ledningen upplevs många gånger komma ut sent till mellan- och funktionschefer. IoS menar att tajmingen kan snabbas upp genom att BA-chefer fräntas en del av informationsansvaret som istället åläggs IoS ledning att sända till berörda målgrupper inom matrisen och affärsområdena. Det är en fråga som IoS själva bedriver. För att det ska fungera måste målgrupper vara tydliga men man kommer aldrig runt problemet att föra en dialog. IoS ledning kan omöjligt föra en dialog inom hela organisationen på grund av antalet medarbetare och matrisstrukturen som medför att en del folk arbetar på både längden och tvären. Jag tror att det blir en för komplex fråga att lösa. Att skicka ut nyhetsbrev är en sak, vilket IoS VD gör i dag varannan månad, men att skicka ut viktig strategisk information om strategier och mål tror jag blir ”farligt”. De operativa cheferna är inte alla gånger tillfreds med hur och när man förmedlar information inom IoS. Det är för lite dialog och för mycket skriftligt.

De flesta medarbetare känner att de får den information som de behöver för att kunna utföra deras arbete men de har för många möten som tar onödigt mycket tid. Medarbetarna förväntar sig att få feedback på deras arbete till stöd för deras professionella utveckling. Mellan- och funktionscheferna förväntas agera som coacher, något som de försöker leva upp till. Den största bristen hos många ledare är att ge återkoppling till medarbetarna vilket oftast skylls på att en ständig framåtsträvan i stället för att stanna upp då och då och se vad som fungerade bra och vad som fungerade mindre bra. Det är synd för jag tror att man tappar väldigt mycket i sökande efter framtiden. Jag tror också att cheferna vinner i trovärdighet om de inte rusar på för snabbt och många gånger ändrar sig under processens gång. Enligt min undersökning upplevs ständig förändring, både i stor och i liten skala, som något som genererar stress och oro bland medarbetarna. För att kunna leda med hjälp av kommunikation måste ledarna vara trovärdiga vilket de blir genom att följa satta visioner och mål.

Matrisstrukturen i sig genererar informationsöverflöd. Med det menar jag att strukturen försvårar för organisationen att hitta målgrupper och dessa måste definieras

tydligare. Det är chefernas roll att sålla och sortera och de måste göra klart för sig vilken information är relevant och vem som behöver informationen. Om inte detta görs finns det en överhängande risk att informationen inte läses. Det vore en idé att utveckla intranätet genom att göra det mer lättnavigerat. I stället för att skicka ut e-post skulle man kunna nyttja intranätet för informationsutbyte och på så vi ersätta mycket e-post. Ny information kan flaggas så att chefer och medarbetare blir uppmärksamma. Fördelen gentemot e-post är att informationen ständigt finns tillgänglig och e-postkontona behöver aldrig bli fulla. Förhoppningsvis bli informationen mer överskådlig och lättare att hitta på detta vis.

Ett problem som jag identifierade i matrisstrukturen och som säkert delvis kan förebyggas genom en kommunikationsstrategi, var att IoS måste ta ett avstamp inom hela organisationen nämligen att IoS är en organisation och varje BA utgör en del av den gemensamma organisationen. Det är IoS som bär det övergripande ansvaret för att det kommunikativa ledarskapet ska integreras i hela organisationen. Under intervjuerna fick jag snarare känslan av att affärsområdena såg sig själva som en organisation, lite som en organisation i organisationen.

Intressant är att kritik riktas mot att de inom IoS inte själva kan förklara deras uppdrag och själva scoopet för verksamheten och då blir det inte lätt för omvärlden och nya medarbetare att sätta sig in i verksamheten. Vart ligger detta problem? Är det bara den komplexa strukturen samt IoS förhållande till IKEA eller bottnar det i mångtydighetsproblem, att det inte finns en egentlig berättelse som förs på agendan? Organisationskulturen förklarar bara de sociala relationerna. En kommunikativ ledare bidrar till en ökad förståelse för organisationens övergripande mål och verksamhetsidé.

## **7.1 Förslag till vidare forskning**

Denna studie är utförd i en matrisorganisation som skapar speciella förutsättningar för ett kommunikativt ledarskap. Studie är baserad på matrisorganisationens struktur men på grund av begränsning har undersökningen i huvudsak utförts inom ett affärsområde. Det vore intressant att vidareutveckla det kommunikativa ledarskapet i relation till matrisen. Matrisstrukturen är inget nytt men det finns idag mycket lite forskning kring

matrisorganisation kontra kommunikativt ledarskap. Jag tror att allt fler företag kommer att gå över till en matrisstruktur och behovet av kunskap inom ämnet kommer att öka.

## 8. Litteratur

---

- Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber AB
- Alvesson, M. (2002). *Kommunikation, makt och organisation*. Nordstedts Juridik AB: Stockholm
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*. 76 (5), 76-87.
- Bakka, J.F., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. (1988). *Organisationsteori: Struktur – kultur – processer*. Malmö: Liber-Hermods AB.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*. 88 (2), 207-218.
- Barret, D. J. (2002). Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: A Internal Journal*. 7, 219-231
- Bawden, D. & Robinson, L. (2009). The dark side of information: Overload, anxiety and other paradoxes and pathologies. I: *Journal of information Science*. 35 (2), 180-191.
- Bel, R. (2010). Leadership and innovation: Learning from the best. *Global Business and Organizational Excellence*. 29, 47-61.
- Berger, P. & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality*. New York: Anchor Books
- Bolman, L. G. & Deal, T. D. (1997). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. 2d ed. San Francisco: Jossey-Bass
- Bryman, A. (1996). Leadership in organizations. I: S.R. Clegg, C. Hardy & W.R. Nord (red). *Handbook of organizations studies*. London: Sage.
- Carlsson, B., (1991). *Kvalitativa forskningsmetoder*, Almqvist & Wiksell, Solna

- Clifford, J. (1986). Introduction: Partial Truths, Clifford, J. & Marcus, G. (red.) Writing Culture. *The Poetics and Politics of Ethnography*. Los Angeles: University of California Press
- Cheney, G. & Christensen, L. T. (2001). Organizational identity: Linkages between internal and external communication. I Jablin, F. M. & Putnam, L.L. (red). *The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research and Methods*. (s. 231-269). Thousand Oaks, CA: Sage
- Cheney, G., Christensen, L.T., Zorn, T.E. & Ganesh, S. (2004). *Organizational Communication in and age of globalization. Issues. Reflections, Practices*. Long Grove, Illinois: Waveland Press.
- Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communications. Theory and Practice*. Sage Publications, London
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur (Svensk översättning).
- Du Toit, A. (2007). Making sense through coaching. *Journal of Management Development*. 26 (3), 282-291.
- Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organizational change. *Corporate Communications: An Internal Journal*. 10, 129-138.
- Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and possibilities*. London: Palgrave Macmillan
- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*. 62 (4), 461-473.
- Grunig, L.A. & Dozier, D. M. (2006). The excellence theory. I Bothan och Hazleton (red.). *Public relations theory II* (s. 21-62). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
- Hamrefors, S. & Nordblom, C. (2007). *Kommunikativt ledarskap Utveckling av mellancheferers kommunikativa förmåga inom Volvokoncernen 2/07*. Sveriges Informationsförening
- Heide, M. (2002). *Intranät – en ny arena för kommunikation och lärande*. Lund Studies in Media and Communication 7. Lund universitet. Diss

- Heide, M. & Johansson, C. (2008). Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications*. 13 (3), 288-305.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation och organisation*. Liber: Malmö
- Holme, I. M. & Solvanger, B.K. (1997). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur: Lund
- IKEA. (2009). Fakta & Siffror. <http://www.ikea.com/se/> > Om IKEA > Fakta & Siffror [2009-03-09]
- Jansen, J.J.P., Vera, D., Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The leadership quarterly*. 20 (1), 5-18.
- Johansson, C. (2003) *Visioner och verkligheter – Kommunikationen om företagets strategi*, Uppsala : Acta Universitatis Upsaliensis: Univ.-bibl. [distributör]
- Jonsson, A. (2007). *Knowledge sharing across borders – A study in the IKEA world*. Lund: Lund Business Press
- Karlöf, B., Helin Lövingsson, F. (2010) *Management från A till Ö*. SIS Förlag AB
- Kotter, J.P. (2007). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review on Change*. 85, 96-104.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., Serpa, R. (1985). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass
- Lööf, T. (2008). *IKEA of Sweden (IoS) – Uppdrag, organisation och dimensionering framåt*. Interna dokument
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks, ca.: Sage
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudie som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur
- Morgan, A.G. (1997). *Organisationsmetaforer*. New York: Sage
- Moore, E. (2009). Influence of large organization structures on leadership behaviors. *2009 Agile Conference*. 2009, 309-313.



- Putnam, L. L. (1983). The interpretive perspective. An alternative to functionalism. I L. L. Putnam & M. E. Pacanowsky (red), *Communication an Organizations. An Interpretive Approach* (s. 31-54). Beverly Hills, CA: Sage
- Punjaisri, K. & Wilson, A. (2007). The Role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Brand Management*, 15 (1).
- Salzer-Mörling, M. (2009). *Symboliskt ledarskap: Om kultur och meningsskapande*. I: L. Strannegård. & S. Jönsson (red). Ledarskapsboken. Malmö: Liber.
- Schein, E.H. (1991). *Organizational culture and leadership. A dynamic view*. San Francisco, ca.: Jossey – Bass Publishers
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2:a uppl.). San Francisco, ca.: Jossey – Bass Publishers.
- Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen: En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Lund Studies in Media and Communication 6. Lund Universitet. Diss
- Swales, J. M., Rogers, P. S. (1995) *Discourse and the Projection of Corporate Culture: The Mission Statement*, *Discourse & Society*. 6, 223 – 242.
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur Lund
- Varey, R. (2000). A critical review of conceptions of communication evident in contemporary business and management literature, *Journal of Communication Management*, 4:4, 328-340.
- Vermeulen, F., Purnam, P., Gulati, R. (2010) Change for Change's Sake. *Harvard Business Review*, 88, 70-77.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organization*. London: Sage

## Bilaga 1

### Intervjuguide medarbetare

Intervjufrågorna användes till samtliga medarbetarintervjuer. Det rör internkommunikation, hur medarbetaren uppfattar sin chef som kommunikativ ledare, hur kommunikationskanaler används och innehåll i information. I de fall där jag har kunnat har jag frågat kring hur det är nu, hur det var före den senaste organisationsförändringen, vad som kan bli bättre och om medarbetaren saknar något.

- Vilken befattning har du? Vad innebär ditt arbete?
- Hur definierad du internkommunikation?
- Vad betyder matrisorganisationen för den interna kommunikationen?
- Hur ser du på internkommunikationens betydelse för er organisation?
- Har alla medarbetare på IoS, från ledning till alla medarbetare möjlighet att kommunicera internt?
- Är det tydligt för dig varifrån man kan få den information man behöver? Vet du vem du ska vända dig, var du kan söka relevant information? Var det någon skillnad efter organisationsförändringen eller märker du ingen skillnad?
- Vilka förväntningar har du på din chef när det handlar om information som du behöver i ditt dagliga arbetet? Vilken information förväntar du dig få direkt av din chef? Får du tillräckligt med information idag? Känner du att ni har en ömsesidig yrkesmässig relation som fungerar åt båda håll, eller är det mer betoning på ledarskap och envägskommunikation? Vad kan bli bättre?
- Det finns olika sätt att leda på, hur man som ledare agerar. Utifrån denna modell (commincative leadership, Nordisk kommunikation) hur tycker du att din chef agerar?
- Har du behov av att veta vad de andra avdelningarna/affärsområdena gör? Vilken typ av information är du eventuellt intresserad av?
- IoS har nyligen genomgått en organisationsförändringen genom sammanslagning av affärsområden. Hur har det påverkat den interna kommunikationen? Vilka är de största problemen?
- Har innehållet i informationen förändrats efter *organisationsförändringen*?
- Har du någon insyn i hur strategiska frågor behandlas i ledningsgruppen?

- Återkopplar chefen till strategiska frågor, tar han med sig frågor från medarbetarna till ledningsgrupper och vänder tillbaka till er vid behov?
- Hur ser mötesstrukturen ut och tycker du att den fungerar?
- Hur uppfattar du att organisationskulturen är på kontoret/loS?
- Vilken informationskanal föredrar du att få information genom? Används olika kanaler vid lika typer av kommunikationsbehov? Finns det någon kanal som du anser är sämre eller bättre?
- Är du nöjd över hur man informerar och kommunicerar idag? Vad kan bli bättre?

## Bilaga 2

### Intervjuguide teamledare

- Namn, arbete, hur länge arbetat inom IKEA (IoS), bakgrund?
- Vad innebär det att vara team leader? Hur ser din grupp ut?
- Vad betyder internkommunikation för dig? Hur kan det användas enligt dig och vilken roll har den i er organisation idag?
- Om du skulle betygsätta internkommunikationen inom IoS idag vad skulle du sätta då (skala 1-5)?
- Det har skett en förändring, en omorganisering av två BA, ser du om det har inneburit någon förändring i internkommunikationen? Har det påverkat? Hur?
- Det finns olika sätt att leda på, hur man som ledare agerar. Utifrån modellen ”commincative leadership” av Nordisk kommunikation hur tycker du att du själv agerar som chef? Hur vill du beskriva dig själv?
- Vilket ansvar och vilka är dina viktigaste uppgifter för att internkommunikationen ska fungera?
- Känner du dig välinformerad när det gäller information från IoS ledningsgrupp/din närmaste chef? Vad fungerar, vad fungerar inte?
- Hur känner du att informationsflödet och kommunikationen fungerar mellan dig och dina medarbetare? Vad förväntar du dig att få?
- Hur ser mötesstrukturen ut som ni har idag? Hur har du lagt upp strukturen? Hur har du planerat?
- Är det tydligt för alla genom vilka kanaler man kan få den information man behöver? Vet medarbetarna vem och vart de ska vända sig till i särskilda ärenden? Vet du vilka kanaler du ska använda eller var du kan söka den information som du behöver?
- Vilken betydelse har matrisen för internkommunikationen?
- Vad förväntar du dig av din chef när det handlar om information och kommunikation och vilken information förväntar du dig få direkt av din chef? Hur känner du att tajmingen ligger i viktig information som du får?
- Hur ligger tajmingen i viktig information som kommer uppifrån som ska nå ut till alla medarbetare. Kommer informationen ut till er först så ni kan förbereda

vad det hela handlar om och vad som det ska informeras om eller när information chefer och medarbetare samtidigt?

- Hur känner du att kommunikationen och informationsflödet fungerar mellan dig och dina medarbetare? Vilken information förväntar du dig att få?
- Vad förväntar du dig av dina medarbetare, vad de tar ansvar för (informationsinhämtning) och håller sig uppdaterade i?
- Hur ser du på din egen insats i hur väl du kommunicerar/informerar? Styrkor och svagheter.
- Tycker du att du har tillräckligt med kunskap i hur du ska framlägga information?
- Hur förankrar du viktiga strategiska budskap och mål?
- Hur uppfattar du att organisationskulturen är på affärsområdet? Stämning, hur nöjda medarbetarna är, vågar de säga vad de tycker osv.? Hur har organisationskulturen påverkats sedan organisationsförändringen?
- Är det viktigt för dig att veta vad de gör inom andra affärsområden på IoS? – Vilken typ av information är du i så fall intresserad av?
- Vad informeras det främst om idag? Vilken information anses viktigast?
- Vilken information är viktigast/ intressant för dig för ditt jobb? Finns det någon information du anser överflödigt eller något som du får för lite av?
- Har innehållet i informationen förändrats sedan organisationsförändringen? Är det andra saker man framhåller idag än tidigare? Är det någon information som har tappats bort i och med förändringen?
- Vilken informationskanal föredrar du att få information genom? Vilken informationskanal använder du själv när du ska kommunicera med dina medarbetare eller din chef?
- Är du nöjd över sättet hur BA samt IoS informerar och kommunicerar idag?
- Känner du själv att du har tid att bearbeta och förstå budskapen?

## Bilaga 3

### Intervjuguide BA chef, vice BA chef och ledningsgruppen

Intervjuerna rör internkommunikation, hur cheferna uppfattar sin roll gentemot medarbetarna och hur de tror att de uppfattas som chef och kommunikativ ledare. Hur de använder sig av kommunikationskanaler, för vilket ändamål och innehåll i information. I de fall där jag har kunnat har jag frågat kring hur det är nu, hur det var före den senaste organisationsförändringen, vad som kan bli bättre och om cheferna saknar något.

- Vilken befattning har du? Vad innebär ditt arbete?
- Vad innebär det att vara business leader? Hur ser din grupp ut?
- Vad betyder internkommunikation för dig? Hur kan det användas enligt dig och vilken roll har den i er organisation idag?
- Om du skulle betygsätta internkommunikationen inom IoS idag vad skulle du sätta då (skala 1-5)?
- Hur kan man försäkra sig om att viktig information når ut till folk som varit bortresta?
- Hur är internkommunikationen idag jämfört med tidigare innan organisationsförändringen?
- Hur förhåller du dig till dina medarbetare? Hur vill du att de uppfattar dig?
- Vilket ansvar och vilka är dina viktigaste uppgifter för att internkommunikationen ska fungera?
- Känner du dig välinformerad när det gäller information från IoS ledningsgrupp/din närmaste chef?
- Hur ligger tajmingen i viktig information som kommer uppifrån som ska nå ut till alla medarbetare. Kommer informationen ut till er först så ni kan förbereda vad det hela handlar om och vad som det ska informeras om eller när information chefer och medarbetare samtidigt?
- Hur känner du att kommunikationen och informationsflödet fungerar mellan dig och dina medarbetare? Vilken information förväntar du dig att få?
- Vad förväntar du dig av dina medarbetare, vad de tar ansvar för (informationsinhämtning) och håller sig uppdaterade i?

- Hur ser du på din egen insats i hur väl du kommunicerar/informerar? Styrkor och svagheter.
- Tycker du att du har tillräckligt med kunskap i hur du ska framlägga information och presentationsteknik?
- Hur uppfattar du att organisationskulturen är på affärsområdet? Stämning, hur nöjda medarbetarna är, vågar de säga vad de tycker osv.? Hur har organisationskulturen påverkats sedan organisationsförändringen?
- Hur många sitter i ledningsgruppen? Hur ofta träffas alla? Vad är det för frågor som kommer upp i anknytning till utveckling och förbättring av verksamheten? Vilka har du mest kontakt med?
- Vilka är de viktigaste strategiska frågorna som ni har på agendan nu? Hur behandlas strategiska frågor i ledningsgruppen?
- Vilka förväntningar finns det på ledningsgruppen ur ett informationsperspektiv? Överensstämmer det med vilken syn ledningsgruppen har på information?
- Det finns olika sätt att leda på, hur man som ledare agerar. Utifrån modellen ”commincative leadership” av Nordisk kommunikation hur tycker du att du själv agerar som chef?
- När du går från ett ledningsgruppsmöte, har då alla klart för sig hur se ska gå vidare med information till medarbetarna? Har ni en samlad bild av hur ni ska rulla ut information? Är detta något som ni pratar om på ledningsgruppsmötet? När du går från mötet, vet du Vad du ska ta vidare? Hur och När infon ska kommuniceras ut? Vad får du för reaktioner på informationen?
- Känner medarbetarna att de kan komma med frågor om någon information/beslut som ni tar upp? Är detta något som ni återkopplar till ledningsgruppen?
- Vem kommunicerar vad? VD? Gruppen som helhet? När och vad? Vilken information anses viktigast? Stämmer detta överrens med vad du anser viktigast/mest intressant?
- Hur ser mötesstrukturen ut inom ditt affärsområde? Hur har ni tänkt?
- Är det viktigt för dig att veta vad de gör inom andra affärsområden på IoS? Vilken typ av information är du i så fall intresserad av?
- Vilken information är viktigast/ intressant för dig för ditt jobb? Finns det någon information du anser överflödigt eller något som du får för lite av?

- Har innehållet i informationen förändrats sedan organisationsförändringen? Är det andra saker man framhåller idag än tidigare? Är det någon information som har tappats bort i och med förändringen?
- Vilken informationskanal föredrar du att få information genom? Vilken informationskanal använder du själv när du ska kommunicera med dina medarbetare eller din chef?
- Läger du någon strategi på förhand om vilken kanal du väljer?
- Sällar och sorterar du information innan du går vidare med den?
- Finns det tid och utrymme att bearbeta och diskutera den informationen, till exempel med medarbetarna?
- Är du nöjd över sättet hur man informerar och kommunicerar idag?
- Känner du själv att du har tid att bearbeta och förstå budskapen?



## Bilaga 4

### Intervjuguide BA chefer (andra affärsområden)

Dessa intervjuer genomfördes i den inledande fasen för att få en inblick i hur det fungerar idag, var de största luckorna finns och vad som kan bli bättre. Frågorna är mer formade utifrån uppdraget som jag från början fick från IoS. Därför har de inte lika stor tyngd som övriga intervjuer men jag har valt att ta med dem i min undersökning.

- Vilka anser du vara de viktigaste kommunikationskanalerna för att nå dina målgrupper inom IoS och inom den enhet du ansvarar för?
- Anpassar du kommunikationskanalerna efter målgrupperna? (mycket viktiga, viktiga, mindre viktiga grupper)
- Hur för du ut ditt budskap? (visioner, mål, strategier, beslut)
- När budskapet fram?
- Följs budskapet upp?
- Hur uppfattar du att medarbetarna tar emot budskapet? (Tolkning som medarbetare gör)
- Om du tänker på ett beslut eller en förändring som du har genomfört, ur ett informationsperspektiv, vad fungerade bra och vad fungerade mindre bra?
- Hur känner du att dina förutsättningar är för att föra ut budskapen? Skulle du behöva något stöd och i så fall i vilken form? (utbildning, coaching, stöd från IoS Information/Information Responsible etc.)
- Vilka ser du som de viktigaste utmaningar inom den interna kommunikationen på IoS idag?
- Hur fungerar kommunikationen mellan olika BA?
- Finns det några svårigheter/ hinder i kommunikation mellan BA:n?
- Hur tycker du informationsmängden är från andra avdelningar? Bra, för mycket, för lite?
- Skulle du vilja se mer av cross funktions och utbyte mellan olika affärsområden i hur det fungerar och insyn?
- Skulle du vilja se någon utveckling av Inside (intranätet)?
- Hur föredrar du att få information från andra BA? (Memo, möten, Inside etc)
- Något annat som du skulle vilja tillägga?