



LUNDS UNIVERSITET

Institutionen för kommunikation och medier

# Destination: Internkommunikation

En kvalitativ studie om medarbetares engagemang och delaktighet

Masteruppsats 30hp  
Vårterminen 2011  
Av: Viktoria Olsson

Handledare: Fredrik Miegel  
Examinator: Peter Dahlgren

## Abstract

**Title:** Destination: Internal communication - a qualitative study of co-workers commitment and participation

**Author:** Viktoria Olsson, The department of Communication and Media

In the information society, one of the most important competitive weapon for the companies, is how their co-workers process and mediate information, in other words how they communicate. The demands on the internal communication are higher today in modern organizations. This has consequences for people's professional roles, which nowadays focus on soft qualities for example the skill to communicate. Therefore it is of interest to investigate co-workers commitment and participation in an organizations communicative environment. The research is a qualitative case study, where a flight company and their co-workers interest to engage in the internal communication are studied. Focus is on aspects which promote or prevent the co-workers to actively participate. The result of the study shows that organizational culture is an important aspect which influences the co-workers commitment. The influence is two ways and the co-workers professional identity affects the culture which causes the communicative behaviors in the company. In addition, the organizational structure is the source of possibilities but also limitations regarding the internal communication. The function is superior when designing the communication structure in a company.

**Keywords:** Internal communication, organizational culture, social identity, organizational structure

## Sammanfattning

**Titel:** Destination: Internkommunikation - en kvalitativ studie om medarbetares engagemang och delaktighet

**Av:** Viktoria Olsson, Institutionen för kommunikation och medier

I dagens informationssamhälle är ett av företagets viktigaste konkurrensmedel hur medarbetarna tar till sig, bearbetar och förmedlar information, med andra ord hur de kommunicerar. Kraven har blivit högre på internkommunikationen i moderna organisationer, vilket har fått konsekvenser för människors yrkesroll, vars mjuka värden prioriteras såsom förmågan att kommunicera. Därför är det av intresse att studera medarbetarnas engagemang och delaktighet i företagets kommunikativa miljö. Undersökningen är en kvalitativ enfallsstudie, där ett flygbolag och dess medarbetares intresse att medverka i internkommunikationen studerats. Syftet var att undersöka aspekter som främjar eller hindrar ett deltagande. Resultaten från studien visar att organisationskulturen är en viktig faktor som influerar medarbetarnas engagemang. Dock är påverkan av organisationskulturen dubbelriktad. Medarbetarnas yrkesidentitet inverkar i hög grad på kulturen och ger upphov till de kommunikativa beteenden som finns inom företaget. Studien visar även att ett företags organisationsstruktur både ger upphov till möjligheter men också begränsningar för internkommunikationen. Funktionen bestämmer strukturen, vilket företaget måste ta hänsyn till vid utformningen av en kommunikationsstruktur.

**Nyckelord:** Internkommunikation, organisationskultur, social identitet, organisationsstruktur

## Innehållsförteckning

1. Inledning .....	1
1.1 Problemdiskussion .....	2
1.2 Frågeställning och Syfte.....	3
1.3 Tidigare forskning .....	3
2. Fallföretag .....	6
2.1 Urval och avgränsningar .....	6
2.2 Beskrivning av företaget .....	6
2.3 Kanaler .....	7
3. Metod .....	9
3.1 Vetenskapsteoretisk diskussion.....	9
3.2 Val av metodansats .....	9
3.3 Insamlingstekniker .....	10
Semistrukturerade intervjuer .....	10
Observationer .....	12
3.4 Dokumentgranskning .....	13
3.5 Empiribehandling.....	13
3.6 Metodkritik.....	14
3.7 Undersökningens kvalité.....	15
4. Teoretisk referensram.....	16
4.1 Kommunikation .....	16
4.2 Medborgarkulturens dimensioner .....	18
4.3 Meningsskapande.....	18
4.4 Organisationskultur .....	19
4.5 Organisatoriskt lärande .....	20
4.6 Identitet .....	20
4.7 Etik och Moral.....	21
4.8 Struktur.....	22
4.9 Motiv till val av teori.....	23
5. Analys .....	24
5.1 Information ≠ kunskap .....	24
Informationsöverflöd.....	25

5.2 Organisationskultur .....	29
Värderingar .....	30
Tid och rum .....	33
Subkulturer .....	35
Formell kommunikation .....	36
Informell kommunikation .....	40
Socialisation .....	41
Identitet .....	43
5.3 Funktionen styr strukturen .....	45
Tillit .....	51
6. Avslutande diskussion .....	56
6.1 Slutsats och reflektioner .....	56
6.2 Förslag till vidare forskning .....	60
Referenslista .....	61
Bilaga 1 - Organisationsschema .....	65
Bilaga 2 - Kabinavdelningen .....	66
Bilaga 3 - Ordlista .....	67
Bilaga 4 - Intervjuguide .....	69

# 1. Inledning

---

*“If the communication activity stops, the organization disappears. If the communication activity becomes confused, the organization begins to malfunction. These outcomes are unsurprising because the communication activity is the organization” (Weick, 1995:75)*

---

Kommunikation är en ständigt närvarande aktivitet som vi människor ägnar oss åt en stor del av vår tid. Dess ständiga existens gör att den tas som en självklarhet och vi ägnar därför inte så mycket tid och tanke till ämnet eller dess funktion. Dock är kommunikation ett ämne som kräver reflektion och planering för att verka på ett tillfredställande sätt, speciellt inom organisationer som enligt citatet ovan uppkommer och är beroende av kommunikation. Att kommunikation i relation till organisationer är av yttersta vikt ansåg Barnard redan 1938, då han påpekade att kommunikation mellan alla medarbetare är grundläggande för att organisationen ska arbeta mot samma mål (Heide, Johansson & Simonsson, 2005). Företag måste metakommunicera, för organisationskommunikation förvaltas inte av sig själv.

Organisationskommunikation delas vanligtvis upp i extern och intern kommunikation, där internkommunikation berör all kommunikation inom organisationen, mellan chefer och medarbetare och mellan medarbetare. Extern kommunikation definieras som kommunikation till målgrupper utanför organisationen såsom kunder, intressegrupper och journalister (Falkheimer & Heide, 2007). På senare tid har dock skillnaden mellan begreppen suddats ut. Extern och intern kommunikation påverkar varandra i högsta grad och båda bör relateras och tas hänsyn till i en organisation (Simonsson, 2002). Internkommunikation har tidigare fått mindre uppmärksamhet, och ansetts som underordnad den externa. Fokus har riktats mot extern kommunikation då dess avkastning är lättare att mäta (Falkheimer & Heide, 2007). Därför är forskning inom internkommunikation av betydelse för att visa ämnets centrala roll för dagens organisationer.

## 1.1 Problemdiskussion

I samhället pågår en diskussion om att vi lever i en tid av förändring. Förändringarna påverkar många delar av samhället och är mer en norm än en ovanlighet. Vi går från en modern till sen-, hög- eller postmodern tidsepok. Oavsett beteckning antyder namnbytet att samhället är på väg in i en ny fas. Den nya fasen är av mer reflexiv karaktär, där människor har tillgång till en mängd nyinkommande information. Människor ifrågasätter gamla mönster och tankesätt med hjälp av den nyvunna informationen som genererar kunskap (Giddens, 1990). Det leder till en värld som är i snabb förändring, där nya trender av den sociala ordningen med hjälp av globaliseringen inte längre stannar på lokal nivå, utan sprids och får bäring världen över (Bauman, 1998).

Tidigare ansågs organisationer vara slutna system, som inte influerades av sin omgivning. Både organisationen och samhället var av mer stabil karaktär. Organisationer som verkar i dagens samhälle skildras som öppna system, då de påverkar och påverkas av sin omgivning (Bruzelius & Skärvad, 2004). Samhället skildras som en flytande modernitet där allting ständigt är i rörelse och utveckling. Numera är samhället instabilt och dess höga förändringstempo berör även organisationerna (Bauman, 2007). För att organisationerna ska klara den globala konkurrensen måste deras beteende vara flexibelt, anpassningsbart och föränderligt. För att anpassa sig till den flytande moderniteten diskuteras nya sätt att organisera företag. Nätverk har blivit populära för att skapa relationer mellan företag och skapa symbios (Castells, 2000). Andra sätt att strukturera arbetsuppgifter inom organisationer är i projektform (Bruzelius & Skärvad, 2004), som anses vara en mer flexibel arbetsform och lämplig i vårt högmoderna samhälle.

Människorna inom organisationen berörs av dess nya former, och medarbetarnas yrkesroller har förändrats över tid. Förr hade yrkesrollen en linjär utveckling där människan klättrade uppåt på karriärstegen med hjälp av sina tidigare prestationer. Numera är människans yrkesväg inte längre av vertikal karaktär, där tidigare erfarenheter är ett givet kapital, utan vägen är oftast horisontell med byte av arbete inom samma nivå. Mjuka egenskaper såsom att vara flexibel, kunna arbeta i team, anpassa sig till rådande omständigheter och kunna kommunicera premieras högt (Sennett, 2000). Att fokus ligger på de mjuka egenskaperna för individers yrkesroll är en följd av en instabil värld i förändring.

En organisation och dess medarbetare verkar i ett "informationssamhälle", en term lånad från Hård af Segerstad (2002:38), vilket betyder att ett företags framgångar på marknaden är förknippat med hur alla inom ett företag hanterar kunskap och information (Castells, 2000).

Därför ställs det högre krav på den interna kommunikationen inom en organisation i dagens samhälle. Exempelvis är tid och rum två begrepp som är särskilda i nutida organisationer (Giddens, 1990). Medarbetare i ett företag är separerade geografiskt men måste ändå kommunicera för att arbeta mot samma mål. I en värld av förändring är det av vikt att internkommunikationen är anpassad för våra nutida organisationer. Samtidigt försvåras skapandet av en god kommunikativ miljö i en organisation då det sker en individualiseringsprocess i samhället där individen och inte kollektivet står i centrum, vilket leder till svagare band mellan medarbetare och företag (Bauman, 2001).

Tidigare forskning visar att det är relevant att undersöka medarbetarnas roll i den kommunikativa process som sker inom organisationer. Precis som organisationen har även medarbetarna behov gällande kommunikation vilka måste undersökas. Det centrala för medarbetarna är att de kan bemästra processen att bearbeta, lagra och kommunicera information (Heide, 2002), vilket kräver ett aktivt engagemang och deltagande i internkommunikationen.

## **1.2 Frågeställning och Syfte**

Ovanstående problemdiskussion resulterar i följande frågeställning:

*Hur kan medarbetarnas engagemang och delaktighet i en nutida organisations internkommunikation förstås och förklaras?*

Syftet med studien är att undersöka och skapa förståelse för hur ett flygbolags kommunikativa miljö, skapar engagemang och delaktighet hos medarbetarna i den kommunikativa processen, med utgångspunkt i framförallt Peter Dahlgrens teori om medborgarkultur. Studien analyserar och diskuterar faktorer som främjar respektive hindrar medarbetarna att delta i internkommunikationen inom organisationen.

## **1.3 Tidigare forskning**

Medie- och kommunikationsvetenskap (MKV) är ett tämligen nytt tvärvetenskapligt ämne inom den akademiska världen. Disciplinen har influerats av många andra ämnen såsom sociologi, statsvetenskap och företagsekonomi. MKV rymmer olika fält, vilka är inriktade på medie- eller på kommunikationsforskning. En av inriktningarna är organisationskommunikation, vilket Larsson (2008:78) definierar som:” företags, myndigheters och intresseorgans alla kommunikativa handlingar och interaktioner”. Som tidigare nämnts delas organisationskommunikation in i intern och extern kommunikation. Inom forskningen gällande

internkommunikation finns två perspektiv; transmissionsmodellen och det meningsskapande synsättet (Heide, Johansson & Simonsson, 2005).

Det klassiska perspektivets syn (transmissionsmodellen) på kommunikation är nära kopplat till de klassiska organisationsteorierna såsom Taylors scientific management och Webers byråkrati. Även de senare organisationsteorierna räknas till det klassiska perspektivet däribland Human relations - och Human resourceskolorna (Heide, Johansson & Simonsson, 2005). De två sista teorierna betonar starkt medarbetarna, gruppen och social relation och därför kan dess gruppering i det klassiska perspektivet ifrågasättas. Deras placering skulle eventuellt vara mer lämpad i nästa perspektiv som är det tolkande perspektivet.

På 1980-talet kom det meningsskapande perspektivet vilket utmanade de redan accepterade ramarna inom det klassiska perspektivet. Det meningsskapande perspektivet innebär enligt Weick (1995) att organisationer inte existerar i en statisk omvärld. En organisation består av olika formella och informella interpersonella relationer. Medarbetarna inom organisationen måste ständigt arbeta och upprätthålla relationerna med hjälp av interaktion och kommunikation. De sociala relationer som finns inom organisationen reproduceras och bildar ett mönster för att skapa och vidmakthålla organisationen. Kommunikation är grundläggande för organisationens varande (Weick, 1995). Alvesson (2000) har utfört en studie som behandlar organisationskultur och struktur i ett kunskapsföretag, vilken visar på att organisationens normer och värderingar påverkar medarbetarna och deras kommunikation.

Tidigare har det klassiska perspektivet varit framträdande inom forskningen men även om forskare har anammat det meningsskapande perspektivet, har många undersökningar fortfarande drag av transmissionssynen med ett ledarskapsperspektiv, vilket poängterar sändaren. Forskningen med fokus på ledare och kommunikation är mångfacetterad. Exempelvis har Simonsson (2002) i en avhandling undersökt chefer och deras roll som kommunikatörer i ett meningsskapande perspektiv.

Ledningsfokus har varit dominerande men under senaste åren har fler forskare börjat ägna sig åt det tolkande där medarbetarna är i centrum (Falkheimer & Heide, 2007). Von Platen (2006) menar i sin avhandling att forskningen inom kommunikationsvetenskap behöver nya perspektiv. Undersökningen av von Platen har därför ett meningsskapande perspektiv där författaren undersöker medarbetarnas kommunikativa processer under en organisationsförändring, då internkommunikationen ställs på sin spets. Studien visar bland annat att medarbetarnas identitet är relaterad till kommunikationsprocessen. Identitetsbegreppet är väl använt för att skapa



förståelse för organisationer och dess medarbetare. Sörgärde (2006) diskuterar i sin avhandling vilken roll medarbetarnas identitet har vid en organisationsförändring. Den specifika yrkesrollen hos en individ, som är en social identitet, och dess betydelse undersöker Aurell (2001) i sin avhandling, där hon anser att en människa inte enbart har en identitet, utan flera beroende på situationen. Även ledarskapsforskningen påvisar en stark förflyttning i fokus från ledare till medarbetare, där dagens ledarskapsstilar utgår från medarbetarna och deras mognadsgrad i arbetet (Alvesson & Sveningsson, 2010).

Organisationer anses vara öppna system som i stor grad påverkar och påverkas av sin omgivning (Bruzelius & Skärvad, 2004). En trend i dagens samhälle som Manuel Castells (2000) diskuterar i sin trilogi *Nätverkssamhället*, är hur nätverk och dess struktur har blivit basen i vår värld och influerar människors vardag inom många områden. Även organisationer berörs av nätverksstrukturens frammarsch inom sociala och tekniska områden.

## 2. Fallföretag

---

*Först ges en motivering till urval och avgränsningar. Därefter beskrivs fallföretaget och dess formella kanaler.*

---

### 2.1 Urval och avgränsningar

Undersökningen utgörs av en fallstudie, en så kallad enfallsstudie av ett flygbolag. Forskningsfrågan och syftet med undersökningen styr forskningsstrategin och fallstudie lämpar sig då intresset är att undersöka en aktuell företeelse, såsom internkommunikation i dess verkliga kontext (Yin, 2009). Fallet, företaget har valts utifrån de kriterier som diskuteras i problemdiskussionen, där nutida organisationers anpassning till tid, plats och förändring påverkar dagens internkommunikation. Fallföretaget, ett flygbolag uppvisar dessa utmaningar och är därav enligt (Yin, 2009) representativt för att undersöka fenomenet.

I undersökningen har vissa avgränsningar gjorts, för att på ett lämpligt sätt kunna hantera data och undersöka fenomenet. Flygbolaget, det valda fallet består av många olika avdelningar som kommer förklaras längre fram, men då undersökningen har ett medarbetarperspektiv har undersökningen fokuserat på kabinavdelningen där kabinpersonalen finns representerad. Inom kabinavdelningen, som är den största sett till antal medarbetare föregår en stor del av internkommunikationen. Det är även den avdelning som har störst geografisk spridning på sina medarbetare, och där tid och rum är en väsentlig faktor. Fyra av fem baser har varit med i studien; Stockholm, Göteborg, Malmö och Oslo. Helsingfors uteslöts på grund av språkbarriären.

### 2.2 Beskrivning av företaget

Fallföretaget har önskat att vara anonym i studien och kommer härnäst kallas för Skyline. Skyline är ett nordiskt flygbolag som tillhör en större resekoncern och har funnits i över 20 år i olika konstellationer. Företaget har drygt 800 anställda. Huvudkontoret ligger i Stockholm där 70 personer arbetar. Företaget har cirka 170 piloter och 30 tekniker, resterande personal är placerade på de respektive baserna. Skyline är uppbyggt runt kabinavdelningen (se bilaga 1) som är navet i organisationen med flygpersonalen, därutöver finns avdelningar med administrativa uppgifter som fungerar som stöttande enheter för att kabinpersonalen ska kunna utföra sitt arbete. Däribland finns Flight operations med alla piloter, Ground operations som sköter allt som har med verksamheten på marken att göra och Technical department som ansvarar för de tekniska bitarna rörande flygplanen.

Kabinavdelningen (se bilaga 2) består av 530 medarbetare, varav nio stycken arbetar på huvudkontoret i Stockholm med ansvar för personal, säkerhet, service, löner och andra personaladministrativa uppgifter. Resterande medarbetare är cabin crew (cc) som i studien benämns som kabinpersonal eller flygvärdinnor, cabin manager (cm) som kallas för kabinchef och cabin crew manager (ccm) vilka namnges baschefer (se bilaga 3 för ordlista). Medarbetarna är utplacerade på de fem baserna; Stockholm, Göteborg, Malmö, Oslo och Helsingfors.

## **2.3 Kanaler**

Skyline har inom den interna kommunikationen tillgång till formella kanaler som nedan beskrivs. Kanalerna som det redogörs för är de som är av relevans och diskuteras i studien. Uppdelningen av kanaler hänvisar till Erikson (2005).

### Elektroniska kanaler

Intranätet är gemensamt för hela koncernen. Startsidan har information gällande koncernen. På intranätet har flygbolaget en egen sida, som är uppdelad i undersidor där kabinavdelningen har sin egen. På Intranätet finns bland annat två forum, ett för kabincheferna (cm) och en för övrig kabinpersonal. Via intranätet har medarbetarna tillgång till sin företagsmail. Skyline har nyhetsbrev som skickas till medarbetarna, ett från kabinavdelningens chef, och ett basbrev som skickas ut av respektive chef på baserna.

Kabincheferna (cm) har en datorenhet, Digital Flight Report (DFR), där de skriver en digital flygrapport efter varje flygning med rapport om eventuella problem och som skickas till respektive avdelning på huvudkontoret.

### Skriftliga kanaler

Kabinpersonalen har två manualer, en gällande servicekonceptet (csm) och en gällande säkerheten ombord på flyget (ccm). Manualerna är skrivna i kapitelform och mycket detaljerade. Vid varje flygning måste kabinpersonalen checka in via en dator på basen och får då en CIAO, ett papper med slingan, turen de ska flyga, eventuell information om övernattningar och annan relevant information gällande flygningen.

### Muntliga kanaler

Bascheferna (ccm), som är åtta stycken har månadsvis möte med kabinavdelningens chef på huvudkontoret.

Två gånger per år har kabinpersonal/kabinchefer möte på respektive bas. Ibland är mötena gemensamma för de två grupperna och ibland separata. Mötena som hålls inför sommar- respektive vintersäsong innehåller ofta utbildningsmoment. Baschefen leder mötena och vanligtvis är kabinavdelningens chef även närvarande.

Skyline har interna verksamhetsgrupper såsom servicegruppen, utvecklingsgruppen, hälsogruppen och säljgruppen som håller möte med jämna mellanrum och diskuterar ämne utifrån sina grupper. Medlemmarna i grupperna är medarbetare från de olika baserna.

# 3. Metod

---

*Kapitlet presenterar en deskriptiv beskrivning av insamlandet av empiri. Val av metod och vetenskaplig ansats motiveras och diskuteras för att påvisa en transparens i undersökningen. Avslutningsvis belyses och reflekteras gällande metodkritik.*

---

## 3.1 Vetenskapsteoretisk diskussion

Undersökningen tar avstamp i ett hermeneutiskt perspektiv, en tolkningslära som vill förstå och tolka människor och deras beteende (Hyldegaard, 2008). En skillnad görs mellan begreppen förklaring, som syftar till yttre fasta orsaker och förståelse, som har ett tolkande perspektiv i förhållande till människors avsikter (Sohlberg, 2009). Undersökningen har en ambition att skapa en förståelse för ämnet. Enligt Alvesson och Sköldberg (2008:193) har fokus i hermeneutiken varit att: ”meningen hos en del kan förstås om den sätts i samband med helheten”. Vilket betyder att informanternas perspektiv och berättelser endast kan förstås i relation till kontexten och organisationen som helhet. Därför växlar den hermeneutiska processen från del till helhet. Samtidigt består organisationen av delar som bara kan förstås utifrån dessa. Fenomenet beskrivs ofta som den objektiverande hermeneutiska cirkeln (Hyldegaard, 2008; Alvesson och Sköldberg, 2008). Inom den aletiska hermeneutiken förespråkas en annan cirkel mellan förförståelse och förståelse. Metaforen av en cirkel är något motsägelsefull och Thurén (2007) anbefaller istället bilden av en spiral, ett växelspel mellan del och helhet, förförståelse och förståelse, mellan teori och praktik. Större erfarenhet ger en bättre förförståelse, som leder till en bättre uppfattning av nyanser. Den postmodernistiska hermeneutiken förespråkar en divergent tolkningssyn, vilken menar att det finns olika tolkningar som är lika gångbara. Dock är det inte fruktsamt att utveckla en oändlig mängd tolkningsmöjligheter, utan med referens till kontexten skapas rimliga tolkningar av sociala handlingar (Sohlberg, 2009).

## 3.2 Val av metodansats

Val av metodansats utgår från undersökningens frågeställning och syfte (Flick, 2006). Undersökningen är intresserad av att få tillgång till informanternas perspektiv och åsikter om interkommunikationen i deras organisation, att se världen utifrån medarbetarnas ögon och få fördjupad kunskap om fenomenet internkommunikation. Det är av intresse att få en djup kunskap istället för en ytlig och bred. En kvalitativ ansats är mest lämplig utifrån ovanstående kriterier. Den kvalitativa ansatsen skapar förståelse för den sociala verklighet då respondenterna som

vistats i miljön tolkar denna verklighet (Bryman, 2002). Kvalitativa metoder beskriver sociala interaktioner och fångar nyanser i en komplex värld (Ahrne & Svensson, 2011). I jämförelse med den kvantitativa ansatsen, som har en linjär forskningsdesign, är den kvalitativa forskningsprocessen mer flexibel, och brukar liknas vid en cirkulär process (Ahrne och Svensson, 2011; Flick, 2006). Det cirkulära förloppet tvingar forskaren till att ständigt reflektera under hela undersökningen. Inhämtning av empiri och analys av data är starkt sammanflätat, vilket gör att forskningsdesignen snabbt kan anpassas i relation till vad som händer ute på fältet (Ahrne & Svensson, 2011), något som har utnyttjats i studien. Undersökningen utgörs av en fallstudie. En organisation, ett relativt avgränsat system har valts för att systematiskt studera den företeelse som berör frågeställningen och syftet med undersökningen (Merriam, 1994). Studien följer ett induktivt perspektiv, inom ramen av ämnet internkommunikation, där den insamlade datan styr och generar teorin som används i analysen (Bryman, 2002).

### **3.3 Insamlingstekniker**

Två insamlingsmetoder, semistrukturerade intervjuer och observationer har använts i undersökningen, en så kallad triangulering (Flick, 2006; Fangen, 2005). De två insamlingsteknikerna kompletterar varandra väl och kan ge upphov till olika perspektiv av empirin. Genom att utföra intervjuer, får forskaren tillgång till vad informanterna har att säga om ett visst ämne. Ibland kan det dock förekomma en viss diskrepans mellan människors utsagor och deras handlingar, vilket undersöktes med hjälp av observationer (Ekström & Larsson, 2000).

#### **Semistrukturerade intervjuer**

För att samla in empiri från medarbetarna och få deras perspektiv och djupare förståelse valdes semistrukturerade intervjuer, vilken data analysen till största del är baserad på. Genom att göra intervjuer får forskaren tillgång till informantens verklighet och genom interaktion erhålles insikt om de förhållanden som råder i den specifika miljön. Information som kan vara svår att få tillgång till på annat sätt. Styrkan med semistrukturerade intervjuer är att informanten har större möjligheter att påverka innehållet i intervjun då frågorna är öppna (Gillham, 2008). Informanten har alltså större frihet att välja vilka ämne som ska tas upp under intervjun, vilket kan ge forskaren tillgång till nya perspektiv. Semistrukturerade intervjuer är baserade på att ha olika teman som tas upp (Flick, 2006). En intervjuguide (se bilaga 4) planerades utifrån teman (Ryen, 2004) vilket inte utgick från teorier, då undersökningen är induktiv. Teman skapades utifrån att ha granskat den rådande internkommunikationen i organisationen, med hjälp av dokument, besök på organisationens intranät och ett möte med ledningsgruppen.

Urvalet baserades på ett strategiskt urval, alltså en heterogenitet inom en viss ram (Trost, 2010), kabinavdelningen inom flygbolaget. Eller som Ryen (2004) kallar det, ett varierat urval. Principiellt valdes informanter utifrån vissa specifika kriterier (Trost, 2010). Kriterierna var som följer; medarbetare från alla de fyra baserna (antal beroende på basens storlek), olika rang på personalen, kabinpersonal (CC), kabinchef (CM) och baschef (CCM) samt respondenter som flyger long haul och short haul (korta och längre flygningar). Från huvudkontorets kabinavdelning intervjuades människor med olika positioner och ansvarsområden, för att få ett så brett perspektiv som möjligt. För att lokalisera vilka positioner som var av intresse användes ett organisationsschema, och input från kontaktpersoner i organisationen. För att kontakta informanterna och planera intervjuerna togs det hjälp av två stycken representanter från organisationen, en person från huvudkontoret och en person placerad på en administrativ tjänst på Malmö-basen. Totalt blev det 26 stycken intervjuer, vilka varierade mellan 1-1,5 h. Urvalet av informanter blev följande:

<b>Plats</b>	<b>Position</b>	<b>Position</b>	<b>Antal</b>
HK Stockholm	Cabin manager	Processing & Support	1 st. +1 st.
	Service officer	Service procedures ass	1 st. +1st
	Assistant	Safety officer	1 st. + 1 st.
Bas Stockholm	CC/CM/CCM		7 st.
Bas Oslo	CC/CCM		3 st.
Bas Göteborg	CC/CM/CCM		2 st.
Bas Malmö	CC/CM/CCM		8 st.

Intervjuerna av personalen på huvudkontoret skedde under en vecka på kontoret i Stockholm. De övriga intervjuerna gjordes under en period av en månad. Intervjuer har utförts på crewrum på de olika baserna och ute på en destination då kabinpersonalen var på stopp, flygning med stopp på hotell. Kravet för intervjuplatserna, var att det skulle finnas ett lugnt rum, med avslappnad miljö och där det inte fanns risk för att intervjun skulle bli avbruten. I början av intervjuerna förklarades att informanten i frågan var anonym, att det var deras perspektiv på fenomenet som var intressant och att det inte fanns något rätt eller fel (Kvale & Brinkmann, 2009). För att tillgodose anonymiteten hos informanterna kommer det i analysen vid citaten endast stå skrivet deras position i organisationen. Då även flygbolaget är anonymt i studien kommer det inte finnas någon risk att informanterna blir igenkända. Informanterna tillfrågades om det var tillåtet att spela in intervjuerna med diktafon, vilket alla svarade ja till. Ryen (2004) betonar att inspelning av intervjun kan hämma informanterna, vilket i detta fall inte uppfattades som ett problem. Intervjupersonerna glömde oftast bort diktafonen, och de var väldigt öppna och personliga i sina svar. För att bryta isen och göra informanten bekväm, inleddes intervjuerna med så kallade

inledande frågor eller uppvärmningsfrågor, som var av icke laddad art. Exempelvis hur länge intervjupersonen har arbetet inom organisationen. Under intervjuerna användes en intervjuguide med de olika teman, men de togs inte upp i en specifik ordning, utan när det passade. Frågorna var öppna och oftast ombads informanten att ge exempel för att få ett utförligare resonemang och en mer nyanserad bild av deras verklighet. Efter de första intervjuerna omvärderades och utvecklades intervjuguiden för nästkommande intervjuer, en process som fortgick under hela insamlingsperioden.

Antalet informanter som bör intervjuas i en undersökning är en fråga som ständigt diskuteras. Kvale och Brinkmann (2009) poängterar att faktorer som tid och resurser ska spela in vid resonemang om antal intervjupersoner. En aspekt som det togs hänsyn till. Ryen (2004) anser att det finns två kriterier att fokusera på, dels att antalet ska vara tillräckligt stort för att spegla bredden hos deltagarna och dels platsen för undersökningen utifrån frågeställning och syfte. Redan i början av urvalsprocessen gjordes en reflektion över kriteriet med ett strategiskt urval. Dels ska forskaren ha fått tillfredställande information och en viss mättnadspunkt vara nådd. Även Ahrne och Svensson (2011) nämner att studien ska uppnå en mättnad. För att se om en mättnad uppnåtts, vilket efterföljdes, varvades intervjuerna, med granskning och analysering av materialet.

## **Observationer**

Observationerna fungerade som ett komplement till de semistrukturerade intervjuerna i undersökningen. Utifrån sitt perspektiv beskriver observationer fenomenen, men perspektivet hos de som ska studeras förstås bäst om de frågas direkt (Ahrne & Svensson, 2011). Under observationer finns det olika grad av delaktighet för forskaren, där ett partiellt deltagande skedde under observationerna, alltså deltagande i vissa aspekter (Ahrne & Svensson, 2011). Fange (2005) kallar det delvis deltagande, där undersökaren deltar i det sociala samspelet men inte i de miljöspecifika aktiviteterna. Exempelvis gjordes en observation under en sju-dagarsslinga där undersökaren följde en besättning när de var ute på flygning till en destination med hotellstopp. Undersökaren deltog i de sociala aktiviteterna som middagar och liknande, men under flygningarna fanns inte möjlighet att delta på grund av säkerheten att utföra de miljöspecifika aktiviteterna. Då det är en avdelning inom en organisation som observerades, föregicks observationerna på deltid. Till skillnad från när människor och exempelvis deras livsstil observeras på heltid. (Fange, 2005). Totalt gjordes sex observationer under en tidsperiod av två månader.



Plats	Längd	Typ
Slinga	7 dagar	Flygningar med hotellstopp
Huvudkontoret (HK)	7 dagar	Besök på HK, med möte
Crewrum Stockholm	1 dag	Vardagligt arbete
Crewrum Oslo	1 dag	Vardagligt arbete
Crewrum Malmö	2 dagar	Säljmöte och vardagligt arbete
Crewrum Göteborg	1 dag	Vardagligt arbete

Att observera innebär ett socialt samspel och försök gjordes för att delta, men ändå så att situationerna avlöpte på ett så naturligt sätt som möjligt (Fange, 2005). Självklart kan undersökarens medverkan påverkat resultatet och bör reflekteras över. Dock upplevdes det som att människorna som var med i observationerna inte påverkades nämnvärt och betedde sig som vanligt. Under de olika tillfällena observerades både verbal och icke verbal kommunikation. Fange (2005) anser att undersökaren ska vara känslig för olika intryck från fältet. Idealet är att ifrågasätta det självklara för att tränga bakom de ting och situationer som deltagarna tar för givet. Endast stickord antecknades under observationerna, som i efterhand utvecklades till fältanteckningar. Med hänsyn till att undvika för mycket empiri och material, antecknades inte ”ren” data utan tolkad data.

### 3.4 Dokumentgranskning

Fange (2005) betonar att det är mycket vanligt att parallellt med insamling av empiri sker ett arbete med att läsa genom dokument vilka ger bakgrundsinformation om systemet som studeras. Olika organisationsdokument där bland annat arbete med organisationskulturen och värdeord beskrivs har lästs för att få en bättre inblick i flygbolaget. Manualer som behandlar säkerhet, servicekoncept och mötesrutiner har studerats. Även Skylines intranätssida har granskats då den innehåller relevant information och är en viktig kanal för internkommunikationen.

### 3.5 Empiribehandling

Alla intervjuer transkriberades med hjälp av inspelningarna. Bearbetning av data utgick från råd i litteraturen av Ryen (2004), Kvale och Brinkmann (2009), som rekommenderar meningskodning. Vid en första bearbetning försöktes olika mönster urskiljas och kodas, textsegment knöts an till ett eller flera nyckelord. De hermeneutiska cirklarna (spiralerna) (Kvale & Brinkmann, 2009) användes för att växla mellan del och helhet och förförståelse och förståelse. Beskrivningarna tolkades därefter med hjälp av det bestämda ramverket av teorier. Transkriberingarna

kategoriserades utifrån teorier med olika färger för att skapa en struktur. Fältanteckningarna från observationerna hanterades på samma sätt.

### **3.6 Metodkritik**

I det strategiska urvalet där intervjupersonerna valdes ut togs det hjälp av representanter från organisationen. Deras interna kunskap om olika positioner inom kabinavdelningen och dess betydelse ansågs vara värdefull för studien. Hjälpen kan dock ha varit negativt för urvalet, då viss del av urvalet har förlitats sig på dessa människors kunskap och kan ha vinklats utifrån deras perspektiv.

Forskarens roll inom den kvalitativa ansatsen är annorlunda än i den kvantitativa. I den kvalitativa kommer forskaren nära människorna som undersöks, vilket kan vara positivt eftersom en djupare förståelse fås av informanten men samtidigt kan det också vara negativt (Ahrne & Svensson, 2011). Interaktionen anses dock vara mestadels en styrka i denna studie, där riklig och djup information genererats. Bryman (2002) poängterar att enligt det positivistiska perspektivet är den kvalitativa ansatsen för subjektiv. Dock krävs det enligt den hermeneutiska spiralen en förförståelse för att skapa förståelse (Thurén, 2007). Det finns inte en sanning utan flera beroende på olika tolkningar och kontexter. Vid en studie som denna är det av vikt att forskaren är medveten om vilken förförståelse personen själv besitter, och att den uppmärksammas (Fange, 2005).

Enligt Ahrne och Svensson (2011) ger intervjuer en begränsad bild av verkligheten. Med hjälp av triangulering, att använda två insamlingstekniker, semistrukturerade intervjuer och observationer sker en komplettering. De två teknikerna har olika styrkor och svagheter, och därför förstärks undersökningen då båda används. En kritik mot observationer är att det kan vara svårt att få tillgång till fältet, och bli accepterad av dem som ska studeras. Om personerna i fråga som ska vara med i studien inte känner förtroende och tillit, kan materialet bli felaktigt (Ahrne & Svensson, 2011). För att enklare bli accepterad, användes en fältkontakt som var med under observationerna. Personen var något av en dörröppnare, som även fungerade som nyckelinformant (Fange, 2005), och som kunde förklara den miljö som studerades exempelvis rutiner.

## 3.7 Undersökningens kvalitet

Undersökningen försöker inte skapa en universell generalisering. Dock påpekar Kvale och Brinkmann (2009) att en analytisk generalisering kan göras på en kvalitativ studie. En bedömning om hur resultaten kan vägleda för vad som kan ske i en annan situation, där likheter och skillnader utifrån situationerna analyseras. Organisationer med liknande komplexitet, av tid, plats och flexibilitet som flygbolaget i studien kommer rimligen uppvisa liknande drag som diskuteras i undersökningens analys.

Flick (2006) och Bryman (2002) använder båda alternativa begrepp som är mer passande för att bedöma undersökningar inom den kvalitativa ansatsen än de kvantitativa begreppen reliabilitet och validitet. De föreslår de två kriterierna trovärdighet och äkthet. Trovärdighet delas in i fyra kriterier; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet, styrka och bekräfta. Äkthetskriterierna är väldigt generella, och har enligt Bryman (2002) inte fått stor genomslagskraft. Därför kommer fokus ligga på kriteriet, trovärdighet.

Tillförlitlighet handlar om att den tolkning som forskaren gör av en social verklighet ska vara trovärdig (Bryman, 2002). För att uppnå en trovärdighet har en triangulering utförts, för att skapa empiri med olika perspektiv. De fenomen som har uppmärksammat har även satts in i en kontext, en helhet.

Överförbarhet beskriver huruvida resultatet kan vara giltigt i en annan situation (Bryman, 2002). Där hänvisas till den tidigare diskussionen i texten om generalisering. Samtidigt görs försök i analysen att ge en "thick description" (Bryman, 2002), och redovisa citat för att läsaren ska kunna bilda sig en egen uppfattning om resonemangen.

Pålitlighet menar Bryman (2002) är att säkerställa att det finns en detaljerad redovisning av forskningsprocessen. Uppsatsen är skriven med transparens och försök till en så kallad röd tråd, där det ska vara lätt för läsaren att följa vilka val som gjorts och varför.

Möjligheten att styrka och bekräfta behandlar att det inom den kvalitativa forskningen inte är möjligt att studera verkligheten från ett helt objektiva perspektiv. Forskaren ska dock agera i god tro, och inte påverkas av yttre eller inre krafter (Bryman, 2002). Denna punkt kan ifrågasättas då forskarens roll i den kvalitativa ansatsen är av största vikt. Det är i interaktionen mellan forskare och intervjuperson som empiri uppstår. Som Fangen (2005) påpekar måste forskaren ha en viss kännedom och kunskap om den organisation som studeras för att göra en rättvis analys.

# 4. Teoretisk referensram

---

*Teorierna i studien beskrivs här i korthet, för att läsaren ska få kunskap om den teoretiska referensram som används i uppsatsen. Val av teorier motiveras och deras kopplingar förklaras. Den teoretiska referensramen utvecklas i analyskapitlet tillsammans med empirin.*

---

## 4.1 Kommunikation

Begreppen kommunikation och information används ibland som synonymer vilket är felaktigt. Kommunikation kommer från latinets *commun* vilket betyder gemensam, är en process där information som är hårdvaran överförs mellan individer. Processen är alltså något som görs gemensamt, en mänsklig handling där vi utbyter information (Hård af Segerstad, 2002:34; Heide, Johansson & Simonsson, 2005). Inom kommunikationsvetenskapen finns två perspektiv på kommunikation, transmissionsmodellen och det meningsskapande synsättet. För att börja i kronologisk ordning nämns transmissionsmodellen först. Kommunikation beskrivs enligt transmissionsmodellen genom att sändare skickar ett budskap/information via en kanal till en mottagare. Sändaren är den aktiva i överföringen av informationen medan mottagaren är passiv. Modellen är linjär och kommunikation beskrivs relativt mekaniskt och har fått kritik för att förenkliga kommunikationsprocessen. Modellen tar inte heller hänsyn till faktorer som kan påverka processen såsom mottagaren, miljö, kultur och kanal. (Heide, Johansson & Simonsson, 2005; Falkheimer & Heide, 2007; Larsson, 2008).

Om processen misslyckas och mottagaren inte förstår budskapet används antingen upprepningsprincipen, samma budskap sänds flertalet gånger, eller konkritiseringprincipen. Budskapet har då ändrats och modifierats något, och sänds åter igen tills mottagaren förstår (Falkheimer & Heide, 2007). Inom det meningsskapande perspektivet diskuteras inte sändare och mottagare i någon hög grad utan istället deltagare (Larsson, 2008) och hänsyn tas till hur deltagarna tolkar budskapet i den kommunikativa processen (Heide, Johansson & Simonsson, 2005). Processen kan beskrivas som mer cirkulär och social (Larsson, 2008), vilket betyder att meningsskapandet sker tillsammans och i utbyte med andra. Alla i en organisation har ett kommunikativt behov vilket tas hänsyn till i det meningsskapande synsättet. Detta ger det meningsskapande en ansats av Human resource management, där både organisationens och medarbetarnas behov uppmärksammas (Bruzelius & Skärvad, 2004). Båda perspektiven, transmission och det meningsskapande behövs i en organisation då de kompletterar varandra. (Heide, Johansson & Simonsson, 2005; Falkheimer & Heide, 2007). Då personerna som mottar

budskapet är i fokus, blir även deras tidigare erfarenheter och kunskap en referensram av vikt för att hjälpa individerna att tolka nya situationer (Fawkes & Gregory, 2000). Kunskap är ett begrepp som relateras till kommunikation och information. I kommunikationsprocessen kan information utvecklas till kunskap, och kunskap behövs för att hantera och processa information. Kunskap är vetande som finns hos människan (Hård af Segerstad, 2002). Inom en organisation kan kommunikation delas upp i formell och informell. Formell kommunikation är planerad och styrd, informell kommunikation är all övrig kommunikation mellan medarbetarna som inte sker planerat, utan är vardaglig (Erikson, 2005; Larsson, 2008). I dagens informationssamhälle där tillgången till information är stor påverkas även organisationerna vilket kan ge upphov till informationsöverflöd. Medarbetarna får för mycket information som de inte har kapacitet att hantera (Himma, 2007).

En dialog är målet för kommunikationen i en organisation, vilken har som mål att alla åsikter blir hörda till skillnad från diskussion som karaktäriseras av argumentation (Dixon, 1998). En organisation kan utforma sitt kommunikationssystem på olika sätt varav den så kallade Stjärnan är det mest strukturerade och kontrollerande sättet, då en person är ansvarig för kommunikationen och de övriga medarbetarna inte har kontakt med varandra. Den så kallade Y-formen är inte ett lika radikalt system som Stjärnan men uppvisar ändå en viss struktur och kontroll, där en central person är ansvarig för kommunikationen, men möjlighet finns för kommunikation mellan medarbetarna (Flaa, et al., 1995). Vid internkommunikation gäller det att reflektera över vilka medarbetare som är i behov av att kommunicera, alltså kommunicera med rätt personer vid rätt tidpunkt (Rogers & Agarwala-Rogers, 1976). Inom en organisation har informell kommunikation störst volym. Det finns ett direkt samband mellan formell och informell kommunikation i en organisation där den informella fyller luckor och behov som inte tillgodoses med styrd och planerad kommunikation (Kandlousi, Ali och Abdollahi, 2010). Många olika kanaler finns att tillgå inom en organisation för att kommunicera med sina medarbetare, där ansikte mot ansikte (face to face) är den mest uppskattade av människor och mest effektiva då följdfrågor kan ställas (Murgolo-Poore & Pitt, 2001). Då ansikte mot ansikte är att föredra blir kommunikationen med ens närmaste chef betydelsefull och influerar medarbetarna (Alvesson & Sveningsson, 2010). Kommunikationen i en organisation består av olika strömmar, där den nedåtgående från ledare till medarbetarna är vanligt förekommande. En effektiv internkommunikation kräver dock även en uppåtgående ström av kommunikation, från medarbetarna till ledningen. Därav blir feedback i alla riktningar av stor betydelse. Feedback är inte enbart ris och ros, utan består även av att uppmärksamma en individs tankar och visa att de har tagits i beaktning, något som ger människan

bekräftelse (Öiestad, 2005; Tourish & Robson, 2003; 2006). I en organisation som kan liknas vid ett samhälle i miniatyr måste en kultur som främjar en kommunikativ miljö finnas. Vilket diskuteras med medborgarkulturens dimensioner.

## **4.2 Medborgarkulturens dimensioner**

Det finns faktorer vilka är grundläggande för en medborgarkulturs existens och som främjar eller hindrar medborgarnas engagemang och deltagande i en demokratisk process i samhället. Medborgarkulturen uppvisar liknande drag som en organisationskultur, och därför kommer Dahlgrens (2009) teori och diskussion analogt överföras på en organisation. Sex dimensioner är av vikt att ta hänsyn till för att få en bättre förståelse för den demokratiska utvecklingen och medborgarnas möjlighet till påverkan. Samhället är uppbyggt av individer, där individers identitet är grunden till ett demokratiskt engagemang. Andra faktorer som påverkar är vanor, samhället är i behov av vanor som främjar en demokratisk medverkan, specifika rutiner och traditioner som hjälper medborgarna till ett engagemang. Samhället bör även genomsyras av demokratiska värderingar för att skapa ett intresse hos människor. Kunskap är en aspekt som är av betydelse att medborgarna har tillgång till denna för att aktivt kunna delta. Information är den ”råvara” som behövs för att generera kunskap. Medborgarna är i behov av både så kallad ny information, men framför allt bakgrundsinformation för att lyfta diskussionerna. För att medborgarna ska kunna delta i demokratin måste de ha tillgång till medierande rum, platser där en dialog kan föras. Med dagens tekniska utveckling finns nästan obegränsade möjligheter att skapa medierande rum, både av mer traditionell stil och moderna virtuella. Tillit är en nödvändig komponent för att medborgarna ska engageras sig och delta i en dialog för ett demokratiskt samhälle. Tillit kan både vara av djup eller tunn karaktär. Djup tillit uppkommer genom att personliga relationer mellan individer, och tunn tillit är när människor inte har en relation, men anser att ett socialt utbyte är av intresse (Dahlgren, 2009). Mycket av tilliten i vårt samhälle är till abstrakta system såsom experter. Då är tillgångspunkter, möte med representanter av expertkåren betydelsefulla och sätter standarden för tilliten till helheten av systemet (Giddens, 1990). Medborgarna i de medierande rummen och då även medarbetarna i en organisation ägnar stor del av sin tid åt meningsskapande processer för att utveckla förståelse.

## **4.3 Meningsskapande**

Människor försöker ständigt skapa mening av händelser och föremål i sin omgivning. Skillnaden mellan meningsskapande och tolkning är att det förstnämnda inkluderar handling. Vid

meningsskapande tar människor hjälp av en referensram (frames) som består av kunskap och erfarenheter. Genom att lyssna, läsa och kommunicera skapas mening med hjälp av att associera nya erfarenheter med existerande kunskap. Människor uppmärksammar eller isolerar vissa frågor (cues), vilka kopplas till deras referensramar och kontext, såsom organisationskulturen. Meningsskapandet styrs av rimlighet utifrån kontexten och fokus är inte på exakthet och korrekthet, då tidsrymden är av relevans (Weick, 1995). En trend i vårt samhälle är att tid och rum inte längre är sammankopplade. En handling som en person utför på en plats kan påverka en annan individ på en annan plats. Tid och rum är nu två separerade begrepp, vilket inte var fallet tidigare (Giddens, 1990). Processen av meningsskapande är pågående, sker i anknytning med människor runt omkring oss, och är en social aktivitet, en interpersonell kommunikation. Människor är högst delaktiga som aktivt medskapare av verkligheten, och därför influerar en individs identitet meningsskapandet (Weick, 1995). Organisationer består av en blandning av människor med skilda egenskaper och referensramar, en mångfald (Bassett-Jones, 2005) där organisationskulturen hjälper medarbetarna att skapa mening utifrån gemensamma perspektiv.

## **4.4 Organisationskultur**

En definition av organisationskultur är: gemensamma grundläggande antagande och uppfattningar inom en organisation om hur verkligheten uppfattas. Genom tidigare erfarenheter har värderingar skapats som anses legitima och tas för givet, vilka är upphov till tankemönster och handlingar för individer inom organisationen (Schein, 2004, Flaa et al., 1995). Organisationskultur delas in i tre nivåer, där synliga symboler såsom bilder, texter och saker namnges som artefakter. Nästa nivå är normer och värderingar som baseras på grundläggande antagande, som är osynliga och tas för givet av organisationsmedlemmarna, vilket är den tredje nivån (Schein, 2004). Ett företag består inte av en gemensam kultur, utan av flera, så kallade subkulturer, vilket fragmentiseringsmodellen skildrar. Modellen poängterar att företag består av subkulturer och att medarbetarna kan känna sig delaktiga i mer än en kultur beroende på situationen (Jacobsen & Thorsvik 2002). Många aspekter kan spela in i uppkomsten av subkulturer, där geografiskt avstånd, företagets storlek, mängden av olika yrkesgrupper inom organisationen och förflutna utmaningar för skilda avdelningar, är några (Schein, 2004; Flaa et al., 1995). Många starka subkulturer som kommer i konflikt med varandra skapar otrygghet hos medarbetarna och en viss grad av homogenitet bör finnas inom det fragmentiserade företaget (Bang, 1994; Erikson, 2005). Socialisering av medarbetarna är nära sammankopplat med organisationskulturen. Genom exempelvis utbildning får medarbetarna kunskap och vägledning

om deras roll i företaget för att verka och utföra sina arbetsuppgifter (Rosengren, 2000; Schein, 2004). Innehållet av det budskap som förs ut under utbildningar bör passa in i den redan existerande kulturen, med medarbetarnas grundläggande värderingar för att inte skapa förvirring (Hart & Miller, 2005). Vid socialisering och även i övrigt behöver medarbetarna en förmåga att lära och anamma ny kunskap, så kallat organisatoriskt lärande.

## **4.5 Organisatoriskt lärande**

Kunskap finns antingen kodifierat eller personifierat inom en organisation. Med kodifiering har kunskap med hjälp av datasystem kodifierats, och är då tillgängligt för alla medarbetare. Personifierad kunskap är knuten till en viss person och endast genom interaktion med den specifika individen kan en person få tillgång till kunskapen. Ett företag består oftast av en blandning av kodifierad och personifierad kunskap. All kunskap passar inte att kodifieras och mixen är av betydelse för medarbetarnas möjlighet till lärande (Alvesson, 2004). Skillnad på lärandet inom organisationen kan göras mellan single-loop learning och double-loop learning. Single-loop learning grundar sig på konsekvenser av tidigare beteendelärande. Referensramar och tidigare erfarenheter används för att få kunskap om vilka beteenden som är goda eller mindre goda och utifrån dessa reflektioner styrs handlingar. Problem blir lösta, men ingen tanke ägnas åt varför problemen uppstår. För att reflektera över varför problem uppstår och lämpligt beteende, krävs ett double-loop learning, där grundläggande antagande ifrågasätts. Lärande som tidigare endast använts av strategier inom företag, är nu ett lärande som behövs av alla medarbetare i organisationen för att bemästra samhällets snabba förändringstakt (Argyris & Schön, 1996). En aspekt som påverkar en individs lärande är dess sociala identitet, framför allt yrkesidentiteten.

## **4.6 Identitet**

Identitet är ett begrepp som används i många sammanhang och kan definieras som människans kompetens att veta vem som är vem, alltså en kategoriseringsprocess för att förstå oss själva och vår omgivning (Jenkins, 2008). Identitet kan undersökas på tre nivåer individ; grupp, och organisation. Då en organisation är en social enhet, är det passande att fokusera på gruppnivån och till viss del på organisationsnivån. Det är med andra ord det sociologiska perspektivet, social identitet, där identiteten formas genom sociala relationer med andra människor som används i uppsatsen (Tajfel, 1982; Ashforth & Mael, 1989). Via kategorisering kan individen med hjälp av att reflektera över likheter och skillnader dela in människor i grupper. En individ placerar sig själv i förhållande till andra grupper och deras medlemmar. Grupptillhörighet uppkommer om en



individ har många likheter med en grupp, en in-grupp, vilket främjar gemenskap och en starkare självkänsla. På samma sätt kan en individ identifiera skillnader hos andra människor exempelvis egenskaper och placera människor i en ut-grupp (Ashfort & Mael, 1989; Jenkins, 2008). En människa har flera identiteter, vilket kan vara en del i en helhet, där yrkesidentiteten är en (Aurell, 2001). Arbetsrollen och dess utveckling utgår från Sennetts (2000) perspektiv som beskrevs i problemdiskussionen, där rollen är osäker och föränderlig. Banden mellan arbetsgivaren och individen försvagas, då världen är i ständig förändring och instabil, vilket kan vara ett resultat av den individualiseringsprocess som pågår i samhället. Individen nu står i fokus och det kollektiva får ge vika (Bauman, 2001; 2007). Identitet är alltså fragmentiserad, den är situationsberoende och en social konstruktion. Därför är identitet inte något konstant, utan föränderligt (Aurell, 2001). Identitet, hur vi förstår vår omgivning, hur vi uppfattar andra och oss själva, alltså den grupp en individ känner gemenskap med kan skapa ett beteende hos personen i fråga, vilket kan ge upphov till specifika handlingar inom en organisation (Hogg & Terry, 2001).

## **4.7 Etik och Moral**

I en organisationskultur finns oskrivna regler och lagar som bestämmer medarbetares beteende och handlingar. Etik och moral är två mångtydiga begrepp, vilka i grunden beskriver vad som är rätt och fel gällande handlingar. Begreppen behöver en klar definition och ställas i relation till varandra för att skapa en bättre förståelse för deras perspektiv. Etik är läran om seder, värderingar och handlingar, ett teoretiskt ramverk av reflektioner om moral. Moral belyser konkret en människas eller en grups handlingar, vad denna ska göra och inte göra och tar hänsyn till eventuella moraliska dilemman, grundläggande åsikter om vad som är rätt och fel i en fråga eller handlingar (Bonnedahl, Jensen & Sandström, 2007; Corvellec & Holmberg, 2004). Formuleringar av generella uppfattningar om riktiga handlingar och dess egenskaper, hittas inom den normativa etiken, som delas upp i tre perspektiv. Konsekvensetiken, där handlingen utvärderas utifrån dess konsekvens, vilken intention och det faktiska resultatet (Bonnedahl, Jensen & Sandström, 2007). Pliktetiken som utgår från att en människa handlar utifrån en plikt, regler som samhället eller organisationen föreskriver (Corvellec & Holmberg, 2004). Dygdetiken där målet för människan är att handla och uppföra sig hedersamt och förtjänstfullt beroende på situationen. Specifika kriterier finns för vad som är ett riktigt uppförande (Bonnedahl, Jensen & Sandström, 2007), vilket kan påverkas av exempelvis organisationskulturen och är med andra ord kontextbaserat. Organisationsstruktur påverkar och påverkas av organisationskulturen vilket ger upphov till styrda beteenden och handlingar.

## 4.8 Struktur

En organisation såsom ett företag bildas för att uppnå ett mål. Målet nås enbart genom att organisera arbetsuppgifterna, dela upp dem mellan roller och avdelningar, och bestämma hur dessa ska koordineras, vilket benämns som organisationsstruktur (Alvesson, 2000). Exempelvis kontrollspann, hur många medarbetare en chef har under sig är ett val som påverkar strukturen (Abrahamsson & Andersen, 2005). Alternativen att designa en organisationsstruktur är många och funktionen av företaget bestämmer vilka strukturer som används. Strukturer har olika egenskaper och beroende på dess karaktär delar Mintzberg (1983) upp organisationsstrukturer i fem kategorier, varav professionell byråkrati är den som används i analysen. I en professionell byråkrati är strukturen uppbyggd kring kärnverksamheten i organisationen som har stöd och hjälp av andra avdelningar såsom administrativa och tekniska. Namnet byråkrati kan konnotera till något negativt, men ett företag kräver en viss byråkrati, en viss kontroll och styrning för att medarbetarna ska arbeta mot samma mål. Dock kan en organisationsstruktur både skapa möjligheter och begränsa ett företag (Mintzberg, 1983). En organisation består oftast inte enbart av en struktur, utan är hybrider, där olika delar av företaget har varierande drag av strukturer (Alvesson, 2000). Nyare former av organisationsstrukturer som används i dagens företag är partiell divisionalisering, där avdelningar har en viss beslutsrätt i den vardagliga operationella verksamheten, men övriga besluts tas centralt av ledningen. En viss decentralisering gör företaget mer flexibelt för att anpassa sig till samhället som är i förändring. Team är en annan vanlig struktur i dagens företag, där medarbetarna har sina uppgifter, men är avhängiga av andra medlemmar i teamet och deras arbetsuppgifter (Bruzelius & Skärvad, 2004).

Nätverksstrukturen är ett mönster som påverkar vårt samhälle inom många varierande områden såsom sociala, ekonomiska och politiska. I Manuell Castells trilogi *Nätverkssamhället* beskrivs nätverk som den grundläggande konstruktionen i dagens samhälle. En något mindre radikal och modernare version av nätverkssamhället, är teorin att nätverk spelar en avgörande roll, dock är det inte den enda grundläggande strukturen utan grupper och gruppssamhället är fortfarande betydelsefulla (Dijk, 2006). Ett nätverk är uppbyggt av noder och element, där relationerna mellan noderna vilket ger nätverket dess karaktär, är en intressant aspekt. Både sociala och tekniska nätverk influerar vår vardag, och det är individerna i nätverket som är av vikt. Nätverk har heterarkiska egenskaper, vilket underlättar kommunikation över gränser och hierarkiska nivåer. Vilket tenderar att lossa redan förekommande hårda strukturer och resulterar i en tillplattning av organisationen. Dock har inte nätverk helt avsaknad av ledning och styrning, utan

fungerar som ett spindel nät med olika centrum där vissa noder är av mer betydelse än andra. Strukturen av nätverk är dualistiskt på så sätt att det är både centraliserat och decentraliserat, vilket åstadkoms genom mindre kommunikativa avstånd. Nätverk är även inkluderande och exkluderande beroende på vilken kunskap användarna besitter (Dijk, 2006). Sociala nätverk av relationer, ett socialt kapital, skapas i en organisation mellan dess medarbetare, ur relationerna uppstår normer och ömsesidiga förpliktelser (Bruggeman, 2008; Putnam, 2006).

## **4.9 Motiv till val av teori**

I den traditionella kommunikationsvetenskapen och organisationsteorin finns ingen passande teoretisk referensram som behandlar engagemang och delaktighet hos medarbetare i internkommunikation. Efterforskning har gjorts på andra område för att försöka hitta en teori lämpad att analysera studiens empiri. Utifrån Dahlgrens (2009) diskussioner tycks medborgarkultur ha gemensamma drag av en organisationskultur. Trender och mönster som kan ses i samhället påverkar även organisationer, och därför är Dahlgrens dimensioner som främjar och hindrar medborgare att delta i en demokratisk process lämplig att använda. En organisation är inte ett demokratiskt system, utan har en viss hierarki och maktstruktur. Dock anses i studien att aspekter som hindrar och främjar ett deltagande i ett demokratiskt samhälle, även är grunden för en god kommunikativ miljö i en organisation. Teorin kommer därför analogt att överföras till organisationskommunikation och dess medarbetare. För att anpassas till kommunikationsvetenskapen och skapa djupare förståelse för internkommunikationen i en organisation, används andra teorier för att utveckla och komplettera Dahlgrens teori. Fokus ligger på medarbetarna och deras meningsskapande process, vilket analyseras med hjälp av Weicks teori. Identitetsbegreppet diskuteras och analyseras i termer av social identitet där yrkesidentitet är passande då en organisation är fallet i studien. För att uppnå kunskap, lärande i organisationen måste information finnas tillgänglig vilket resoneras kring utifrån den syn organisationen har på kommunikation. Värderingar är ett betydelsefullt inslag som är grunden till tankesätt och beteende, vilket i organisationsteori beskrivs och diskuteras utifrån organisationskultur. En organisation måste utveckla och ha kommunikativa platser, vilket är avhängigt av organisationsstrukturen och kanaler. Enbart att tillhandahålla kommunikativa platser är inte tillräckligt utan medarbetarna måste ta ett eget ansvar, vilket är en moralisk fråga. Medarbetarna måste även ha tillit till organisationen för att använda sig av de kommunikativa platserna, både till personer och abstrakta system.

# 5. Analys

---

*I kapitlet analyseras och diskuteras empirin med utgångspunkt i studiens teoretiska ramverk. Analysen är uppbyggd runt de tre områdena kunskap, organisationskultur och struktur.*

---

## 5.1 Information ≠ kunskap

Kunskap är en av de dimensioner som Dahlgren (2009) anser kan hindra eller främja medborgarna att engagera sig och delta i ett samhälle för att stödja den demokratiska processen. Medborgarnas tillgång till information ger direkta följder på vilket engagemang de uppvisar (Dahlgren, 2009). Resonemanget kan överföras till organisationen och dess kommunikativa miljö. En organisation kan beskrivas som ett minisamhälle uppbyggt av sociala relationer mellan medarbetarna. Om medarbetarna inte besitter nödvändig kunskap kan de inte delta aktivt och engagerat i den interna kommunikationen. Det är därför av betydelse att diskutera medarbetarnas möjligheter att erhålla kunskap, vilken tillgång de har till kunskap rörande organisationen. För att bättre förstå processen måste relationen mellan information och kunskap förklaras. Information är varje meningsbärande ”artefakt” såsom texter och bilder, det som utväxlas i en kommunikationsprocess. Kunskap är människans vetande och består av information. För att information ska utvecklas till kunskap måste människan aktivt medverka i en tolkande och meningsskapande process (Hård af Segerstad, 2002). Relationen mellan kunskap och information skapar ett intresse att undersöka företagets hantering av informationsflödet. Två informanter uttrycker sin syn på Skyline gällande deras informationsöverförande.

De (huvudkontoret) är ju informativa, det är de absolut. Kan nog bara säga att de är för informativa. Alltså vi får mycket information och mail så jag skummar bara igenom, så ibland tror jag att jag missar grejer bara för att jag tycker att vi får för mycket. Informationen kan också komma lite överallt, i pappersform, på mailen eller på intranätet. (Kabinchef 1)

Det är för mycket information, det är mycket intressant som står där (på intranätet), men också väldigt mycket ointressant. Mycket information, om saker, men det är väl för att det är så stort med hela koncernen. Det är mycket som du inte vet har ens varit där, för du har missat det liksom, du kan säkert söka på det men du vet inte om att det funnits. (Kabinpersonal 6)

Informationsflödet inom Skyline genererar för mycket information till medarbetarna. Informationen inom företaget skickas även i olika kanaler vilket gör medarbetarna osäkra på om de erhållit all viktig information. Medarbetarna är rädda att de missar nödvändig information till följd av att det kommer för mycket och även enligt dem irrelevant information. Skylines kommunikationssystem har karaktär av ett transmissionsperspektiv. Kommunikation är överföring av information, och en lyckad process är när medarbetarna har mottaget budskapet utan att innehållet har förändrats (Heide, Johansson & Simonsson, 2005). Dock tas inte hänsyn

till medarbetarnas meningsskapande process eller att budskap kan uppfattas olika utifrån individens perspektiv. Under en observation ute på fältet, på ett besök på en av baserna hände följande när kabinpersonalen inte enligt ledningen förstod budskapet i ett meddelande. En baschef hade tidigare skickat ut ett mass-mail till sina medarbetare om att det skulle hållas ett säljmöte. En person från huvudkontoret skulle komma till basen och diskutera framtida säljstrategier med kabinpersonalen och kabincheferna, medarbetarna som är närmast kunden. Antalet anmälda till mötet var lågt, och ännu ett mail skickades ut, nu från personen på huvudkontoret. Antalet anmälda ökade inte, och då skickades ett sms ut till medarbetarna. Principen som användes för att uppnå förståelse kallas upprepningsprincipen och är vanlig i transmissionssynsättet (Falkheimer & Heide, 2007). Transmissionperspektivet förenklar kommunikationsprocessen och tar inte i beaktning att människan är en meningsskapande varelse som i interaktion med andra och tidigare erfarenheter bildar en tolkningsram, och på så sätt skapar mening av budskapet. En process som det meningsskapande perspektivet tar hänsyn till (Falkheimer & Heide, 2007). Medarbetarna är aktiva i tolkningsprocessen och upprepade budskap med liknande information kommer att tolkas med samma tolkningsram (Heide, Johansson & Simonsson, 2005) och dess mening förändras inte. Medarbetarnas sätt att skapa mening av budskapet om mötet resulterade i många fall att de valde att inte medverka. Flera budskap med samma innehåll kommer inte ändra deras åsikt och öka antalet deltagare. Istället för upprepning är medarbetarna i behov av att erhålla en ledtråd till tolkningen och utbyta en dialog med sändaren för att få vetskap om budskapet har förståtts. Weick (1995) är av samma åsikt att medarbetarna behöver hjälp med referensramar och tydlighet för att tyda budskapet. En kombination av transmissionssynsättet som fokuserar på överföring av information och meningsskapandesynsättet där det tas hänsyn till medarbetarna och deras tolkningsprocess skulle vara en möjlighet för att främja kunskapstillgången hos medarbetarna, då de två perspektiven kompletterar varandra i internkommunikationen.

### **Informationsöverflöd**

Informanterna tycker som citaten ovan visar att det är för mycket information, och att det inte finns någon strategi för vilka kanaler som används. Ibland kommer informationen även på två kanaler samtidigt, såsom intranätet och mailen. En informant beskriver situationen som följande.

Det finns mycket dubbelinformation, det är för mycket. Det är svårt att sortera för dem som är där ute och flyger känner jag. När jag själv sitter och ska leta efter något så funderar man på var kan det ha stått, var kan jag ha läst det. Har jag läst det på Intranätet eller kom det på ett blått ccs. Eller har jag fått ett mail om det. Det är lite svårt för man har sett det, men man vet inte var, för det kan ha kommit överallt. Det är också för mycket information. (Baschef 2)

Baschefen som delvis har en administrativ tjänst tycker att det är problematiskt att veta och komma ihåg var informationen har publicerats. Det blir därför svårigheter att gå tillbaka och läsa ”gammal” information. Dubbelinformation förekommer även i diverse kanaler vilket resulterar i att medarbetarna drunknar i information. Fenomenet som uppstår kallas för informationsöverflöd (Himma, 2007) och kan vara en direkt följd av att Skyline har en övervägande transmissionssyn på kommunikationen. Att skicka informationen i olika kanaler, som en upprepning, ökar överflödet av information. Även om budskapet förfinas, den så kallade konkritiseringprincipen (Falkheimer & Heide, 2007) leder det till informationsöverflöd vilket gör att medarbetarna har svårt att sälla i all information och urskilja den essentiella informationen. Förmågan för medarbetare att skapa kunskap av information minskar avsevärt om det finns för mycket information att tillgå (Heide, Johansson & Simonsson, 2005). Dahlgren (2009) delar in medborgarkunskap i bakgrundkunskap och inkommande ny information. En indelning som också är lämplig för medarbetare i en organisation. Bakgrundkunskap är nödvändig för att skapa en djupare dialog inom organisationen, vilket kommer att diskuteras senare. Även hur medarbetarna hanterar den nyinkomna informationen spelar stor roll. Finns det för stor mängd information, och inte tillräckligt med tid för medarbetarna att hantera den, kommer inte informationen tillgodoses som kunskap. Information som inte utvecklas till kunskap gör att medarbetarna kan bli osäkra i sitt handlande och beslutsfattande gällande sitt arbete, vilket påverkar deras arbetsqualität. Ett icke önskvärt beteende för medarbetarna inom Skyline, både när de är i kontakt med kunder och i andra situationer.

Bakgrundsinformation har en stor betydelse för en individ i skapandet av kunskap (Dahlgren, 2009). För medarbetarna lyfter bakgrundsinformationen diskussionen och ger den en djupare mening. I en människas meningsskapande process blickar ofta personen tillbaka på situationer och erfarenheter från sitt förflutna för att skapa mening av nyinkommande information (Weick, 1995). En aspekt som är tydligt när informanterna dels berättar vilken information de är mest intresserade av och dels hur de uppfattar sin nuvarande arbetssituation. Informanter som har jobbat i andra positioner inom koncernen eller i ett annat flybolag tar hjälp av sitt förflutna, den bakgrundkunskap de besitter, för att skapa mening av nya situationer vilket en informant ger uttryck för.

Vi har väldigt lätt för att klaga, men när man väl börjar titta på andra företag och framför allt andra flygbolag så är det inte så himla tokigt ändå. Vi har en väldigt låg arbetsbelastning för att vara ett charterbolag framför allt[...] Vi har jättebra turnaround, vi har en halvtimmes rast. Vi gör ingenting ombord. Så är det inte på andra bolag, de gör jättemycket innan flighten, efter flighten och mellan på turnaround. Så det är en helt annan arbetsmiljö. (Kabinpersonal 5)

När informanten bedömer sin nuvarande arbetssituation tar denna hjälp av erfarenheter från ett tidigare arbete på ett annat flygbolag. På så sätt kan personen skapa mening av den rådande situationen i jämförelse med tidigare situation. Även informanterna som arbetat på andra positioner i koncernen, visar fortfarande intresse av de tidigare upplevda delarna av företaget och skapar mening utifrån dessa upplevelser. Därför måste ny information anpassas för mottagaren och vara lämplig för deras redan existerande referensramar (Dahlgren, 2009). Om inte blir meningsskapandet ej betydelsefullt och informationen kommer inte övergå till kunskap. Slutresultatet av den meningsskapandeprocessen kan variera beroende på var i organisationen medarbetaren arbetar. Vanligtvis influerar även hot och möjligheter individens process (Weick, 1995). Medarbetarna är till stor del intresserade av information som berör deras specifika arbetssituation, dock bli helhetsperspektivet av organisationen lidande. En flygvärdinna som inte kan flyga på grund av graviditet, och nu sitter på en administrativ tjänst berättar:

Jag har absolut fått mer förståelse för de på huvudkontoret. Vi brukar få höra ibland vi på flygsidan, att vi har kanske inte alltid hela bilden. Det är en kommentar som vi brukar få, men nu är det nästan så att jag kan säga det till mina kollegor, att du har inte hela bilden. För de har inte det. För många kan tycka, hur kan det vara så knäppt att jag jobbar här, de flyger där och så ska vi passa här, hade det inte varit bättre om man gjort såhär. Men om man kanske sitter på planeringsidan och ser hela bilden och ser att det faktiskt inte går ihop då. (Kabinpersonal 8)

I citatet beskrivs hur en gravid flygvärdinna upplever att medarbetarna som är ute och flyger inte har ett helhetsperspektiv av företaget och dess verksamhet. Kabinpersonalen är inte på huvudkontoret regelbundet, och deltar i diskussionerna. Samtidigt finns inte heller en klar förståelse för vad personerna på de olika avdelningarna gör och hur det påverkar kabinpersonalen. Medarbetarna har nu en något begränsad bakgrundskunskap om företaget som helhet, vilket kan leda till ett mindre engagemang i den interna kommunikationen, då de inte har någon referensram att sammankoppla den nyinkomna informationen med. Med en större insikt från medarbetaren om att bakgrundskunskap kan resultera i dialog och påverkan av företagets strategi, kanske ett större perspektiv kan skapas. Även ett meningsskapande perspektiv när meddelandet konstrueras skulle hjälpa. Informationen tas lättare emot av medarbetarna om budskapet inte enbart innehåller en ”order” utan även en förklaring som är länkad till personernas tidigare referensramar (Heide, Johansson & Simonsson, 2005). Ett viktigt mål med meningsskapandet är att medarbetarna uppnår en känsla av ordning och klarhet, vilket avstannar processen (Weick, 1995). Då finns förutsättningar att informationen översätts till kunskap som sedan blir bakgrundskunskap.

Dock är det inte tillräckligt att enbart diskutera huruvida medarbetarna har tillgång till information och hur de processar den utan även hur de utvecklar artefakterna till kunskap, vilket till viss del sker med hjälp av meningsskapande. Att transformera information till kunskap är en process som äger rum både på individnivå, med hjälp av tidigare erfarenheter, som analyserades i tidigare stycke och på kollektiv nivå, där organisationskulturen sätter ramar. Kunskap kan delas in i två grupper, kodifiering, där organisationen med hjälp av informationsteknik lagrar kunskap i form av information, och personifiering, där kunskap knyts till en specifik person (Alvesson, 2004). Skyline har en kombination av både kodifierad och personifierad kunskap. Via sitt intranät finns information i en kodifierad version. Samtidigt besitter medarbetarna specialkunskap om sitt arbete som kabinpersonal vilken är personifierad och bunden till specifika personer. Kunskapsprocessen kräver social interaktion och dialog som bränsle (Alvesson, 2004), vilket ett direkt grundkrav för att få tillgång till den personifierade kunskapen om den inte kodifieras, vilket inte alltid är lämpligt. Den personifierade kunskapen tas inte alltid till vara av ledningen, vilket en informant beskriver med citatet.

Kom inte dragandes med massa skit, servicekoncept som vi gjorde för 15-20 år sedan. Jag är ledsen men jag har sysslat med service länge och jag vet hur vissa förändringar tas emot av dels oss som jobbar och gästerna.[...] Men man lyssnar inte på oss. Utan då tar man in en konsult och betalar en massa pengar, och så kommer man, jo nu har vi kommit på ett nytt servicekoncept. Något som vi har föreslaget länge. Vi vet vad som fungerar och inte fungerar. (Kabinchef 2)

Den personifierande kunskapen som medarbetarna har måste de få delge och känna att någon aktivt lyssnar på. Om inte blir deras engagemang i den interna kommunikationen inte lika starkt, något Erikson (2005) poängterar. Informationen som medarbetarna får kan produceras till kunskap på två olika sätt, med singel- och double- loop learning. Single-loop learning betyder att en individ inte ändrar sina antagande utan lär sig inom den ram som redan existerar hos individ och organisation (Argyris & Schön, 1996). Den största delen av Skylines information som ska tolkas av medarbetarna består av en single-loop learning, där de placerar in informationen i redan existerande kunskap. Kunskapen bildas utifrån konsekvenser av tidigare beteende. Problem blir lösta med single-loop learning, men ingen tanke ges till varför problemet uppstod från början. En ond cirkel bildas, då medarbetarna inom Skyline inte har tillräckligt med bakgrundkunskap för att kunna fundera på varför problemet uppstod. Double- loop learning, definieras av att en persons antagande måste ifrågasättas och förändras, vilket leder till nya beteenden och mönster (Argyris & Schön, 1996). Med tanke på det bristande helhetsperspektiv som medarbetarna har, krävs en förändring i deras beteende hur de bearbetar information. Ett nytt mönster av kunskapsprocessen, med double-loop learning ger möjlighet till generering av bakgrundkunskap, som fördjupar den interna kommunikationen. Även vid förändringar och utveckling inom



Skyline, exempelvis vid nya servicerutiner, behöver medarbetarna double-loop learning för att ändra grundläggande antagande och förändra invanda rutiner.

## 5.2 Organisationskultur

För att medarbetarna ska ha en möjlighet att vara delaktiga och engagerade i den kommunikation som sker internt i organisationen måste det finnas en kultur som framhäver dessa värderingar genom konkreta och regelbundna rutiner. En aspekt som Dahlgren (2009) poängterar i sin diskussion om medborgares deltagande och engagemang i det demokratiska samhället. Rutiner som pågår en längre tid kommer så småningom bli traditioner, något som är en självklarhet i organisationer. Organisationskulturen fungerar som en plattform för kommunikationen och ger medarbetarna ”en känsla av tankemässigt förnuft i en turbulent värld” (Erikson, 2005: 218). En organisationskultur består av tre nivåer; artefakter, värderingar och normer och grundläggande antagande. Artefakter kan observeras och noteras, och utgörs av fysiska, verbala eller beteendemässiga delar av kulturen. Värderingar och normer är en högre grad av medvetenhet, vilket styrs av våra grundläggande antaganden, som tas för givet och är osynliga (Schein, 2004). Skyline är ett flygbolag som så många andra har en viss bestämd rang i och med yrkesrollerna och därav en hierarki, vilket syns på uniformerna som artefakter. En informant ger sin tolkning av yrkesrollerna och de olika graderna inom besättningen.

Flygbolag är alltid hierarkiska, det syns på uniformen. Kapten har fyra pommes och styrman har tre pommes frites och kabinchefen har två pommes frites, och kabinpersonal som har jobbat ett år och gått en extra utbildning har ett pommes frites. Och kabinpersonal som är nya har inga pommes frites. Så man klassar folket redan där. (Baschef 4)

Klassificeringen ger organisationen en specifik kultur där yrkesroll och hierarki spelar en roll och är tydliga. Hierarkin som visas med artefakter sätter spår i normer och värderingar och då uppdelningen i flygbranschen funnits en längre tid, finns även detta tankesätt i de grundläggande antagande inom företaget. Med tillsättningen av en ny chef för kabinavdelningen för tre år sedan, skedde en förändring, hierarkin minskade och försök till att öppna upp kommunikationsmiljön gjordes. Förändringen skildras av en informant med följande citat.

Med vår nya chef har organisationen blivit plattare, men visst avståndet till huvudkontoret är ett problem. Företaget har blivit mer transparent till sina medarbetare och har även en helt annan personalpolicy, där medarbetarna nu står i fokus. (Baschef 7)

Den nya kabinavdelningschefen har skapat en organisation som är plattare där fokus ligger på att öppna upp för medarbetarna att delta i kommunikationen. Ett resonemang som många informanter diskuterar i intervjuerna, är den nuvarande kabinavdelningschefens stora betydelse för en öppnare kommunikationsmiljö som förändrat organisationskulturen en aning.

Medarbetarna upplever en större transparens från ledningen. I handlingar såsom chefens eller medarbetarnas kan även värderingar synas (Schein, 2004). Informationsflödet har ökat vilket är positivt då medarbetarna får tillgång information. Dock är inte transparens och öppenhet lika med mycket information, utan rätt information. Skyline som organisation försöker visa med en personalpolicy att medarbetarna är den mest värdefulla resursen. Därför är det inte konstigt med dessa normer och värderingar inom företaget att alla avdelningar vill informera, och det väldigt mycket till medarbetarna ute på fältet. Skyline har som diskuterades tidigare i analysen en informativ kultur. Två informanter ger sin version på hur alla avdelningar vill kommunicera med kabinpersonalen.

De olika avdelningarna kommunicerar inte med varandra innan de skickar, det kan jag känna. Det är inte koordinerat och ibland kan samma information komma från olika håll, i olika kanaler. (Kabinchef 3)

Vi är en kundfokuserad organisation och därför har de medarbetare som träffar kunden blivit otroligt viktiga. Alla avdelningar vill nå dem och informera om en massa saker. Men det sker från varje avdelning och ingen vet egentligen vad någon annan skickar. (Baschef 4)

Citaten ovan beskriver en ostrukturerad kommunikationsmiljö i organisationen. Avdelningarna samarbetar inte och skickar ut vad de på sin position tycker är viktig information till medarbetarna. Skylines kommunikationssystem har karaktär av ett öppet system, ett begrepp som Flaa et al (1995) använder, där många dock, inte hela företaget, har kanaler som når alla, eller i alla fall avdelningarna på huvudkontoret har kanaler ut till de flygande medarbetarna. För att skapa en kultur som främjar medverkan och engagemang av medarbetarna behövs tillgång till tvåvägskommunikation som kommer diskuteras i senare avsnitt. Även en stramare struktur behövs på utskicket av information. Transparens är positivt men det handlar om rätt information till rätt person och på rätt tidpunkt som Rogers och Agarwala-Rogers (1976) poängterar. För att strukturera upp kommunikationssystemet kan en Y-modell användas i organisationen, där en central person skickar ut informationen, men att även övriga medarbetare kan ha kontakt med varandra (Flaa et al., 1995).

## **Värderingar**

Värderingar som stöttar ett deltagande av medborgarna i ett demokratiskt arbete bör enligt Dahlgren (2009) existera i ett samhälle om ett engagemang ska finnas. Det betyder att även vissa specifika värderingar gällande internkommunikation (vad Schein (2004) betecknar som grundläggande antagande) bör finnas i organisationen och hos medarbetarna som ligger till grund för en god kommunikativ miljö. En intressant aspekt att diskutera är vilka grundläggande antaganden som är lämpliga. Dahlgren (2009) skiljer mellan substantive values, såsom frihet och procedural values, som diskussion och öppenhet. Troligen finns en del universella grundläggande

antaganden inom båda genrer som underlättar att upprätthålla en god kommunikation i organisationen. Organisationens nuvarande kultur och kontext bör självklart relateras till de grundläggande antagande gällande kommunikationen. Ett tema som diskuterades i intervjuerna av medarbetarna i Skyline är ansvar, en substantiv value. Vem det är som har ansvar för att upprätthålla den interna kommunikationen inom Skyline diskuterar två informanter med citaten nedan.

Varje cc (kabinpersonal) har ansvar att vara uppdaterad. Vi har inte den tiden och den kapaciteten att vi ska informera. Jag ska vara påläst naturligtvis, men det ska alla vara[...]söker jag en kommunikation, så får jag ett svar. Mailar jag administrationen eller vår kabinavdelningschef så får jag alltid svar det tycker jag. Men det finns ju inget, då kommunikation uppkommer naturligt utan i så fall kommunicerar jag på eget initiativ. Det finns ju inget där man kräver att jag ska kommunicera utom med DFR:en. Men det är också envägskommunikation. (Kabinchef 3)

Jag tycker det är blandat, det beror lite på vad det handlar om. Men viktiga saker får vi ju ut och då är det mitt ansvar att läsa det och om jag inte förstår är det mitt ansvar att fråga. (Kabinpersonal 4)

Alla i organisationen har ett ansvar att vara delaktiga i internkommunikationen men ansvaret är även beroende av situationen. Ansvarsfrågan kan diskuteras i relation med arbetsmoral. Moral och etik är begrepp som är relaterade till en organisations och medarbetarnas grundläggande antaganden. Etik är läran om hur man kan eller bör hantera bristfälliga eller avvikande överensstämmelser angående moraliska perspektiv. Etik är således den teoretiska grund som reflektioner gällande moraliska dilemman utgår från. Moral förklaras i egenskap av de handlingar eller seder som är rätt eller fel (Bonnedahl, Jensen & Sandström, 2007). För att motivera, förklara eller försvara en handling använder en person ofta en måttstock för att kunna jämföra (Corvellec & Holmberg, 2004). Alla medarbetarna inom Skyline har ett ansvar, men hur det ansvaret ser ut och vilka handlingar som utlöses är olika beroende på hur personen resonerar kring det moraliska ansvaret.

Inom den normativa etiken beskrivs tre perspektiv inom etik; konsekvens, plikt och dygd. Konsekvensetiken utgår från att värdera en handling beroende på hur goda dess konsekvenser är, därav måste vad som är gott och ont definieras (Bonnedahl, Jensen & Sandström, 2007). Utgård medarbetarna från konsekvensetiken kan konsekvensen av att ta eller inte ta ansvar diskuteras. Ansvar kan resultera i en handling där medarbetaren kommer med förslag både stora och små, till förbättringar och kommunicerar dessa till sin baschef, vilket en informant berättar om.

Ja, alltså en period var vi jätteduktiga. Vi förde allt vidare till vår ccm (baschef) när vi hade förslag eller såg saker som inte funkade. Vi hade det lite som mål, men nu har vi slutat med det. Jag vet inte varför, eller jo för vi kanske inte tyckte alltid att det hände något. (Kabinpersonal 9)

Konsekvensen av att ta ansvar är att det ska leda till en förbättring eller förändring som förmodligen kommer att underlätta arbetet för kabinpersonalen. Då värderades den som god, men

konsekvensen uteblev och framtida ansvarstagande som mynnar ut i handling är i riskzonen. Från medarbetarens perspektiv blev konsekvensen inte så positiv som förväntat. Konsekvenser av en handling kan utvärderas utifrån individen eller organisationen. Även om inte en direkt förändring blev märkbar för kabinpersonalen, kan kommunikationen med baschefen vara positiv för Skyline som organisation. Vems perspektiv som är i fokus när en medarbetare reflekterar över det moraliska ansvaret kan diskuteras. En individualiseringsprocess sker i vårt samhälle, där självintresset står i centrum (Bauman, 2001; 2007). Tendensen påverkar individen i organisationen där ett kollektivt tänkande har övergått till ett individuellt tänkande. Medarbetaren kommer då sätta individen i centrum för de moraliska övervägandena. Vid frågan om det finns någon intern kommunikationspolicy svarar en baschef följande:

Någon policy har vi inte. Det är ditt eget ansvar, det är allas eget ansvar att ta del av informationen, eller säkerställa att man fått sin information. Det står i våra arbetsdokument att man ska på ett proaktivt sätt tillgodo se sig den informationen som man behöver för att utföra sitt arbete. (Baschef 2)

Vilket och hur stort ansvar medarbetarna har är odefinierat i Skyline, vilket då blir en fråga för den enskilda individen. Pliktetiken utgår från att en person betar sig eller handlar på ett visst sätt utifrån en plikt känsla (Corvellec & Holmberg, 2004). I medarbetarnas kontrakt står det skrivet att de ska ”på ett proaktivt sätt tillgodose sig informationen”. Då detta är inskrivet i arbetsbeskrivningen är det en plikt och en skyldighet för medarbetarna. Därav är det moraliskt korrekt enligt pliktetiken att vara proaktiv. Men vad definierar egentligen att proaktivt tillgodose sig informationen? Proaktiv kan konnotera till att medarbetarna ska söka information, de har alltså ett ansvar att söka information, inte bara läsa men också förstå den. Det är då inte ett ansvar för medarbetarna enligt pliktetiken att medverka i en kommunikation eller upprätthålla någon dialog. Resonemanget försöker inte antyda att kommunikation mellan medarbetarna i Skyline är helt obefintlig. Kommunikation finns inom organisationen, men i vissa avseenden och delar av Skyline är den begränsad. Pliktetiken behöver inte bara innebära att det är skrivna regler som medför plikt, utan ibland kan även ”oskrivna regler” medföra en känsla av plikt. För vissa medarbetare kan det innebära att de känner en plikt att utvidga begreppet att vara proaktiv till att även inkludera en tvåvägskommunikation, vilket är fallet för en informant.

Jag är sån om jag har ett jobb, då vill jag kunna mitt jobb. Det är upp till mig vad som finns. Och det tycker jag för mitt eget intresse att det är bra att medverka i olika grupper och föra en dialog. Jag pratar, frågar och diskuterar med min chef, även med andra medarbetare. (Baschef 1)

Ett spektrum finns säkerligen av vad plikten innebär gällande ansvar hos medarbetarna i Skyline. En intressant fråga är vad som händer om en moralisk handling kommer i konflikt med en annan. Om plikten säger att medarbetarna ska vara proaktiva och tillgodose sig information, men att

tiden inte räcker till, blir då handlingen och ansvaret underordnat tidsaspekten? En möjlighet kan vara att plikten att sköta sitt arbete gentemot gästen är viktigare och vinner motsättningen.

Inom dygdetiken är den riktiga moraliska vägen att uppnå dygd, att bete sig förtjänstfullt och berömvärt. Ens karaktär eller känslor är medvetna om vilka stereotyper som samhället utgår från för att döma kvalitén (Bonnedahl, Jensen & Sandström, 2007). Medarbetarna kan reflektera över vilket ansvar de själva har i den kommunikativa rollen, vilka agerande som är goda. Här kan den definition som organisationen har på en god kommunikativ medarbetare skilja sig med medarbetarens egen. Dock verkar inte Skyline som organisationen ha tydliga krav på hur medarbetarna ska agera. Medarbetarna får därför utgå från sina egna kriterier gällande den kommunikativa roll de ska inneha i organisationen. Rimligt är att när medarbetarna ska ta ett moraliskt beslut gällande vilket ansvar de har för den interna kommunikationen kommer alla tre etikperspektiv vara inblandade och påverka, verkligheten är inte enbart svart eller vit.

### **Tid och rum**

Ett problem som informanterna beskriver är fenomenet med att tiden inte räcker till för att ägna sig åt internkommunikationen. Kabinpersonalen arbetar uppe i luften och ger service till sina gäster, därför ägnas mycket av deras arbetstid till operationell kommunikation. Denna kommunikation är nödvändig för att de ska kunna utföra sitt vardagliga arbete. Två informanter tolkar sin arbetssituation i relation till tid.

Men sen tycker jag liksom att om man jobbar 17 timmar per pass ibland, short haul. Då orkar jag inte sitta på intranätet sen dagen innan, eller dagen efter, för det är inte min arbetstid, då har jag jobbat färdigt, det är nog 17 timmar då är man ganska less. Då sitter man inte på datorn och knappar, jag gör inte det i alla fall. (Kabinpersonal 1)

Dom (huvudkontoret) sitter ju på kontoret framför datorn hela dagarna. Jag gör det här (på basen), hemma då kort och då tycker inte jag inte att jag ska behöva leta i flera timmar för att få information. När jag är ledig så är jag ledig. Då sitter jag inte framför datorn och kollar mail. (Kabinchef 4)

Kabinpersonalen tycker inte de har tid utöver sina ordinarie arbetsuppgifter att ägna åt den interna kommunikationen. Ett grundläggande antagande inom Skyline, som hindrar en god kommunikativ miljö är att alla arbetsuppgifter ska schemaläggas. Om det inte är schemalagt ingår det inte i medarbetarnas uppgifter. Antagandet har sin grund i att kabinpersonal enbart kan flyga ett visst antal timmar på grund av myndighetskrav. Det är otroligt viktigt att följa dessa föreskrifter då det har med säkerheten ombord att göra. Kabinpersonal har inte någon självklar tid avsatt för att ägna sig åt exempelvis att läsa och skicka mail eller att läsa på intranätet.

Castells (2000) beskriver samhället som ett nätverkssamhälle, där det skett en enorm teknisk utveckling vilket underlättar för kommunikationen. Utvecklingen har även haft genomslagskraft i

organisationer som Skyline med mail och intranät. Globalisationens krafter har minskat världen och avståndet är inte längre något problem (Castells, 2000). Även om medarbetarna i Skyline befinner sig över hela världen, så har de tillgång till intranätet och sin mail där de kan kommunicera med sin chef eller medarbetare på huvudkontoret. En utmärkande egenskap för det moderna samhället är att tid och rum inte längre är förenade. Handlingar som sker på en plats av en individ kan påverka en helt annan människa som befinner sig på en helt annan plats (Giddens, 1990). Den interna kommunikationen var tidigare begränsad av tid och rum, men den tekniska utvecklingen har utmanat gränserna. Face to face kommunikation är självklart en nödvändighet, men intranät och mail kan bygga broar mellan medarbetarna i Skyline, där det geografiska avståndet är ett faktum. Tiden som är en bristvara har blivit flexibel i vårt nutida samhälle och kommunikationen kan ske när tid finns. Kommunikation idag behöver inte ske simultant utan handlingarna kan ske separat. En medarbetare kan skicka ett mail eller publicera en tråd på forumet på intranätet. Andra medarbetare kan svara när de har tid. Dock upplevs en känsla av isolering från medarbetarna.

Vi är extremt isolerade från medarbetarna på huvudkontoret eftersom vi alltid är ute och flyger. Vi checkar in på Arlanda, de jobbar på kontoret, och det är vi i Stockholm, vi är i alla fall i samma stad. De som är från de andra baserna är ännu mer, de träffar aldrig dem på huvudkontoret. (Kabinpersonal 5)

Kanske isoleringen beror på att medarbetarna inte utnyttjar att moderniteten skiljer på tid och rum inom den interna kommunikationen. Vissa specifika grundläggande antagande måste finnas i en organisation för att underlätta ett engagemang hos medarbetaren i internkommunikationen. Samtidigt bör redan existerande grundläggande antagande som eventuellt motverkar en önskad kommunikationsmiljö uppmärksammas i organisationen. Det grundläggande antagandet att allt ska vara schemalagt kan hindra medarbetarna från att se möjligheter och istället ser de begränsningar. Ytterligare en problematisk aspekt är att intranätets kapacitet för kommunikation inte används inom Skyline, vilket kommer diskuteras i samband med en av Dahlgrens andra dimensioner, skapandet av medierande rum.

I den meningsskapande processen är inte korrekthet eller precision nödvändigt. Fokus ligger istället på att skapa en rimlig, förnuftig mening med hänsyn till kontexten. Ett av skälen till att precision är underordnat är bland annat att i en organisation är tidsaspekten av betydelse (Weick, 1995). Medarbetarna måste skapa mening kontinuerligt för att veta vilken handling som ska utföras. Dels i kabinpersonalens dagliga arbete som är tidspressat, men även då de menar att deras arbetstid inte räcker till för att vara delaktig i den kommunikation som finns inom företaget. Som tidigare konstaterats finns ett informationsöverflöd inom Skyline, där en filtrering måste ske av medarbetarna. Meningsskapande består inte av en objektiv perception, utan en subjektiv

(Weick, 1995). Betydelsefullt är att meningen som skapas är trovärdig enligt det ramverk som finns inom organisationen, dock kan meningen få varierande betydelse för olika människor i företaget.

En distinktion kan göras mellan global precision (global accuracy) och begränsad precision (circumscribed accuracy) (Weick, 1995). I den meningsskapande processen som medarbetarna utför i organisationen, både i deras dagliga arbeten och i övrigt så är inte någon generalisering som har allmängiltig bäring önskvärd. Medarbetarna skapar mening med begränsad precision, vilket är karaktäristiskt för Skyline och den aktuella situationen. Med dagens snabba förändringstakt är ett förutspående det enda tänkbara. En situation idag som skapar en viss mening, kan i morgon ha en helt annan mening på grund av ändrade faktorer som influerat händelsen. Precision är därför inte något som ska vara överordnat i den meningsskapande processen, utan mening ökar om filtreringen av informationen görs effektivt, med hjälp av rimlighet och kontext (Weick, 1995).

### **Subkulturer**

En organisation består inte enbart av en gemensam kultur, utan subkulturer vilket Jacobsen och Thorsvik (2002) menar kan skildras med fragmentiseringsmodellen. Organisationen är då uppdelad i flera delkulturer, subkulturer, där en medarbetare kan var medlem i många olika subkulturer. Beroende på situationen identifierar sig medarbetaren med en viss kultur, men det är alltså inte ovanligt att över tid och rum känna sig som medlem av flera kulturer. En aspekt som två informanter belyser.

Det är mer Stockholm och vi, mer den skillnaden, basskillnad. Nä, inte mellan kontoret och oss, och jag tycker de är helt fantastiska allihop. (Kabinpersonal 7)

Det är alltid så att man känner tillhörighet till sin bas fast sen är det vi som flyger och de som sitter på kontoret, men samtidigt känner jag mig del av hela flygbolaget. (Kabinpersonal 4)

Tillhörigheten inom organisationen är fragmentiserad och medarbetarna i Skyline känner sig dels som medlemmar av den ”stora” organisationen, men också som del av sina bastillhörigheter. Medarbetarna är medlemmar i olika grupper beroende på situationen, och därför blir ”vi och dem”-definitionen olika beroende på kontexten. Att subkulturer uppstår beror dels på en geografisk aspekt (Schein, 2004), där baserna som är lokaliserade på fem platser i Skandinavien är geografiskt separerade från huvudkontoret. Många skilda yrkesgrupper inom en organisation är ännu en aspekt som kan leda till uppkomsten av subkulter (Schein, 2004). På huvudkontoret finns de som har administrativa yrkesroller medan på baserna finns kabinpersonal som utför företagets

tjänster. Skyline har också under de senaste åren vuxit i storlek, och fått mer kabinpersonal, vilket Flaa et al. (1995) anser vara ytterligare en faktor som ökar subkulturerna inom en organisation. Dock finns ännu en intressant aspekt som visar på att det förflutna spelar roll i uppkomsten av delkulturer (Flaa et al., 1995). Basen i Malmö var för några år sedan nedläggningshotad. Vilket har gjort att basen har fått jobba hårt för att hålla sig kvar, och känner att de måste prestera för att fortsätta existera, något som var väldigt uppenbart vid observationen på basen. Både sälj- och serviceresultat måste vara på topp. Basen i Oslo hade en strejk för något år sedan, vilket en informant berättar om, därefter förändrades och öppnades klimatet upp.

Vi hade en strejk här i Oslo vilket var en vändpunkt på många sätt. Efter det har vi haft en bättre relation och blivit medvetna om att andra värden spelar in, som kommunikation och öppenhet. (Baschef 7)

Konflikten ledde till att de inblandade parterna insåg att något måste förändras för att basen skulle fungera funktionellt. Strejken öppnade upp klimatet och skapade en dialog, något som kvarstår än idag. Händelser i det förflutna har påverkat basen och skapat en subkultur, en kultur som andra baser inte har för de har inte genomgått samma händelse. Subkulturer kan antingen främja eller hämma varandra. Dock är en viss heterogenitet i en organisation viktig för att företaget ska utvecklas och arbeta mot samma mål (Bang 1994). Uppstår subkulturer som är starka och kommer i tvist med de andra kulturerna och skapar konflikter, kan det bidra till osäkerhet hos medarbetarna och svårigheter att skapa en gemensam kommunikation och dialog (Erikson, 2005). Subkulturerna i Skyline främjar varandra, deras verklighetsuppfattningar kan skilja sig lite men inte fundamentalt, och speciellt inte då medarbetarna ibland identifierar sig med varierande subkulturer. Vissa vanor och rutiner ska dock finnas enligt Dahlgren (2009) som främjar en delaktighet, vilket i en organisation resulterar i en öppenhet i internkommunikationen. Dessa vanor och rutiner bör vara lika i hela organisationen för att skapa grundläggande värderingar.

### **Formell kommunikation**

En organisations interna kommunikation kan delas in i begreppen formell och informell kommunikation. Den formella kommunikationen är planerad och styrd, och den informella kommunikationen är oplanerad, avsändaren varierar och kommunikationen följer inte några speciella mönster utan förbiser nivåer och strukturer (Erikson, 2005). Det bör finnas klara rutiner som främjar att medarbetarna deltar i internkommunikationen, vilket baseras på det Dahlgren (2009) anser är gällande för deltagandet för att gynna demokratin. Nedan kommer några av Skylines många formella rutiner diskuteras, vilka både har element av att underlätta och att hindra medarbetarna från att engagera sig i kommunikationen inom företaget.



## Kabinpersonal/Kabinchef-Möte

Varje bas har två gånger per år, inför sommar- och vintersäsong, möte med kabinpersonalen och kabincheferna, ibland tillsammans och ibland separat. Det är en av få gånger som medarbetarna har möjlighet att träffas och diskutera ansikte mot ansikte. Chefen på kabinavdelningen som vanligtvis sitter på huvudkontoret i Stockholm är med på dessa möten för att träffa kabinpersonalen. Två informanter berättar hur de upplever mötena med närvaro av chefen för hela kabinavdelningen.

Hon (kabinavdelningschefen) kommer ner när vi har möte på hösten och på våren. Det är bra, för hon är rak och lyssnar på vad vi har att säga. Hon är intresserad av det som händer oss och hur arbetet fungerar. (Kabinpersonal 4)

Vi har ju våra kabinpersonal-möten varje säsong där jag tycker det är en bra kommunikation med oss, mellan kabinavdelningen och oss. Vår kabinavdelningschef är där och lyssnar och diskuterar. (Kabinpersonal 5)

Chefers deltagande är betydelsefullt för kabinpersonalen då de känner sig hörda, och får kommunicera. Den nuvarande chefen för kabinavdelningen har gjort det till en rutin att närvara vid mötena för kabinpersonalen och kabincheferna, något som inte var en norm för den förra chefen. Det är en konkret och rak handling, där den fysiska närvaron av chefen ger mötet status. Idag finns en ökad insikt bland chefer på företag om deras egen betydelse i kommunikationsprocessen (Erikson, 2005). Fortgår möten med chefs närvaro kommer det bli en vad Dahlgren(2009) kallar tradition, något som tas för givet, en klar rutin vilken främjar internkommunikationen. Värderingar som lyser igenom är att organisationen vill lyssna på medarbetarna och deras åsikter är av värde. Det är betydelsefullt att medarbetarna får delge sina åsikter så att de känner sig som en del av företaget, och att de blir hörda. Muntliga kanaler såsom möten tillgodoser ett av våra viktigaste psykologiska behov, och därför bör det finnas tillfällen att prata ut och diskutera (Erikson, 2005). Forskning visar att ansikte - mot ansiktekontakt är den kanal som medarbetare föredrar (Murgolo-Poore & Pitt, 2001). Medarbetarna får då en chans att diskutera öppet och föra en dialog, men informanterna tycker att för lite tid ägnas åt aktiviteten. Ofta förekommer någon sort utbildning under mötena, vilket tar tid från att kommunicera. Agendan på mötena beskriver en informant som följande.

Man känner bara men vänta lite nu, det här har ni betalat säkert många pengar för, och sen hittar man den sista kursen, den hittade man i Veckorevyn eller Femina[...]. Kursen vi gick hittade man alltså i en veckotidning, dagarna efter att vi gått kursen. Jag kan lova att vi hade sparat så mycket pengar på det så det finns inte. Av att inte göra kursen. Utan istället ha ett möte där man fick skrika av sig. Ventilera åsikter jag tycker jag tycker inte, lalala. Sen ta en diskussion om vad vi ska göra för att gästerna ska tycka det är bättre. (Kabinchef 2)

Då kabinpersonalen träffas så få gånger per år vill de ha möjlighet att utbyta erfarenheter och idéer angående sitt arbete, då de ibland känner sig ensamma ute på fältet. Möten inom organisationer har en tendens att bli en envägsdialog (Erikson, 2005) vilket mötena, som till stora

delar ägnas åt utbildning, inom Skyline blir då de vill socialisera sina medarbetare. Alltså anpassa dem till rådande kultur och rutiner. Möten och övriga muntliga kanaler är överlägsna inom kommunikation, då det finns möjlighet till dialog, ställa frågor och genom interaktion skapa samförstånd (Erikson, 2005). Risken finns att det ypperliga tillfället att kommunicera kommer i skymundan av utbildningarna. Medarbetarna har inte ett stort antal tillfällen under året att träffas och utbyta erfarenheter. Det finns ett stort behov av att kommunicera och diskutera sitt arbete vilket sker på informell väg, ett ämne som kommer analyseras längre fram. En vanlig följd av internkommunikationen som inte gers formellt utrymme enligt Campbell och Campbell (1988).

### Intranät

Skyline har ett intranät som för cirka ett år sedan ändrade struktur och är fortsatt under utveckling (se under rubriken kanaler om dess uppbyggnad). Ledningen på flygbolaget vill styra den interna kommunikationen till intranätet, så att medarbetarna ska få den mesta av informationen därifrån. Två intervjupersoners omdöme om intranätet är.

Den är rörig för man vet inte riktigt var man ska leta efter informationen. Så tycker man själv som flygande, de på huvudkontoret sitter ju på kontoret framför datorn hela dagarna. Dom har tid till att leta. Jag gör det här, hemma då kort och då tycker inte jag inte att jag ska behöva leta i flera timmar för att få information. (Kabinchef 4)

Intranätet är rörigt, det tar tid att söka information. Det ska inte ta tid, för då går man inte in och läser för det blir jobbigt. Jag läser min mail, men inte mer för det är för rörigt. (Kabinpersonal 9)

Intranätet upplevs som rörigt och att texter plötsligt försvinner, vilket skapar förvirring hos medarbetarna. Även om sidan förändrades för en tid sedan till det bättre finns fördomar kvar hos medarbetarna om sidan. Individens fördomar ligger till grund för organisationskulturen (Flaa et al., 1995). Fördomar konnoterar ofta till något negativt som i det här fallet. Medarbetarna har varit inne på intranätet men tyckte att det var för rörigt, vilket har blivit ett grundläggande antagande, - sidan är inte funktionell. Nu när sidan är förändrad, är under utveckling och förbättras finns fortfarande fördomar om sidan kvar och medarbetarna ger inte den ”nya” sidan en chans. Intranätet har alltså en dålig utgångspunkt för medarbetarna, och det gäller att bli medveten om rådande fördomar, och arbeta med dem enligt Flaa et al. (1995). Om medarbetarna upptäcker den nya sidan, ser att den är stabil och mer strukturerad, och gör det till en rutin att gå in och läsa, kommer fördomarna att suddas ut och skapa nya grundläggande antagande.

### Digital Flight Report (DFR)

Efter varje flygning ska cm:en avleverera en digital flight report (DFR) från en handenhets, som behandlar eventuella problem som uppstått under flygningen. Rapporten skickas därefter digitalt

till huvudkontoret, som ser över situationen och försöker lösa problemen. Två informanter berättar vad de tycker om DFR:en.

Det verkar som de får in så många kabinrapporter att jag känner att de sållar. Alltid när vi sitter till exempel på möte, och säger att vissa saker inte fungerar och att det aldrig händer något. Så säger de skriv det på kabinrapporten, ja men hur många gånger ska vi skriva det? (Kabinchef 1)

Jag får inte någon återkoppling av min rapport. Så jag vet inte om det är fixat, eller så. Man får skriva samma sak flera gånger för, det inte är fixat, om alla cm (kabinchefer) skriver flera gånger då blir det till slut någon action på det. (Kabinchef 4)

DFR:en är en envägskommunikation, då det enbart är en rapport. Kabinchefen upplever inte att de får någon återkoppling på sin rapport, vilket uppfattas som att ingenting händer med problemen. Inom en organisation finns olika kommunikationsströmmar. Vanligtvis finns det en nedåtriktad ström, från ledningen till medarbetarna, men för uppkomsten av kommunikation och dialog måste även en uppåtriktad ström förekomma (Tourish & Robson, 2006). Skylines informationskultur visar sig på nytt då medarbetarnas uppåtriktade ström blir väldigt enkelriktad. Dataenheten har tekniska begränsningar då det inte går att skicka ett svar direkt till enheten, utan eventuella återkopplingar får ske via en annan kanal, vanligtvis mail. Återkoppling, eller så kallad feedback är en nödvändig aspekt i kommunikationsprocessen. Feedback är inte enbart till för att ge konstruktiv kritik, utan en slags återkoppling av information (Öiestad, 2005, Tourish & Robson, 2003). När kabinchefen skickar rapporten, erhåller mottagaren, en person på huvudkontoret informationen, och då är det relevant att denna förmedlar tillbaka informationen, för att ge en bekräftelse på att kabinchefens perspektiv har tagits i åtanke. Feedback ger medarbetarens handling, att skicka rapporten, en positiv stämpel och medarbetaren blir uppskattad för en god prestation. Rutinen med rapporten är bra för medarbetarna då den främjar ett initiativ från deras sida att berätta om sin flygning, men för att den ska bli meningsfull måste en nedåtriktad ström vara ett krav. I och med medarbetarnas känsla av att rapporterna inte leder till något, vilket har blivit ett grundläggande antagande, kan rapportens kvalitet ifrågasättas. En medarbetare som känner att rapporten har kraft till förändring och får feedback på sina tankar, lägger mer energi på att skriva rapporten.

”Extracted cues”, är en process i meningsskapandet där en person uppmärksammar och isolerar vissa frågor, händelser eller föremål och knyter dessa till sina referensramar (Weick, 1995:49). Med flygrapporten uppmärksammar medarbetarna vissa händelser, exempelvis att de inte får någon återkoppling, ingenting händer och att de som arbetar på huvudkontoret sållar i rapporterna. Hela händelseförloppet kan ju även vara att huvudkontoret tar del av flygrapporten och ser att problemet inte går att lösa på grund av externa faktorer. Eller att förändringen som

krävs för att lösa problemet tar tid att genomföra, då andra aktörer måste medverka i processen. Något som inte är en del av medarbetarnas meningsskapande processer, eller i alla fall inte är en självklar mening av händelsen som helhet.

### **Informell kommunikation**

En definition av informell kommunikation är ”den interaktion som medarbetarna av olika skäl själv skapar bredvid den formella”( Larsson, 2008:80). Informell kommunikation är med andra ord oplanerad och förekommer ständigt mellan medarbetarna. I en organisation är den informella kommunikationen störst till volym gällande internkommunikationen (Kandlousi, Ali & Abdollahi, 2010). Därför är den också betydelsefull att ta hänsyn till och kan inte ignoreras. Inom Skyline är den informella kommunikationen ett mycket intressant inslag. Under observationen på 7-dagarsslingan visade sig den informella kommunikationen vara stor mellan medarbetarna. På det så kallade stoppet, där kabinpersonal vistades på hotell några dagar innan flygningen tillbaka till Skandinavien pratades det nästan enbart arbete. På stoppet befann sig kabinpersonal från andra baser och medarbetarna fick möjlighet att träffas och diskutera på ett avslappnat sätt, vid poolen eller under middagar. En informant tycker själv att:

Det är mycket snack hela tiden, det blir det. Om det har hänt något på flygningen, eller man har hört något rykte om vad som komma skall. Till exempel om vårt nya servicekoncept har jag hört mer om kring poolen än fått information från ledning. (Kabinpersonal 8)

Interaktionen sker runt poolen och där pratar kabinpersonalen om allt rörande sitt arbete, ett ämne av intresse och som de har gemensamt. Stora behov finns att diskutera den aktuella flygningen som medarbetarna har varit på. Dock finns inga rutiner eller forum tillgängliga för den aktiviteten för närvarande inom Skyline. Utan behovet får utlopp som informell kommunikation vid poolen. Diskussionerna vid poolen genererar även en del skvaller och ryktesspridningar. Ett samband finns mellan formell och informell kommunikation inom ett företag. Om den formella kommunikationen inte tillfredställer medarbetarnas behov uppstår organiskt andra möjligheter att kommunicera informellt (Larsson, 2008). En rutin som skulle kunna vara möjlig att införa är att besättningen efter varje flygning har en kort brief där dagens flygning diskuteras, för att skapa ett formellt verktyg. Dock är den informella kommunikationen en viktig aspekt för organisationen, och fyller ett essentiellt behov (Rogers & Agarwala-Rogers, 1976). Vid poolen föregår ett enormt utbyte av kunskap och erfarenheter mellan medarbetarna inom Skyline. Forumet är inte formellt, men ett forum likväl som stödjer interaktion mellan medarbetarna. I meningsskapande och tolkningsprocessen där medarbetarna skapar en gemensam verklighet har den informella kommunikationen en grundläggande roll (Kandlousi, Ali & Abdollahi, 2010). Den informella kommunikationen inom Skyline stödjer den formella. Däremot är aldrig skvaller och

ryktesspridningar positivt, vilket förekommer en del. Där har de närmsta cheferna till kabinpersonalen, kabincheferna mer inflytande då de är fysiskt närvarande (Alvesson & Sveningsson, 2010) vid poolen och har ett stort ansvar att stävja diskussionerna. Även ledningen bör vara effektiva med den formella kommunikationen och när väl information finns, vidarebefordra den till de anställda, för att undvika att medarbetarna får informationen från media, vilket har skett i vissa fall.

Medarbetare medverkar i att skapa den situation och miljö som de är delaktiga i med handlingar, genom att agera eller inte agera. Miljön är aldrig konstant utan föränderlig. I den informella kommunikationen är medarbetarna högst delaktiga i att skapa miljön. Genom att agera på ett visst sätt ändras miljön. Samtidigt så ska medarbetarna utföra meningsskapande processer i den pågående situationen (Weick, 1995). Exempelvis vid ryktesspridningar ska personen skapa mening av ryktet och är på så sätt delaktiga i den ryktesspridande miljön, oberoende av personens nästa handling, om personen sprider vidare ryktet, eller inte.

### **Socialisation**

Skyline är ett socialt system som består av olika roller. För att medarbetarna ska kunna vara verksamma i företaget måste de vara medvetna om rollerna (Flaa et al., 1995). Processen som ger medarbetarna kunskap och värderingar kallas för socialisation, en process som är nära sammankopplad med organisationskulturen (Rosengren, 2000). Utbildning är ett steg för att främja kunskapsdimensionen och skapa delaktighet (Dahlgren, 2009). Inom en organisation som Skyline är det inte ovanligt med internkurser som socialiserar medarbetarna och renderar kunskap som ger goda förutsättningar att arbeta inom företaget. Socialisationsprocessen inom Skyline är intressant av två anledningar, dels på grund av hur internutbildningen som kabinpersonal får innan de börjar som flygvärdinnor är uppbyggd, och dels avsaknaden av ämnet internkommunikation i utbildningen.

Då flygbolag har vissa myndighetskrav som måste följas, fokuserar Skylines internutbildning mycket på säkerheten. Kabinpersonalen får en detaljerad säkerhetsmanual (CCM), som även finns på alla flygplan. Även det servicekoncept som flybolaget arbetar efter lärs ut under utbildningen och de nya medarbetarna får en servicemanual (CSM). Servicemanualen beskriver servicekonceptet i detalj från att gå med dryckesvagnen till att göra annonseringar. Det är ett krav för kabinpersonalen och kabincheferna att ha med sig servicemanualen på sina flygningar. Att servicemanualen är detaljerad beskriver en informant såhär.

Det gör väl ingenting att det står exakt vad man ska göra[...]har man en kort flygning och man har mycket att göra, så är det rätt så bra om alla vet vad de ska göra. För man har inte tid till något annat. Med en detaljerad manual är jag säker på mina uppgifter, det finns inget tvivel. Det blir inga diskussioner. (Kabinpersonal 4)

Kabinpersonalen upplever det som positivt att servicemanualen är detaljerad då det skapar en trygghet i deras arbete. Speciellt om en person ska arbeta på en ny position så vet denna precis vilka uppgifter som ska utföras och vad som förväntas av dem. Socialiseringen av kabinpersonalens arbete är detaljerad vilket ger medarbetarna kunskap om hur de ska utföra sitt arbete. Kunskapen skapar en trygghet hos kabinpersonalen så att de blir säkra i sin roll. Servicemanualen kallas för ”bibel”, vilket ger den status och konnotation till att i den finns all nödvändig kunskap. Budskapets innehåll som förmedlas under socialiseringen formar medarbetarnas attityder och beteende, och är därför av stor betydelse (Hart & Miller, 2005). Budskapet angående internkommunikationen har inte något innehåll om normer och värderingar. Under interutbildningen får medarbetarna en relativ ytlig genomgång av företagets kanaler, och får exempelvis inte lärdom om hur deras intranätssida är uppbyggd, vad som är tanken bakom strukturen. Medarbetarna får därefter ”lära” på egen hand när de börjar arbeta hur de olika kanalerna fungerar och kan användas. På frågan om kabinpersonalen får utbildning angående internkommunikationen, berättar en informant.

De (kabinpersonalen) har också fått information, att den (intranätet) förändrats, men inte fått någon utbildning. De får inte heller någon utbildning under sin kurs till flygvärdinnor. (Baschef 1)

Medarbetarna får alltså information, men inte någon kunskap i form av utbildning. Vad informanterna vet har företaget inte någon uttalad kommunikationspolicy gällande internkommunikationen. Socialisering genom utbildning kan ge upphov till olika beteende och handlingar, vilket Jacobsen och Thorsvik (2002) diskuterar. Inom Skyline är medarbetarna vana vid detaljerade arbetsbeskrivningar gällande säkerhet och service, som ligger till grund för deras beteende. Internkommunikation är ett område, till skillnad från exempelvis service, som inte har detaljerade riktlinjer. Medarbetarna har skyldighet att komma uppdaterade till sitt arbete, vilket kan uppfattas som en något vag och odefinierad ”regel”. Vid en internkurs kan kunskapen anpassas för den konkreta organisationen (Flaa et al., 1995). Inom Skyline finns en diskrepans mellan hur de lär ut kunskap gällande säkerhet och service och internkommunikation. Utbildningen måste ligga inom de ramar som företaget har gällande verksamhetsmodeller (Flaa et al., 1995), där Skyline inte har inkorporerad utbildning angående internkommunikationen i sin redan förankrade modell. Vad händer då med medarbetarnas beteende gällande internkommunikationen? En osäkerhet kan skapas hos medarbetarna huruvida internkommunikationen är av vikt när den inte finns på företagets agenda, eller är en stor del av

socialiseringen. Företaget ska inte heller ta för givet att medarbetarna besitter kunskap gällande kommunikationskompetens för den specifika organisationen, utan vanligtvis uppskattar medarbetarna en utbildning inom ämnet. (Falkheimer & Heide, 2007). En detaljerad manual kanske inte behövs för internkommunikation inom Skyline, men att internutbildningen ger tillräcklig kunskap för att underlätta ett aktivt deltagande för medarbetarna är ett måste. Företaget bör klargöra vilka skyldigheter och rättigheter medarbetarna har och ge dem kunskap om hur de uppfyller dessa krav.

## **Identitet**

En organisation är ett socialt system där medarbetarna är i ständig interaktion med varandra och relaterar till olika gruppstillhörigheter. Därför är identitetsbegreppet en intressant aspekt att belysa inom organisationskommunikationen. Ordet identitet kommer ursprungligen från latin och betydelsen är ”densamma” eller ”jag är jag” (Aurell, 2001:11). Ur ett organisationsperspektiv används inte ett psykologiskt perspektiv på identitet, utan ett sociologiskt är mest lämpligt. Identitet ur en sociologisk vinkel skapas i samspel med andra människor och är inte något konstant, som människor besitter utan kan förändras (Sörgärde, 2006). En person består inte endast av en identitet, utan av flera. Huruvida det är olika delar av samma helhet är kanske inte relevant, det som är av värde att påpeka är att en människa kan ”ha” olika identitet, varav yrkesidentiteten är en (Jenkins, 2008). En baschef beskriver yrkesrollens utveckling inom kabinpersonalen.

Tuffare nu, det är inget glamoryrke som det kanske var när jag började, utan det är betydligt tuffare arbetsklimat nu. Vi jobbar mera, när man tittar på produktionen så har vi en helt annan produkt eller tjänst, vi kör long haul längre sträckor, det gjorde vi inte från början. Det ställs betydligt högre krav på alla personalkategorier än vad det gjorde innan, och det kräver helt andra resurser. Så ja stora förändringar, jättestora. (baschef 4)

Arbetet för kabinpersonalen har alltså blivit mycket hårdare, tuffare och med högre krav än tidigare. Informanterna skildrar sitt arbete som en ”livsstil”, där arbetet styr deras liv och inte tvärtom. När kabinpersonalen arbetar är de borta från sitt ”vanliga” liv i några dagar, och när de kommer hem måste de återhämta sig. Schemat som kabinpersonalen får för en månad framåt i tiden gör att de inte kan planera sitt liv längre än så. Deras yrkesidentitet är därför en stor del och tar stor plats i relation till deras andra identiteter. Yrkesidentiteten är framträdande på grund av deras val av arbete, men också för att arbetet har vissa rutiner såsom schemalaggnings.

Den sociala identiteten lyfter fram gruppmedlemskapet som en central aspekt till hur människor ser på sig själv och andra. Genom att titta på likheter och skillnader kategoriserar en individ människor i olika grupper eller kategorier. På samma sätt placerar individen sig själv i grupper, så

kallade in-grupper (in-groups) där den finner likheter, och ser på andra grupper med skillnader som ut-grupper (out-groups) (Tajfel, 1982; Hogg & Terry, 2001). I en organisation är det därför lämpligare att titta på dessa processer till skillnad från enbart uppkomsten av avgränsade individuella identiteter (Ashforth & Mael, 1989). Dahlgren (2009) menar att identiteten, den subjektiva syn på sig själv som medlem i en grupp, och deltagande i ett demokratiskt samhälle bör analyseras. Därav blir även identiteten av medarbetarna i en organisation viktig och bör diskuteras utifrån om den kan skapa eller hindra ett deltagande i en kommunikativ miljö. Bilden av hur en kompetent kabinpersonal ska vara är väldigt klar inom deras egen grupp.

Man ska vara serviceminded, det är service vi sysslar med. Att kunden ska få bra service så att de vill åka med oss igen, vi ska se till att de får en bra start på semestern och att de får en bra hemresa. Vi ska kunna göra det där lilla extra utöver det vanliga, exempelvis när vi serverade kanelbullar på hemresan, det var service. (Kabinpersonal 9)

I kabinpersonalens syn på sig själva och deras arbete så är att vara serviceinriktad en relevant kompetens. Andra egenskaper som tas upp under intervjuerna är att vara social, så de kan prata och ”underhålla” kunderna samt att vara flexibel, då i princip allt kan hända under en flygning. Här har kabinpersonalen skapat en in-grupp, där medlemmarna har en liknande identitet och uppfattning om sitt arbete som flygvärdinna. Medlemmarna inom gruppen upplever en gemenskap och en tillhörighet, vilket skapar positiva värden och ger upphov till handlingar (von Platen, 2006). Inom organisationsidentitet kan två perspektiv urskiljas, varav uppgiftsbaserad identitet är en (Aurell, 2001). Kabinpersonalen använder sitt yrke som grund i sin konstruktion av yrkesidentiteten. Enligt dem utförs deras arbete uppe i luften, när de är i uniform och efter en flygning så är arbetet slut. Det som är intressant är egentligen vad kabinpersonalen utelämnar och inte nämner om sin kommunikativa roll. De ska vara kommunikativa och uppdaterade om vad som händer inom organisationen, vilket kabinpersonalen inte ser som en självklar arbetsuppgift, och därför tillhör inte detta deras arbetsidentitet.

Den andra formen av organisationsidentitet är den organisationsbaserade identiteten, där identiteten grundas på vilka eventuella förväntningar organisationen har på sina medarbetare (Ashforth & Mael, 1989). Kabinpersonalen skapar och grundar sin identitet till viss del på vad organisationen förväntar sig av dem, men endast uppe i luften, vilket kan beror på att klara och tydliga förväntningar inte finns inom organisationen gällande deras kommunikativa roll. Kabinpersonalens egna förväntningar på sig själva som delaktiga i internkommunikationen, är lägre än de som sitter på kontoret, då en kabinchef menar ”- vi är inte som de på kontoret och sitter vid datorn hela dagarna”. En baschef funderar i banorna att de måste acceptera att kabinpersonalen inte är några administratörer. Här finns klara distinktioner hur flygpersonalen skapar sin identitet utifrån sitt medlemskap i sin ”flygvärdinnegrupp” och skiljer sig från andra



grupper som icke administratörer. Deras sätt att kategorisera sig och sin identitet i kabinpersonalgruppen kan påverka deras deltagande i internkommunikationen, då identitet är kopplat till beteende (Hogg & Terry, 2001). Kabinpersonalens yrkesidentitet är väldigt stark och kan skapa problem eftersom de inte är medveten om sin kommunikativa roll och uppgift, inom organisationen. Speciellt då deras identitet är så uppgiftsbaserad, och de inte har någon specifik arbetstid att ägna sig åt organisationskommunikation. Identitetsprocessen är under inflytande av den kulturella kontexten (von Platen, 2006), där både subkulturer och informationskulturen inom Skyline, vilket har diskuterats tidigare i uppsatsen, kan påverka kabinpersonalens skapande av sin yrkesidentitet.

## **5.3 Funktionen styr strukturen**

Alla företag har en struktur, vilken uppkommer genom att organisationen delar upp arbetsuppgifter på roller och avdelningar samt bestämmer hur dessa ska koordineras. En organisationsstruktur bildar formella mönster över hur arbetet arrangeras och fördelas på personer som finns inom organisationen utifrån företagets överordnade funktion (Alvesson, 2000; Mintzberg, 1983). Skylines funktion som flygbolag är att flyga kunder från destination a till b, men även att erbjuda en service under resan. Utifrån företagets uppgifter har en struktur utvecklats, vilket skapar en stabilitet och kvalitet i den produkt de erbjuder. Dock är det betydelsefullt att strukturen inte är för stabil, då den måste anpassas till en konkurrerande omgivning. Organisationsstrukturen är influerad av systemteorin, där organisationer är öppna system som påverkas av sin omgivning (Bruzelius & Skärvad, 2004). Flygbolag verkar inom en hårt konkurrerande bransch, där nya lågprisbolag ständigt dyker upp såsom Sterling, något informanterna berättade om i intervjuerna. En informant belyser sina tankar om Skylines funktion.

Vi är ett flygbolag som erbjuder våra kunder en produkt som består av transport och olika servicetillägg. Från början var det bara transport, men nu har det blivit mer service med komfort och även väldigt säljriktat. Kunderna förväntar sig att kunna köpa varor på flyget, det är en service. (Administrativ personal på HK)

Med Skylines kärnfunktion som transport, service och sälj har en organisationsstruktur uppkommit genom vissa val företaget har gjort gällande arbetsindelning och koordination. Skyline har inte bara en utan många strukturer i olika delar av företaget, en hybrid (Alvesson, 2000) då vissa strukturer passar bättre än andra beroende på uppgiften. Övergripande för hela Skyline, har företaget egenskaper med drag av vad Mintzberg (1983) benämner professionell byråkrati. Verksamheten är centrerad kring den operativa kärnan - kabinpersonalen som utför tjänsterna. Kärnverksamheten, kabinavdelningen, har en krans av stöдавdelningar såsom ground

operations och technical department, som hjälper och stöttar företagets huvudfunktion. Den strategiska ledningen fattar de viktiga besluten i företaget, medan de vardagligt operationella tas av den operativa kärnan. Hierarki finns i företaget, vilket inte ska uppfattas som något negativt. Ett företag är inte en demokratisk organisation, och måste uppvisa en grad av hierarki för att vara effektiv (Bolman & Deal, 2003). Skyline är inte så stelbent som namnet professionell byråkrati låter, utan har tagit en modern ansats till begreppet och är mer flexibelt och föränderligt. Då flygbolaget är uppdelat i fem baser visar även företaget drag av en partiell divisionalisering (Bruzelius & Skärvad, 2004), en utveckling av Mintzbergs (1983) organisationsform. Under observationer på baserna kan en grad av decentralisering antyd, där beslutfattande och ansvarstagande angående basen ligger hos bascheferna. Även vid mätningar av serviceresultat och on time performans, är siffrorna uppdelade basvis, vilket ger varje bas skyldighet att leverera. Vid en flygning intar besättningen en teamstruktur (Bruzelius & Skärvad, 2004), där varje person har sin uppgift men är avhängiga av varandra. Inom Skyline förekommer alltså olika organisationsstrukturer, för att effektivare utföra respektive arbetsuppgifter.

Skylines nuvarande kommunikationsdesign är uppbyggd kring deras befintliga, övergripande organisationsstruktur, professionell byråkrati, vilket inte är något ovanligt då organisationers kommunikation följer en viss hierarki för att skapa ordning. Organisationsstrukturer bidrar till uppkomsten av beteende hos medarbetarna, och kan alltså både skapa möjligheter men också bidra till att begränsa handlingar (Bruzelius & Skärvad, 2004) och således kommunikationen. För att kunna göra medborgare delaktiga och engagerade i demokratin i samhället, måste medierande rum skapas (Dahlgren, 2009). Detsamma gäller i organisationer, kommunikativa platser måste utvecklas och finnas för att generera engagemang i internkommunikationen. Kärnprocessen, eller huvudfunktionen i detta perspektiv är inte att transportera och ge service till gäster, utan att främja deltagande kommunikation hos medarbetarna och tillhandahålla platser för kommunikation. Designalternativen för strukturer är oändliga (Bruzelius & Skärvad, 2004) och kommunikationsstrukturen måste vara passande för att uppfylla sin funktion. Skylines nuvarande kommunikationsdesign som är skapad i symbios med organisationsstrukturen, har som tidigare diskuterats utvecklat en informationskultur, en envägsdialog och är inte anpassad för dagens föränderliga miljö. En informant belyser bristen på snabb information.

Vi fick veta om flygförseeningen på Facebook. Lång innan man hade någon information på vårt intranät. Man får veta mycket på Facebook eftersom vi är kompisar med många som vi flyger med. (Kabinpersonal 4)

På sociala nätverk, såsom Facebook, förekommer en stor del av informell kommunikation gällande Skyline. Det är alltså inte bara skvaller, utan även angelägen information som

flygförseningar. Sociala nätverk influerar samhället då utveckling går från ett gruppsamhälle, där grupper såsom familjen, organisationer tidigare var de enda infrastrukturer på alla nivåer. Nu finns andra strukturer i samhället såsom nätverk. Ett nätverk består av en samling länkar mellan noder (elements) i ett system (unit). Nätverkssamhället är konstruerat utav nätverk som producerar och utväxlar information med hjälp av sociala, tekniska och mediala nätverk. Det har skett en individualiseringsprocess där individer står i centrum av samhället och är sammankopplade av olika nätverk (Dijk, 2006). En trend som även utifrån citatet ovan påverkar dagens företag. En viktig ståndpunkt är att nätverk är en organiserande aspekt i dagens samhälle (Dijk, 2006) men inte det enda grundläggande strukturen som Castells (2000) påstår, utan basen är fortfarande individer, grupper och organisationer. Som tidigare nämndes formar strukturer våra beteenden, vilket sker i Skyline när de sociala nätverk som finns på samhällsnivå även används inom arbete. Nätverksstrukturen är en design som löser upp existerande organisationsstrukturer (Dijk, 2006). Idag har Skyline en kommunikationsdesign som mer följer hierarkiska nivåer, medan en nätverksdesign på existerande kommunikationsstrukturen skulle öppna upp organisationen och skapa delaktighet. Skylines intranät är en kommunikativ plats med utvecklingsmöjligheter. På sidan finns tillgång till att kommentera artiklar och inlägg, en tjänst som inte många medarbetar nyttjar. En informant förklarar varför.

Jag tycker det är jättekul och bra att man kan gå in och kommenterar. Men jag förstår att inte många gör det eftersom ingen svarar på ens kommentar, inte ens de som sitter på huvudkontoret. Det är inte som Facebook, där man får ett mail om någon svarat på ens tråd. Nu om man kommenterat på många artiklar så måste man gå tillbaka på var och en och se om någon annan skrivit något. (Kabinpersonal 7)

Ett intresse finns att utveckla en kommunikativ dialog på intranätet, men tekniska hinder och icke förekomst av svar hämmar processen. Relationen mellan människor och deras arbete i vårt nuvarande samhälle beskrivs med svaga band och arbetsplatsen ses som en campingplats som inte är långvarig (Sennett, 2000). På Skyline stannar kabinpersonalen länge inom företaget, en del har arbetat där i över 20 år. Dock kan det geografiska avstånd som finns inom företaget mellan alla baser och huvudkontoret utveckla svaga band mellan medarbetarna. En nätverksstruktur stärker de svaga banden och främjar kommunikation mellan medarbetarna. Det är inte noderna eller systemet i sig som är det relevanta utan dess relationer (Dijk, 2006). Om Skyline stärker relationerna mellan medarbetarna och skapar starkare band, skulle även synen på vi och dem, som finns i företaget minska. Nätverk har egenskaper av heterarki istället för hierarki, vilket gör att det skapas relationer mellan alla nivåer inom organisationen (Dijk, 2006). Skylines kabinavdelningschef har startat en process för att minska hierarkin i företaget, en nätverksstruktur utvecklar och hjälper processen. Vissa av medarbetarna finner inga problem idag att kontakta

chefen för kabinavdelningen direkt, eftersom de har en personlig kontakt med chefen då denna har närvarat vid möten. Nätverk skulle även främja relationer och kommunikation med övrig personal på huvudkontoret, över hierarkiska gränser. En nätverksdesign på organisationskommunikationen ger företaget en möjlighet att arbeta med många skilda kanaler och även nya sätt att kommunicera. Kommunikationsplatser kan både vara av mer traditionell karaktär såsom face to face men även andra moderna varianter såsom forum. Att använda en kombination av metoder och ta hjälp av den tekniska utvecklingen för att skapa en infrastruktur för kommunikationen, förbättrar möjligheten till delaktighet för medarbetarna då skilda slags kanaler kompletterar varandra (Dijk, 2006). Skyline har två forum på sitt intranät, ett som alla har tillgång till och ett som endast kabincheferna kan skriva i. En informant berättar hur de forum som alla har tillgång till används idag.

I början var där någon som skrev om saker de funderade över, vilket var bra och kul. Precis som ett forum ska vara. Men idag fungerar forumet endast till att byta slingor. Ledningen har sagt att vi ska skriva om byte på forumet. Det är så många som skriver om slingbyte, ingen får svar. Jag orkar inte ens gå in och titta där längre, för det är tråkigt. (Kabinpersonal 3)

Ordet forum konnoterar för informanten till ett ställe där personer kan föra en dialog. Dock har forumet fått en annan användning, byte av arbetsdagar, vilket dominerar och har slagit ut andra användningsområden. Ett mål för att skapa platser att kommunicera på fysiska eller virtuella, är till för att utveckla en dialog och skapa interaktion (Dahlgren, 2009). Dialog till skillnad från diskussion är ett särskilt sorts samtal där deltagarna uppriktigt och öppet för en konversation. Dialog har större chans att bidra till samstämmighet då alla får föra fram sina åsikter och alla sidor respekteras. Ordet diskussion betyder att bryta sönder något, framkallar oftast analysering, och resulterar i olika uppfattningar, vilket kan leda till att medarbetarna arbetar mot olika mål (Dixon, 1998). Medarbetarna på Skyline skulle kunna föra en dialog på forumet om ämnen de tycker är intressanta att få andra perspektiv på. Då den meningsskapande processen aldrig tar slut utan är ständigt pågående (Weick, 1995) är forum där dialogen kan hållas igång, även om kabinpersonalen inte är på samma plats, nyttiga. Forumet som Skyline har är en virtuell plats där medarbetarna har chansen att interagera, men budskapet från ledningen har varit ett annat, att forumet ska användas för att byta slingor.

Ett försök till att föra dialog med medarbetarna har lett till att Skyline har utformat grupper inom organisationen, såsom service-, sälj-, utvecklings- och hälsogrupper. Fortsatt analys kommer att fokusera på servicegruppen där kabinpersonal som var intresserade av att delta i gruppen fick skicka in en ansökan. Något som uppfattades väldigt seriöst av medarbetarna. En intervjuperson återger sina upplevelser av servicegruppen.

Katastrof! Allt verkade så seriöst i början. Vi var jätteglada att vi, cc (kabinpersonal) och cm (kabinchefer) fick vara med och diskutera om servicen. Vi har haft två möten, men det var inte synkade med de olika säsongerna så allt var redan bestämt. Allt var redan bestämt, jag förstår inte vad vi skulle på mötena. Nej, det funkar inte, jag är inte med längre, det finns ingen grupp tror jag (Kabinchef 4).

Kabinpersonalen vill vara delaktiga och speciellt inom ett område som service där det finns ett stort engagemang, då det gäller deras direkta arbete. Strukturen av grupperna är i linje med ett nätverkstänk. I servicegruppen sitter cirka 15 stycken kabinpersonal från de olika baserna. Medarbetarna ska under året samla upp åsikter och diskutera med sina medarbetare på basen, och därefter komma till mötena som representanter. Även om nätverk är mindre hierarkiska, finns dock viktiga centrum. Nätverk har ofta flera centrum, där några noder är av större betydelse än andra (Dijk, 2006). Servicegruppen och övriga grupper kan betraktas som ett av många viktiga centrum i nätverket. Även om det finns en viss grad av decentralisering, så är det egentligen enbart kommunikationsdistansen som krymper mellan medarbetarna. Besluten och kontrollen kan fortfarande finnas hos ledningen, alltså med en centralisering (Dijk, 2006). Därav tunnas nivåerna inom organisationen ut av kommunikationsflödet mellan servicegruppen och ledningen. Nätverksstrukturen är ett dualistiskt begrepp som ger möjlighet till både centralisering och decentralisering inom företaget.

Ett intressant ämne att analysera är varför servicegruppen och dess koncept inte är framgångsrikt. Av informanterna som intervjuats som varit eller är delaktiga i grupper berättar alla om ett missnöje, framför allt för att konkreta resultat av gruppens arbete uteblir. En informant berättar om gruppen.

Det är inte en rådgivande grupp, eller kanske. Jag vet inte riktigt vad servicegruppen är eller vilken funktion den ska ha. (Baschef 5)

Syftet för servicegruppen uppfattas väldigt olika av dess medlemmar. När uppfattningarna angående ett möte är oklara, leder det till ineffektivitet (Erikson, 2005). Servicegruppens oklara syfte skapar en obalans inom gruppen, då medarbetarna har olika förväntningar på resultatet. Från kabinpersonalens perspektiv är de lyckliga över att bli hörda och att deras kunskap kommer till nytta. Då de slipper så kallade ”skrivbordslösningar” på servicekonceptet, som inte har en klar förankring i verkligheten. Nätverkssamhället bidrar till en individualisering, där personen, inte platsen eller gruppen är den väsentligaste noden (Dijk, 2006). Personen är alltså den viktigaste noden i systemet, vilket betyder att individen vill bli hörd. Skyline utformade en kommunikativ plats där dialog fördes om servicekonceptet. Medarbetarna deltar i kommunikationen, men tycker inte att deras bidrag omvandlas till handling inom företaget. Det gäller inte bara för ett företag att skapa en kommunikativ miljö, utan också som human resources managementperspektivet

påpekar reflektera över att behov och krav ska dels överensstämma mellan organisationen och dess medarbetare och mellan medarbetarna och organisationen (Bruzelius & Skärvad, 2004). Servicegruppen i Skyline lever inte upp till de förväntningar, och krav som medarbetarna har, vilket inte främjar delaktighet, då platsen för kommunikation inte är tillfredsställande. Med andra ord krävs inte bara tillgång till en plats för kommunikation, utan platsen måste även vara duglig och användbar för alla involverade parter.

Med det meningsskapande perspektivet på kommunikation till skillnad från transmissionsmodellen diskuteras deltagarna i processen (Heide, Johansson & Simonsson, 2005), vilka kan delas upp i grupper där medarbetarna inom Skylines är en. I skapelsen av de kommunikativa platserna borde även fokus ligga på medarbetarna, de människor som ska bruka platserna. Inom organisationsläran pågår en diskussion om mångfald inom företag, och att ledarskap ska anpassas till individen och dess situation beroende på mognadsgrad (Bassett-Jones, 2005; Alvesson & Sveningsson, 2010). Samma tankesätt borde följa internkommunikationen eftersom företag såsom Skyline består av individer. Förslaget är inte att tillämpa speciell kommunikation för varje individ, men att inte se medarbetarna som en stor homogen grupp. Informanterna har många åsikter om hur intranätet ser ut, en av Skylines betydelsefulla kommunikativa platser, vilket en intervjuperson delger.

Sidan är tråkig, den är enformig, med samma färger. Sen är det mycket text, jättemycket, och massa tabeller och siffror, och inte så mycket bilder. Det är inte kul att gå in och läsa, sidan tilltalar inte mig. (Kabinpersonal 1)

Åsikterna om intranätet skiljer sig, vissa är som citatet ovan, andra tycker om mycket text och andra medarbetare vill ha mer filmer och interaktionsmöjligheter. Skyline behandlar sina medarbetare och deras kriterier gällande kommunikation som homogent, medan verkligheten visar en mångfald av behov och preferenser. Vilket egentligen inte är konstigt då deltagarna i den kommunikativa processen påverkas av den sociala kontext de befinner sig i och deras tidigare erfarenheter (Fawkes & Gregory, 2000). Att ta hänsyn till deltagarna i processen och se vilka eventuella behov och preferenser som finns är fördelaktigt vid formandet av de kommunikativa platserna (Erikson, 2005). Om Skyline utvecklar olika kommunikativa platser allt från face to face till virtuella, en mångfald, precis som den mångfald som finns hos medarbetarna, är möjligheterna större att en medarbetare kan hitta en lämplig plats att kommunicera och vara engagerad i den interna dialogen.

Olika typer av kanaler kan ge upphov till skilda meningar även om budskapet är detsamma, vilket beror på kunskapsnivån hos deltagarna i processen, användningskompetens av kanalen och graden av informationens nyhetsvärde (Dijk, 2006). Det är alltså inte enbart att utveckla och

forma kommunikativa platser efter medarbetarna behov inom Skyline, utan en tanke bör riktas mot vilken kanal som passar för vilka ämnen. Nätverk anses vara öppna och inkluderande (Dijk, 2006). Om användarkompetensen är en avgörande aspekt, kan de som inte har en datavana inom Skyline bli exkluderade. Många av medarbetarna inom kabinavdelningen har arbetat i företaget en längre tid och saknar en viss datakompetens, som tidigare inte varit nödvändig att besitta i deras yrkesutövande. Dock kan problemet överbryggas med utbildning eller att medarbetarna deltar och engagerar sig i andra kanaler.

## **Tillit**

I ett samhälle, uppstår ett nätverk av sociala relationer precis som i en organisation mellan dess medarbetare (Bruggeman, 2008). För att ett samhälle ska fungera demokratiskt måste det finnas tillit mellan medborgarna, de som känner varandra på ett personligt plan och de som har ett utbyte av varandra men inte har en direkt personlig relation. Vårt samhälle är baserat till stor del på tillit. (Dahlgren, 2009). Tillit är även en relevant aspekt som måste finnas i organisationen och mellan medarbetarna för att de ska delta i internkommunikationen. Tillit kan definieras som förtroende för någon eller något beroende på specifika händelser eller resultatet av händelser som leder till pålitlighet (Giddens, 1990). En informant berättar om sin arbetsrelation med sin baschef.

Alltid, eller nästan alltid när vi kommer och ska checka in, så är vår ccm (baschef) på kontoret. Det är så lätt att sticka in huvudet och prata lite. Om man har något speciellt eller bara vill säga hej. Det är inte så komplicerat, jag behöver inte lyfta luren eller skriva ett mail. (Kabinpersonal 2)

En hög tillgänglighet av baschefen uppskattas av kabinpersonalen. Medarbetarna kan lättare kommunicera med sin chef då han/hon är närvarande. För vissa baschefer är det en uttalad strategi att vara på kontoret de dagar som har flest flygavgångar. Om kabinpersonalen träffar sin chef på kontoret och har en chans att kommunicera blir relationen av en mer personlig karaktär och resulterar i en djup tillit (thick trust), ett begrepp som Dahlgren (2009) använder. Djup tillit kan endast utvecklas då två personer har en personlig relation. Dock finns det extrema skillnader mellan baserna. En informant upplever följande.

Jag ser aldrig min ccm (baschef). Vi har ju tre stycken här på basen, men man ser aldrig röken av dem. Man kan inte säga att jag har någon kontakt med min ccm. Jag vet några av de nya som inte ens skulle känna igen sin egen ccm. (Kabinpersonal 5).

Ingen möjlighet att träffa sin baschef personligen skapar alltså ingen djupare relation. Relationen ger upphov till tunn tillit (thin trust), ett begrepp lånat av Dahlgren (2009), just på grund av att medarbetarna inte har en personlig relation till sin baschef. Tunn tillit upplevs när individer inte känner varandra personligen men att rollen som chef kan genererar i en viss tillit. Av rollen som baschef förväntar sig medarbetarna några självklara egenskaper, men ett starkt förtroende skapas

inte på grund av avsaknad av personliga relationer. I situationen är det medarbetarna som bedömer hur stor tillit de har till sin närmsta chef, objektet av tillit och förtroende. Specifikt för denna bas är att två av tre baschefer har ett stort antal medarbetare att vara ledare över. Kontrollspannet, antalet underordnade en chef har (Abrahamsson & Andersen, 2005) ligger på 84 respektive 79 medarbetare. Att försöka ha en personlig relation med 84 stycken är nästan en omöjlighet, speciellt då baschefen även är ute och flyger 40 % av sin tjänst. Stora kontrollspann ger mindre chans till att utveckla djup tillit till sina medarbetare, vilket krävs för att uppnå ett större engagemang.

De sociala nätverk som finns inom en organisation består av band knutna av individer i egenintresse, vilket utgör ett socialt kapital. Dock har nätverken inte endast egenskaper av egoism, utan de har ett kollektivt värde. Ur de sociala nätverken uppstår normer om ömsesidig förpliktelse och tillit (Putnam, 2006). I brist på kommunikationsplatser berättar en informant om sin lösning.

Om jag varit ute och flugit och det har varit problem och jag vet att det inte kommer att vara löst till nästa flygning, då ringer jag den cm:en (kabinchefen), för jag känner alla cm:ar på min bas väl, som ska göra flygningen och berättar. Jag vill att den cm:en (kabinchefen) ska vara informerad och förbered om problemet inför sin flygning. Man skulle kunna tycka att det skulle finnas ett bättre sätt än att lyfta telefonluren. I gengäld hoppas jag att andra cm:ar ringer mig och berättar om problem de haft. (Kabinchef 1)

I brist på formella kommunikationsplatser, har kabincheferna utvecklat en egen kanal. Det sociala nätverket mellan kabincheferna på basen är starkt, vilket är ett socialt kapital som gynnar både individen och Skyline. Det sociala nätverket har ett värde som genererar ett effektivt beteende. En ömsesidig förståelse inom gruppen finns att de kommunicerar inom sitt nätverk och hjälper varandra vilket skapar tillit. Vinsten går till medarbetaren som blir uppringd, men investeringen av handlingen leder till framtida vinst för kabinchefen som ringer. Därav har ett socialt kapital ett kollektivt och egoistiskt värde. Existerar det ett socialt kapital finns det även tillit i organisationen, då tillit är grunden i ett nätverk (Putnam, 2006). Sociala relationer, ett socialt kapital främjar alltså delaktigheten i kommunikationen. De normer som finns inom nätverket och Skyline antyder att medarbetarna har en ömsesidig tillit till varandra att det finns en vilja att kommunicera och hjälpa varandra. På huvudkontoret finns en uppfattning att om det är tyst från kabinpersonalen ute på fältet, då är allt bra. Total tystnad inom en organisation är ovanligt och som citatet visar, finner sociala nätverk andra alternativa vägar att kommunicera. Det sociala kapitalet framkallar tillhörighet och gemenskap (Putnam, 2006) vilket resulterar i att kabinchefen känner en skyldighet att kommunicera vidare informationen. Det är relationen mellan medarbetarna som är av värde i nätverket, de individer som inte har en relation, kommer inte



inkluderas av informationen. Sociala nätverk kan alltså fungera överbyggande och inkluderande, men även exkluderande (Putnam, 2006).

I ett företag som Skyline är det en omöjlighet att alla medarbetare ska ha personliga relationer, vilket betyder att mycket av den tillit som finns i en organisation är vad Giddens (1990) kallar ansiktslösa åtagande, att ha förtroende för abstrakta system. Detta innebär att kabinpersonalen har en tilltro till, expertsystem inom företaget, såsom processer på huvudkontoret. Yrkesroller innefattar kunskap om specifika ämnen som är nödvändiga för företaget, en expertkunskap som inte alla individer besitter. Alla kan inte kunna allt, och därför är en organisation uppbyggd på att förlita sig på abstrakta system, att människor utför sina uppgifter och tillsammans arbetar för företagets bästa. Dock träffar individer representanter från expertsystemen vid olika möten, tillgångspunkter (Giddens, 1990). En informant berättar om ett möte med en representant.

Det kom en kille från säljavdelning från HK (huvudkontoret) till vår bas och pratade om sälj. Han var intresserad av våra tankar och idéer vilket var jättekul. Bra att någon tar sig tid till att komma till oss från HK. Annars så är det bara de på HK som bestämmer hur och vad vi ska sälja. (Kabinpersonal 2).

Kabinpersonalen uppskattade besöket från säljavdelningen och personen som kom blev en representant för expertsystemet. Oftast är det en specifik individ som representerar det abstrakta systemet, som också skapar tillit eller inte för medarbetarna. Tillgångspunkter såsom mötet ovan är av relevans och påverkar om och hur kabinpersonalen har förtroende för expertsystemet. Därför är tillgångspunkterna sårbara, men kan samtidigt vara väldigt effektiva för att bygga upp tillit (Giddens, 1990). Mötet med säljpersonen var effektivt för att medarbetarna blev glada över att någon tog sig tiden att komma till basen och lyssna på dem, vilket skapade förtroende. En person som stödjer ens egen position och agerar i ditt intresse är lättare att få tillit för (Dahlgren, 2009). Dock finns en attityd i Skyline som menar att service är sälj, det är två sidor av samma mynt. På mötet pratades enbart sälj, och ingen sammankoppling med service gjordes, vilket kan minska tilliten till expertsystemet, då handling inte överensstämmer med ord. Handlingar utgör bevis och är grundande i tillitsprocessen. För en organisatorisk tillit ska uppstå måste representanterna vara ärliga, konsekventa och hålla löften (Dahlgren, 2009).

Vid tillit finns alltid en viss känsla av skepticism, ett ifrågasättande vilket är en positiv balans (Giddens, 1990). En intervjuperson ger sin berättelse av en mailkonversation.

Ledningen har sagt till oss att vi inte får skicka massmail, och att vi ska tänka på vem som måste ha informationen vi mailar om. Vi ska alltså tänka efter för att inte fel personer ska få mailet. Men jag har fått massmail om personalfrågor som inte ens berör mig, som skickas till alla ccm:erna (bascheferna). (Baschef 6)

Ledningen har uttryckt en önskan om att massmail inte får förekomma inom Skyline. Dock följer inte alla på huvudkontoret samma regler, vilket skapar skepticism mot expertsystemet och minskar tilliten. Handlingar är än en gång grund för hur medarbetarna skapar sina uppfattningar och attityder om ett abstrakt system som är ansiktslöst. Dock är en viss skepticism essentiellt och ifrågasättandet är i linje med det reflexiva samhälle vi lever i idag.

En organisation kan beskrivas som ett nätverk av intersubjektiva delade meningar, där meningsskapande är en social process. Interaktionen mellan individer i en organisation, är en värdefull aspekt för att mening ska skapas. Även organisationskulturen som diskuterats tidigare är bidragande då den står för normer och regler, grunden för det meningsskapande förloppet (Weick, 1995). En interaktion mellan medarbetare kan dels vila på en djup tillit, alltså där individerna har en personlig relation, vilket ofta är ansikte mot ansikte, där sociala nätverk spelar en stor roll vid meningsskapandet, vilket ovan text visar. Mening uppkommer även ur relationer till expertsystem, där mötet med representanter och deras handlingar, tillgångspunkterna är avgörande tillfällen. Den sociala interaktionen med ”experten” står ibland för ett meningsskapande gällande tillit till hela det abstrakta systemet.

En utveckling är att de sociala banden i samhället försvagas. Människor är mindre delaktiga och vi människor agerar mer allena, och inte i kollektiv vilket tidigare var vanligt (Putnam, 2006). Trenden har även påverkat organisationer och företag där banden mellan medarbetare har blivit svagare, och människor byter oftare arbete (Sennett, 2000). I en diskussion om socialt kapital blir dessa tendenser av svaga band intressant. Sociala relationer mellan individer och grupper är av värde såväl för den enskilda personen och för företaget, då tillit måste finnas för att medarbetarna ska vara delaktiga i den interna kommunikationen. Även skapandet av mening som är en social process blir hämmad av mindre interaktion, av svaga band. En informant berättar om en artikel som personen läste på intranätet.

Jag läste en artikel om sälj på nätet, om att vi ska satsa mer på sälj. Nu är det bara sälj, sälj sälj. Då blev jag lite osäker, för vi som flygbolag har ju alltid haft säkerhet som prioritet nummer 1 och därefter service. Så har det alltid varit men var kommer sälj in? Är sälj fokus nummer 1 nu? Så jag diskuterade det med mina kollegor på nästa flygning, och då kom vi fram till att det är fortfarande säkerhet som är nummer 1 så måste det vara på ett flygbolag. (Kabinpersonal 7).

Medarbetaren var osäker på vad artikeln hade för budskap och dess mening. Personen diskuterade därför artikeln med sina kollegor för att få klarhet. På Skyline där mycket av informationen publiceras och skickas via intranätet, sker meningsskapandet individuellt och den sociala interaktionen är då nödvändig. Det är i interaktionen med andra medarbetare som mening skapas och där kabinpersonalen utvecklar en verklighetsuppfattning av det som händer i företaget. Utan

interaktionen med de andra i kabinpersonalen hade medarbetaren, varit i tvivel om budskapet på intranätet, men de sociala relationerna och face to face kommunikationen bidrar med ett gemensamt meningsskapande. Företagskulturen och dess normer och ramverk hjälper även till i processen, då tidigare erfarenheter menar att säkerheten är prioritet nummer ett. Frågan är vad som skulle hända om inte kabinpersonalen hade haft tillgång till ett socialt kapital, en relation till andra medarbetare i Skyline? Då hade förmodligen många olika tolkningar utvecklats. Vilket försvagat chansen för företaget att arbeta mot samma mål.

# 6. Avslutande diskussion

---

*Kapitlet svarar på studiens frågeställning och reflekterar över undersökningens resultat. I slutet ges förslag till vidare forskning.*

---

## 6.1 Slutsats och reflektioner

Studien visar att med utgångspunkt i Dahlgrens (2009) teori om medborgarkultur kan medarbetarnas engagemang och delaktighet i internkommunikationen förstås och förklaras. Teorins referensramar ger ett fruktsamt perspektiv på en organisations internkommunikation och medarbetarnas delaktighet. Medborgarkulturen som Dahlgren (2009) diskuterar har stora likheter med en kultur i dagens organisationer. Begrepp och aspekter utifrån Dahlgrens teori har fördjupats och kompletterats för att få en mångfasetterad förståelse för medarbetarnas medverkan i internkommunikationen. Det finns många aspekter som främjar eller hindrar ett aktivt deltagande av medarbetarna, där organisationskulturen ligger som en övergripande faktor och influerar övriga dimensioner. Organisationskulturen är intressant på så sätt att den är en osynlig aktör för organisationens medlemmar, precis som syre finns den överallt i organisationen. Värderingar och grundläggande antagande ger upphov till medlemmarnas syn på världen och deras handlingar vilket influerar exempelvis deras kommunikativa beteende. Då beteenden uppkommer från grundläggande antagande som tas för givet av medarbetarna ägnas ingen reflektion åt handlingarna. Tankemönster och beteenden som visar sig i synliga artefakter är självklara, och detta gör det svårt för de delaktiga att uppmärksamma exakt vad kulturen gett upphov till inom organisationskommunikationen.

Organisationskulturen ”lever” i ett beroendeförhållande med sina medlemmar. Vanligtvis diskuteras hur kulturen påverkar dess medarbetare i en organisation, men påverkan är dubbelriktad. Medarbetarna influerar organisationskulturen i högsta grad vilket inte får förglömmas. Detta leder diskussionen till sociala identiteter som människan besitter flera, varav yrkesidentiteten är en. Studien visar att den sociala identiteten är grunden för medarbetarnas inflytande på organisationskulturen. Vilket i en organisation med stark yrkesidentitet som är baserad på arbetsuppgifter där en kommunikativ roll inte existerar, såsom flygvärdinnorna, får konsekvenser hos medarbetarnas engagemang och delaktighet i internkommunikationen. Yrkesidentiteten lyser med sin kraft i hela organisationskulturen, och är given för alla, även ledningen. En stark yrkesidentitet som enbart är grundad på operationella arbetsuppgifter blir problematisk för engagemanget i en kommunikativ miljö. Precis som en organisation med svaga

yrkesidentiteter uppvisar samma problematik. Svaga band mellan organisationer och dess medarbetare är ett välkänt faktum för dagens samhälle (Sennett, 2000). Med svaga band finns det en klar risk att människors yrkesidentitet blir underordnad någon av personens andra sociala identiteter. Vilken identitet som då influerar och samverkar med organisationskulturen och har inverkan på engagemanget i internkommunikationen, är svårt att säga. Dock finns en koppling mellan organisationskulturen och identitetsbegreppet, där medarbetarna upprätthåller och upprätthålls av kulturen.

Att ändra ett kommunikativt beteende handlar om att förändra tankemönster skapade av organisationskulturen och yrkesidentiteten. En förändring som tar tid och inte sker över en natt. Både med starka och svaga yrkesidentiteter finns en diskrepans mellan ledningen och medarbetarnas uppfattning av identiteten rörande deras kommunikativa roll. Då ett engagemang och deltagande kanske inte alltid kan kopplas till den uppgiftsbaserade identiteten som relateras till operationella uppgifter. Den organisationsbaserade identiteten kan då vara ett komplement och riktmärke där ledningen tydligt visa sina förväntningar gällande organisationskommunikationen och vilken roll medarbetarna har i den kommunikativa miljön.

Struktur kan delas upp i organisationsstruktur och kommunikationsstruktur, där studien visar att organisationsstrukturen som utformats utifrån organisationens primära arbetsuppgifter också ligger till grund för kommunikationsstrukturen. Kommunikationsstrukturen blir på så sätt underordnad och dess främsta funktion är att upprätthålla kommunikation relaterat till den direkta operationella verksamheten. Detta främjar således inte ett aktivt deltagande för medarbetarna gällande internkommunikationen. Kommunikationsstrukturen och dess design bör utformas efter de behov och möjligheter som finns i organisationen, med hänsyn tagen till organisationsstrukturen. En kommunikationsstruktur har många designmöjligheter och det är bara kreativiteten som kan sätta stopp för utformningen, där balansen och relationen mellan formell och informell kommunikation i organisationen kan hjälpa till. Informell kommunikation finns och uppkommer oftast av en specifik anledning. Informell kommunikation fyller en funktion och ett behov mellan medarbetarna inom företaget som inte den formella kommunikationen kan ersätta. På så sätt kan kommunikationsstrukturen utvecklas från kommunikativa platser som uppstått organiskt och som, redan är en självklarhet för medarbetarna. Medarbetarnas beteende behöver då inte ändras radikalt utan blir integrerat i kommunikationsdesignen. Självklart är inte all informell kommunikation positiv och gagnar organisationen. Ryktesspridning är exempelvis en informell kommunikationsform som inte ska uppmuntras och ta en plats i kommunikationsstrukturen. Skvaller och ryktesspridning kommer alltid finnas i ett företag, men med rätt

kommunikationsdesign som uppmuntrar och ger medarbetarna möjlighet till att engagera sig i internkommunikationen kan dessa negativa former av kommunikation minska.

I en organisation som flygbolaget, som arbetar på en global marknad med hård konkurrens och med medarbetare som är på geografiskt skilda platser, lämpar sig en kommunikationsdesign som utgår från en nätverksmodell. Speciellt då tid och rum får en helt annan betydelse i nätverk, där handlingar inte är direkt kopplade till tid. Dock är det av vikt att poängtera att inte alla organisationer kan använda sig av samma koncept, vilket är vanligt då vissa trender inom organisationsvärlden blir väldigt populära och anses som framgångsrecept för alla företag. Nätverkssamhället och dess inflytande på dagens samhälle får inte ses som en trend som kan användas av alla. Kommunikationsstrukturen ska precis som organisationsstrukturen byggas utifrån dess överordnade funktion, de kommunikativa behov som organisationen har. Dock har nätverksstrukturen många egenskaper som kan främja ett engagemang och en delaktighet hos medarbetarna i den interna kommunikationen. Möjlighet att både skapa traditionella och virtuella kommunikativa platser, gynnar många moderna organisationer.

Kunskap och kunskapshantering inom en organisation påverkar medarbetarnas möjlighet att delta i den interna kommunikationen. Att generera kunskap av information är en färdighet som behövs i hela samhället och, för den enskilda individen då vi lever i ett informationssamhälle, men kanske framför allt i företag som ska uppnå mål. Människor är inte byggda för att hantera en stor mängd av information och därför blir lagom mängd information till rätt person ett viktigt verktyg i dagens internkommunikation. Information konnoterar till en enkelriktad kommunikation, och det är en tvåvägskommunikation, en dialog som vill skapas i internkommunikationen för att den ska bli givande för alla parter. För att medarbetarna ska kunna medverka i en dialog så måste de besitta en bas av bakgrundkunskap om organisationen och det specifika ämnet. Hur får eller skaffar medarbetare i en organisation som flygbolaget, där en viss bakgrundkunskap saknas, sig information? Hur lyfter man dialogerna inom företaget? Självklart kan det finnas ett ointresse hos medarbetarna att erhålla mer kunskap. Ointresset kan bero på hög arbetsbelastning eller att egenvinnandet av att besitta bakgrundkunskap inte är tydligt och klart. Medarbetaren ser inte kopplingen av att mer bakgrundkunskap resulterar i att de kan aktivt delta i dialogen och påverka företaget. Kommunikationen inom företaget kan baseras på att inte enbart ge aktuell information utan att även ge lite bakgrundsinformation, som är kopplad till medarbetarnas referensramar, i varje budskap. Successivt bygger medarbetarna upp en bas av grundläggande kunskap. Mer kunskap genererar en djupare dialog, vilket i sin tur leder till bättre mer kunskap. Utvecklingen kan liknas vid en spiral där information och kunskap leder till mer delaktighet i

internkommunikationen. Samtidigt som medarbetarna vill föra en dialog måste det även finnas någon att föra dialogen med. Tvåvägskommunikation är inte funktionell utan chefer och ledning som är beredda att även de visa engagemang och delaktighet i internkommunikationen.

Kunskap kan också diskuteras i termer av vilken kommunikativ kompetens som medarbetarna har i företaget. Även om kommunikation är något vi människor ägnar en stor del åt i våra liv och en kunskap vi tar för givet, så är det en sak att kunna kommunicera i det vardagliga livet och en helt annan att kunna kommunicera i en organisation. I en organisation behövs en viss kompetens för att uppnå en ”effektivitet” i internkommunikationen. Begreppet kommunikation kan låta basalt, men får stora konsekvenser om den inte fungerar som Weick (1995) påpekar. Kompetensen som medarbetarna behöver uppnås exempelvis med en internutbildning, där den kommunikativa rollen förklaras och där tydliga definitioner finns på ansvar och förväntningar. Även en beskrivning av kommunikationsstrukturen med dess kanaler och hur de ska användas underlättar för medarbetarna i en organisation. Precis som en socialisering av arbetsrollen krävs en socialisering av medarbetarnas kommunikativa roll. Avsaknad av utbildning och rätt kompetens leder till ett mindre engagemang då medarbetarna inte har kunskap om hur och om de ska delta. Utbildning kostar pengar och därav ligger nog problemet då många företag inte ser lönsamheten i att ge sina medarbetare en kompetens inom internkommunikation. Kommunikation är ett ”mjukt” ämne som inte går att mäta i siffror. Direkta resultat av en satsning på internkommunikationen är svåra att tyda och argumentera för. En förankrad satsning kommer dock påverka organisationen och dess medarbetare positivt och är en grundläggande faktor för företags övriga operationella framgångar.

Studien diskuterar ett önskat engagemang och en delaktighet hos medarbetarna inom internkommunikationen som ska ge upphov till en bra kommunikativ miljö inom organisationen. Engagemang hos medarbetarna är inte antingen eller, utan ett spektrum av olika grader av delaktighet vilket kan förekomma i en organisation. Finns det då en risk att en organisation har ett för starkt engagemang och delaktighet hos medarbetarna? Och kan det i så fall skapa negativa konsekvenser för internkommunikationen? Engagemang och delaktighet konnoterar till positiva konsekvenser och fungerar främjande för att skapa en intern dialog inom företaget. Ett starkt engagemang visar på ett intresse för sitt arbete och sin arbetsplats, vilket i så fall är en mottrend till de svaga band mellan arbetsgivare och anställda i dagens samhälle. En negativ konsekvens med engagerade medarbetare är att uppåtströmmarna av kommunikation kan medföra en stor mängd av information och åsikter. Då gäller det att ha utformat en kommunikationsdesign med formella kanaler som klarar dessa strömmar. En annan negativ effekt kan vara att medarbetarna

förväntar sig konsensus i beslutsfattandet. Ledningen måste då klargöra att medarbetarna och deras synpunkter är av rådgivande karaktär, och att beslut tas av respektive ansvarig chef. Dock kan ett stark deltagande hos medarbetarna i internkommunikationen medföra att beslutsfattarna kommer närmare den värld de fattar beslut om, kanske inte fysiskt men teoretiskt med hjälp av medarbetarnas kommunikation, vilket ger en starkare grund för beslut som ska tas inom organisationen.

## **6.2 Förslag till vidare forskning**

Strukturer är ett intressant område för vidare forskning utifrån studien och dess slutsatser. Mintzberg (1983) är känd för sina fem organisationsstrukturer som utmärker specifika egenskaper för en organisation. Intressant vore att se om varje organisationsstruktur såsom maskinbyråkrati eller divisionalisering har kommunikationsdesigner som är mer eller mindre lämpade för den enskilda strukturen. Eller om kommunikationsstrukturens design utgår från de sociala kapital och relationer som finns i organisationen.

Även en individs meningsskapande process är intressant att undersöka närmare. Speciellt då mycket av dagens internkommunikation sker med elektroniska kanaler och virtuellt, vilket tidigare forskning presenterar är underlägsen ansikte mot ansikte kommunikation gällande förståelse och skapande av mening. Vid kommunikation som sker i en fysisk miljö finns möjlighet att föra en dialog, ställa följdfrågor, och att ha en social interaktion vilket är viktigt i processen av meningsskapande. Frågan är vad som händer när möjligheten av social interaktion minskar, och kommunikationen sker i en virtuell miljö, på exempelvis intranät?

Den närmsta chefens, mellancheferens roll och betydelse i internkommunikationen då företag och dess medarbetare inte befinner sig på samma geografiska plats vore av intresse att studera. Vanligtvis är närmsta chefen den representant från företaget som medarbetarna träffar regelbundet och skapar tillit till. Vad uppsatsens material visar som inte har haft plats i studien är att mycket av kommunikationen som sker mellan medarbetarna och den närmsta chefen är av nästan enbart operationell karaktär. Detta är inte anmärkningsvärt då arbetsuppgifter måste utföras i första hand. Det som dock är värt att notera är att ledningen inte använder mellancheferna för att föra ut viktiga budskap, exempelvis om organisationskulturen och förändringar. Om mellancheferens kommunikativa roll förändras, vilka följder skulle det få för internkommunikationen?



# Referenslista

- Abrahamsson, B. & Andersen, J. (2005). *Organisation - att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber.
- Ahrne, G. & Svensson, P. (red.) (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber.
- Alvesson, M. (2004). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Malmö: Liber.
- Alvesson, M. (2000). *Ledning av kunskapsföretag - en studie av ett datakonsultföretag*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion - Vetenskapsfilosofi och kvalitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Sveningsson S. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber.
- Argyris, C. & Schön, D. (1996). *Organizational learning II*. New York: Addison-Wesley publishing company.
- Ashforth, B. & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, vol. 14:1, ss. 20-39.
- Aurell, M. (2001). *Arbete och identitet - om hur städare blir städare*. Diss. Linköpings universitet. Linköping: Univ.
- Bang, H. (1994). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.
- Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and innovation management*, vol. 14:2, ss. 169-175.
- Bauman, Z. (2001). *Det individualiserade samhället*. Göteborg: Daidalos.
- Bauman, Z. (1998). *Globalisering*. Lund: Studentlitteratur.
- Bauman, Z. (2007). *Liquid Times-Living in an age of uncertainty*. Cambridge: Polity Press.
- Bolman, L. & Deal, T. (2003). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Bonnedahl, K. J., Jensen, T. & Sandström, J. (2007). *Ekonomi och moral - vägar mot ökat ansvarstagande*. Malmö: Liber.
- Bruggeman, J. (2008). *Social networks*. London: Routledge.
- Bruzelius, L. & Skäravad, P-H. (2004). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Campbell, D. & Campbell, T. (1988). A new look at informal communication- The role of the physical environment. *Environment and behavior*, vol. 20:2, ss. 211-226.

- Castells, M. (2000). *Informationsåldern: Ekonomi, samhälle och Kultur, Band 1: Nätverkssamhällets framväxt*. Göteborg: Daidalos.
- Corvellec, H. & Holmberg, L. (2004). *Organisationers vardag*. Malmö: Liber.
- Dahlgren, P. (2009). *Media and political engagement - Citizens, communication and democracy*. Cambridge: university press.
- Dixon, N. (1998). *Dialog på arbetet*. Stockholm: Fakta info direkt.
- Dijk van, J. (2006). *The network society*. London: SAGE publications.
- Ekstöm, M. & Larsson, L. (red.) (2000). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Erikson, P. (2005). *Planerad kommunikation - Strategiskt ledningsstöd i företag och organisationer*. Malmö: Liber.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Fangen, K. (2005). *Deltagande observationer*. Malmö: Liber.
- Fawkes, J. & Gregory, A. (2000). Applying communication theories to the Internet. *Journal of communication management*, vol. 5:2, ss. 109-124.
- Flaa, P., Hofoss, D., Holmer-Hoven, F., Medhus, T. & Rønning, R. (1995). *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Flick, U. (2006). *An introduction to qualitative research*. London: Sage Publications Ltd.
- Giddens, A. (1996). *Modernitetens följder*. Lund: Studentlitteratur.
- Gillham, B. (2008). *Forskningsintervjun - Tekniker och genomförande*. Lund: Studentlitteratur.
- Hart, Z. & Miller V. (2005). Context and message content during organizational socialization. *Human communication research*, vol. 31:2, ss. 295-309.
- Heide, M. (2002). *Intranät - en arena för kommunikation och lärande*. Diss. Lunds universitet. Lund: Lund university press.
- Heide, M., Johansson C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation och organisationer*. Malmö: Liber.
- Himma, K. E. (2007). The concept of information overload: A preliminary step in understanding the nature of a harmful information-related condition. *Ethics and Information Technology*, vol. 9:2, ss. 259-272.
- Hogg, M. & Terry, D. (2001). *Social identity Processes in Organizational Contexts*. Philadelphia: Psychology Press.
- Hyldgaard, K. (2008). *Vetenskapsteori - En grundbok för pedagogiska ämnen*. Malmö: Liber.

- Hård af Segerstad, P. (2002). *Kommunikation och information - en bok om människans förmåga att tänka, tala och förstå*. Uppsala: Uppsala publishing house.
- Jacobsen, D-I. & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Jenkins, R. (2008). *Social identity*. Oxon: Routledge.
- Kandlousi, N., Ali, A. & Abdollahi, A. (2010). Organizational citizenship behavior in concern of communication satisfaction: The role of the formal and informal communication. *International journal of business and management*, vol. 5:10, ss. 51-61.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, L-Å. (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Merriam, S. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Murgolo-Poore, M. & Pitt, L. (2001). Intranets and employee communication: PR behind the firewall. *Journal of communication management*, vol. 5:3, ss. 231-241.
- Putnam, R. (2006). *Den ensamme bowlaren*. Stockholm: SNS Förlag.
- Rogers, E. & Agarwala-Rogers, R. (1972). *Communication in organizations*. New York: The free press.
- Rosengren, K-E. (2000). *Communication an introduction*. London: SAGE publication.
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju - från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sennett, R. (2000). *När karaktärerna krackelerar - Personliga konsekvenser av att arbeta i den nya kapitalismen*. Stockholm: Atlas.
- Sohlberg P. & B-M. (2009). *Kunskapens former - vetenskapsteori och forskningsmetod*. Malmö: Liber.
- Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen: en studie av kommunikation mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Diss. Lunds universitet. Lund: Lund Business Press.
- Sörgärde, N. (2006). *Förändringsförsök och identitetsdramatisering - En studie bland nördar och slipsbärare i ett IT-företag*. Diss. Lunds universitet. Lund: Lund Business Press.
- Tajfel, H. (1982). *Social identity and intergroup relations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber.
- Tourish, D. & Robson, P. (2006). Sensemaking and the Distortion of Critical

Upward Communication in Organizations. *Journal of management studies*, vol. 43:4, ss. 711-730.

Tourish, D. & Robson, P. (2003). Critical upward feedback In organisations: Processes, problems and implications for communication management. *Journal of communication management*, vol. 8:2, ss. 150-167.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

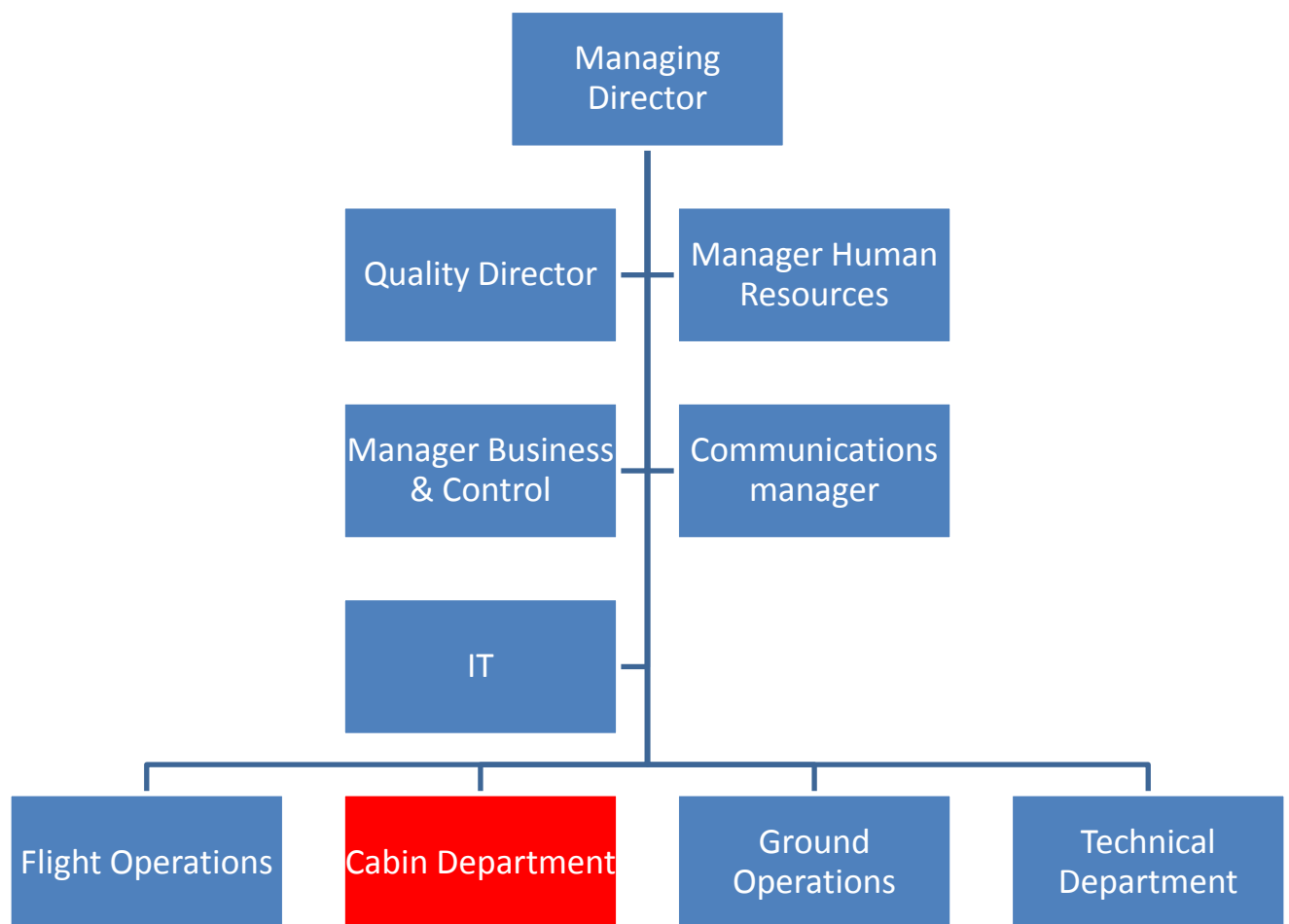
Von Platen, S. (2006). *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring - En studie av Sveriges Television*. Diss. Örebro universitet. Lund: Universitetsbiblioteket.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. London: SAGE publications Ltd.

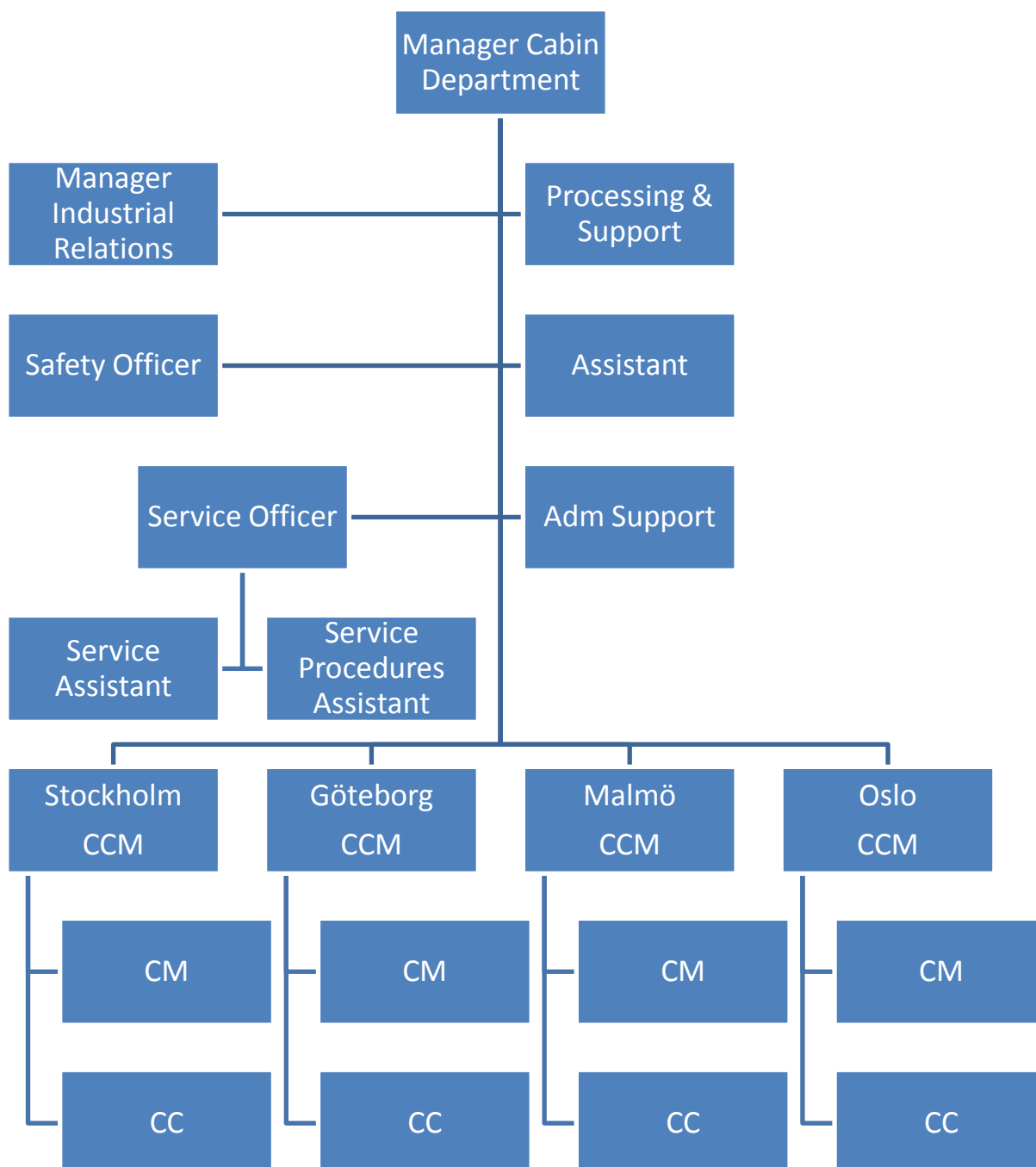
Yin, R. (2009). *Case study research: design and methods* London: SAGE publications Ltd.

Öiestad, G. (2005). *Feedback*. Malmö: Liber.

# Bilaga 1 - Organisationsschema



## Bilaga 2 - Kabinavdelningen



# Bilaga 3 - Ordlista

## Förkortningar och begrepp

<b>CC</b>	Cabincrew, som i texten benämns kabinpersonal eller flygvärdinna.
<b>CCM</b>	Cabincrew manager, baschef, chef över en bas. Tjänsten består av 60 % administrativt arbete och 40 % flygning, mestadels som kabinchef.
<b>CCM</b>	Cabincrewmanual, säkerhetsmanualen.
<b>CCS</b>	Crew Contact System. Skriftlig information som skickas till kabinpersonalen. Finns i graderna blått, gult och rött. Blått kommer på mailen, de övriga i pappersformat i facken.
<b>CIAO</b>	Ett papper med information över flygningen, pick up-tider, hotell mm, som kabinpersonalen får vid datorincheckningen på basen.
<b>CM</b>	Cabin manager, kabinchef, chef över flygvärdinnorna ute på en flygning.
<b>CSM</b>	Cabin servicemanual, servicemanualen.
<b>DFR</b>	Digital flight report, en rapport med eventuella problem som cm:en ska skicka till HK efter varje avslutad flygning.
<b>HK</b>	Huvudkontoret i Stockholm.
<b>Long haul</b>	Flygningar till avlägsna destinationer såsom Thailand.
<b>Short haul</b>	Flygningar till destinationer med kortare avstånd, såsom Kanarieöarna.

**Slinga**

En flygrutt bestående av olika antal dagar med övernattningar.

**Turnaround**

Flygning till destination som innebär både dit- och hemresa på samma arbetspass.



# Bilaga 4 - Intervjuguide

## **Uppvärmning**

Antal år inom företaget

Tjänst

Bas

Skäl att söka till företaget.

Förväntningar

Berätta om din nuvarande tjänst

## **Branschen**

Utveckling/förändringar i branschen. Generellt/företaget/din roll.

## **Kommunikation**

Generellt om kommunikationen

Informationens betydelse

## **Intranät**

Användning

Prioritering

## **Sociala medier, elektroniska**

Mail

Facebook

## **Chefen för kabinavdelningen**

Nyhetsbrev

## **Möten, samtal**

CC/CM möten

Medarbetarsamtal

## **Utvecklingsgrupper**

Delaktig

## **Manualer**

Service

Safety

Vinterbrief

Sommarbrief

## **Inofficiella kanaler**

Skvaller

**Feedback**

Förekomst

**Socialisering**

Utbildning

Ansvar

**Struktur**

Organisationen

Beslutsfattande

**Förändring**

Förändringsprocesser

**Kultur**

Beskriv företaget som helhet och kabinavdelningen

**Identitet**

Beskriv en bra CC/CM

Arbetets betydelse

**Grupp**

Sociala nätverk