

GÖTEBORGS UNIVERSITET
INSTITUTIONEN FÖR JOURNALISTIK & MASSKOMMUNIKATION

Sjätte våningen

Om medarbetarnas syn på internkommunikation

Charlotta Hemert & Edith Rudström

HT 2008

Handledare: Jan Strid

Abstract

<i>Titel</i>	Sjätte våningen – om medarbetarnas syn på internkommunikation
<i>Författare</i>	Charlotta Hemert & Edith Rudström
<i>Kurs</i>	Examensarbete, grundnivå, institutionen för journalistik och masskommunikation vid Göteborgs Universitet.
<i>Termin</i>	Höstterminen 2008
<i>Handledare</i>	Jan Strid
<i>Sidantal</i>	39
<i>Syfte</i>	Syftet med studien är att undersöka internkommunikationen på Göteborgs Stads Utbildningsförvaltning.
<i>Metod</i>	Kvalitativa intervjuer med tio personer.
<i>Material</i>	Intervjuer med medarbetare från Burgårdens gymnasium och Ester Mosessons gymnasium.
<i>Huvudresultat</i>	Utbildningsförvaltningens internkommunikation når alla medarbetare inom förvaltningen. Dock använder medarbetarna olika källor för att tillfredsställa olika behov. De upplever inte samhörighet med organisationen och önskar därför att ledningen ska synas mer. De informations kanaler som finns idag fungerar mycket bra och skulle dessutom vinna på att utvecklas ytterligare. Något som efterfrågats är att den muntliga kommunikationen utökas,

då flera upplever den som en bra källa
till dialog.

Innehållsförteckning

<i>Abstract</i>	2
<i>Executive Summary</i>	5
<i>Inledning</i>	8
<i>Om Utbildningsförvaltningen</i>	9
<i>Omorganisering</i>	9
<i>Informationspolicy</i>	10
<i>Om kanalerna</i>	12
<i>När vi alla våra medarbetare?</i>	13
<i>Problematisering ur två perspektiv</i>	13
<i>Syfte & Frågeställningar</i>	14
<i>Kommunikationens väg</i>	15
<i>Uses and Gratificationsteorin</i>	15
<i>Organisationsidentitet & behov</i>	16
<i>Interna kommunikationsvägar</i>	17
<i>Kvalitativa intervjuer</i>	19
<i>Samtalsintervjuer</i>	19
<i>Intervjuguide</i>	19
<i>Urval</i>	20
<i>Pilotintervju</i>	21
<i>Intervjuer och teoretisk mättnad</i>	21
<i>Analysens steg</i>	22
<i>Analys & resultat</i>	24
<i>På vilket sätt får medarbetarna information? (1)</i>	24
<i>Nyhetsbrev och personaltidning</i>	24
<i>Intranät</i>	25
<i>Muntlig information</i>	26

<i>Rykten</i>	26
<i>Medarbetarnas val</i>	29
<i>Känner medarbetarna sambörighet med UBF? (2)</i>	31
<i>Vi och dom</i>	31
<i>Sjätte våningen</i>	32
<i>Tankar om information kring omorganiseringen (3)</i>	33
<i>Nöjd med informationen</i>	33
<i>Sammanfattning</i>	35
<i>Svar på våra frågeställningar</i>	35
<i>Idéer för framtiden</i>	37
<i>Synlighet</i>	37
<i>Behåll bra källor</i>	38
<i>Att använda intranätet</i>	38
<i>Fortsatt forskning</i>	39
<i>Litteraturförteckning</i>	40
<i>Bilaga 1- Intervjuguide</i>	42

Executive Summary

Den här studien har gjorts på uppdrag av Göteborgs Stads Utbildningsförvaltning för att undersöka medarbetarnas syn på internkommunikationen. Syftet är att undersöka användningen av internkommunikationen bland medarbetarna. Anledningen till uppdraget är att Utbildningsförvaltningen står i ett skede av förändring då ett beslut om omorganisering är att vänta bland flera av de kommunala skolorna. Därför vill de veta om de når sina medarbetare med de kanaler de idag har för sin internkommunikation.

Vår studie utgår primärt från Uses & Gratificationsteorin som är en teori vilken har sin grund i uppfattningen om att publiken har en komplicerad uppsättning av behov som tillfredsställs med hjälp av massmedier. Denna teori har utvecklats för att förklara användningen av masskommunikation, även om den stämmer bra med teorier om personlig kommunikation som förutsätter att vi använder sociala relationer för att tillfredsställa personliga behov och drifter. Denna kommunikationsmodell förutsätter en publik som är minst lika aktiv som sändaren, dessutom antyder den att ett meddelande är vad publiken gör den till, inte vad sändaren avser.

Vår empiriska undersökning är kvalitativ och är gjord med tio samtalsintervjuer med medarbetare från olika delar av Utbildningsförvaltningen. Empirin utgår från frågeställningar kring hur medarbetarna ser på internkommunikation, vilka källor de föredrar och huruvida de känner samhörighet med Utbildningsförvaltningen eller inte. Vi finner att våra intervjuer har uppnått en teoretiskmättnad.

Resultaten presenteras i arbetet genom olika tema som vi skapat utifrån frågeställningarna, de kommer att integreras med vår analys och relevant tidigare forskning. Resultaten visar att de intervjuade medarbetarna överlag är nöjda med flera av de källor för information som de får från Utbildningsförvaltningen. Den muntliga och skriftliga kommunikationen upplevs som fungerande, och gällande intranätet kan vi utröna en viss oenighet som vi anser kan bero på en skiftande datavana hos olika generationer. Angående informationen om omorganiseringen är medarbetarna mycket nöjda. De flesta vi har intervjuat har understrukit att deras chefer har varit noga med att information kring omorganiseringen ska nå fram.

Då våra intervjupersoner befinner sig på arbetsplatser som berörs av ett kommande beslut om omorganisering, har vi valt att specifikt fråga hur informerad man upplever sig vara kring situationen. Alla intervjupersoner har här svarat att denna information varit korrekt, i rätt mängd, vid rätt tidpunkt och genom rätt kanal. Informationskanalerna har här varierat i form, både muntliga och skriftliga källor har använts. Vi tror att detta har spelat en stor roll, att det har funnits något som passar alla och medarbetarna har känt att information kring beslutet har varit prioriterat från ledning och informationsavdelning.

Vad medarbetarna är mindre nöjda med är bristen på kontakt med Utbildningsförvaltningens ledning, mycket skriftlig information kan aldrig ersätta muntlig information. Flera av medarbetarna är osäkra på vilka som faktiskt arbetar med administrationen och vi menar att en ändring vore bra. De anställda vill se mer av de höga cheferna ute i organisationen och en minskad klyfta mellan ledning och medarbetare.

Vi upplever inte någon märkbar skillnad mellan de som arbetat i organisationen länge kontra de som inte har gjort det. Dock har vi märkt en tendens – att lojaliteten ligger lokalt hos skolan och inte hos Utbildningsförvaltningen.

Våra slutsatser och rekommendationer till Utbildningsförvaltningen är att vara mer synliga i organisationen, inte bara genom månadsbrev eller ett e-postmeddelande, utan genom att *synas*. Vi menar att ledningens placering på sjätte våningen (högsta våningen) på Burgårdens Utbildningscentrum är ofördelaktig. Att befinna sig längst upp i huset gör att medarbetarna spontant inte går dit, vilket i sin tur resulterar i att ledningen upplevs som onåbar. Att synas mer innebär också att man bjuder in till dialog.

Nyhetsbrevet *Utbild* och personaltidningen *Utbildning* som finns idag är uppskattade av medarbetarna och vi ser ingen anledning till att de inte ska fortsätta finnas i sin nuvarande form. Vi hoppas att de båda i framtiden kan användas inte bara för att sprida information utan också ha en engagerande och motiverande effekt.

Sammanfattningsvis når man sina medarbetare, genom det breda spektrumet av kanaler som finns att tillgå inom organisationen. Huruvida internkommunikationen uppfyller de syften som finns presenterade i informationspolicy och teorier är inte alltid självklart. Vad gäller information kring omorganisering uppfylls

behovet av att vara informerad hos medarbetarna, medan medarbetarna inte upplever sig känna samhörighet med Utbildningsförvaltningen, utan med den specifika skolan där de arbetar. Detta skulle, till viss del, kunna avhjälpas genom att använda internkommunikationens nuvarande kanaler i ett syfte att stärka organisationsidentiteten. Avslutningsvis menar vi, att även om internkommunikationens syften inte alltid uppnås upplever sig medarbetarna informerade men inte samhöriga med organisationen som helhet.

Inledning

Språk är inte bara en källa till information, utan också en möjlighet för människan att skapa relationer och förståelse. Trudgill uttrycker sig så här;

”Language is not simply a means of communicating information – about the weather or any other subject. It is also a very important means of establishing and maintaining relationships with other people.” (Trudgill, 1995, s. 1)

Att kommunicera handlar inte bara om att kunna tala ett språk, det kan likväl handla om att, för en dövblind kunna samverka med andra, eller att för ett spädbarn kunna skapa en relation till sina föräldrar. Kommunikation är därmed ett flexibelt redskap som kan användas för att dela information och skapa relationer.

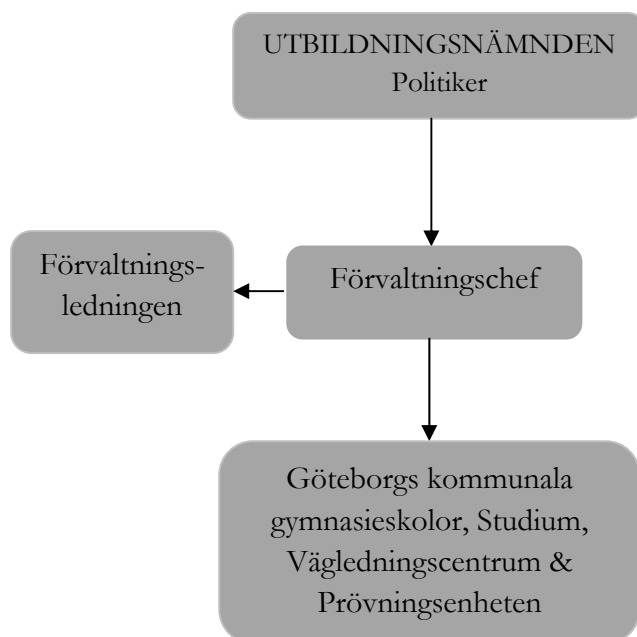
Dagens samhälle är uppbyggt av organisationer och grupper; dina grannar, din arbetsplats, din vänkrets, din familj, din tennisklubb etc. För att organisationer ska fungera krävs att medlemmarna kommunicerar med varandra, att man talar samma språk, har gemensamma mål och att man har förståelse för varandras behov.

Uppsatsen kommer här att behandla ämnet internkommunikation, dvs. den kommunikation som sker inom en organisation. Detta för att skapa en förståelse för vad som påverkar och påverkas med hjälp av internkommunikation. Studien, förlagd på Göteborgs Stads Utbildningsförvaltning, svarar på uppdragsfrågan *Når vi alla våra medarbetare?* och kommer att behandla internkommunikation inom förvaltningen. Då denna förvaltning är i ett kommande skede av viss omorganisering kommer denna organisationsförändring fungera som ett exempel. Med detta exempel kommer vi att praktiskt få se hur internkommunikationen fungerar i en situation då den är ovärderlig för organisationens sammanhållning, identitet och möjlighet till förståelse horisontellt och vertikalt i organisationsschemat.

Om Utbildningsförvaltningen

Göteborgs Stads Utbildningsförvaltning (UBF) styrs av utbildningsnämnden, den politiska nämnd som ansvarar för gymnasieskolan och vuxenutbildningen i Göteborg. Nämnden beslutar om övergripande mål för Utbildningsförvaltningen och hur budgeten ska fördelas över verksamheten. Under utbildningsnämnden sitter förvaltningschefen med förvaltningsledningen, de utgör den strategiska ledningen och förvaltningschefens rådgivande och verkställande organ. UBF har runt 2500 anställda där merparten är lärare.

Förvaltningsledningen utför de uppdrag som utbildningsnämnden beslutar om. Ungefär 90 av UBFs 2500 anställda arbetar administrativt med ekonomi, personal, information och utveckling.



Omorganisering

De gymnasieskolor som vi har valt att fokusera på står inför ett beslut om omorganisering, en förändring som även berör UBF som helhet i form av praktiska omstruktureringar. I oktober 2008 beslöt man skjuta upp beslutet om nedskärningar av Burgårdens

gymnasium, antagningsstopp av Ester Mosessons hotell- och restaurangprogram samt nedläggningen av Munkebäcks gymnasiet. Beslut om detta kommer att fattas i mars 2009, men då medarbetare inom UBF redan blivit informerade kring omorganiseringen har vi också valt att ställa frågor kring just denna specifika händelse.

Informationspolicy

UBFs informationspolicy (som utgår från Göteborgs Stads informationspolicy och som fastställdes av kommunfullmäktige i juni 2002), följs varje år upp av en informationsplan där förvaltningens gemensamma planerade aktiviteter för budgetåret tas upp. Informationspolicyn är riktlinjer för hur UBF skall förhålla sig till information. Målen för UBFs internkommunikation är följande:

- *Tydliggöra och stödja UBFs verksamhetsmål*
- *Ge alla medarbetare överblick över verksamheten, dess uppdrag och utveckling*
- *Vara snabb, korrekt, samordnad och riktad till rätt personer*
- *Utveckla vi-känsla, trivsel och engagemang för arbetet*
- *Skapa förståelse för utvecklings- och förändringsarbete*
- *Alla nyanställda medarbetare ska få kännedom om förvaltningens kommunikationskanaler*

Policyn som sin helhet beskriver både rättigheter och skyldigheter för UBFs alla medarbetare; såväl ledning, verksamhetschefer och lärare är inkluderade. Policyn i sin helhet bör implementeras i intern- liksom externkommunikationen för att uppnå de mål man ställt upp. I policyn beskrivs hur medarbetare ska förhålla sig till information, liksom att alla är delaktiga i internkommunikation:

”Vi är alla informationsbärare och ambassadörer för verksamheten. Bra kommunikation är en god investering.” (www.goteborg.se, 2007).

Informationspolicyn är ett strategiskt dokument som organisationen kan använda sig av för att leda, implementera och förankra beslut. Den används också för den årliga verksamhetsplaneringen och är en källa för hur informationsfrågor ska skötas. En av organisationens informatörer har en placering i ledningsgruppen, för att bättre kunna införliva informationspolicyn (www.goteborg.se, 2007).

Om kanalerna

På UBF finns två heltidsanställda och en halvtidsanställd informatör varav en är informationschef. De har för närvarande fem officiella informationskanaler för sina medarbetare; nyhetsbrevet *Utbild* som utkommer en gång per månad till postfacket på arbetsplatsen, personaltidningen *Utbildning* som utkommer fyra gånger per år till hemadressen, e-post, arbetsplatsmöten och flera intranät. Medarbetarna har tillgång till Göteborgs Stads intranät, dessutom har lärare tillgång till *Ping Pong* (ett eget intranät) samt *Kunskapsnätet*, ett nät som både skolpersonal och elever har tillgång till. Alla dessa intranät är dock kopplade till varandra och man har möjlighet att logga in sig på ex. *Ping Pong* via Göteborgs Stads intranät.

Varje chef ansvarar för att informera sina medarbetare, skapa mötesplatser för dialog mellan chef och medarbetare samt att medverka till ett gott kommunikationsklimat. Ledaren skall för sina medarbetare tolka och förklara övergripande information som berör den egna verksamheten, enligt den antagna informationspolicyn. Varje chef ansvarar alltså för att kommunicera ut sina beslut. I informationspolicyn beskrivs också att informationsfunktionen vid förvaltningsledningen är ansvarig för förvaltningens övergripande interna (och externa) kommunikation. Informationsfunktionen skall fungera som en intern konsult inom förvaltningen samt utvecklar, samordnar och överblickar informationsinsatser (www.goteborg.se).

När vi alla våra medarbetare?

Problematisering ur två perspektiv

Interkommunikation är en framgångsfaktor som lönar sig för organisationen att behärska. Genom god internkommunikation kan man bidra till att medarbetarna får en gemensam referensram, meningsskiljaktigheter och ryktesspridning minskar i organisationen, ledningen har större möjlighet att framstå i positiv dager samt att medarbetarna känner att de kan vara ambassadörer för organisationen (Larsson & Rosengren, 1995, s. 127ff). Valfungerande internkommunikation är således viktig för organisationens medarbetare, ledning och organisationens ansikte utåt.

UBF är en mycket stor organisation, där många yrkeskåror finns representerade. UBF upplever sig ha liten uppfattning om hur internkommunikationen tolkas av medarbetarna eller vad/om/hur den används, det var också därför det fanns ett uppdrag kring detta från UBFs informationsavdelning. Den specifika uppdragsfrågan: *När vi alla våra medarbetare?* kommer här att besvaras med hjälp av den studie vi genomfört.

Studien är samhällligt relevant då den kommunala skolans medarbetare måste kunna vara ambassadörer för den kommunala verksamheten och UBF i synnerhet, då UBF finansieras av skattepengar. Skulle medarbetarna inte känna sig som representanter för sin organisation finns det risk för, inte bara kortsiktiga problem utan även med långsiktiga problem. Om ingen talar gott om den kommunala gymnasieskolan, varför ska elever och bilvande lärare då välja att söka sig dit? En organisation är således beroende av omvärlden och bör därför också vara valfungerande i varje enhet likväl som i helhet.

"I en allt mer komplicerad värld blir det allt viktigare med information. Med detta menas inte att det fordras mer information utan snarare att den information som ges också tas emot." (Strid, 1999, s. 5)

I den stundande omorganiseringen av de tre skolorna Burgårdens gymnasium, Ester Mosessons- och Munkebäcksgymnasiet är såväl medarbetare inom UBF som elever och föräldrar beroende av fungerande intern- och externkommunikation. Denna studie fokuserar på medarbetarna och deras uppfattning om internkommunikation, då de som ambassadörer för UBF är en viktig källa till information för elever och deras föräldrar. Hur använder de internkommunikationen och dess kanaler? Letar man själv efter information, skvallras det i lunchrummet, ser man möten som ett tidsfördriv och läser man verkligen den information som skickas ut? Inte bara de officiella informationskanalerna är viktiga för en fungerande organisation, de informella kanalerna är minst lika viktiga för det sociala samspelet inom och mellan enheter. Springer man ner till kollegorna en våning ner eller håller man sig till sin box? Hur kan man få UBFs geografiskt spridda enheter att inte bara inom enheten utan också mellan enheter skapa en *vi* känsla?

Syfte & Frågeställningar

Syftet med vår studie är att undersöka användningen av internkommunikationen hos medarbetarna på Göteborgs Stads Utbildningsförvaltning.

1. *På vilket sätt får UBFs medarbetare information?*

Hur upplever medarbetarna information från olika kanaler? Vilken kanal inger förtroende? Får man information från kolleger/media och vilken? Är dessa förtroendeingivande? Söker man själv efter information? På vilket sätt får medarbetarna information om omorganiseringen?

2. *Hur används informationskanalerna?*

Söker medarbetarna information eller tar de till sig information för att känna sig ex. viktig, informerad eller bara för att följa vad som händer? Vi vill ta reda på i vilket syfte medarbetarna söker information. Under denna frågeställning vill vi också ta reda på hur internkommunikation kan användas för att skapa en känsla av samhörighet i organisationen liksom som en motivationsfaktor för medarbetarna.

3. *Vad anser medarbetarna vara en bra informationskanal?*

Vi vill ta reda på vad som upplevs som en bra informationskanal. Vad anser medarbetarna om innehållet; är det relevant och aktuellt? Hur skulle de vilja att internkommunikationen såg ut?

Kommunikationens väg

Uses and Gratificationsteorin

Detta synsätt har sin grund i uppfattningen om att publiken har en komplicerad uppsättning av behov som den försöker tillfredsställa med massmedier. Detta är en teori som utvecklats för att förklara masskommunikation, även om den stämmer bra med teorier om personlig kommunikation som förutsätter att vi använder sociala relationer för att tillfredsställa personliga behov och drifter. Denna kommunikationsmodell förutsätter en publik som är minst lika aktiv som sändaren och den antyder även att ett meddelande är vad publiken gör det till, inte vad sändaren avser (Fiske, 1998, s. 199ff).

Fiske (1998) beskriver den sorts resultat som denna metod kan ge. Ett exempel är en studie av tv-publiken som McQuail, Blumer och Brown genomförde. I deras studie av tv-publiken fann de bland annat att det fanns grupper av ”liknande användningar” som personer hade av frågesportprogram. Större delen av publiken använde denna sorts program för att få huvudsakligen fyra belöningar: *självkänsla*, *social samverkan*, *spänning* och *utbildning*. När de fortsatte med undersökningen upptäckte de att de flesta av de som ”använde” frågesportprogram för att få självkänsla bodde i kommunala bostäder och tillhörde arbetarklassen. Fiske menar att de använde mediet för att ge sig själva en personlig status som deras sociala liv inte gav dem. Han menar att detta är ett tydligt exempel på den kompenserande användningen av medier för att tillfredsställa behov som det övriga sociala livet lämnar otillfredsställda (Fiske, 1998, s. 200). De som använde programmen som en bas för social samverkan var knappast överraskande oerhört sällskapliga personer som uppgav att de hade ett stort antal bekanta. De använde medier för att få samtalsämnen och här kompletterar medier andra källor till tillfredsställelse av behov. Belöningen *spänning* rapporterades oftast av tittare ur arbetarklassen som inte var särskilt sällskapliga, och även här tycks ett kompenserande motiv vara en funktion. De som rapporterade belöningen *utbildning* som den främsta tillfredsställelsen var

människor som hade lämnat skolan tidigt och därför hade lägst erfarenhet av utbildning.

De förutsättningar som detta synsätt är baserat på är att:

- Publiken är aktiv. Den är ingen passiv mottagare av något mediemeddelande. Den väljer ut och använder programmets innehåll
- Medlemmar av publiken väljer fritt bland medier och program som han/hon bäst kan använda för att tillfredsställa sina behov. Medieproducenten kanske inte är medveten om hur hans program kan användas, och olika publikmedlemmar kan använda samma program för att tillfredsställa olika behov
- Medier är inte den enda källan till tillfredsställelse. Att utöva idrott, shoppa och åka på semester används alla på samma sätt som medier används.
- Värdeomdömen om massmedias kulturella signifikans måste avfärdas. Det är enligt Fiske irrelevant att säga att en viss tv-serie är ”skräp” för om den tillfredsställer sju miljoner människors behov är den användbar (Fiske, 1998, s. 205).

Organisationsidentitet & behov

Internkommunikation kan således också kopplas till teorin om Uses and Gratifications då information som organisationer skickar ut kan användas i flertalet syften. En individ i en organisation har egna behov som denne vill uppfylla och ett sätt att uppfylla ett behov av att vara uppdaterad i organisationens förhållanden kan vara att läsa t.ex. personaltidningen. Internkommunikation kan dessutom produceras i syftet att få sina medarbetare att känna engagemang, delaktighet och för en ökad *vi*-känsla. Strid nämner framför allt två syften med internkommunikation; (1) att motivera medarbetarna samt att (2) få dem att arbeta mot samma mål (Strid, 1999, s. 32).

"Företag vars varumärken syns ofta och har ett bra anseende har klara fördelar mot konkurrenterna. [...] Organisationsidentitet är naturligtvis även viktig inom en organisation. För det första måste organisationsmedlemmarna vara införstådda med organisationsidentiteten, annars blir det svårt att kommunicera ett konsekvent budskap till omvärlden (Cheney & Christensen, 2004)" (Heide, Johansson, & Simonsson, 2005, s. 169).

Det betyder att inte bara att organisationen har behov att fylla upp hos medarbetarna genom internkommunikation. Internkommunikationen i sig själv skapas i ett genuint syfte, t.ex. att stärka organisationsidentiteten, att informera, att skapa välmående etc.

Internkommunikation har också i syfte att minska ryktesspridning i en organisation, men kommunikation kan inte ses som en helhetslösning i en organisation i förändring. Kommunikation kan lösa mycket, men för ett större problem krävs fler strategiska lösningar.

"Organisationsförändringar är typiska exempel på möten med det okända då osäkerhet kan uppstå." (Heide, Johansson, & Simonsson, 2005, s. 159).

Om *osäkerhet* och *oro* kommer som en konsekvens av en stundande förändring måste man se till medarbetarnas behov och försöka tillfredsställa dem med bl.a. välfungerande internkommunikation. Detta för att minimera risken för ryktesspridning, genom att information ständigt finns till hands.

"Är informationen bristfällig eller illa skött av ledningen sprids därför rykten som ger mening åt tvetydiga händelser (DiFonzo & Bordia, 1998). Problemet med detta är att rykten ofta fokuserar på negativa aspekter eller är spekulativa och därför också ytterligare kan öka osäkerhet och stress (Schweiger & Denisi, 1991)" (Heide, Johansson, & Simonsson, 2005, s. 192).

Interna kommunikationsvägar

I en organisation rör sig den interna kommunikationen, enligt Larsson, i olika riktningar; nedåt, uppåt, horisontellt och tvärgående. Den nedåtriktade informationen är den information som går från chef till medarbetare, nedåt i en hierarkisk organisation. Den uppåtriktade går från medarbetare till chef, den horisontella går från medarbetare till medarbetare inom enheten eller mellan enheter och den tvärgående går mellan olika enheter, mellan individer på olika nivåer (Larsson L. , 2001, s. 72f).

Den nedåtriktade informationskanalen kan ta sig i uttryck genom t.ex. e-post från ledning/chef till medarbetarna, eller som hos UBF genom nyhetsbrevet *Utbild*. Den uppåtriktade kan t.ex. vara ett arbetsplatsmöte där medarbetaren ger feedback till chefen. Den horisontella informationskanalen kan på UBF t.ex. vara syokonsulenter som på skolorna emellan diskuterar gemensamma problem, detta är också den vanligaste riktningen; mellan

medarbetare och medarbetare. Denna informationskanal är dessutom i stor utsträckning informell till sin karaktär. Den tvärgående kan vara i form av en dialog mellan rektorn på en skola och lärare på en annan.

Olika kommunikationsriktningar kräver olika kommunikationssätt. Vid nedåt- respektive uppåtriktad kommunikation måste sändaren tänka på att mottagaren inte använder samma termer och språk som denne gör, medan den horisontella kommunikationsströmmen kan använda sig av samma fackspråk eftersom de är på samma nivå i organisation.

Kvalitativa intervjuer

Samtalsintervjuer

Vi har genomfört en kvalitativ studie och har därför använt oss av kvalitativa samtalsintervjuer. Vi har valt att använda oss av en kvalitativ metod, då vi ämnar ställa frågor som inte lämpar sig för en kvantitativ studie och därför att vi är intresserade av att föra en dialog och få ta del av medarbetarnas verklighet. Samtalsintervjuer kan användas "*När vi vill veta hur människor uppfattar sin värld.*" (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, & Wängnerud, 2007, s. 285). Den grupp vi ämnar intervjua är medarbetare på UBF som arbetar för någon av de tre gymnasieskolorna som ska omorganiseras. Detta för att få en bra bild över hur internkommunikationen fungerar i en förändringsprocess.

Anledningen till att vi inte använt oss av en kvantitativ metod, som exempelvis en enkätundersökning, är att vi inte har velat kartlägga internkommunikationen. UBF har efterfrågat tankar, idéer och åsikter från de anställda och detta stämmer även väl överens med vårt syfte och frågeställningar. Vi ämnar heller inte generalisera våra resultat, då frågor om samhörighet och organisationsidentitet är frågor som vi upplever som för djupa och känsliga för att svara på i sifferformat, vi önskar hellre diskutera dem med våra intervjupersoner. Vi har velat skapa en dialog med medarbetarna, och det anser vi vara svårt att göra genom en kvantitativ metod.

Intervjuguide

Intervjuerna har genomförts med stöd av en strukturerad intervjuguide (se bilaga 1). Vi har valt att använda en strukturerad

guide då ingen av oss är vana intervjuare och vi behövde ett stöd i intervjusituationen. Självfallet är guiden flexibel så till vida att vi har kunnat hoppa i dokumentet, fråga mera och anpassa den efter situationen. Kvale beskriver länken mellan semistrukturerad intervjuguide och spontanitet under intervjun, men också länken mellan strukturerad intervjuguide och den ökande möjligheten att i analysstadiet strukturera materialet (Kvale, 1997, s. 121f). Vi anser här att det är bättre med en strukturerad intervjuguide då vi inte upplever att vår erfarenhet räcker ända fram för att kunna genomföra en god semistrukturerad sådan.

Urval

Intervjupersonerna kommer att väljas med hjälp av icke sannolikhetsurval, och vi ställer upp ett antal kvoter som intervjupersonerna ska platsa i. Urvalet kommer inte att vara representativt, men undersökningen ämnar inte generalisera resultatet och detta är således inget problem då vi har en medvetenhet om detta i resultat- och analysdelen.

Intervjupersonerna kommer från två olika gymnasieskolor och innehar inte någon chefsbefattning. Munkebäcksgymnasiet valde att dra sig ur, då de inte upplevde sig ha tid att ta emot oss. Detta gjorde att vi valde att bara fokusera på Burgårdens gymnasium och Ester Mosessonsgymnasium.

Vi vill inte intervjuar chefer/rektorer då de har tillgång till annan information än den som finns på de officiella informationskanalerna (t.ex. personlig kontakt uppåt i organisationen). Fördelen med att intervjuar medarbetare i en organisation som omstruktureras är att det i intervjufrågorna går att utgå från ett konkret informationsexempel; har/hur har medarbetarna blivit informerade om det stundande beslutet om omorganiseringen? Vi ser gärna en spridning i yrkeskårer hos de vi intervjuar, då de kan ha olika informationsbehov och olika uppfattningar om informationskanalerna.

Viktigt att påpeka är att intervjupersonerna inte i första hand hörde av sig till oss och frågade om de kunde bli intervjuade, även fast en sådan inbjudan skickades ut. Vi gick istället runt i olika arbetsrum tillsammans med en informatör från UBF, som presenterade oss men som sedan inte befann sig i närheten vid intervjun. Detta tillvägagångssätt minskade risken för extremer (mycket

positiva/mycket negativa), men vi genomförde även ett par intervjuer med personer som själva hört av sig.

"Grant McCracken (1998) ger tre allmänna råd som går att följa i de flesta lägen: Välj främlingar, ett litet antal och sådana som inte är 'subjektiva' experter." (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, & Wängnerud, 2007, s. 291)

Skillnaderna i svaren mellan intervjupersoner vi själva tillfrågat om de vill ställa upp och intervjupersoner som hört av sig var i stort sett obefintliga. Det tillkom således inte något vi inte hört från de tidigare intervjupersonerna.

Pilotintervju

Vi har genomfört en pilotintervju för att ta reda på hur gångbara våra intervjufrågor är. Vi kommer av hänsyn till tidsaspekten använda oss av ett bekvämlighetsurval, men vi önskar fortfarande att pilotintervjupersonen arbetar/har arbetat inom skolväsendet. Detta för att denna intervjuperson ska vara så lik det kommande urvalet och därmed vara ett så nära exempel som möjligt. Pilotintervjupersonen, som vi intervjuade, har arbetat som lärare inom friskolan i Göteborg under en längre period. Personen fick frågorna ställda till sig och fick därefter försöka svara på frågorna utifrån den organisation denne nu är i. Vi efterfrågade också respons på hur våra frågor ställdes, svårighetsgrad och tydlighet/förståelse.

Efter pilotintervjun reviderades intervjuguiden ytterligare och förtydligades för att eliminera missförstånd. Bland annat belystes frågor som det med lätthet gick att svara ja/nej på och dessa omvandlades till frågor där intervjupersonen måste utveckla sina svar. En fråga med syftningsfel skrevs också om, där intervjupersonen inte förstätt frågan på det vis vi ämnade. Pilotintervjun resulterade därmed i ett par, tre formalia ändringar i intervjuguiden.

Intervjuer och teoretisk mättnad

De flesta intervjuer gick som förväntat bra, medan det med ett undantag inte alls gick såsom vi planerat. Den intervjun som inte gick som vi tänkt visade sig senare också bli struken ur det faktiska materialet. Vi önskar dock nämna den, för att påvisa att vi är medvetna om problematiken att styrka material ur studien. Vi

diskuterade efter intervjun att eventuellt stryka den då den inte upplevdes som seriös och vi inte kunde utröna ordagrant vad som sagts, då intervjupersonen inte tillät spela in samtalet på diktafon. Anteckningarna efter intervjun skulle dessutom på begäran skickas till intervjupersonen för genomläsning och revidering, vilket bidrog till att seriositeten drogs ner. Intervjupersonen önskade senare bli borttagen ur materialet, vilket vi accepterade då vi ömsesidigt inte upplevde att intervjun höll en önskad kvalitet. Varför denne ville bli borttagen är inget vi spekulerar i, men för uppsatsens seriositet och validitet ansåg vi dock att det inträffade borde nämnas.

Vi har intervjuat tio personer då det är ett passande antal med tanke på den rådande tidsaspekten, vi tänkte från början intervjuar tolv personer för att uppnå teoretisk mättnad. Givetvis var siffran flexibel, uppstår mättnad innan alla intervjuerna är genomförda – eller tvärtom – kommer vi att ta hänsyn till det och anpassa antalet efter situationen. Efter att nio intervjuer genomförts, varav en strukits, valde vi att genomföra ytterligare en intervju, för att vara på den säkra sidan om att inget nytt skulle tillkomma. Den tionde intervjun bekräftade vår teori om teoretiskmättnad, när vi upplevde oss ha fått alla svar som finns på våra frågor. Om något nytt tillkommit i en eventuellt elfte intervju är dock omöjligt att svara på, men då vi verkligen upplevde oss ha fått alla sorters svar vid flera tillfällen ansåg vi oss klara.

Analysens steg

Analysen genomförs som en kvalitativ textanalys;

"(Det) går ut på att ta fram det väsentliga innehållet genom en noggrann läsning av textens delar, helhet och den kontext i vari den ingår.[...] Ett viktigt skäl är att helheten i texten, det centrala som forskaren är ute efter att fånga in, antas vara något annat än summan av delarna (de detaljerade analysenheterna). I mindre mystiska ordalag betyder det att vissa passager i texten anses vara viktigare än andra." (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, & Wängnerud, 2007, s. 237).

För att vi lättare ska förstå och analysera de transkriberade intervjuerna, hädanefter kallat texterna, har vi valt att översätta talspråk till skriftspråk. Vi ser inte någon risk med att kontexten förändras då vi inte är ute efter att undersöka språkliga variationer eller uttryck, utan en uppfattning om vårt valda ämne. Denna språkliga ändring underlättar dessutom läsningen i analys och resultat kapitlet.

Den kvalitativa textanalysen syftar till att klassificera innehållet i texterna, dvs. att få fram en idealtyp av den anställda UBF medarbetaren. Detta kommer att ge en bra bild av hur medarbetaren upplever informationen och hur den ser sig i organisationen.

"Det handlar om att placera tankeinnehållet under en lämplig sammanfattande rubrik (...)" (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, & Wängnerud, 2007, s. 238).

För att få fram denna idealtyp kommer analysen att ske i tre steg, där det första steget är att fråga texterna specifika frågor som svarar på våra frågeställningar och vårt syfte (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, & Wängnerud, 2007).

Som steg två klassificerades texterna under olika rubriker där vi sammanfattade svaren från texterna. Rubrikerna var inte givna från början, utan formades under arbetets gång. Vi kommer här att kalla dem; (1) På vilket sätt får medarbetarna information? (2) Känner medarbetarna samhörighet med UBF? (3) Tankar om information kring omorganiseringen. Vi har inte kunnat framställa en idealtyp bland UBFs medarbetare, men vi har lyckats fånga karaktäristika bland texterna och fått flera talande citat.

Det sista, och tredje steget i vår analys var att försöka förstå och analysera de citat vi upplevde kunde stå för flertalet av våra intervjupersoner. Dock har vi fått vara försiktiga med vår öppenhet vad gäller systematisering under rubriker, då det är lätt att *"[--] slutsatserna bli alltför beroende av vad som råkar finnas i materialet."* (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, & Wängnerud, 2007, s. 237).

Detta innebär att det kan vara svårt att se vad som inte finns, när man vet vad som finns. Vi har därför även ställt frågor vi har velat ha svar på som inte uttryckligen funnits. En sådan fråga har varit om medarbetarna upplever informationsbrist överlag – det är ingen fråga vi direkt ställt eller uttryckligen fått svar på. Denna fråga kan ändå till viss del besvaras genom det som framkommit i texterna i övrigt, genom att läsa mellan raderna. Detta anser vi är ett tecken på att öppenheten inte missbrukats, utan kontinuerligt diskuterats.

Analys & resultat

På vilket sätt får medarbetarna information? (1)

Vår första frågeställning handlar om hur UBFs medarbetare får information, och hur aktiva de själva är i informationsökandet. I vårt teorikapitel skriver vi i avsnittet om Uses & Gratificationsteorin om hur medlemmar av publiken (i detta fall medarbetarna) väljer fritt bland de kanaler som han/hon bäst kan använda för att tillfredsställa sina behov. Medieproducenten (UBFs informatörer) är kanske inte medvetna om hur deras informationsmaterial kan användas då olika medarbetare kan använda samma källa för att tillfredsställa olika behov.

Nyhetsbrev och personaltidning

De flesta av medarbetarna uppgav att de läste både personaltidningen *Utbildning* och nyhetsbrevet *Utbild*. Vi har märkt att flera av medarbetarna inte läser personaltidningen eller nyhetsbrevet i syfte att de vill lära sig något nytt, utan snarare ses de båda som källor för den sociala tillhörigheten. Man skummar igenom materialet och läser för att de är intresserade av att veta vad som händer på andra skolor inom förvaltningen. Flera av medarbetarna hade positiva saker att säga om både personaltidningen och nyhetsbrevet. Precis som tidigare beskrivits har Fiske (1998) kommit fram till att olika behov tillfredsställs genom samma medium, kan vi också här se att behov tillfredsställs. Behov som att känna *tillhörighet* och *vara uppdaterad* är exempel på vad medarbetarna använder *Utbild* och *Utbildning* till.

”Man får koll på vilka skolor som har gjort ett utbyte och så... det är kanske inte alltid så aktuellt, men det är trevligt!” (Intervjumaterial 2008).

Vissa av skolorna har egna nyhetsbrev som i första hand handlar om vad som händer på den aktuella skolan, och en av medarbetarna menar att det är naturligt att man i första hand läser det lokala nyhetsbrevet. Det som står där är händelser som sker i medarbetarnas omedelbara närhet, till skillnad från nyhetsbrevet

Utbild som tar upp nyheter som berör hela UBF. Flera av medarbetarna framhåller dock att *Utbild* är ett bra komplement till de lokala nyhetsbrev.

Intranät

Intranätet *Ping Pong* används minst en gång om dagen och flera av medarbetarna uppger även att de läser sin e-post minst en gång om dagen. Flera respondenter har dock ställt sig frågande till UBFs intranät som de använder högst sporadiskt. Behoven varierar dock, beroende på om du arbetar som administrativt anställd eller som lärare. Vi har märkt att de som arbetar närmre (hierarkiskt och fysiskt) förvaltningsledningen har ett större behov av att använda UBFs intranät. Vi menar även att det beror på medarbetarnas förmåga och intresse i att själv söka information. Som ovan nämnts har dock alla olika behov och intresse i att ta del av information, och de medarbetare som inte söker information kanske inte heller behöver den.

"Ping Pong kopplar jag upp mig på varje dag. Det finns en byråsekreterare som har ansvar för den sidan och som lägger upp information där. Jag tycker jag är ganska bra på att hålla koll, det är flera gånger om dagen som jag är inne där" (Intervjumaterial 2008).

Intranätet är alltså något som medarbetarna själva tar del av, i vilken utsträckning varierar. På samma sätt som vi menar att de medarbetare som arbetar närmre förvaltningen har ett större behov av att använda UBFs intranät anser vi också att det kan vara tvärtom. De som arbetar som lärare är naturligtvis de som har mest användning av *Ping Pong* av naturliga skäl; det är ett intranät som finns till för lärarna. Olika behov styr användningen av olika intranät hos olika grupper, men hur ska individen veta vilken information som förbigås om man inte tar sig tid att titta?

Detta kan kopplas samman med Uses & Gratificationsteorin då vi anser att medarbetarna är en aktiv publik som inte bara passivt är mottagare av informationskanalerna. Intranätet förutsätter just ett aktivt val av medarbetarna. Vi anser dock att det finns flera medarbetare som inte använder sig av *Ping Pong* i den utsträckning som behövs för att se användandet som frekvent, därmed är användaren inte heller särskilt aktiv.

"Jag använder mig av Ping Pong... men det ger mig inte så mycket i allmänhet" (Intervjumaterial 2008).

Vi har dragit slutsatsen att detta beror på okunskap eller tveksamhet till arbetssättet från medarbetarens sida. Vi är medvetna om att vi

inte kan generalisera utifrån de intervjuade medarbetarnas svar, men vi har uppfattat att det var de yngre medarbetarna som använde sig av intranätet på daglig basis, medan vi kunde utvärdera ett mindre frekvent användande bland de äldre. Vi kan alltså se ett samband mellan yngre och äldre medarbetare i användandet av intranätet där yngre tenderar att föredra elektroniska källor medan äldre hellre går till tryckta eller muntliga källor.

Muntlig information

Muntlig information betyder inte bara att medarbetarna talar med sina kollegor, det handlar även om samtal med medarbetarnas chefer, arbetsplatsmöten och liknande. Vi tror att UBF skulle tjäna på att utveckla den muntliga informationen, då det är något som flera av medarbetarna har framhållit som något önskvärt.

”Jag skulle vilja bli mer muntligt informerad... det går inte i allt, men i det stora hela skulle jag vilja höra det” (Intervjumaterial 2008).

Detta menar vi har att göra med att medarbetarna inte ser förvaltningsledningen speciellt ofta, och för att kunna bygga ett förtroende mellan medarbetarna och ledningen tror vi att det är viktigt att det skapas en dialog.

”Jag tycker om samtal, som möten. Arbetsplatsträffar, när man liksom pratar med någon öga mot öga...” (Intervjumaterial 2008).

Flera av medarbetarna framhåller att ett muntligt möte skapar mindre missförstånd än skriftlig information. Det skapar även en personlig kontakt som är svår att uppnå genom exempelvis ett skriftligt meddelande. Vi tror att muntlig information är efterfrågat eftersom ett samtal visar att någon tar sig tid att prata. Det blir personligt, något som får medarbetarna att kännas uppskattade, motiverade och behövda i organisationen.

Rykten

Strid menar att vi bör skilja på rykten och skvaller, då rykte är information som går mellan människor och kräver påminnelse och återberättande bland personerna i gruppen. Rykten fokuserar på händelser medan skvaller fokuserar på personer.

”Jag kan säga som såhär, att vi diskuterar ofta vid kaffet när det har tagits ett beslut. Vi blir lite fascinerade för vi tänker ofta – ’har de inte tänkt på det?’ –

men det har vi tänkt på. Det är ganska roligt. Vi tror väl att vi vet bäst men andra har gjort besluten” (Intervjumaterial 2008).

Rykten uppstår då intresset är högt och informationen bristfällig. Ju högre grad av intresse och ju större brist på information, desto större sannolikhet för att ett rykte skall uppstå (Strid, 1999, s. 59). Rykten är nyheter som oftast uppkommer som en spontan social skapelse, utan direkt avsikt eller strategi. Rykten förs vidare genom mun - till - mun metoden och snabbt mellan vänner. Ofta finns även referenser till någon som för gruppen framstår som en expert eller auktoritet.

Strid menar att det område där rykten förmodligen är mest spridda, är inom organisationer. En organisation är ett centrum för konflikter, meningsmotsättningar och spänningar och endast ett fåtal inom organisationens ledning har tillgång till all information – medan andra kan sakna den helt (Strid, 1999, s. 60).

”Det är viktigt att alla får reda på alla saker samtidigt, annars blir det rykten och dumma saker... men skvaller finns nog överallt” (Intervjumaterial 2008).

Flera av medarbetarna delar rum med andra, vilket vi anser vara viktigt att påpeka då det är en viss skillnad mellan att sitta flera i samma rum och att sitta ensam. Att sitta flera tillsammans kan innebära att det blir mer samtal än om medarbetarna har skilda arbetsrum. Många av medarbetarna diskuterar aktuella händelser med sina kollegor.

Vi menar att det faktum att flera medarbetare delar arbetsrum och även ibland datorer kan vara en grogrund för rykten och skvaller. Flera medarbetare har berättat att det ofta cirkulerar rykten om vad som händer på arbetsplatsen, vilket vi menar är ett problem som finns på de flesta arbetsplatser.

”Det blir ju ofta diskussion, sitter man så många i samma rum är det klart att det talas om vad som händer och så...” (Intervjumaterial 2008).

Vi vill påstå att det inom UBF är en klar obalans vad gäller tillgänglig information. Som Strid (Strid, 1999, s. 60) skriver är det få människor har tillgång till all information medan andra kan sakna den helt. Det är dessutom en oerhört stor organisation med många anställda, det är en spretig organisation som är samlad under en förvaltningsledning som är få jämfört med det stora antalet medarbetare i den övriga organisationen.

”Det är mycket man inte vet, mycket man inte får reda på. Kanske borde de maila ut och informera om det har hänt något! Det händer ofta att man mellan våningarna mailar hit och dit istället för att träffas och diskuterar sen är det klart” (Intervjumaterial 2008).

Vi menar att även obalansen av information främjar ryktesspridning mellan medarbetarna eftersom det inte finns någon annan information att tillgå.

Medarbetarnas val

Som vi har sett i ovanstående avsnitt är det flera av medarbetarna som framhåller att muntlig information är det bästa sättet att få reda på vad som sker i organisationen. Flera av medarbetarna påpekar att muntlig information minskar risken för misstolkningar, jämfört med när man får information via e-post.

"Bland är inboxen belamrad med mail, jag slänger det mesta."
(Intervjumaterial 2008).

Vi tror att detta kan ha att göra med den generationsskillnad som finns bland medarbetarna. Bland våra intervjupersoner är det några av de yngre medarbetarna som vi intervjuat som använder sig kontinuerligt av både e-post och *Ping Pong*, medan några av de äldre föredrar muntlig information.

"Jag kanske är lite gammalmodig men jag gillade de där gammalmodiga personalmötena när man fick reda på att något var på gång och så."
(Intervjumaterial 2008).

Naturligtvis bör vi ha i åtanke att det spelar roll *vilken* sorts information det gäller. Handlar det om information som medarbetarna kan uppfatta som viktigt menar en av medarbetarna att det bör vara muntligt, för att eliminera risken för missförstånd. När det gäller information som är mer generell av sitt slag menar flera medarbetare att e-post går lika bra. Det som medarbetarna definierar som viktig information vill de alltså höra muntligt, vilket vi tycker är naturligt. Att informera sina medarbetare muntligt om viktiga beslut är för de flesta en självklarhet, det gör det enklare att föra en direkt dialog uppåt i organisationen.

Jacobsen & Thorsvik menar att flera studier av kommunikation i organisationer visar att de allra flesta om de kunde välja fritt menar att muntlig direktkommunikation är effektivast (Jacobsen & Thorsvik, 2002, s. 345). Strid menar att ledningar ofta har en övertro på den skriftliga informationen via personaltidningar och andra skriftliga meddelanden. Man glömmer då att all information måste tolkas och av mottagaren sättas in i sitt sammanhang. Strid menar att inget skriftligt meddelande kan ersätta den direkta

kommunikationen, utan endast komplettera den. (Strid, 1999, s. 91).

Medarbetarna vill hålla sig uppdaterade om vad som sker inom UBF, inte bara på den egna skolan utan även på andra skolor inom organisationen, och för den sociala tillhörigheten anser vi att personaltidningen och nyhetsbrevet spelar en stor roll. Eftersom det är lite eller ingen kontinuerlig kontakt skolorna emellan är det på det viset flera håller sig uppdaterade om vad som faktiskt händer. Det är viktigt att inte underskatta vikten av det sociala samspelet, inte bara mellan kollegor på samma arbetsplats, utan även i hela organisationen.

Flera av medarbetarna uttrycker en önskan om att ha mer kontakt med lärare på andra skolor inom organisationen, vilket vi tror är en bra idé då det är ett steg för att utveckla medarbetarnas samhörighetskänsla med UBF. Flera av medarbetarna framhåller att de i nuläget inte känner någon samhörighet alls med andra anställda inom UBF förutom de kollegor man arbetar tillsammans med på en daglig basis.

"Man har ingen kontakt alls med andra gymnasium, vi vet inget om andra skolor egentligen. Inga gemensamma studiedagar..." (Intervjumaterial 2008).

Vi vill, precis som medarbetarna, påstå att den muntliga informationen är betydelsefull, speciellt i en organisation som UBF där flera av medarbetarna har mycket liten eller ingen kontakt alls med förvaltningsledningen. Vi tror att det är angeläget att ledningen är synlig för medarbetarna för att minska klyftan som vi har uppfattat finns.

Vi anser att man bör ha i åtanke att vissa medarbetare har ett svalt intresse för e-post och intranät och att det till stor del handlar om lösenord och överflödet av e-post. Flera medarbetare framhöll just lösenord som en anledning till lågt användande av både e-post och intranät; det blir helt enkelt för arbetsamt att hålla reda på alla olika lösenord.

"Vi har femtielva passwords, man kan inte strukturera det..." (Intervjumaterial 2008).

Heide, Johansson & Simonsson skriver att även om medarbetare ofta har tillgång till en stor mängd information, leder tidsbrist och svårigheten att sälla i informationsflödet till att medarbetarna förlitar sig på chefens information i stor utsträckning. Detta bidrar till att chefen i sin tur förmedlar så mycket information som möjligt till medarbetarna (Heide, Johansson, & Simonsson, 2005, s. 102).

Det är viktigt att sälla bland det som skickas ut till medarbetarna via e-post. En inkorg överfylld av vidarebefordrad e-post kan minska användandet och generera negativa attityder som i slutändan kan betyda att medarbetarna inte bryr sig om att läsa sina e-postmeddelanden över huvud taget. Flera medarbetare påpekade att det vidarebefordras en stor mängd e-postmeddelande som inte alltid har betydelse för mottagaren.

För att lösa ett problem av denna karaktär tror vi, som vi ovan skrev, att ansvaret bör läggas på sändaren. Vi går mot en allt mer teknologisk framtid och vi tror det är viktigt att UBF strävar mot att utveckla användandet av både e-post och intranät för att underlätta både för ledningen och för medarbetarna.

Känner medarbetarna samhörighet med UBF? (2)

Vi och dom

Såsom tidigare beskrivits är det av stor vikt för en organisations medlemmar att känna samhörighet och känna en organisationsidentitet. Organisationsidentitet kan skapas och upprätthållas genom välfungerande internkommunikation och bidrar till *vi* känslan inom organisationen. En annan fördel är också att den gemensamma identiteten kan få medarbetarna att se sig som ambassadörer för sin organisation, man uttrycker sig i form av *vi* och inte *vi och dom* inför omvärlden. På frågan om medarbetarna upplevde att de kände samhörighet med UBF som förvaltning är dessa allmängiltiga svar;

"Känner du samhörighet? Med de på sjätte? Nej, inte ett dugg... Vi ser dem i hissen."

"Det är en svår fråga, man känner nog minst samhörighet ju längre ifrån enbeten man är... Sen känner jag samhörighet med min lilla box, så att säga."
(Intervjumaterial 2008).

Inte bara får man en tydlig bild av att man inte känner samhörighet med förvaltningen, man uttrycker sig också i ett *vi och dom*-perspektiv. Medarbetarna var dock noga med att poängtera att man kände samhörighet med sina närmsta kollegor, lärarlag eller dylikt. Däremot var samhörighetskänslan uppåt i organisationen något de inte alls kunde identifiera sig med. Flera berättade att de vid större sammanhang, eller om någon utanför organisationen

frågade var de arbetade, svarade respektive skolnamn. Blev medarbetarna däremot utskickade i syfte att representera en skola kände några att de tyckte att det var viktigt att understryka att man arbetade för UBF och mindre viktigt att säga skolans namn.

I sammanhang där man uttryckligen skickar iväg medarbetare som ambassadörer för organisationen är det angeläget att de representerar organisationen för att skapa och upprätthålla organisationens ansikte utåt. En organisation vars medlemmar inte uppträder som ambassadörer för organisationen kan på kort sikt skada ryktet. I det långa loppet kan ett sargat rykte ge problem med att anställa ny arbetskraft, locka till sig samarbetspartners etc. För UBF skulle detta t.ex. betyda svårigheter att anställa lärare och svårt att fylla upp alla studieplatser.

Ytterligare en dimension som (Simonsson, 2002, s. 238) beskriver är dialog mellan chef och medarbetare om ämnen som inte har en direkt jobbkaraktär. Dessa ämnen är relevanta i organisationer då de skapar en trevlig miljö och stämning. Avsaknaden av en gemensam vardag på arbetet gör det svårt att skapa en god dialog och gemenskap. Det är alltså svårt att skapa ett *vi* när man i en organisation inte har stor förståelse och kunskap om varandras arbetsområden. Vi menar här att internkommunikationen skulle kunna spela en större roll i ett arbete med att stärka organisationsidentiteten. Internkommunikation har fler syften än att informera, den fungerar även som en bindande massa mellan enheter och nivåer i organisationen. Internkommunikationen skulle här i större utsträckning kunna användas i sociala aspekter för att skapa förståelse för medarbetare på andra platser i organisationen.

Sjätte våningen

Ett uttryck som återkommit i samtliga intervjuer, vid båda skolorna, är *sjätte våningen* (tillika högsta våningen). På sjätte våningen sitter, rent fysiskt, förvaltningsledningen med informatörer och på våningarna under dem administrativa enheter och skolpersonal. UBF är genom organisationsschemat och den fysiska placeringen i byggnaden en hierarkisk organisation som inte bjuder in till spring mellan våningsplanen. Burgårdens gymnasium ligger under förvaltningsledningen och Ester Mosessons gymnasium är beläget bredvid Campus Lindholmen (Chalmers) på Hisingen. Trots det geografiska avståndet är förvaltningsledningen

inte känd som förvaltningsledning i första hand, utan som sjätte våningen. Hade en annan fysisk placering av ledningsenheten gjort skillnad? Om hypotetiskt sett, förvaltningsledningen med dess enheter legat i markplan, hade UBFs medarbetare upplevt en annan tillgänglighet? Skulle de se dem oftare (inte bara i hissen)? Igenkänningsfaktorn, att veta vem som är vems chef kan också bidra till en stärkt organisationsidentitet. Vi menar att ett övervägande om fysisk omstrukturering skulle kunna leda till ett öppnare klimat och att ledningen och dess funktion skulle upplevas som mer tillgängliga om man valde att sitta på ex. entréplan.

Flera av intervjupersonerna ansåg att de ville se ansiktet bakom besluten, informationen och e-posten. De tyckte att förståelsen för beslut skulle kunna komma att öka och att informationen skulle kunna bli mer intressant. *Vi och dom* känslan skulle minska och samhörighetsfaktorn skulle tillta. Storleken på organisationen skapar dock svårigheter, med 2500 anställda runt om i hela Göteborgs Stad är det inte lätt att få alla att känna sig som *vi*. Däremot är det, just på grund av storleken, viktigt att få sina medarbetare att känna att de alla arbetar mot samma mål, att de alla är del av samma organisation. Detta är för hela organisationen relevant för att stärka gemenskapen, inte bara mellan kollegor och arbetslag utan också mellan skolor och enheter och ledning. Medarbetarna ska inte bara känna samhörighet uppåt, utan samhörigheten bör också kännas nedåt i organisationen.

Sammanfattningsvis visar detta inte bara att fysisk placering av ledning, utan även synlighet och internkommunikation som stärker och bygger samman organisationen också bidrar till en *vi* känsla och organisationsidentitet.

Tankar om information kring omorganiseringen (3)

Nöjd med informationen

I en omorganisering är korrekt information, i lämplig mängd med jämna mellanrum en fördel men en svårspelad våg. Hur man presenterar vad, genom vad, till vem, från vem, hur ofta och hur mycket i ett samspel kan vara komplicerat. Dock är information och informatörsrollen, liksom chefsrollen viktig när en omorganisering kan vara att vänta, för att undvika ryktesspridning och oro i organisationen.

I alla intervjuer framkom att man var nöjd med hur internkommunikationen fungerat kring omorganiseringen. En sammanfattande kommentar var:

"De är värda en eloge... Vår verksamhetschef är väldigt nogg med att vi först ska veta, och då är det stora personalmötet som gäller, XX är fenomenal på detta och vill inte att vi ska spekulera. Jag tycker de har gjort det bra, de har gjort det jättebra!" (Intervjumaterial 2008).

Det var inte heller önskvärt att det skulle ha informerats på ett annat sätt eller genom annan kanal. Medarbetarna kände sig nöjda med hur, när och vilken information de fått. Att beslutet om omorganiseringen nu skjutits upp var det som kommenterades som något negativt, men internkommunikationen kring omorganiseringen i stort var till belåtenhet. Ingen av de tillfrågade hade fått information om omorganiseringen i dagstidningen först, allt hade man fått veta av UBF innan.

"Vi får inte information förrän den är säker, det känns också bra. Men det går rykten, då är det viktigt att XX samlar oss för så viktiga saker, sådant är inte så kul att läsa en vecka efteråt i GP." Har det hänt? "Nej, inte om sådana viktiga saker." (Intervjumaterial 2008).

Vi ser detta som ett lysande exempel på när internkommunikationen har spelat en stor roll för organisationen. Medarbetarna har upplevt sig som välinformerade och att de alltid har haft information nära till hands. UBFs breda spektrum av källor (både skriftliga och muntliga källor har använts) att gå tillbaka och titta i har varit viktigt, det har gett alla medarbetare en chans att hitta den form som passar dem bäst. Tryggheten i att kunna gå till respektive verksamhetschef verkar också ha dämpat ryktesspridning.

Sammanfattningsvis är medarbetarna nöjda med den information som varit kring omorganiseringen. Ingen har fått information i dagstidning först, utan all information har gått genom UBF. Vi menar att verksamhetscheferna använts som en kanal för information och medarbetarna verkar se detta som en trovärdig källa. Att det tillhanda hålls information i många olika medium är också något vi menar har påverkat upplevelsen av att vara välinformerad.

Sammanfattning

Svar på våra frågeställningar

Sammanfattningsvis kommer vi här att presentera kortfattade svar på våra frågeställningar, utförliga svar finns i analyskapitlet. (1) På vilket sätt får medarbetarna information, (2) hur används informationskanaler och (3) vad anser de vara en bra informationskanal?

- (1) Medarbetarna använder sig främst av skriftliga källor; personaltidningen *Utbildning*, nyhetsbrevet *Utbild* och av e-posten. Men de anser också att muntliga källor är den kanal där man kan få den bästa informationen, då man har möjlighet att skapa en direkt dialog med den som informerar. Riskerna med skriftlig information är att någon måste sitta och tolka informationen på andra sidan och att spontana frågor och idéer inte kan tas tillvara på, på samma sätt som vid en dialog. I en organisation som UBF är det dock svårt att alltid kunna erbjuda dialog mer än på arbetsplatsträffar, då detta är en resurskrävande kanal.
- (2) Informationskanalerna används av medarbetarna i olika syften. Nyhetsbrevet *Utbild* uppges man att man använder för att hålla sig informerad om de övriga skolorna och enheterna då den kommer ut flest gånger om året. Personaltidningen *Utbildning*, som kommer ut en gång i kvartalet och skickas hem, används främst för den sociala tillhörigheten, något man skummar igenom. E-posten läser de flesta varje dag, men då den fysiska miljön inte uppmuntrar till att läsa e-posten så ofta (en dator på flera personer) är diskussioner kollegor emellan en mer vanlig kommunikationskanal (då man ofta sitter i arbetsrum med fler i varje rum).

Internkommunikation har flera syften, som vi tidigare talat om; att motivera medarbetarna samt att få dem att arbeta mot samma mål. Här kan internkommunikationen användas för att svetsa samman en organisation och få dem att sträva mot samma mål. I UBFs informationspolicy (www.goteborg.se) kunde vi läsa om ett antal punkter som internkommunikationen skulle fylla i organisationen. Bland

annat ska internkommunikationen vara snabb, korrekt, samordnad och riktad till rätt personer liksom utveckla engagemang och *vi*känsla och även skapa förståelse för utvecklings- och förändringsarbete. I våra intervjuer har framgått att informationen kring beslutet om omorganisering varit till belåtenhet medan man inte upplever att internkommunikationen fyller upp till sitt syfte att vara engagera och skapa *vi* känsla. Huruvida internkommunikationen är snabb, korrekt och samordnad har intervjupersonerna varit positiva till att informationen alltid är korrekt och snabb men att den inte alltid är riktad till rätt personer. I en så stor organisation är det dock svårt att få ut rätt information till rätt personer i rätt tid. Ett informationsöverlappande är oundvikligt, och det är ibland upp till individen att sälla viktig från mindre viktig information, men även sändaren har ett ansvar att sälla gentemot sina medarbetare.

- (3) En bra informationskanal är en förtroendeingivande muntlig källa, såsom vid ett stormöte i aulan där rektorn informerar eller på arbetsplatsträffar där verksamhetschefen stämmer av. Muntlig information mellan kollegor ansågs inte vara en bra, förtroendeingivande källa men därmed inte oviktig i vardagen på arbetsplatsen. Då olika kanaler användes för att fylla olika behov blir det komplicerat att svara på vår sista frågeställning – beroende på behov hos både medarbetare och ledning fungerar olika kanaler olika bra i olika sammanhang. *Utbild* och *Utbildning* upplevdes som bra för övergripande information om verksamheten och den muntliga kommunikationen var att föredra i förändringsprocessen – för att kunna skapa en dialog.

Idéer för framtiden

Synlighet

Som vi kommit fram till är den nuvarande placeringen av ledningen ofördelaktig när det kommer till frågor om sammanhållning, närhet, öppenhet och synlighet. Som det ser ut i nuläget finns det en önskan från flera medarbetare att ledningen bör synas mer ute i organisationen, där faktiskt merparten av UBFs medarbetare finns. En muntlig presentation, frekventare samtal eller gemensamma träffar för ledning och medarbetare. Flera av de som vi har intervjuat har mycket lite kunskap om vilka som sitter på sjätte våningen, och detta anser vi pekar på en klyfta som vi tror är viktig att minska.

Det råder en *vi och dom* känsla i organisationen mellan medarbetare och ledning som vi tror är mest uppenbar bland medarbetarna. Detta är ett problem som påverkar organisationen som en helhet, för det är viktigt att medarbetarna känner att de är en del av samma organisation, att de arbetar mot samma mål som de som sitter i ledningen. Det ger en stärkt organisationsidentitet som även medverkar till att medarbetarna ser sig som ambassadörer för organisationen. I det långa loppet kan en svag känsla av samhörighet bidra till att färre söker sig till den kommunala gymnasieskolan, då ingen som arbetar för den vill representera den.

Genom att satsa på mer muntlig kommunikation, rakare linjer och klarare besked tror vi att UBF skulle vinna förtroende. Det är viktigt att informationen inte bara går från ledning till enhetschef och från enhetschef till medarbetare; det gör att flera medarbetare endast känner sig som en bricka i spelet istället för att delaktigt vara en medlem i organisationen. Flera av medarbetarna har uttryckt sin önskan om att mer information skall komma från ledningen, direkt och inte via enhetscheferna.

Vi tycker att ett alternativ kan vara att anställa en informatör (deltid) på varje skola inom UBF. Det är viktigt att information från ledningen kommer ut ordentligt även till de skolor som ligger långt ifrån kontoret. Vi har märkt en klar skillnad i information mellan de som sitter närmre ledningen och de som inte gör det.

Om UBF har en informatör på varje skola går informationen i direkt nedstigande led till de som ska ha den. Som det ser ut idag är det i huvudsak rektorerna och enhetscheferna är de som är ansvariga för att informationen sprids. Att placera informatörer på skolorna kan även minska ryktesspridning då det helt enkelt alltid kommer finnas en ansvarig där som vet vad som händer. Detta skulle också innebära att kommunikationen kan riktas rätt, att man har möjlighet att träffa mitt i prick i stället för brett.

Behåll bra källor

Personaltidningen och nyhetsbrevet är två källor som flera av medarbetarna uppskattar, och just därför tycker vi det är viktigt att de tas tillvara på. Medarbetarna läser dessa för att få reda på vad som händer på andra skolor, och så länge det inte finns samarbete över gränserna känns det angeläget att dessa finns kvar. Det föreligger ett stort intresse av att veta vad som händer på andra skolor, och detta bör beaktas och uppmuntras. Framtida förslag på vad som skall stå i både nyhetsbrev och tidningen är alltså det som står nu, kanske till och med i utökad tappning. Flera av medarbetarna har uttryckt en önskan om samarbete mellan skolorna, något vi anser är positivt. Det visar att medarbetarna har en önskan om att lära känna andra delar av organisationen som i nuläget inte är tillgängliga på det sättet som de hade önskat.

Vi diskuterade med medarbetarna vad de tyckte om innehållet i både personaltidningen och nyhetsbrevet där problematiken med aktuell information kom upp i vissa fall. Vi är medvetna om att det är svårt att konkurrera med omedelbara informationskällor som e-post och hemsidor, men det är kanske också det som är charmen? Vi har förstått att många uppskattar att det finns informationskällor på papper, något som de kan hålla i, läsa till kaffet och faktiskt ta på.

Att använda intranätet

Under våra intervjuer fick vi varierande svar när det kom till intranätet. Vi anser att det är viktigt att fundera på vad intranätet ska vara till för. Några av medarbetarna har framhållit att de aldrig eller sällan är inne på intranätet, och vi tror att det är viktigt att det kontinuerligt arbetas med utveckling och utbildning av intranätet.

Vi misstänker att flera av de negativa åsikterna vi mött om intranätet handlar om okunskap, men även om det överflöde av information som finns på intranätet. Det kan vara bra att fundera på vilken information som finns där och vilken som verkligen behövs. I dagsläget upplevs intranätet innehålla för mycket ostrukturerad inaktuell information. Om tanken med ett intranät är att medarbetarna skall gå in där varje dag för att hålla sig uppdaterade bör intranätet organiseras så att det blir mer lättillgängligt för medarbetarna. Vi menar att mycket troligtvis finns att vinnas genom att omstrukturera, organisera och sälla.

Vi tycker också att det är viktigt att intranätet hela tiden utvecklas. Det är en informationskanal som vi tror kommer att växa i framtiden och det är då en fördel om medarbetarna följer med i utvecklingen. Detta skulle kunna ske genom utbildningar för de anställda.

Slutligen tror vi att det är viktigt att informationsenheten får den plats i organisationen som den sig bör. Det är viktigt att tänka framåt, och att utveckla både den externa och interna kommunikationen för att få en bra, fungerande organisation. Men för att detta ska kunna införlivas menar vi att mer resurser och utrymme kan komma att behövas.

Fortsatt forskning

Denna studie skulle kunna byggas ut med en kvantitativ studie inom samma organisation. Den studie vi skapat kan ligga till grund för de frågor man ämnar fråga i t.ex. en enkät. En sådan studie skulle kunna lyfta upp resultaten på en mer generell nivå och ge möjligheten att generalisera resultaten på ett annat sätt.

Vi tror också att en liknande studie inom en större friskola, ex. John Bauer gymnasiet skulle kunna vara av stort värde och intresse. Då skulle man kunna se till likheter och skillnader mellan kommunalförvaltning och friskola – kan man låna erfarenheter av varandra? En sådan undersökning skulle också kunna belysas ur ett demokratiskt perspektiv; allas möjlighet till gymnasieutbildning och de problem och möjligheter som friskolan kontra kommunala skolan har. Vad gör att elever och lärare väljer det ena före det andra? Hur påverkar det samhället i framtiden?

Litteraturförteckning

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2007). *Metodpraktikan*. Vällingby: Elanders Gotab.

Fiske, J. (1998). *Kommunikationsteorier - en introduktion*. Borås: Centraltryckeriet AB.

Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & Organisation*. Kristianstad: Liber AB.

Intervjumaterial 2008.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Pozkal: Studentlitteratur.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Danmark: Studentlitteratur.

Larsson, I., & Rosengren, K. E. (1995). *Kommunikationens Villkor*. Lund: Studentlitteratur.

Larsson, L. (2001). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.

Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen*. Lund: Lunds Universitet.

Strid, J. (1999). *Intern kommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*. Lund: Studentlitteratur.

Strid, J. (1999). *Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*. Lund: Studentlitteratur.

Trudgill, P. (1995). *Sociolinguistics - an introduction to language and society*. London: Pinguin Books.

www.goteborg.se. (u.d.). Hämtat från Göteborgs Stad: <http://www.goteborg.se/wps/wcm/connect/?MOD=PDMPProxy&TYPE=personalization&ID=NONE&KEY=NONE&LIBRARY=%2FcontentRoot%2Ficm%3Alibraries%5B19%5D&FOLDER=%2FPolitikOrganisation%2FOrganisation%2FFackforvaltningar%2FUtbildningsforvaltningen%2FDokument%2FOrganisati>

www.goteborg.se. (2007). Hämtat från Göteborgs Stads
Utbildningsförvaltning:
([http://www5.goteborg.se/prod/ubf/utbildningsforvaltningen/dalis2.nsf/vyFilArkiv/071008_Infopolicy_2007.pdf/\\$file/071008_Infopolicy_2007.pdf](http://www5.goteborg.se/prod/ubf/utbildningsforvaltningen/dalis2.nsf/vyFilArkiv/071008_Infopolicy_2007.pdf/$file/071008_Infopolicy_2007.pdf) den 05 01 2009

Bilaga 1- Intervjuguide

Förklara för intervjupersonen vad denna intervju ska handla om. Belys frågor om konfidentialitet och anonymitet. Guiden behöver inte följas i kronologisk ordning.

Intervjuaren presenterar sig, därefter får intervjupersonen presentera sig.

Vilken information får du från UBF? Vilka kanaler känner du till?

Vad betyder personaltidningen/intranätet/nyhetsbrevet för dig?
Hur läser du (skummar, läser, bläddrar/inte alls/varje nummer/är inne varje dag etc.)?

Handlar det om något du har användning för? Är något bra för ett visst ändamål och en annan för ett annat?

Vilken källa upplever du som bäst? På vilket sätt är denna källa bäst (innehåll, tillgänglighet etc.)?

Hur upplever du trovärdigheten hos olika källor? Varför är vissa mer trovärdiga än andra?

Brukar ni diskutera informationen, kollegor emellan? Vad diskuterar ni? Jargong?

Har det varit något i tidningen/TV/radio om organisationen som du inte visste tidigare? Hur fick du t.ex. reda på den rådande förändringen/nedläggningen på din arbetsplats? Hur kändes det i så fall? Var det bra? Skulle du vilja att det gjordes på annat sätt?

Den information som går ut, är den aktuell för dig? Varför är just det aktuellt? Varför är viss information inte aktuell? Skapar aktualitet trovärdighet?

Hur söker du själv information (tidning, möten, nätet)? Varför just kring detta ämne? Varför på det sättet?

Hur skulle du helst bli informerad? Varför? Hur skulle du själv vilja att internkommunikationen såg ut?

Känner du samhörighet med UBF som förvaltning?

Tror du att alla får samma information om vad som händer? Om nej, hur påverkar det arbetet?