

Göteborgs Universitet  
Institutionen för journalistik och masskommunikation (JMG)  
Medie- och kommunikationsvetenskap

## **”Hur central är kommunikationen inom centrala GU?”**

– en kartläggning av Göteborgs Universitets informationsstruktur inom den  
centrala enheten.

Martin Ström & Kristin Möller  
C-uppsats  
Fördjupningskurs, vt 2007  
Handledare: Monica Löwgren-Nilsson

## Abstract

- Titel:** "Hur central är kommunikationen inom centrala GU?"  
– en kartläggning av Göteborgs Universitets informationsstruktur mellan gemensamma förvaltningen och fakulteterna
- Författare:** Martin Ström & Kristin Möller
- Handledare:** Monica Löwgren Nilsson
- Kurs:** Fördjupningskurs, VT 2007
- Syfte:** Att kartlägga Göteborgs Universitets informationsstruktur inom den centrala enheten
- Metod:** Kvalitativa intervjuer
- Material:** Intervjuer av aktörer inom målgruppen gemensamma förvaltningen
- Huvudresultat:** Undersökningen har visat att man har bra koll på vad interkommunikation ska användas till men att det inte riktigt efterlevs. Informationsflödet är för stort inom GU för att man ska kunna informera alla om allt och det vore bättre om det fanns gemensamma forum där man själv kan hämta information. Generellt sett så finns det inga uttalade eller formulerade informationsansvar utan det är skapat av individen själv. Intervjupersonerna efterfrågar klarare direktiv och information som berör den egna avdelningen och verksamheten. Den allra vanligaste informationskanalen man använder är e-post trots att öga – mot – öga ses som det allra mest effektivaste. Indikationer finns på att informationsvägen följer en hierarkisk struktur men man tvivlar generellt på att informationen tar sig hela vägen ut. Anledningen till detta var att för många avdelningar anses jobba för mycket på sin egen kant.
- Bilagor:** Intervjuguide

# Innehållsförteckning

---

<b>1. Inledning .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Bakgrund .....</b>	<b>6</b>
2.1 Om universitetet .....	6
2.1.2 En fruktbar mötet- och arbetsplats? .....	6
2.1.3 Organisationen .....	8
2.2 Hur vill vi förstå ämnet och vinkla det (varför) .....	12
2.3 Vad har det för vetenskaplig relevans .....	12
<b>3. Teoretiskt perspektiv .....</b>	<b>13</b>
3.1 Vad är en organisation .....	13
3.1.1 Organisationsformer .....	14
3.2 Organisationskultur .....	15
3.3 Skillnaden mellan information och kommunikation .....	16
3.4 Vad är organisationskommunikation .....	19
3.4.1 Organisationskommunikationens fält - tre traditioner .....	19
3.5 Internkommunikation - form, funktion och färdväg .....	20
3.6 Ledarskap .....	21
3.7 Informationsansvar .....	22
3.8 Informationskanaler .....	23
3.9 Sammanfattning .....	25
<b>4. Syfte och frågeställningar .....</b>	<b>26</b>
<b>5. Material och metod .....</b>	<b>27</b>
5.1 Metodval .....	27
5.1.1 Olika typer av kvalitativa intervjuer .....	28
5.2 Urval .....	29
5.2.1 Problem med urval .....	30
5.3 Genomförande av undersökningen .....	30
5.3.1 Anonymisering .....	32
5.4 Utformningen av intervjuschema .....	32
5.5 Metodanalys .....	33
5.5.1 Metodanalys .....	33
5.5.2 Validitet och reliabilitet .....	34
<b>6. Resultatredovisning och analys .....</b>	<b>36</b>
6.1 Information och kommunikation .....	36
6.1.1 Sammanfattning information och kommunikation .....	39
6.2 Ledarskap, Ansvarsområden och kommunikationsansvar .....	40
6.2.1 Sammanfattning Ledarskap, Ansvarsområden och kommunikationsansvar .....	43
6.3 Innehåll och former .....	45
6.3.1 Sammanfattning innehåll och former .....	49
6.4 Kanaler .....	49
6.4.1 Sammanfattning kanaler .....	55
6.5 Förslag till förbättring .....	55
6.6 Övrigt att tillägga .....	56
<b>7. Slutdiskussion .....</b>	<b>57</b>
<b>8. Sammanfattning .....</b>	<b>59</b>

Bilaga 1 Intervjuguide  
Göteborgs Universitet

# 1. Inledning

---

För att vi ska kunna förmedla vad vi vill och förstå varandra i livet krävs det att vi utbyter tankar och idéer med varandra - att vi kommunicerar. Kommunikation är inget nytt fenomen, det sägs att till och med våra urtida djurhudsbeklädda förfäder använde sig av gutturala grymtanden för att göra sig förstådda inom sin klan. Fynden av hållristningar vid arkeologiska utgrävningars vittnar även om att människan i ett tidigt skede använde sig av tecken och symboler. I dagens informationssamhälle där vi möts av tusentals budskap och intryck varje dag är kommunikationen viktigare än någonsin. Det forntida lilla klansamhället har idag vuxit till stora IT-samhällen och kommunikationen våra förfäder använde för organisation inom klanen har blivit till organisationers kommunikation för att få lönsamhet och effektivitet. Att få fram det man vill till rätt person och på rätt sätt är inte längre fullt så enkelt som att rita en pil och en buffel, även om just den symboliken är ganska talande.

Vår studie är inriktad på organisationskommunikation i form av internkommunikation på Göteborgs universitet, en av Sveriges största organisationer. En intressant organisation i forskningssynpunkt, då den är så påtagligt decentraliserad, och dessutom ett intressant forskningsområde och ämne med stor vikt för dagens professionella organisationer. Göteborgs Universitet riktar sig både internationellt och inom Sverige, till såväl studenter, universitet och andra intressenter. För att göra detta krävs samordning och struktur framför allt internt, eller som informationsansvarig för centralenheten sa vid vårt första möte, när vi diskuterade Göteborgs Universitet och deras profilering gentemot utländska marknader och externa kunder:

*"Fungerar det inte inåt, är det svårt att vara starka utåt, tror jag."*

Hon, tillsammans med sina kollegor, menade att för att kunna attrahera studenter från andra delar av världen behöver universitetet kunna visa upp en strukturerad och gedigen profil. För att kunna kommunicera, informera på rätt sätt och bra relationer till andra måste man ju först och främst vara överens inom organisationen. Eller som Grunig uttrycker det när det handlar om relationer till publiken/externa kontakter (PR):

*"Without internal communication, organizations would not develop structures and cultures. Internal communication therefore is the force that produces the context in which a public relations department must function. At the same time, though, structure and culture have a strong influence on the nature of the communication system. As a result, the system of internal communications is both a public relations program and an important component of the organizational context that shapes public relations"(Grunig 2002:480)*

Nu är det ju inte PR vi ska behandla I denna uppsats men Grunig bekräftar att samspelet med andra organisationer och egna anställda är ytterst beroende av den interna kommunikationen.

Vår studie är ett uppdrag utlyst av universitetet själva då det inom organisationen på flera olika håll konstaterats att kommunikationen inte fungerar som den ska. Informationen finns förvisso, men upplevs ibland flöda åt alla håll och ibland utan direkt struktur samtidigt som viktig information ibland tycks utebli. Göteborgs Universitet är internationellt inriktad och är måna om att ha ett gott renommé mot såväl utländska universitet och studenter som externa samarbetspartners. För att lyckat hålla detta måste de vara starka och tydliga i sin information och externa kommunikation. Ett ganska logiskt resonemang är att om man vill kunna kommunicera väl ut externt måste man först kommunicera väl internt. Uppdraget är i sig ganska omfattande då Göteborgs Universitet är en gigantisk organisation med flertal avdelningar, fakulteter, enheter och tusentals elever. På grund av detta är uppdraget avgränsat och vår studie syftar till att lägga grundplåten till projektet och genom att i ett första steg kartlägga informationsflödet genom organisationen. Därmed lägger vi en bra och överskådligt plattform för framtida forskning och eventuella åtgärder.

Studien kommer alltså att undersöka informationsflödet och den interna kommunikationen organisationen Göteborgs Universitet. Studien är sålunda ett fall av internkommunikation, vilket i sin tur faller under den större kategoriseringen organisationskommunikation. Själva ämnet organisationskommunikation är ett relativt ungt ämne och man skulle krasst kunna hävda att alla nya studier är ett bidrag till fältet. Det som vi dock ser som det huvudsakliga bidraget till forskningen är att se hur internkommunikationen ser ut i en så stor och decentraliserad organisation som Göteborgs Universitet är. Utöver det ovan nämnda så är det för vår egen del även intressant att se hur universitetet, som lär oss om kommunikation, själva kommunicerar och genom det få en ökad förståelse för varför en del önskad och nyttig information ibland uteblir.

Vi kommer på följande sidor presentera organisationen närmre samt gå in på bakgrunden till studien samt samhälls- och organisationskontexten. Vi kommer även att försöka förklara hur vi vill se på ämnet, var problematiken ligger och vad studien har för vetenskaplig relevans. När detta är klarlagt tittar vi vidare på de teoretiska perspektiven och går igenom vad det finns för tidigare forskning och den vetenskapliga kontexten. Här går vi även igenom några grundläggande begrepp och teoretiska föreställningar inom området. Detta leder oss så småningom fram till vårt syfte och våra tillhörande frågeställningar varpå materialet och våra kvalitativa intervjuer för undersökningen presenteras och diskuteras. Efter sammanfattningen av detta stycke kommer vi sedan att redovisa våra resultat och göra en analys som sedan leder in på slutdiskussionen och en avslutande sammanfattning.

## 2. Bakgrund

---

För att ge en bättre förståelse för Göteborgs Universitets komplexa organisation med fakulteter och diverse andra enheter, samt problematiken kring organisationen, presenteras på följande sidor en övergripande historik och fakta kring universitetet och dess organisation.

### 2.1 Om universitetet

---

Det var en gång (1891) en trevlig högskola i Göteborg, en "överblickbar institution med en tydlig karaktär och historia" som hette Göteborgs högskola. På den tiden bestod högskolan av vad vi i dag kallar för de filosofiska fakulteterna (humaniora, samhällsvetenskap och delvis naturvetenskap). I staden bildades det så småningom (1949) ytterligare en högskola vid namn Medicinska högskolan. Under mitten av femtiotalet (1954) slog de båda högskolorna sig samman och Göteborgs Universitet såg dagens ljus. (Hämtat från GU: s hemsida)

Under senare delen av sextiotalet bildades Odontologiska fakulteten och under tidigt sjuttioal utökades universitetet med Handelshögskolan.

Under högskolereformen 1977 integrerades universitetet ett stort antal fristående utbildningsinstitutioner, såsom Förvaltningshögskolan, Lärarhögskolan, Journalisthögskolan, Musikhögskolan och Scenskolan. Genom detta växte Göteborgs universitet till ett av landets största och bredaste lärosäten. (GU: s hemsida)

Idag är Göteborgs Universitet ett av de största i norra Europa. Den en gång överblickbara institutionen från 1891 med tydlig karaktär och historia har växt genom historien. Dock har överblickbarheten och den tydliga karaktären falnat lite, men det är förhoppningsvis det vi är i startgroparna att råda bot på med vår studie.

#### 2.1.1 En fruktbar mötes- och arbetsplats? (GU 's egna insatser)

---

Göteborgs Universitet säger i en av sina informationsbroschyrer om universitetet som mötes- och arbetsplats att

*"vi måste aktivt följa teknikutvecklingen och tillvarata de möjligheter att söka, sprida och lagra information som tekniken erbjuder"* (Göteborgs Universitets 2010, 2003:7)

Ledningen är alltså medveten om vikten av god kommunikation för att få en fungerande organisation med välinformerade medarbetare och studenter.

Syftet med detta måldokument var att höja kvaliteten hos universitetet, stärka konkurrenskraften samt ge en inriktning för universitetets framtid och samtidigt inspirera de anställda och studerande. En central utgångspunkt i för måldokumentet var den strategiska profilen som styrelsen fastställde i juni 2003 (Gunnar Svedberg 'Göteborgs Universitet 2010' 2004:2, 'Strategisk plan 2007-2010', 2006:5):

*"Mitt i staden, mitt i debatten  
Öppet mot omvärlden för olika idéer  
Många vetenskaper i kreativ samverkan  
Forskning och utbildning i samspel  
Verkar för det hållbara samhället  
Ett av de stora i Europa"*

I denna övergripande definition kan man, om man vill, tolka in ganska mycket men det mål, i ovan nämnda text, som är mest intressant för vår studie är målet för kreativ samverkan mellan de olika vetenskaperna. Universitetet vill även förbättra och utveckla dialogen och utbytet med omvärlden, vilket vi tror blir en trolig positiv effekt av förbättrad samverkan. För personalen vill förbättra kommunikationen inom organisationen och förbättra insikten om värdet i att universitetet är en helhet. De säger även att "avsikten med måldokumentet är att ge en inriktning för universitetets framtid och samtidigt inspirera oss som arbetar eller studerar vid universitetet". (Gunnar Svedberg, Göteborgs Universitet 2010' 2004:2)

Organisationsmässigt kan man läsa i den strategiska planen för GU att utveckla och förbättra beslut och ledningsorganisationen samt stärka ledarskapet. ("Strategisk plan", 2006:8) De berättar även att man har diskuterat måldokumentet med fakulteterna och att samtliga anställda och studenter har haft möjlighet att lämna skriftliga synpunkter och delta i en öppen hearing. (Göteborgs Universitet, 2010 2004:2) Det finns med andra ord riktlinjer för hur organisationen är tänkt att fungera och hur de olika fakulteterna skall samverka för att kunna erbjuda bästa möjliga utbud för externa parter samt en god miljö internt, men hur jobbar. Intressant blir då att titta på hur man faktiskt kommunicerar inom organisationen för att införliva detta. På en annan sida står att det är fakulteternas ansvar att komma med egna olika bidrag till att måldokumentets mål kan förverkligas. (Gunnar Svedberg "Göteborgs Universitet 2010" 2004:2) Med andra ord läggs en hel del ansvar och förväntningar på fakulteterna, men hur kommunicerar ledningen ut sina mål och önsningar till fakulteter och hur kommunicerar de olika fakulteterna med varandra? Vilken information cirkulerar och vilken information tar de berörda parterna till sig?

Trots måldokumentets många vackra formuleringar finns det ett uttalat behov av att strukturera upp informationsflödet och bena ut vem som egentligen gör vad inom organisationen och det är där vi kommer in i bilden.

## 2.1.2 Organisationen

---

Göteborgs Universitet har över 5000 anställda och drygt 50 000 studenter. På hemsidan kan man hitta information kring universitetet sammanställt i siffror vilket kan vara förtydligande att presentera här. Göteborgs universitet har 5 180 anställda (57 % kvinnor) motsvarande:

- 4 622 heltidsarbeten
- 2 446 lärare/forskare och doktorander samt
- 450 professorer
- 1 726 teknisk/administrativ personal

Dessa anställda är fördelade över universitetets olika fakulteter och avdelningar. Universitetets avdelningar ser ut enligt följande.

- Rektors kansli
- Personalavdelningen
- Ekonomiavdelningen
- Planeringsavdelningen
- Studentavdelningen
- Externa relationer
  - Informationsenheten
  - Internationella enheten
  - Forsknings- och innovationsservice
  - Digitala medier
- IT-avdelningen
- Fastighetsavdelningen
- Konferens och serviceavdelningen
- Internrevisionen

Universitetet är uppbyggnadsmässigt ett traditionellt europeiskt universitet med tio fakultetsområden vilka presenteras nedan:

- humaniora
- samhällsvetenskap
- handelshögskolan
- utbildningsvetenskap
- medicin
- odontologi
- vårdvetenskap
- naturvetenskap
- konstnärligt
- IT-universitetet

Dessa fakultetsområden utgör i slutändan 8 fakulteter då odontologi, medicin och vårdvetenskap samtliga ligger under Sahlgrenska fakulteten. Utöver detta är organisationen med fakulteter indelad i femtiosju institutioner. För att göra all denna information lite mer övergriplig och gör att ge en bild av hur organisationen ser ut har vi på nästa sida tagit med det organisationsschema som presenteras på universitetets egen hemsida. På följande sidor följer den information som står att finna på universitetets hemsida gällande studiens aktuella enheters ansvarsområden.





Figur 1: Göteborgs universitets organisationsschema (GU:s hemsida)

### Universitetsstyrelse

Universitetsstyrelsen är universitetets högsta beslutande organ som skall ha inseeende över högskolans alla angelägenheter och svara för att dess uppgifter fullgörs. 8 av 15 ledamöter i styrelsen företräder allmänna intressen, inklusive ordförande. Därutöver ingår rektor, tre lärare och tre studenter som ordinarie ledamöter. Företrädare för de anställda – tre fackliga representanter - har närvaro- och yttranderätt vid styrelsens sammanträden. Styrelsen sammanträder 6-8 gånger årligen.

### Rektor

Rektorn är universitetets chef och främste företrädare. Rektor leder universitetets verksamhet och ansvarar bl.a. för att verkställa styrelsens beslut. Vid sin sida har

rektor en prorektor, som tillika är rektors ställföreträdare samt en prorektor med ansvar för externa relationer. Rektor, de två prorektorerna och förvaltningschefen utgör tillsammans universitetsledningen som sammanträder varannan vecka.

### **Den gemensamma förvaltningen (GF)**

Den gemensamma förvaltningen leds av *förvaltningschefen* och består av nio avdelningar som ansvarar för universitetets centrala administration.

Den gemensamma förvaltningen har som en huvuduppgift att ge stöd och service till universitetets ledningsorganisation. Bland annat skall GF undanröja hinder, förenkla, anvisa lösningar, stödja och ge service samtidigt som den har ett särskilt ansvar för att universitetet uppfyller de krav som gäller för en statlig myndighet.

I angelägna förvaltningsrelaterade frågor genomförs regelbundna mellan rektor, förvaltningschef och berörda avdelningschefer i förvaltningen. Dessa möten initieras av förvaltningschefen och äger rum i anslutning till rektors beslutsmöte.

### **Personalavdelningen**

Personalavdelningens uppdrag är bland annat att skapa förutsättningar för en samordnad arbetsgivarfunktion, utveckla universitetsgemensam policy och arbeta med övergripande frågor inom personal och organisationsutveckling.

### **Studentavdelningen**

Studentavdelningens uppdrag är att erbjuda presumtiva och befintliga studenter information, stöd, vägledning och studieadministrativ service före, under och efter studietiden. Verksamheten har tre utgångspunkter varav de generella insatserna såsom Informationsenheten är mest intressant för vår studie, framför myndighetsutövning och individuella insatser.

### **IT-Avdelningen**

Rektor ansvarar via sitt IT-utskott för verksamhetens strategiska inriktning.

IT avdelningen är en nödvändig resurs för att universitetet ska kunna fullgöra sina uppgifter utbildning, forskning och samverka med det övriga samhället.

IT-avdelningen svarar bland annat för driften av universitetets gemensamma system, universitetets gemensamma tekniska plattform för data och telefoni samt att beslutad policy och riktlinjer för universitetets IT-verksamhet implementeras och efterlevs.

Ett övergripande forum har ansvar för planering och samordning mellan de olika verksamhetsområdena. I detta sitter IT-chefen och den tekniska chefen samt de ansvariga för respektive verksamhetsområde.

### **Externa relationer**

Vid Externa relationer bedrivs verksamheten vid fyra enheter:

1. **Forsknings- & innovationsservice** som erbjuder forskare/lärare stöd.
2. **Informationsenheten** som svarar för profil, identitet och image, Forskningsinformation, trycksaker, Mediakontakter och uppföljning, Nyhetsservice på hemsidan, Interninformation samt GU-Spegeln och GU Journalen.
3. **Internationella enheten** arbetar med universitetsgemensamma internationaliseringsfrågor. Detta innebär internt att ge stöd och service åt fakulteter och institutioner samt åt

universitetsledningen i internationaliseringsfrågor. Övergripande har de ett informationsansvar gentemot samtliga intressenter.

**4: Digitala medier** som ansvarar för bland annat universitets-TV - programproduktion, medieutbildningar, digitala kurser/utbildningsinslag och uppdrag inom digitala media.

### **Fakultetskanslier**

Göteborgs universitet har en decentraliserad organisation för personal- och löneadministration. Fakultetskanslierna inom Göteborgs Universitet är följande:

1. Sahlgrenska akademins kansli
2. Konstnärliga fakultetskansliet
3. Humanistiska fakultetskansliet
4. Samhällsvetenskapliga fakultetskansliet
5. Fakultetskansliet för utbildningsvetenskap
6. Handelshögskolans kansli
7. Fakultetskansliet för naturvetenskap
8. IT-universitetets administration
9. Universitetsbibliotekets kansli

## **2.2 Hur vill vi förstå ämnet och vinkla det (varför)**

---

Med det vi tagit upp i detta kapitel vill vi se studien som ett fall av internkommunikation inom organisationen Göteborgs Universitet. Enligt klagomål och frågeställningar som kommit från olika håll i organisationen vet vi att denna kommunikation och informationsspridning inte fungerar till belåtenhet för bland annat de anställda. För att kunna hitta kärnan av problemet och kunna göra denna interna kommunikation bättre behöver vi i första hand karlägga hur kommunikationskanalerna ser ut och hur informationen går igenom organisationen idag. Kort och koncist kommer vi att göra en kartläggning av informationsflödet vid Göteborgs Universitet.

## **2.3 Vad har det för vetenskaplig relevans**

---

Studien i sig är intressant eftersom Göteborgs Universitet är en av vårt avlånga lands största organisationer men den bli också rent vetenskapligt ett intressant fall då det är en oerhört decentraliserad organisation med många självständiga och drivande fakultetsenheter.

### 3: Teoretiskt perspektiv

---

I detta kapitel kommer vi försöka att ge ett teoretiskt perspektiv till vår studie, ge en introduktion till forskningsfältet som helhet och diskutera den vetenskapliga kontexten. Utöver detta kommer olika begrepp relevanta för undersökningen tas upp och förklaras.

#### 3.1 Vad är en organisation

---

Liksom det finns olika organisationer finns det olika syn på vad en organisation är. Strid menar dock att de flesta brukar vara överens om att:

- Den består av människor
- Den är strukturerad på något sätt
- Den är ämnad att uppnå vissa bestämda mål

Detta kan ju tyckas vara högst genrealiserbart och passar in på allt ifrån en skolklass, en ideell förening eller tjejjänget. Strid menar utöver grupperingen ovan att man kan dela in organisationer på olika sätt. Formella, informella, instrumentella eller sociala helt beroende på vad organisationen har för relationer eller mål och ger följande modell:

	<b>Formella</b>	<b>Informella</b>
<b>Instrumentella organisationer</b>	Företag	Aktionsgrupper
<b>Sociala organisationer</b>	Familjen	"Bastugäng"

Figur 2: Olika slags organisationer. (Strid, 1999:12)

Utifrån denna modell faller det sig ganska naturligt att placera Göteborgs universitet som en formell- instrumentell organisation. Att organisationen är formell och dessutom så pass stor som den är medför naturliga konsekvenser.

*"Ur ett deltagandeperspektiv är den formella strukturen ofta ett problem. Ju större organisation, desto mer specialiserad blir den och därmed uppdelad. Varje avdelning eller grupp blir mera sammansvetsad och avskild från de andra grupperna. Detta skapar lätt isolerade grupper och helheten försvinner. Man förstår varandra sämre. Detta är inte enbart ett organisationsproblem utan även ett kommunikationsproblem. Kommunikation är det kitt som håller organisationerna samman" (Strid, 1999:44)*

Göteborgs universitet skulle kunna ses som ett gott exempel på Strids teorier men för att få en fördjupad bild kommer vi i följande kapitel gå in närmare på olika organisationsformer.

### 3.1.1 Organisationsformer

---

Runt tiden för industrialismen, när man började intressera sig mer för organisationsteori, var så gott som alla professionella organisationer helt och hållet hierarkiskt styrda och lydning var en grundläggande princip. Genom denna styrning blir kunskaper och befogenheter allra störst i pyramidens topp. Direktören, chefen respektive förmannen bestämmer var och vem i organisationen som skall göra något. Tillika bestämmer han vad personen skall göra och hur det ska gå till (Svedberg, 1992:154). På olika nivåer i hierarkin "bryts" kunskaper successivt ner till instruktioner och reglerade arbetsuppgifter (regelstyrning och formrationalitet). Den hierarkiska byråkratin är fortfarande en vanlig typ av organisation och drag av den finns mer eller mindre i de flesta organisationsformer (Ibid.). Denna typ av organisation kan med hjälp av Morgans (1997) organisationsmetaforer, som sträcker sig från maskinliknande organisationer till mer organiska organisationer, placeras in i *maskinmetaforen*. Det som menas med detta är att en organisation ska fungera med samma exakthet och förutsägbarhet som en väloljad maskin. Centralisering, specialisering och hierarki är grundförutsättningar för att uppnå en effektiv organisation. (Simonsson, 2002:20) Den maskinliknande organisationen baseras på ett produktionsinriktat tänkande och det är teknik och produktion som står i fokus, inte kund och marknad.

Det som har hänt på senare tid är att det har blivit en betydligt större konkurrens mellan företag och organisationer. I och med att allt fler företag slåss om samma marknad har just det mer marknadsinriktade affärstänkandet hamnat i fokus. Detta gör att maskinmetaforens syn på anställda som kuggar i maskineriet får lämna plats åt en mer humanistisk människosyn. Detta för oss in i vad Morgan (1997) kallar för *hjärnmetaforen*. Till skillnad från maskinmetaforen så finns det här en strävan att utveckla en lärande organisation som är lika flexibel och uppfinningsrik som den mänskliga hjärnan (Simonsson, 2002:21). Arbetsuppgifterna blir mer komplexa och föränderliga vilket ställer höga krav på att de anställdas kunskaper måste utvecklas och förnyas. Detta gör i många fall att en anställd har större kunskaper inom ett visst område än den egna chefen. I kombination med att kraven på flexibilitet och snabbhet ökat måste många beslut fattas av medarbetaren. Centralisering och toppstyrning ersätts således av decentralisering och delegering (Ibid.). Decentraliseringen innebär i detta fall att chefer och medarbetare har sitt eget personliga ansvar på specifika uppgifter inom organisationen, samt att det är upp till varje medarbetare att på egen hand lösa sin uppgift.

Det är alltså inte någon individ i toppen av hierarkin som bestämmer över hur allt ska gå tillväga utan uppgifterna med tillhörande ansvar är fördelade på olika personer i organisationen. För att gå till det extrema så betyder maximal centralisering att beslut tas på den högsta nivån, medan maximal decentralisering betyder att beslut tas så långt ner i organisationen som möjligt (Abrahamsson, Andersen, 1996:65). Det är ungefär på det sistnämnda sättet som vi gissar, och de som arbetar inom anser, att organisationen Göteborgs universitet fungerar. Det är

dock ingen maximal decentralisering som förekommer i vårt studieobjekt men vi kommer att utgå ifrån decentraliseringen när vi tittar på hur internkommunikationen inom Göteborgs universitet ser ut. När vi nu har behandlat olika former av organisationer så leds vi in på något som i hög grad påverkar hur en organisation ser ut och hur den upplevs av dem som arbetar där. Vi ska med andra ord behandla begreppet organisationskultur och vad det innebär.

## 3.2 Organisationskultur

---

Den som har arbetat i olika organisationer har antagligen upplevt hur stor skillnaden kan vara i atmosfär på olika arbetsplatser. Det kan till exempel visa sig genom att arbetsuppgifter utförs på olika sätt, umgängesformerna är olika, arbetsinsatsen varierar. Detta beror på att organisationer är formade till olika kulturer. En orsak till dessa olika kulturer är att organisationer består av människor med olika intressen, erfarenheter och värderingar. Det är inte så konstigt att deras olikheter avspeglas i organisationen eftersom var och en som individ är unik. Trots det så verkar en organisation ha en egen existens oberoende på de personer som befinner sig där under en given tid. Detta har enligt Abrahamsson, Andersen (1996:129) att göra med en organisations kultur. Vidare menar de båda att de normer som påverkar beteende i alla organisationer kommer från tre källor: från individen, från organisationen och från samhället (social kultur).

Organisationskultur ses i många företag som något mycket viktigt och ges stor uppmärksamhet och det finns goda skäl till detta. Den kulturella dimensionen är central för alla aspekter av organisationer. Tidigare forskning har visat att organisationskulturen är ett viktigt tema i organisationsteori och för praktisk företagsledning. Begreppet organisationskultur i sig är svårt att definiera men Bang (1994:23) ger en ganska bra definition:

*"Organisationskultur är den uppsättningen gemensamma normer, värderingar och verklighets- uppfattningar som utvecklats i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden."*

Kulturen i en organisation går till stor del hand i hand med vad högre befattningshavare inom organisationen betonar vad som är viktigt eller inte och de påverkar dessutom ramarna för hur företagets värld ska förstås. Också i de organisationer där kulturfrågor inte får så stor uppmärksamhet präglas det sätt på vilket människorna i ett företag tänker, känner, värderar och reagerar på idéer, åsikter och föreställningar som till sin natur är kulturella (gemensamma för gruppen) (Alvesson, 2001). Det finns även något som kallas företagskultur men skillnaden mellan de båda är att företagskultur ska ses som något ett företag har, en egenskap, medan organisationskulturen mera ska ses som något en organisation är. Det vi vill utgå ifrån är den sistnämnda som i större utsträckning är ett sätt att förstå organisationer. När vi nu har behandlat fenomenet organisation i stort ska vi dyka

ner lite djupare i det som är grunden för en modern organisations arbete och utveckling och inte minst kärnan för vår studie. Vi ska ta oss an begreppen information och kommunikation.

### 3.3 Skillnaden mellan information och kommunikation

---

Vi har tidigare i uppsatsen pratat om både information och kommunikation. Dessa två begrepp är tyvärr två ord som man ofta använder synonymt med varandra i vardagen. Det är därför redan nu viktigt att vi definierar dem och skiljer dem åt då vi anser att de står för lite olika saker.

Vi börjar med att titta på ordet kommunikation som kommer från latinets *communicare* som betyder gemensam, eller göra gemensamt om man böjer det till ett verb. Med andra ord menar vi att kommunikation är någonting som utförs av flera personer tillsammans, tvåvägs. Information däremot kan liknas vid när man informerar om någonting till en eller flera personer utan att förvänta sig svar. Till exempel informationsmöten på jobbet, i skolan eller information i form av brev eller en lapp på anslagstavlan som delger förändringar eller kommande aktiviteter. Information förmedlas utan att göra anspråk på respons eller feedback, huvudsaken är att delge och göra personer medveten om någonting. I takt med datoriseringen av samhället samt att medierna har utvecklats har även allt fler informationskanaler utvecklats, såsom E-mall eller ett företags intranät. I de sistnämnda finns det förvisso ibland ett forum för debatt eller diskussion, men för enkelhetens skull vill vi dock (till skillnad från kommunikation) se information som i huvudsak enkelriktad.

Detta ligger även i linje med de teorier Lars Palm och Sven Windahl (1989) presenterar i sin bok "Kommunikation - Teorin i praktiken" där de i kapitel tre tar upp liknande resonemang och bland annat menar att information skulle kunna jämföras med att *tala till* någon, medan kommunikation i så fall skulle motsvara att *tala med*.

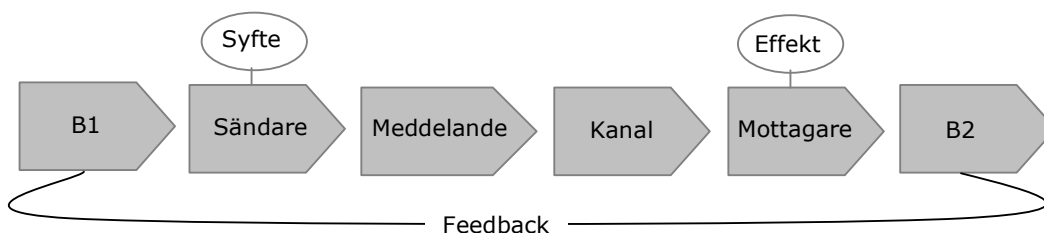


Palm och Windahl påtar att information, sett ur detta envägs perspektiv, uppfattas som mer kontrollerat och påverkningsstyrt medan kommunikation känns mer demokratiskt, eftersom båda parter får säga sitt.

Samtidigt påpekar de vikten av att inte glömma bort att information ofta används som ett instrument för att få andra att göra som man vill och ofta är ett medel för maktutövning. Man bör således vara på sin vakt för när information används på

sändarens villkor som, något som författarna kallar för, en synonym för öppenhet. Å andra sidan menar de även att tvåvägskommunikationen inte heller är någon garanti för en ärlig och öppen dialog, utan att den kan missbrukas och vara rentav mer effektiv än envägsmodellen i det syftet.

Vad vore väl ett kapitel om information och kommunikation utan en elementär kommunikationsmodell. Modellen nedan är en version av Shannon och Weavers välkända modell och ger en tydlig bild över hur man traditionellt brukar illustrera kommunikation. B1 representerar det budskap som sändaren vill förmedla vilket omvandlas till ett meddelande. Detta sänds via en kanal till mottagaren som skapar sin egen tolkning och ger återkoppling på budskapet. Oftast har sändaren ett syfte med det den vill ha sagt på samma sätt som meddelandet ger en effekt hos mottagaren. Detta är en förenklad förklaring över hela kommunikationsprocessen. Information å andra sidan saknar återkopplingen till sändaren och har heller ingen önskan om den. Sändarens syfte är att informera eller delge och få effekt snarare än återkoppling.



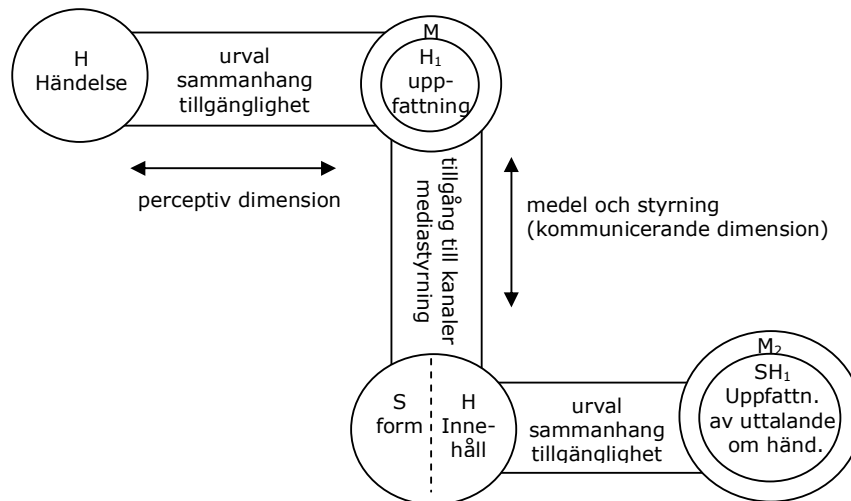
Figur 3: En grundläggande kommunikationsmodell (Hadenius & Weibull 2003:12)

Hur kommunikation går till kan givetvis illustreras på olika sätt. Den vanligaste är att man utskiljer en sändare och en mottagare. Där sändaren förmedlar någonting (budskapet/meddelandet) via någon slags kanal till mottagaren. Det kan tyckas att denna kommunikationsmodell överdriver sändarens målinriktade aktivitet och underskattar mottagarens förmåga att hantera en miljö fylld av olika budskap. Det är de facto så att det är viktigt att ta hänsyn till vilken kontext budskapet förmedlas i samt vilka personerna är som nås av budskapet.

*"Vår upplevelse av budskapet påverkas inte bara av situationen då vi nås av dem, utan av hela vår bakgrund/.../den tolkning som vi gör är beroende av vårt sociala och kulturella sammanhang, men också av rådande stämningar i samhället."*  
(Hadenius & Weibull 2003:13)

Genom att lägga till dessa faktorer kan kommunikationsmodellen utvecklas och göras mer avancerad. Hadenius & Weibull påtalar vikten av att skilja på det budskap (B1) som sändaren vill förmedla och det budskap (B2) som mottagaren i verkligheten uppfattar. Detta förtydligas genom att studera professor George Gerbners modell som utgår från Shannon och Weavers traditionella linjära kommunikationsmodell men sätter meddelandet i relation till den verklighet som det handlar om.





Figur 4: Gerbners modell (modifierad)(Fiske, 1982:38)

Horisontellt börjar själva processen med en händelse (H) som uppfattas av t.ex. en person (M). M: s uppfattning av händelsen (H) blir det uppfattade (H<sub>1</sub>). Förhållandet mellan H och H<sub>1</sub> innefattar urval (eftersom M omöjligt kan se alla aspekter av H). Detta är den perceptiva dimensionen i processen inledning. Mänsklig perception (uppfattningsförmåga) är komplicerad då det inte bara handlar om sinnesintryck utan dessutom en förhandlande (negocierande) process. För att H skall få en betydelse paras extern stimuli ihop med interna tanke- och begreppsmönster som är ett resultat av våra kulturella erfarenheter. Detta gör att verkligheten uppfattas olika av personer från olika kulturer, det är alltså inte bara en psykologisk process. (Fiske, 1982:38-39)

I processens andra fas, den vertikala förändras det uppfattade (H<sub>1</sub>) till en signal som handlar om H<sub>1</sub> (SH). Det blir ett meddelande, signal eller ett uttalande om händelsen. Den tvådelade cirkeln i modellen representerar meddelandet och står för meddelandet som signal och vilken form den har (S) samt dess innehåll (H). (Fiske, 1982:39-40)

*"Att finna det S som bästa passar ett givet H är en av kommunikatorns viktigaste uppgifter"* (Fiske, 1982:39)

Den form man väljer för sitt meddelande påverkar framställningen, detta kommer vi att ta upp längre fram när vi diskuterar olika informationskanaler. Om vi tittar vidare på urvalet så är lika viktigt i den kommunicerande (vertikala) dimensionen som i det horisontella. Först görs ett urval av medlen (kanalerna) och sedan ett urval av det som man uppfattat (H<sub>1</sub>). H<sub>1</sub> kan aldrig vara en fullständig och uttömmande reaktion på H, liksom en signal om H<sub>1</sub> aldrig kan bli fullständig och uttömmande, det måste ske ett urval och en tolkning. (Fiske, 1982:40)

I en så decentraliserad organisation som Göteborgs Universitet med så många olika avdelningar, institutioner och fakulteter, alla med olika inriktningar och referensramar är detta en faktor som är allt det ovan nämnda nog så viktig att ha i

åtanke vid intern informations-spridning och kommunikation. Information som skickas ut kan, eller kanske rent av kommer, uppfattas olika av alla. Med denna redogörelse för vad begreppen information och kommunikation innebär och vad det är för skillnad på dem ska vi titta närmare på hur organisationskommunikation kan definieras.

### 3.4 Vad är organisationskommunikation

---

Heide påtalar problematiken med att det inte finns någon klar vedertagen definition av begreppet organisationskommunikation och att begreppet som sådant därför kan vara problematiskt. Detta då många forskare diskuterar var gränsen går mellan organisationskommunikation och andra forskningsområden som public relations (PR), marknadsföring, intern marknadsföring och marknadskommunikation. (Heide, 2002:22-23). Ett företag kommunicerar ju på ett flertal olika sätt, beroende på vem man vill nå och vad man vill nå ut med, men Heide definierar emellertid organisationskommunikation som "ett fält där forskarna i första hand fokuserar på kommunikationsprocesser, alltså såväl planerade (formella) som spontana (informella)". (Heide, 2002: 23) Han menar att forskarna tittar på

*"Hur en välfungerande kommunikationsprocess kan uppnås mellan chef och medarbetare eller hur kommunikationen påverkas av kulturer och maktstrukturer."* (Heide, 2002:24).

Vi kommer i vår studie försöka hjälpa till att hitta några konkreta förslag på hur Göteborgs Universitet skall kunna få en välfungerande kommunikations och informationsprocess för såväl planerade som spontana kommunikationsprocesser genom att kartlägga hur det fungerar idag.

#### 3.4.1 Organisationskommunikationens fält – tre traditioner

---

Generellt brukar forskare, i detta fall Heide, säga att det finns tre olika traditioner inom organisationskommunikationsforskningen. Den modernistiska traditionen är äldst och är även den tradition som är mest dominerande. Den kallas av vissa forskare (ex. Putnam och Mumby) även för funktionalistisk. Väldigt bildligt och krasst kan man säga att forskarna inom den modernistiska tradition ser organisationen som en container där det finns tydliga gränser mellan organisation och samhälle. Det är en mekanisk och instrumentell syn där forskningen oftast sker från ett ledarperspektiv och huvudsyftet är att se hur kommunikation kan bidra till organisationseffektivitet. (Heide, 2002:26)

Den kritiska traditionen har sina rötter från 1980-talet när man som vi tidigare nämnt hade börjat ifrågasätta den stela modernistiska forskningen. Det blev en kulturell vändning och forskarna började titta mer på kvalitativa metoder och

meningsskapande. Dessa nya perspektiv har samma utgångspunkter vad det gäller epistemologi och ontologi men olika kunskapsintressen. Verkligheten ses inte som någonting man kan observera mäta eller fånga med olika undersökningsverktyg utan är socialt konstruerad. Man har även frångått det tidigare ledningsperspektivet och tittar istället mer från medarbetarnas synvinkel. Istället för effektivitet och kontroll vill man tolka och skaffa förståelse för komplexa sociala processer. Man ser dock fortfarande kommunikation som något som upprätthåller och skapar organisationer. Idealet för den kritiska traditionen är att fria organisationsmedlemmar från förtryck, genom att forskarna lär medlemmarna hur organisationen fungerar så de ser hur de själva kan påverka sin situation. Traditionen fokuserar mycket på makt och politiskt spel inom organisationerna. Den kulturorienterade traditionen ser organisationen som en kultur, en aktiv och ständigt pågående verklighetskonstruktion där kommunikationen är som ett kitt. Man tittar mycket på tolkningar och hur människan upplever kommunikationen, exempelvis med sin chef. (Heide, 2002:26-28)

Som utomstående och författare förlikar vi oss själva med den kulturorienterade traditionen. Som vi har varit inne på tidigare i detta kapitel så är en organisation en sorts kultur som formas av personerna som arbetar inom den. Vi sällar oss också till denna tradition eftersom vi gör studien utifrån uppfattningen att det är den interna kommunikationen som håller ihop en organisation.

### 3.5 Internkommunikation – form, funktion och färdväg

---

Som vi tidigare nämnt är organisationskommunikation ett ganska ungt ämne och framför allt kommunikation inom organisation. Strid för en diskussion kring hur man tidigare främst sett kommunikation som ett verktyg för att nå effektivitet och inte närmre granskat hur kommunikationen faktiskt fungerar. Man tittade på hur man ansåg att kommunikation borde fungera och hur verktyget därför borde utformas. Strid menar tvärtom att det är beroende på hur verktyget är utformat som det kommer att fungera - kommunikationen skapar organisationen. (Strid, 1999:13)

Sanningen är kanske mer att säga att ett mynt har två sidor. Organisationen skapar kommunikationen men att kommunikationen på samma sätt lätt kan förändra och organisationen och i det avseendet också vara grundläggande för organisationen. I vår studie kommer vi dock att utgå ifrån hur Göteborgs universitets organisation påverkar kommunikationen.

Vidare så kan avgränsningen mellan vad som är intern- och extern kommunikation kan var lurig att definiera. Enligt den modernistiska traditionen kan man jämföra en organisation med en container med tydliga gränser (se kap 3.5). Även om bilden av organisationer som en container är ganska målande i vissa avseenden så är den en aning stelbent. I verkligheten är det mer problematiskt då man måste definiera var gränsen går mellan organisationen och omgivningen går för att avgöra vem som hör till den interna delen eller inte, är t.ex. aktieägare eller underleverantörer med eller

hör de till omgivningen. Strid ger som förslag att avgöra denna fråga utifrån vad det är för information som ska nå ut, att det är syftet med informationen som sätter gränserna. Han ger som exempel om man skall utforma en personaltidning, så faller det sig ganska naturligt att de anställda skall ha den, men det blir problematiskt om även aktieägarna skall nås av informationen. (Strid, 1999:15)

Hur en organisationsform än ser ut och hur den interna kommunikationen än fungerar så finns det alltid någon eller några personer i organisationen som har det yttersta ansvaret över verksamheten. Vi kommer därför att gå in på vad ledarskapet har för betydelse i en organisation och hur det har förändrats under tidens gång.

### 3.6 Ledarskap

---

Utvecklingen inom organisationsformerna gör att kunskapen och informationen inte endast finns hos personer med ledande befattningar utan även ute på "golvet" hos övriga medarbetare. Detta gör dock inte att behovet av en ledare blir överflödigt utan det handlar snarare om att ledaren får nya och i några avseenden svårare roller. En ledares roll idag handlar mer om att påverka och vägleda medarbetarens förståelse och idéer om det egna arbetet och organisationen. Detta blir viktigt enligt Simonsson (2002) eftersom en decentraliserad organisation som baseras på löst sammanhållna nätverk riskerar att bli splittrad och fragmentarisk. Med andra ord så innebär det att då medarbetarna arbetar självständigt och fattar egna beslut så finns det inget som garanterar att de gör det i linje med ledningens intentioner och visioner. Den stora skillnaden för en ledare är då följaktligen sådan att rollen som vägvisare, där ledaren pekar ut den rätta vägen och sedan kontrollerar att den följs, hamnar i skuggan av rollen som visionär, där ledaren ständigt försöker hitta nya och bättre vägar att gå tillsammans med medarbetarna. En ledare ska i stora drag utföra handlingar som smörjer samspelsmaskineriet, styr gruppen mot dess mål och skapar trygghet och öppenhet (Nilsson, Waldemarson, 1994). Tanken är att idéer och värderingar ska ersätta den sammanhållande funktion som regler och hierarkisk ordergivning hade i den traditionella organisationen (Simonsson, 2002:23).



Figur 5 & 6: Exempel på värderingssystem i modern (vä) respektive hierarkisk organisation (hö).

Ovanstående figur är ett exempel på hur värderingssystemet ser ut i den moderna organisationen (till vänster) där ledaren arbetar i symbios med medarbetarna och har

förtroende för deras förmåga att själva vilja utvecklas och ta beslut. Den högra figuren är visat hur synen på människan ser ut i en hierarkisk och byråkratisk organisation. Enligt Svedberg (1992:157) så kan en dubbelmoral uppstå om dessa värderingssystem blandas, det vill säga om ord och handling lever olika liv. Som exempel tar han upp att man kan tänka sig situationer där det heter att samarbete och eget ansvar är viktigt men när det sen kommer till kritan är det order, regler och lydnad som gäller. Vi riktar som bekant in oss på att Göteborgs Universitet är en organisation som lever efter det moderna värderingssystemet. Detta innebär inte att ansvaret försvinner hos den enskilde utan snarare att det delas upp på fler personer. Det ansvar vi fokuserar på i och med denna studie är informationsansvaret.

### 3.7 Informationsansvar

---

I varje organisation flödar det ju en mängd information fram och tillbaka hela tiden. Såväl intern som extern information behandlas och skickas iväg, men vem är det egentligen som ansvarar för vad i informationsflödet? Befattningen man har i en organisation har en viss betydelse vilket informationsansvar man har. En Vd kan till exempel ha ansvaret att informera om större förändringar i organisationen medan en medarbetare med lägre befattning har ansvaret över att se till att Vd:ns budskap når ut till resten av organisationen. När det gäller ofullständig information och kommunikation så är det lätt att vi människor skyller på de vi tror har informationsansvaret, i många fall chefen över oss. Det man ska komma ihåg är att modern informations- och kommunikationsteknik (IKT) i form av e-post, intranät och Internet har gjort att vi har nya möjligheter att sprida information. Chefens roll att sprida och förmedla information har därför minskat i betydelse. Enligt Simonsson (2006:42) går chefens kommunikativa uppdrag nu till stor del ut av att sälla och sortera samt översätta och förklara information.

I en organisation finns det oftast något som kallas kommunikationspolicy där man kan se vem som har vilket ansvar för kommunikation och information. I synnerhet chefer på olika nivåer står inskrivna inom ett visst ansvarsområde men vad detta ansvar innebär är ofta oklart. Simonsson (2006:43) menar att det är vanligt att chefer sällan eller aldrig har diskuterat detta med sin egen chef eller ledningen. Vidare säger Simonsson att senare års riktlinjer för kommunikation innehåller ofta en formulering att alla medarbetare har ett informationsansvar men vad detta innebär är ofta ännu mer oklart än vad som gäller cheferna. Man kan tycka att decentralisering innebär en förändring till det bättre i och med att alla medarbetare får sig tilldelat ett visst ansvar men det krävs sannerligen att var och en verkligen tar reda på vad deras ansvar egentligen innebär. Ett sätt att förbättra kommunikationen mellan chefsledningen samt chef och icke-chef/medarbetare är att försöka utöva metakommunikation. Det vill säga att förklara för mottagaren hur budskapet är tänkt att uppfattas, att ge förtydliganden och ledtrådar till det första budskapet. (Nilsson, Waldemarson, 1994:31). Vi kommer i vår uppsats att utgå ifrån att de flesta chefer och medarbetare i GU som organisation har någon form av informationsansvar men

det vi vill klarlägga är hur det ser ut och hur det efter efterlevs. När man som medarbetare i en organisation har ett ansvar för att en viss information ska spridas så gäller det att man hittar rätt sätt att göra det på. Nästa avsnitt kommer därför att behandla vilka möjligheter, informationskanaler, som finns och hur de bäst används.

### 3.8 Informationskanaler

---

I föregående avsnitt nämnde vi att i och med den nya informationstekniken så finns det ett antal olika sätt, nya och traditionella, att förmedla och sprida information. Hur ska man då som avsändare av information veta vilken kanal man ska använda sig av och framförallt vilken kanal som lämpar sig bäst för det aktuella budskapet? När vi pratar om informationskanaler så syftar vi till exempel på information som förmedlas via tryckta medier, information som är elektroniskt förmedlad eller information som framförs öga - mot - öga. Det man kan reflektera över innan vi går vidare är hur en organisation snabbt tar nya kanaler i bruk utan att förändra de redan befintliga inom organisationen. Morgonmöten är ett exempel på ett traditionellt sätt att förmedla information och dessa möten som inte ändrats nämnvärt under årens gång. En trolig orsak till detta, tror vi och Simonson (2006:49), är att mötenas främsta styrka är att det går att skapa dialog om svårtolkade budskap.

Ganska ofta är det sättet att kommunicera som skapar problem, inte enbart själva innehållet. Vi kan jämföra kommunikationshinder med en karta som har fel skala. Kartan finns där, men den är svår att tolka. (Nilsson, Waldemarson, 1994:115). Ett problem som blivit allt större på senare tid är mångtydigheten i kommunikationen. Enligt Karl E. Weick (1995) innebär mångtydigheten dels att mottagaren inte vet vilken information som skall fokuseras, dels att samma information kan tolkas på flera olika sätt och att det är svårt att veta vilken tolkning som är den mest rimliga. Lösningen på detta problem är inte att skicka mer information utan istället försöka hitta någon form av riktlinjer eller ramverk som kan hjälpa människor att konstruera en meningsfull tolkning. För att förenkla dessa för medarbetare och chefer så gäller det också att använda sig av en informationskanal som passar det ändamålet man har med sitt budskap.

Forskaren Charlotte Simonsson har varit verksam inom området organisationskommunikation i flera år och hon har, i och med sin forskning, kommit fram till vilken/vilka kanaler som generellt lämpar sig bäst för viss information eller budskap inom en organisation för att undvika enkla missförstånd. Tabellen nedan är en generell guide över vilken sorts information och budskap olika kanaler lämpar sig för. Dock bör vi ha i åtanke att den gäller intern organisationskommunikation och tanken är att den ska hjälpa oss när vi sedan ska utföra vår analys av studieobjektets kommunikation. Själva innehållet, i tabellen omnämnt budskap, kommer att diskuteras vidare längre fram i kapitlet.

<b>Budskap</b>	<b>Kanal</b>
<i>Sociala frågor</i>	Tryck/elektronisk info (e-post, intranät och anslagstavla). Sociala frågor av kontroversiell karaktär bör tas på möten eller vid enskilt samtal.
<i>Operativ information</i>	Tryckt/elektronisk information. Samtal m. enskilda medarbetare/delar av gruppen som berörs.
<i>Feedback</i>	Förmedlas helst öga-mot-öga. Tumregel: Ros i plenum och ris i enrum.
<i>Nyhets- &amp; lägesinformation</i>	Tryckt eller elektronisk information.
<i>Ekonomisk information</i>	Tryckt eller elektronisk information som med fördel kan följas upp på möten. Viktigt är att förenkla informationen.
<i>Strategisk information</i>	Dialog på möten – gärna med tryckt eller elektroniskt förmedlad information i förväg.
<i>Värderingsinformation</i>	Dialog på möten – gärna med tryckt eller elektroniskt förmedlad information i förväg.

Tabell 1: Generell guide över lämpliga kanaler för information och budskap.

Figuren är som sagt en generell guide enligt Simonsson (2006:49) eftersom det inte finns några regler som inte har undantag. Ett sådant exempel är dåliga eller kontroversiella nyheter. Det kan finnas nyhets- och lägesinformation som bör förmedlas öga - mot - öga - särskilt då det handlar om nyheter som är negativa eller kontroversiella ur den egna gruppens perspektiv. En grundregel är enligt Simonsson att kontroversiell eller känslig information kräver personlig kommunikation för att undvika missförstånd. Som vi ser det så är detta en god regel, med tanke på att vi människor ofta är väldigt känsliga för kritik i största allmänhet. Det sista man vill i en sådan situation är förmodligen att resten av organisationen också ska få ta del av kritik som endast är riktad till en själv. I samband med att vi är inne på informationskanaler vill vi även ta upp att informationsvägarna inom företag och organisationer går att skilja mellan direkta och indirekta, alternativt personliga eller opersonliga. Jan Strid (1999:53) listar de vanligaste:

- Direkta informationsvägar
  - ⇒ Förman/Chef
  - ⇒ Arbetskamrater
  - ⇒ Arbetsplatsträffar eller informationsmöten
- Indirekta informationsvägar
  - ⇒ Massmedia
  - ⇒ Personaltidningar
  - ⇒ Anslagstavlor
  - ⇒ Övriga interna kanaler, som video och kabel-TV
  - ⇒ Den nya informationsteknologin

Detta har betydelse om vi tittar på informationskanalerna och vilka som ska användas till vad. De direkta informationsvägarna används oftast när det handlar om kontroversiell information eller när det är enstaka personer som berörs samt när man vill få feedback. De indirekta används mer vid mer allmän intern information som till exempel nyhets- och lägesinformation och ekonomisk information.

Information och kommunikation liknande den vi har beskrivit finns i alla organisationer i mindre eller större utsträckning. Göteborgs universitet är inget undantag utan snarare en organisation som har ett enormt internt informationsflöde.

Vi kommer att försöka utröna hur informationskanalerna används hos respektive informationsansvar och hur mottagarna upplever att det fungerar.

Om vi har kommunikationen som utgångspunkt så finns det olika typer av överföringsmöjligheter. Dessa typer kan grovt delas in i tre kategorier - muntlig, pappersburen eller elektronisk, vilka har olika fördelar respektive nackdelar. Nedan ser ni en liten uppställning över vilka budskap och överföringssätt vi har tillgång till internt, med förtydligande exempel.

	<b>Muntlig</b>	<b>Pappersburen</b>	<b>Elektronisk</b>
<b>Person till person</b>	Konversation	Brev	E-mail
<b>Person till flera medarb.</b>	Gruppmöte	Personaltidning Intranät	Intranät
<b>Person till "massa"</b>	Massmöte	PR-skrift	Internet

Tabell 2: Enkel förteckning över budskap och överföringssätt (Strid, 199:88)

Som vi nämnde lite tidigare i texten kan internkommunikationen också ses ha olika funktioner såsom social funktion, informationsfunktion kontrollfunktion och expressiv funktion. Om vi applicerar funktionerna som interkommunikationen har, och ser det ur perspektivet för den elektroniska överföringen får vi modellen nedan.

	<b>Muntlig</b>	<b>Pappersburen</b>	<b>Elektronisk</b>
<b>Tidsåtgång</b>	Långsam	Mycket långsam	Snabb
<b>Förståelse</b>	Problem med stora grupper	Problem med språk & referensram	Fysiska & vanemässiga med långa texter
<b>Tillgänglighet</b>	God	God med personlig distribution	Problem med kunskap och innehav
<b>Informationsfunktion</b>	Mkt god social funktion	God social & informatonsmässig funktion	Mindre god social, mkt god informationsmässig funktion

Tabell 3: Funktioner hos olika överföringssätt (Strid, 199:89)

### 3.9 Sammanfattning

För att sammanfatta det hela så vill vi med detta teorikapitel peka på vad det är som avgör hur den interna kommunikationen ser ut i en organisation. Det är inte bara själva agerandet av individer som avgör utan det finns även bakomliggande faktorer som till exempel hur individen ser på information och kommunikation. Alternativa tolkningar av budskap är också något som påverkar och självklart spelar även organisationskulturen en roll i det hela. Vi tror dock att det viktigaste av allt är hur man själv ser på sin yrkesroll, hur skicklig man är på att välja rätt informationskanaler och hur man ser på sitt kommunikativa ansvar i den egna organisationen. Detta är enligt oss speciellt viktigt när det handlar om en ytterst decentraliserad organisation som Göteborgs universitet anses vara.



## 4: Syfte och frågeställningar

---

En väl fungerande internkommunikation är avgörande för att en organisation ska fungera på ett effektivt sätt och dessutom ha en bra kommunikation externt. Vår uppsats är en del av en inledande studie som syftar till att lägga någon form av grundplåt till Göteborgs Universitets arbete för att förbättra organisationens internkommunikation. För att ge universitetet någonting att utgå ifrån behöver vi skapa oss en bild av hur interkommunikationen vid Göteborgs Universitet fungerar. För att kunna föreslå förbättringsåtgärder behöver vi alltså göra en kartläggning av det rådande läget.

Kartläggningen ska spegla organisationens nyckelpersoners syn på information och kommunikation. Fokus ligger på informatörer eller avdelningschefer inom de centrala enheterna i organisationen, såsom styrelsen och den gemensamma förvaltningen. Studien innehåller även "stickprover" ur fakulteterna och en prefekt för att få en lite mer övergripande bild. Vi vill se hur det resoneras kring internkommunikation som begrepp och hur man tycker att internkommunikationen fungerar inom universitetet. Viktigt för vår kartläggning är även att ta reda på vilken typ av information som kommuniceras, till vilka och genom vilka kanaler? Utifrån vår uppdragsmall och med bakomliggande teori kommer vi att utgå ifrån följande:

### Syfte

---

Att kartlägga informationsflödet och informationskanalerna inom den gemensamma förvaltningen och till viss del även mellan gemensamma förvaltningen och de olika fakulteterna, med informatörer eller avdelningschefer som aktörer och målgrupp.

### Frågeställningar

---

1. Hur ser målgruppen/aktörernas generella syn på och förståelse för interkommunikation ut?
2. Vad har aktören för formulerat ansvar eller kommunikativt uppdrag?
3. I vilken form kommuniceras och förmedlas information och vilket innehåll har den?
4. I vilka led rör sig informationen och kommunikationen?

## 5. Material och Metod

---

Det finns olika sätt att forska kring interkommunikation och vår studie är avgränsad till att undersöka och kartlägga den interna kommunikationen på Göteborgs Universitet. Vi behandlar i detta avseende aspekterna kring struktur, innehåll och användning. Utöver detta tittar vi även på formen, det vill säga om den är direkt, eller verbal och indirekt eller skriftliga. Strid ställer upp dessa aspekter enligt följande modell

	Direkta	Indirekta
Struktur	Personernas status, roller & funktioner	Antalet skrifter, ansvarsfördelning
Innehåll	Vad som sägs och hur det sägs	Vad som skrivs och hur det skrivs
Användning	Hur det lyssnas och hur det förstås	Vad som läses och hur det förstås

Tabell 4: Exempel på internkommunikation (Jan Stridh, 1999:95)

I denna tablå tittar man på struktur, innehåll och användning samt formen och huruvida den är direkt, indirekt, skriftlig eller muntlig. På följande sidor ska vi försöka redogöra för hur vi har gått till väga med vår undersökning. Det finns olika sätt att gå tillväga när man forska kring internkommunikation men utifrån de aspekter som vi presenterat ovan ger Jan Strid en illustration på en modell som ger exempel på internkommunikation.

### 5.1 Metodval

---

I "Metodbok för medievetenskap" tar författarna upp intervjuer och fältobservationer som centrala metoder för att samla in och analysera data som är knutna till personers uppfattningar, handlande och värderingar och kan ge upphov till både kvalitativ och kvantitativ data. Givetvis kan man även kombinera och komplettera dessa metoder med mer kvantitativa metoder. (Østbye, Knaoskog, Helland, Larsen, 2004:99-100)

*"De vanligaste informationsundersökningarna internt är gjorda med hjälp av intervjuer. Vilket sätt man gör intervjuerna på, personliga, telefon eller enkät, får bli beroende av vilket problem man vill lösa och/eller vilka resurser som står till ens förfogande." (Strid, 199:105)*

Østbye, Knaoskog, Helland, Larsen (2004:101) tar upp några av fördelarna med kvalitativa intervjuer:

- Vi kan få information som det annars kan vara svårt att få till gång till.
- Vi kan kartlägga processer och sociala relationer.
- Vi kan få kommentarer till och bekräftelse av data från andra källor.
- Vi kan prova egna hypoteser och kunskapsmodeller under intervjuens gång.

- Vi kan få tillgång till aktörernas samtalssätt och begreppsapparat.
- Vi kan kombinera metoden med andra kvalitativa och kvantitativa ansatser i intervjun och i forskningsprojektet.

Som i de flesta uppsatser är tiden en bristvara och de ekonomiska resurserna obefintliga. För att därför på bästa sätt få fram den information som var relevant för oss och vår studie var intervjuer det självklara valet. Vi har intervjuerna kunnat fördjupa oss i eventuella frågeställningar eller få särskilda begrepp utreda och förklarade, på ett mer detaljerat sätt än vad en enkät hade kunnat göra. Samtidigt har de direkta mötena gett oss möjligheten att se den eventuella indirekta informationens som personen förmedlat med kroppsspråk, miner och tonfall. Detta hade vi inte haft tillgång till på samma sätt vid en skriftlig redogörelse. Dock bör man också ha i åtanke att resultaten vid kvalitativa intervjuer inte blir generaliserbara i samma utsträckning som en bredare och kvantitativ undersökning. Å andra sidan skall vi inte genomföra en djupgående och generaliserbar studie, utan en kartläggning som kan ge en indikation på var problemområdena ligger och ligga till grund för fortsatt forskning eller utredning.

### 5.1.1 Olika typer av kvalitativa intervjuer

---

Typen av kvalitativ intervju definieras främst efter hur mycket av frågornas innehåll och ordningsföljd är bestämd på förhand. Generellt finns det tre kategoriseringar:

1. Ostrukturerade - inte speciellt fördefinierade frågor, informella samtal
2. Semistrukturerade - fördefinierade teman och intervjuguide. Flexibel med möjlighet till uppföljningsfrågor.
3. Strukturerade - fördefinierade frågor med möjlighet till öppna svar. Kan lätt presenteras i tabellform.

I våra intervjuer har vi utgått från en intervjuguide med på förhand bestämda frågor och ordningsföljd. Detta för att våra intervjuer skall kunna vara jämförbara med varandra och förhoppningsvis kunna sammanställas i någon form av tabell för att kunna presentera resultat. I denna mening skulle vår metod falla in under den Strukturerade kvalitativa intervjun. Samtidigt har vi inte varit strukturfascister vad det gäller ordningsföljden på frågorna, utan har en person självmant svarat på två frågor i ett och samma svar har vi gått vidare till nästa fråga. Vidare har det funnits möjlighet till uppföljningsfrågor och alla intervjuade har även fått fritt spelrum i slutet av varje intervju för egna kommentarer eller tillägg. Vi skulle utifrån detta vilja säga att vi ligger mitt emellan Semistrukturerade och Strukturerade intervjuer men om vi måste välja sida blir det den Strukturerade.

I "Metodbok för medievetenskap" omnämns även en forskare, Kristen Ringdal, som kallar kvalitativa intervjuer för *samtalsintervjuer*. Detta är ett begrepp som vi vill anamma då han menar att:

*”Avsikten med sådana intervjuer är att hämta information eller bli informerad av intervjuobjektet istället för att mäta på förhand definierade variabler.”*

Strid påtalar även vikten av att komma ihåg att personer inte alltid svarar på ett sätt som överensstämmer med verkligheten, eller det faktiska beteendet. Detta kan bero på befattningen personen befinner sig i, prestige, rationalitet och liknande. Det kan också vara bra att kombinera intervjuer med enkäter och även observationer för att få en så fullständig bild som möjligt, detta lämnar vi som ett tips till eventuella uppföljningar av vår undersökning.

## 5.2 Urval

---

För att få en generell blick över universitetet och dess olika avdelningar, fakulteter och institutioner vore det idealiska att intervjua alla anställda inom Göteborgs Universitet. Då det är en av Sveriges största organisationer är detta givetvis en orimlighet för en uppsats på den här nivån. Istället har vi avgränsat studien och, i samråd med uppdragsgivarna, intervjuat informatörer eller personer i beslutsfattande positioner främst inom Gemensamma förvaltningen. Undersökningen tar alltså sitt avstamp i den övre delen av organisationen där kommunikations och informationsflödet oftast traditionellt startar för att sedan ta sig ner genom organisationen och ut i de olika förgreningarna. Våra intervjupersoner sitter på tjänster med informations- och kommunikationsansvar och är centrala i för detta inom organisationen. I de fall det inte finns en informatör har vi vänt oss till avdelningschefen då det, enligt vår mening, blir personen som är ytterst ansvarig i dessa frågor. Genom att få en representant från varje område tror vi oss också kunna få en bra helhetsbild över den översta delen av organisationens kommunikations- och informationsflöde. De som har blivit intervjuade är

1. Rektor
2. Förvaltningschefen för gemensamma förvaltningen
3. Avdelningschef/Informationsdirektör för externa relationer
4. Avdelningschefen för IT-avdelningen
5. Personaldirektör på personalavdelningen
6. Informatören för studentavdelningen
7. Enhetschef på Informationsenheten
8. Informatör (chefsredaktör) på Internationella enheten

### 5.2.1 Problem med urval

---

Då vi initialt inte hade större inblick i universitetets struktur och dess nyckelpersoner gällande kommunikation, samt att vi var tvungna att avgränsa vårt urval till ett visst antal personer för att hinna, förlitade vi oss mycket på våra uppdragsgivares rekommendationer. Detta var till stor hjälp då våra dessa har större insikt i

organisationens struktur och olika avdelningars funktioner. Samtidigt finns det här den liten risk för indirekt styrning då deras rekommendationer riktat vårt fokus till dessa hänvisade personer och därigenom indirekt avlett oss från andra. Samtidigt har uppdragsgivarna själva inte velat delta i studien då de ville sköta den undersökningen på egen hand. Detta kan man naturligtvis ifrågasätta anledningen till men vi tror dock inte att våra uppdragsgivare haft någon hemlig agenda eller baktanke med urvalet, utan snarare haft organisationens samt studiens resultats bästa för ögonen och att deras urval syftade till att bespara oss tid.

Samtliga åtta personer som blev tillfrågade från den övre delen av organisationen och gemensamma förvaltningen har blivit ställda upp på intervju, alltså en 100 procentig uppslutning.

Som komplement och för vårt eget intresse samt för att få en bredare bild av universitet har vi även gjort några extra stickprovs intervjuer med informatörer på fakultetsnivå och en prefekt. Detta då prefekt är en tjänst i ett mellanled i kommunikationen mellan den övre delen av organisationen och fakulteterna. Vi tillfrågade totalt fyra personer varav tre tackade ja, den fjärde uteblev med svar, vilket troligtvis beror på den korta varsel de gavs. Å andra sidan hade alla fyra samma tidsfrist så det kan också helt enkelt bero på ointresse eller låg prioritering. Dessa intervjuer refereras det dock ej till i resultat och analys då det kan ge en felaktig bild av fakulteterna. Detta då de tillfrågade fakulteterna och institutionerna i fråga är lite extrema i sitt fall och därav inte är representativa för alla olika fakulteter och institutioner. Vi vill dock slå ett slag för dessa yrkesgrupper som en målgrupp för fortsatt forskning till den här studien.

### 5.3 Genomförande av undersökningen

---

Tanken med analysen är att kunna se hur de anställda ser på information och kommunikation och sitt ansvar inom detta område, samt hur kanaler och flöde av dessa ser ut. Därför har vi försökt välja frågor som fångar upp och skulle kunna belysa förekomsten och utformningen på ett relevant sätt. Som bilaga har vi med vårt intervjuschema, medan vi här främst kommer ta upp de variabler som är mest intressanta för vårt syfte och frågeställningar.

*"Kvalitativa intervjuer kräver förberedelser./.../Man måste också bedöma omgivningarna och situationen som intervjuerna skall försiggå i. /.../ Det kan också vara en poäng att hitta ett ställe där de som intervjuas känner att de kan ge uppriktiga svar. /.../ Även intervjuens förlopp måste planeras." (Østbye, Knaoskog, Helland, Larsen 2004:104)*

Frågorna som ställdes vid intervjuerna var uppdelade i två olika kategorier utifrån våra frågeställningar. Dessa kategorier gav ett antal frågor som var mer specificerade och berörde (1) intervjupersonens syn på information och kommunikation, (2) deras syn och inställning till internkommunikation, (3) deras syn på innehållet och

formerna i den interna kommunikationen samt (4) användandet av informationskanaler och vilka led informationen rör sig i.

*"Att tänka tematiskt innebär att man knyter an till undersökningens problemställning och att tänka dynamiskt innebär att man ser till att skapa en situation där samtalet hålls flytande"* (Esaiasson et al., 2002:290)

Intervjuerna var förvisso strukturerade i den mån att vi hade en intervjuguide som vi följde. Dock ändrade sig formuleringarna och ordningen på frågorna utifrån samspelet mellan intervjupersonen och oss. Alla har dock som sagt fått samma frågor om än i olika ordning och mindre variation i formuleringen. Vilket bör resultera i att svaren skall vara jämförbara och möjliga att sammanställa i en form där vi kan se om det förekommer likheter och olikheter.

För att kunna göra denna jämförelse har svaren kategoriserats utifrån våra anteckningar. Exakta transkriberingen har alltså inte skett, utan vid behov har vi gått tillbaka till inspelningarna för att få exakta citat eller förtydliganden. I första hand har vi utgått från det som har varit relevant för vårt syfte och våra frågeställningar.

Intervjuguiden som sådan har inte utvecklats under tidens gång utan snarare förenklats då vi upplevde att vi fick fram det vi ville genom enklare och konkreta formuleringar och färre frågor. Detta i kombination med att vi själva upplevde att vi blev bättre och säkrare i våra roller som intervjuare.

Intervjuguidens huvudfrågor har delats in i mer konkreta underliggande frågor. Varje svar har relativt enkelt kunnat lyftas över till ett svarsprotokoll och ge oss en bra överblick på vad som sagts och hur den intervjuade ser på organisationen.

Innan vi gjorde några "skarpa" intervjuer ute i organisationen gjorde vi en testintervju med en av uppdragsgivarna. Hon fick svara på samma frågor som vi sedan ställde till samtliga personer i målgruppen och efter en accept från henne på att intervjufrågorna och vår intervjuguide innehöll relevanta och svarbara frågor gick vi vidare med de riktiga intervjuerna. Testintervjun var bra för att se att diktafon och anteckningsförfarande gick bra, samt att det inte skulle vara några problem att vi var två som intervjuade. Vår testperson försäkrade oss om att det inte hade känts obekvämt på något sätt att vi var två samt att frågorna kändes relevanta. Vi har vid intervjuerna använt oss av diktafon, intervjuguide och anteckningsblock. Då det i handlat om kartläggning och inte direkta djupintervjuer har vi till största delen använt oss av anteckningar som vi nedtecknat under intervjuerna. Vi har varit två stycken på de flesta intervjuerna där en ställt frågor och den andra antecknat svaren utifrån intervjuguiden. Efter var intervju har vi gjort en gemensam koll av anteckningarna och våra uppfattningar kring intervjuerna, personen i fråga och svaren. Eventuella oklarheter eller frågeställningar har vi kunnat ta upp med den intervjuade under själva intervjun. Diktafonen har vi haft som extra säkerhet och backup för att kunna gå tillbaka om det varit någonting som vi i efterhand inte riktigt kunnat dra oss till minnes. Samtliga intervjuer har genomförts på respektive persons kontor eller i en avskild del av arbetsplatsen. Detta för att minska

orosmoment samt att få den intervjuade att känna sig som representant för sin yrkesroll.

Eftersom vi båda två varit med vid i stort sett alla intervjuer har vi båda två fått en bra bild av organisationens medlemmar och dess inställning. Vi har diskuterat kring anteckningarna och kompletterat varandras eventuella intryck och synpunkter. Vi kunde ha transkriberat varje intervju för att få största möjliga exakthet men då vår studie i första hand skall kartlägga anser vi att anteckningarna har varit tillräckligt. Vi har i dessa anteckningar inte alltid återgett exakta formuleringar utan sammanfattat kontentan av det sagda. Vårt material är i den bemärkelsen svårt för någon annan forskare att tolka, då anteckningarna till stor del även består av egna förkortningar och kortfattade meningar. Anteckningarna fyller sin funktion endast som empiriskt underlag för själva.

Sist men inte minst kan man ju diskutera begreppet intervjuareffekt, hur vi som intervjuare har påverkat svaren. Østbye, Knaoskog, Helland, Larsen (2004:121) för även en diskussion kring hur validiteten ökar genom att man gör en inspelning av intervjuerna för att senare skriva ut och söka samband samt göra nytolkningar av. Samtidigt som en diktafon i många avseenden kan hämma intervjupersonen. I de fall den intervjuade blir mer ohämmad av ljudupptagning inte sker, ökar validiteten att inte spela in. Vi har varit noga med att påpeka att ljudupptagningen endast är till för att gå tillbaka om det är någonting vi finner oklart eller behöver förtydliga. Varje intervjutillfälle har inletts med en kort beskrivning av syftet med vår undersökning samt att vi i första hand är intresserade av att göra en kartläggning och därav i första hand kommer att använda oss av våra anteckningar. Vi upplever att de vi intervjuat känts sig trygga i detta och inte tagit större notis till diktafonen.

Dock tror vi inte att våra personligheter, kön eller andra egenheter har påverkat intervjupersonerna nämnvärt. Möjligtvis kan det faktum att vi är studenter ses som avväpnande, samtidigt som det säkert kan verka som "skärpnings moment" då det faktiskt indirekt är en granskning av organisationen. Att vi har varit en av varje kön ser vi som positivt då vi kompletterar varandras eventuella olikheter i tanke, agerande och tolkande. På samma sätt har vi intervjuat både män och kvinnor så det kan väl egentligen inte bli mer jämlikt än så. Vi försöker även så långt som möjligt att inte låta våra egna värderingar spegla arbetet så att det ska bli en så objektiv analys som möjligt.

### **5.3.1 Anonymisering**

---

Hos vissa av de personer vi intervjuat fanns undran kring i huruvida de fick vara anonyma eller inte. I vår kartläggning är det svårt, för att inte säga omöjligt, att inte avslöja vilka personerna är då det rör sig om nyckelpersoner för universitetets information och kommunikationsflöde. Dock har vi valt att inte skriva ut namnen i texten utan endast titlarna för att känslan av resultaten inte skall bli för

personifierade. I största möjligaste mån har vi även försökt att prata om resultaten i mer generella termer än att utge exakt källa till alla uttalanden. Yrkestitlarna är dock signifikanta att ha med då detta är en av grundpelarna i urvalskriteriet. Vi vill också påpeka det faktum att intervjupersonerna inte är helt anonyma kan göra att deras svar påverkas av den yrkesroll de har. Det vill säga att de kanske omedvetet eller medvetet besvarar frågorna som det borde vara då det delvis ligger på deras ansvar och därför inte helt svarar vad de egentligen anser.

## 5.4 Utformningen av intervjuschema

---

Vi tyckte det var strategiskt smart att börja med lite lätt uppvärmningsfrågor såsom namn, ålder, yrkestitel, utbildning och antal år inom GU. Dels för att fastställa vem personen i fråga är och dels för att dessa frågor är lätta att besvara och utan att vara utlämnande, förutom kanske möjligtvis frågan om ålder... (?) Vi tror även, med stöd av teorin, att personernas tidigare erfarenheter och utbildning påverkar deras kunskaper och tankar om kommunikation.

Efter det ville vi få en liten diskussion kring internkommunikationens roll och betydelse på GU och vad som är viktigt för intervjupersonen att kommunicera som ledare. Inom detta block ställde vi frågor relaterade till vår första frågeställning kring aktörernas syn på information och kommunikation. T.ex. vad de ansåg att internkommunikation är, vad man ska ha den till och vilken av den interna eller externa kommunikationen de ansåg som viktigast, dels för dem själva och vad de trodde att den generella åsikten var inom GU. Här tog vi även upp frågan kring hur de ansåg att organisationens decentralisering eventuellt påverkade internkommunikationen.

Vår andra frågeställning gäller aktörens kommunikativa ansvar och här lät vi intervjupersonerna berätta om de hade något sådant eller om de önskade att de hade. Vi frågade till exempel vad deras avdelning hade för kommunikativt uppdrag och vad det rent yrkesmässigt innebar för den egna arbetsuppgiften. Efter denna lite svävande fråga så gick vi mer rakt på sak och frågade om intervjupersonen i sig har något uttalat kommunikativt uppdrag och hur de i så fall definierar det. Därpå kändes det naturligt att ta med en fråga som berörde vad man själv ansåg vara viktigt att kommunicera och informera om som ledare/chef/informatör.

Den tredje frågeställningen handlar om formerna och innehållet i den interna kommunikationen. I denna frågeställning ville vi veta vilken typ av information intervjupersonerna har behov av att få från olika håll, till exempel underifrån, ovanifrån och andra avdelningar (horisontellt och vertikalt). Vi passade på att göra en form av uppföljning på frågan som ligger i vår andra frågeställning som handlar om vilken information man tror att de anställda/medarbetarna har behov av att få. Den tredje frågeställningen rundades sedan av med att försöka ta reda på vilken slags information det faktiskt är som kommuniceras idag.



För att till sist få svar på i vilka led information och kommunikation rör sig, samt vilka kanaler som används till vad, så använde vi oss av frågor kring var intervjupersonen i fråga får sin information och vart de skickar den. Vi fortsatte med att fråga hur och när man kommunicerade med anställda och andra i sin egen position och hur man tycker att kontakten med sin högre chef fungerar. Vi ville också se om personerna har någon uppfattning om hur kontakten mellan fakulteterna ser ut samt hur de kommunicerar med varandra. Slutligen så frågade vi om informationskanaler, exempelvis om tillvägagångssättet skiljer sig beroende på informationstyp, vilka kanaler de själv använder för att informera och kommunicera inom GU och den egna avdelningen. Här försökte vi även få fram synen på de olika kanalerna samt eventuella för- och nackdelar. I samband med detta frågade vi även hur man tycker att GU: s intranät fungerar och vad man använder det till.

## 5.5 Metodanalys

---

För att göra en liten utvärdering av vår metod finns det två begreppspar som är relevanta att ta upp för undersökningen – intersubjektivitet och intrasubjektivitet samt reliabilitet och validitet.

### 5.5.1 Intersubjektivitet och intrasubjektivitet

---

Begreppen innebär kortfattat om vi skulle komma fram till samma resultat om vi gjorde studien igen lägre fram och om andra forskare som följer vårt tillvägagångssätt skulle göra det. Detta är självklart svårt att svara på då organisationer är föränderliga samt att det är levande personer som utgör grunden för vårt material och det uppenbarligen ett flertal mjuka faktorer som påverkar resultaten. Om undersökningen skulle göras om under exakt samma förutsättningar så anser vi att resultatet med stor sannolikhet skulle bli detsamma. För att återgå till begreppen tror vi att genom vårt smidiga samarbete och många diskussioner minimerat eventuella problem med intersubjektivitet och indirekt även de potentiella problemen med intrasubjektivitet. Utöver detta hoppas vi att vi gjort en tydlig redovisning av vår studie och att arbetet med kartläggningen är transparent nog att kunna genomföras av andra. Det är väl egentligen först efter att någon annan gjort det som vi med säkerhet uttala oss om intersubjektivitet och intrasubjektivitet.

## 5.5.2 Validitet och reliabilitet

---

*”God begreppsvaliditet tillsammans med hög reliabilitet ger god resultatvaliditet, vilket också kan uttryckas som att frånvaro av systematiska och osystematiska fel innebär att vi undersöker det vi påstår att vi undersöker.” (Esaiasson 2002:61)*

För vår del innebär begreppsvaliditet att vi utifrån teorin utformade frågor till intervjupersonerna så att det svarade på de frågor som vi ville ha svar på. Till exempel började vi med att låta dem definiera vad begreppen information och kommunikation innebar för dem, så vi var införstådda i vad vi pratade om när vi använde de begreppen. Likaså att internkommunikation rörde information inom GU och den externa den som information och kommunikation som sker ut till samarbetspartners eller andra intressenter.

Reliabiliteten grundar sig på att minimera slumpmässiga eller osystematiska fel. Vi har redan diskuterat flera faktorer som spelar in i detta men kvar att diskutera är mätinstrumenten. I vårt fall blir detta frågorna, om de kan ha varit oklara så att de intervjuade uppfattat dem fel. Detta skulle i så fall medföra en lägre reliabilitet. Vi har dock varit tydliga och omformulerat frågorna vid de tillfällen vi tyckt oss känna av tendenser till missförstånd. Vid bearbetningen av data har vi ytterligare granskat detta och inte tyckt oss se några indikationer på detta. Något som dock inte föll så väl ut som vi hade hoppats var frågan om informationskanaler. Vi ville ta reda på vilken informationskanal som används till vilken typ av information inom enheten och inom organisationen men detta visade sig vara svårt för intervjupersonerna att specificera. Vi tror att detta beror på det enorma informationsflödet och att det gör att man inte riktigt kan placera vilken typ av information som kommer i vilken kanal. Det vi trots allt fick fram kommer att belysas i resultatdelen men vi hade såklart önskat att vi lyckats bättre med just denna fråga.

Efter det ovan sagda har vi rent teoretiskt kommit fram till resultatvaliditeten, måttet på om vi undersökt det vi sagt oss undersöka. Vi vill dock ändå påpeka, vilket vi kort nämnde ovan, att det finns ”mjuka” faktorer som spelar in i resultaten. Vi syftar här på aspekter som varierar från person till person, såsom till exempel utbildning och förkunskaper kring kommunikation, den egna befattningens informationsansvar, arbetsklimat, social tillhörighet, etnisk bakgrund och personlighet. Faktorer som i olika utsträckning påverkar en individs inställning till olika saker och följaktligen även deras svar.

För att göra vårt arbete greppbart har vi även fått koncentrera vårt arbete till en utvald målgrupp och utesluta andra anställda än informatörer eller avdelningschefer, vilket troligtvis också bör ha en effekt på resultatet som det i detta skede finns en tendens vinklas utifrån ett chefs- informatörsperspektiv. För att få en så korrekt uppfattning som möjligt av den faktiska verkligheten bör alla anställd tillfrågas. Som vi tidigare nämnt är detta en omöjlighet för denna uppsats och får istället bli en möjlighet för fortsatt forskning. Det finns en möjlighet att den utvalda

målgruppen, eftersom de sitter på informativa tjänster, bör de ha stor förståelse för vikten av kommunikation och hur det bör fungera i en organisation. Utifrån detta kan det finnas en tendens till att svaren kommer att spegla dessa insikter även om det inte är så den faktiska verkligheten ser ut. Dessutom har urvalet skett i samråd med uppdragsgivarna och, även om vi inte tror det är något problem i detta fall, kan ha strategisk betydelse. Vidare kan man diskutera vad varje person väger in i termerna information och kommunikation. Olika personer har troligtvis olika preferenser beroende på utbildning, erfarenhet och position, resultaten bör läsas med dessa frågeställningar i bakhuvudet.

## 6 Resultat och analys

---

För att få våra frågeställningar besvarade så kommer vi i detta kapitel redovisa svaren vi fått på våra frågor (se bilaga) och med hjälp av dessa svar göra en kartläggning över hur informationsflödet ser ut och hur det uppfattas i den interna kommunikation som förekommer på Göteborgs Universitet.

I de första styckena kommer vi att börja med att redovisa resultaten som vi fick från intervjupersonerna som tillhör gemensamma förvaltningen och rektor. Det vill säga de personer som inte tillhör fakulteter eller institutioner.

### 6.1 Information och kommunikation

---

Som vi tidigare har nämnt så har Palm & Windahl en uppfattning om vad skillnaden mellan information och kommunikation är. Information är något som går en väg medan kommunikationen går två vägar. Det vill säga att information alltså kan jämföras med att man talar till någon medan kommunikation innebär att man talar med någon. De personer vi har intervjuat håller sig till stor del inom dessa ramar på frågan om vad information och kommunikation innebär. Det anses dock hos flera av de intervjuade inte vara just så enkelt utan man menar att det ligger mer i begreppen än så.

*"I en organisation så är kommunikation något som skapar en gemensam bild, den ska ge en gemensam utgångspunkt för att förstå beslut och veta vem som fattat dem."*

*-Biträdande IT-chef*

*"Kommunikation är en kunskapsöverföring mellan två och eventuellt fler människor, det ska vara en ömsesidig dialog."*

*-Informationsdirektör*

Det räcker alltså inte att tala med någon, den andra måste dessutom förstå vad man talar om och på så sätt komma överens om något. Som vi tidigare nämnt så är kommunikation mellan personer inte någon garanti för en öppen och ärlig dialog utan kan mycket väl missbrukas så att den ena parten får ut mer än den andre.

När det gäller begreppet information så är så gott som alla överens om att det är ett budskap som bara går en väg eller ett enkelriktat budskap om man så vill. Det är alltså inget man får feedback på, utan helt något man vill förmedla till någon eller några. Det finns dock en åsikt som särskiljer sig från de andra i våra intervjuer.

*"Information betyder samma sak som kommunikation, det har blivit en värdeförskjutning i begreppen under senare år. Begreppen i sig är likvärdiga."*

*-Informatör/Chefsredaktör*

De flesta anser dock, liksom den definition vi utgår ifrån, att begreppet information skiljer sig ifrån kommunikation på så sätt att det innebär att man förmedlar något utan att vänta sig ett svar. Det sker utan att göra anspråk på feedback och det enda mottagaren ska vara medveten om är det sagda, alltså att man har blivit delgiven budskapet.

Det blir snabbt tydligt att medarbetarna känner av att GU är en ytterst decentraliserad organisation. I intervjuerna påpekas det ofta att det sällan är tydligt vem som har fattat vilket beslut. En god internkommunikation ska bidra till att minska missförstånd, tvivel och misstolkningar. Ett flertal av intervjupersonerna efterlyser i internkommunikationen klarare direktiv inom verksamheten medan någon annan menar att internkommunikationen i en akademisk organisation ska vara ett hjälpmedel för att styra.

*"Man ska genom internkommunikationen välja vad som lyfts fram så att man följer direktiv."*

*-Förvaltningschefen*

Man skulle kunna tolka dessa olika svar på två olika sätt. Från ena sidan anser man att det inte finns några direktiv och att man vill ha dessa klart och tydligt, medan det å andra sidan finns de som anser att direktiven finns men att de måste lyftas fram med hjälp av den interna kommunikationen.

Liksom den interna så är den externa kommunikationen såklart viktig för en organisation i dagens samhälle, vilket de flesta tillfrågade påpekar. Framför allt är det många av de tillfrågade som tror att GU generellt lägger mer tid och energi på den externa. Detta har framförallt att göra med att marknadsföringen har så stor betydelse för att kunna konkurrera med andra universitet. "Syns man inte finns man inte" menar en enhetschef. Man ska dock inte se det som att det är antingen eller när man pratar om extern och intern kommunikation utan de ska snarare ses som två olika begrepp som ska samverka med varandra för att uppnå en fungerande verksamhet.

*"Begreppen har olika innebörd, den interna är till för att man ska känna till vad som händer inom organisationen medan den externa är till för att visa utåt vad organisationen åstadkommer."*

*-Rektor*

Som Jan Strid uttrycker så är det kommunikationen som skapar organisationen och i stort sett är det så de flesta tycker att interkommunikationen ska användas. Att det finns ett stort värde i internkommunikation framgår tydligt i de svar intervjupersonerna lagt fram. Man menar att framförallt så behövs den för att

sammansvetsa organisationen så att alla dra åt samma håll. Inte minst så behövs den interna kommunikationen för att alla ska få veta vad som händer inom organisationen.

*"Internkommunikationen är viktig för att skapa en identitet och en delaktighet, det finns saker som alla i en organisation måste veta."*

*- Enhetschef på informationsavdelningen*

Det går inte att komma ifrån att internkommunikation är en grundsten i en organisation. En central åsikt bland de tillfrågade är att internkommunikationen är viktig för att kunna veta vilka som fattar besluten, då många anser att det finns en otydlighet i vad som är bestämt och vem som har bestämt det. Samtidigt vill man att det skall finnas tydliga riktlinjer för hur det skall kommuniceras.

*"Den ska skapa klarhet och tydlighet om vilka som fattar beslut och användas till att förmedla olika nyheter. Informationen i alla led ska fungera smärtfritt."*

*Informator/chefsredaktör*

En viktig del i GU:s verksamhet är att skapa trovärdighet utåt i samhället. En organisation som är enad och överens om mål och visioner har betydligt större trovärdighet än en organisation som skickar ut dubbla och olika budskap och det framkommer i våra intervjuer att i stort sett alla anser att den externa kommunikationen inte kan fungera bra utan en god intern kommunikation. I det stora hela så anser de flesta intervjupersoner att den interna och externa kommunikationen borde ses som lika viktiga men vikten av att synas utåt gör i verkligheten att den externa prioriteras på bekostnad av den interna kommunikationen. Vissa nämner även att man därför nu på senare tid lägger ner lite mer arbete på att förbättra den interna kommunikationen och enligt informationsdirektören har man också fått en större medvetenhet i ledarskapets betydelse i den interna kommunikationen.

*"Fungerar inte ledarskapet så fungerar inte heller kommunikationen."*

*-Informationsdirektör*

Många av de tillfrågade är medvetna om att man som ledare eller chef måste vara duktig på att förmedla viktig och framförallt relevant information. Man måste dessutom vara lyhörd och ta åt sig sådant som medarbetarna har att bidra med. På det hela taget så handlar det till stor del att sälla och sortera i all den information som florerar. Vi vill här dock poängtera att även om medvetenheten om dessa krav och förmågor finns, inte alltid gör att det praktiseras.

Vi har tidigare påtalat en uttalad saknad av information hos vissa anställda och här anar vi två olika grupperingar inom organisationen. De som tycker de får eller har all information de behöver och de som känner att de saknar eller aldrig får tillräckligt med information. I en så pass stor organisation som GU är så är detta ett relativt

naturligt fenomen då det finns individer med större eller mindre informationsbehov eller intresse. Rektorn, liksom vi, tror att detta är ett problem som man alltid kommer att stöta på i viss mån. Det vi tycker oss kunna skönja är att de olika individernas informationsbehov står i ganska rak linje med hur aktiva de är i sin informationsökning samt var i organisationen de befinner sig. Bland andra rektorn och de andra tjänstemännen i de allra högsta delarna av organisationen menar att för att motverka det problemet så måste medarbetarna ha insikt i att man själv måste söka efter information. De menar att all information inte kan skickas ut till alla utan kan istället läggas ut på någon gemensam plats där medarbetarna själv kan söka upp den.

*"Medarbetarna ska känna att de har förutsättningarna för att bli välinformerade, det handlar mycket om att man självständigt ska söka information."*

-Rektor

Intentionen är alltså att det inte förekomma att någon person känner sig åsidosatt eller anser sig sakna viktig information. Den ska finnas tillgänglig och det är upp till varje individ att hitta det man behöver för tillfället. Detta är ju något som inte sker av sig själv utan att man lägger ner lite eget arbete. Tanken är alltså inte att man ska få all information, utan att man även i viss mån måste *skaffa* sig den. Utifrån det vi kunnat kartlägga under vår studie är att denna individuella informationssökning inte alltid är så aktiv, vilket i de allra flesta fallen anges ha att göra med tidsbrist och/eller okunskap i var man skall hitta relevant information.

*"Mycket kan förbättras, man måste försöka vänja alla vid att söka och hitta information via till exempel webb och man kan även underlätta för individen att hitta info med exempelvis nyhetsbrev."*

-Informationsdirektör

För att ovanstående idé skall fungera i verkligheten krävs även att de som sitter på informationen blir duktiga och frekventa med att lägga ut sållad och sorterad information på klart angivna ställen så medarbetarna har möjlighet att hitta det de behöver utan att det går för mycket tid, kraft och frustration. Utifrån de svar vi fått kan detta sig bli en svårighet då de som sitter på informationen redan är hårt ansatta vad det gäller tid och resurser. Dock vill vi även påpeka att det finns de som är bättre, eller kanske mer frekventa, i sin informations- och nyhetsförmedling än andra trots tidsbrist. En stor faktor kan även vara kunskap om de tekniska plattformar som finns och hur man smidigast använder sig av dem. Möjligtvis att en del av denna problematik skulle kunna avhjälpas med tydligare information, eventuellt ett informationsmöte, kring hur det skall fungera och hur man gör. Både vad det avser att publicera och hämta info i de forum som finns tillgängliga.

### **6.1.1 Sammanfattning Information och Kommunikation**

---

Svaret på vår första frågeställning blir således att i stort sett alla av de intervjuade anser att begreppen information och kommunikation går i linje med den uppfattning

som Palm & Windahl beskriver. Information är ett budskap som är envägs/enkelriktat medan kommunikation kräver att man får gensvar, tvåvägs. I en organisation ska kommunikation användas för att skapa något gemensamt och fungera som en grund att stå på. Man ska använda kommunikationen till att välja vad som lyfts fram så att det uppstår en klarhet och tydlighet i vad man gör och arbetar med. Informationsflödet i en så pass stor organisation som GU är så enormt att det inte går att informera alla om allt. Enligt några intervjupersoner så kan informationen istället läggas ut på gemensamma forum, som till exempel intranätet (medarbetarportalen) eller i nyhetsbrev så att medarbetarna själva kan söka upp den information de behöver för tillfället.

## 6.2 Ledarskap, Ansvarsområden och kommunikationsansvar

---

Som vi tog upp i teorikapitlet innebar ledarskapet i företagsorganisationer förr, och i viss mån även i nutid, att det är den som är chef inom en organisation som sitter på all kunskap och information, samt att det är chefen som driver ett företag framåt. Det var vanligt förr att man hade en människosyn som inte var särskilt smickrande för de anställda. Man ansåg helt enkelt att människor inte ville arbeta och att någon person var tvungen att driva på och mana de anställda till att utföra sitt jobb. Detta har med tiden, och det nya moderna organisationstänkandet, som tur är ändrats och nu innefattar en ledarposition helt andra uppgifter vilket också märks hos GU och flera av de intervjuade personerna.

*"Det är olika beroende på situation och tillfälle men jag försöker leda medarbetarna till att få rätt mentalitet istället för att komma med pekpinna. Att ta bort onödiga regler och istället ge möjliga lösningar."*

*-Förvaltningschef*

Just detta insiktsfulla svar är inget som vi kan generalisera för hela organisationen men det är viktigt att påpeka att denna bild finns faktiskt finns på sina håll. Citatet ger indikationer på att man har gått ifrån den maskintänkande metaforen och istället försöker se medarbetare som arbetsvilliga individer som ska ha möjlighet att fatta egna beslut.

Enligt de teorier vi utgår ifrån så finns det två typer av organisationsformer. Den ena är, som vi tidigare i uppsatsen beskrivit, en organisationsform som grundar sig i Morgans (1997) *maskinmetafor* medan den andra grundar sig i det som han kallar *hjärnmetaforen*. GU är sannerligen en organisation som landar inom den senare kategorin och ganska snart står det genom våra intervjuer klart för oss att Göteborgs universitet som organisation är ganska extrem på just detta område. Medarbetarna känner av att GU är en ytterst decentraliserad organisation och ofta påpekas sällsyntheten av tydligheten kring vem som har fattat vilket beslut. Det kan handla om beslut rörande allt från organisationsförändringar till arbetsuppgifter och vilka konsekvenser de kommer få. Man vill generellt veta vem som har tagit ett visst beslut. Det framkommer också att det inte är speciellt tydligt vem som ansvarar över



vad, både när det gäller arbetsuppgifter och information och vilket är en påtaglig baksida av den kraftiga decentraliseringen.

Decentraliseringen *är* ett ämne som ofta dyker upp i våra intervjuer. Personerna vi pratar med tycker samtliga att det finns både bra och mindre bra sidor av detta. Fakulteterna som finns inom GU är autonoma, det vill säga att de sköter mycket av sitt arbete på egen hand utan att vara påtagligt beroende av vad som händer i andra delar av organisationen.

*"Traditionen är att fakulteterna sköter sig själva"*

*-Förvaltningschefen*

En baksida med det, menar studieinformatören, är att olika fakulteter kan sitta och göra samma saker utan att veta vad den andre gör. Det framkommer också att merparten av intervjupersonerna tycker just att det är lite för svårt att veta vad andra avdelningar gör. I första hand syftar vi då på vad andra avdelningar gör i sitt kommunikativa arbete men dessutom visar det dig även att några av de intervjuade inte heller är helt säkra på vad deras arbetsuppgift egentligen innefattar. Om så är fallet så är det inte så konstigt att man inte är helt klar över vad andra avdelningar har för uppgifter och ansvar.

I den organisationsformen som GU har finns det alltså en risk för att olika avdelningar mer eller mindre sitter och gör och samma saker. Likvärdiga produkter eller arbeten utförs på olika ställen istället för att styras centralt och spara tid. Det verkar som att information och kommunikation inte tar sig hela vägen fram och tillbaka utan att den stannar eller förvanskas någonstans på vägen. Vilket leder oss in på nästa problem.

*"Decentraliseringen och autonoma fakulteter gör att internkommunikationen måste byggas i flera led."*

*-Informationsdirektör på Externa relationer*

I och med att internkommunikationen går i flera led innebär det också att det blir flera risker för förvrängning eller stopp. Om det dessutom inte finns något uttalat kommunikationsansvar och information kan komma från flera olika håll, medför det också en risk att man får olika information från olika ställen eller att den uteblir helt. Ytterligare en faktor kan vara avdelningarna i sig. I intervjuerna verkar man vara duktig på att sprida informationen inom avdelningen, och i viss mån även till andra, men det är något vagt hur duktig man är på att förmedla vidare i nästa led eller till andra fakulteter, institutioner eller avdelningar inom övriga organisationen i praktiken.

*"Organisationsstrukturen försvårar internkommunikationen eftersom den är hierarkiskt uppbyggd. Man tänker mer inom den egna avdelningen samt att det finns många förvaltningar och ledningar vilket gör det svårt."*

*-Informatör/chefsredaktör på Internationella enheten*

Många på ledningsnivå anser att fakulteterna har blivit för autonoma och att de arbetar lite för mycket för sig själva. Man tycker här att det borde ligga ett större ansvar på dem att informera om vad de gör. För effektivitetens skull tycker studieinformatören att det borde skapas ett bättre nätverk mellan de olika fakulteterna eller åtminstone mellan dess informatörer. På vissa håll verkar det finnas en övertro på informatörerna menar studieinformatören, att man för ofta utgår ifrån att "det löser sig". Återigen ett resultat av bristande rutiner och riktlinjer gällande ansvarsområden och kommunikationsansvar. Detta anser vi, liksom flera intervjuade, till mångt och mycket hänger ihop med decentraliseringen. Liksom informationsdirektören sa tidigare så gör detta att interkommunikationen måste byggas i flera led, vilket kan medföra att den stannar i något av dessa led. Kommunikationen internt är enligt informationsdirektören, som vi tidigare nämnt, ett ledaransvar. Vi leds även in på detta när vi pratar med rektorn som, enligt sig själv, inte har något formulerat informationsansvar.

*"Jag har inget formulerat uppdrag men jag känner att jag måste förmedla det som det tas beslut om och vad som planeras till nästa linje i organisationen."*

-Rektor

Vi kan tycka att det är lite märkligt att det inte finns några formella uppdrag när det gäller informationen till olika led. Om informationsansvaret är upp till var och en så finns det en klar risk att den tidspress en chef, och även medarbetare, arbetar under gör att något som kan vara viktigt prioriteras bort. Chefen på informationsenheten påpekar dock att det finns *vissa gränser* för kommunikationen dragna inom varje avdelning och menar att:

*"Vår avdelning har vårt ansvar och de andra avdelningarna har sitt ansvar."*

Detta innebär att varje avdelning och enhet måste ta sitt ansvar för att kommunikationen ska ta sig igenom alla led, både åt det ena och det andra hållet, vilket återigen också förutsätter att alla vet vad deras kommunikativa ansvar är. Att det finns många utrymmen för tolkning tycker personaldirektören är bra men det kan även medföra att det blir rättsosäker organisation i personalavseende. Det som menas med detta är att om information tolkas fel någonstans på vägen så kan det innebära att någon enstaka individ i organisationen blir drabbad och att det kan ställa till problem i det egna arbetet. Vi kan väl vid det här laget fastställa att det kommunikativa ansvaret är en bristande faktor inom GU som inte blir bättre av att organisationen är så decentraliserad som den är. Man saknar tydliga riktlinjer och nästan varje fakultet arbetar på olika sätt. Den biträdande IT-chefen menar även att detta kan försvåra vardagen för studenterna i vissa fall.

*"Man borde ha en gemensam infrastruktur inom organisationen för att förenkla, inte minst för studenterna. Varje enhet bygger egna tjänster som gör att studenter inte känner igen sig i olika enheter inom GU, till exempel kan man se på alla olika kopieringskort som florerar och alla olika lånekort som behövs till biblioteken."*

-Biträdande IT-chef

Här instämmer vi som studenter med IT-chefen, inte minst sedan vi vid vår informationssökning dessutom blivit påtagligt medvetna om de olika institutionernas vitt skilda layout på respektive hemsida. Det känns ibland som helt skilda enheter och inte delar av en och samma organisation. Genom intervjuerna börjar vi se ett scenario som utspelar sig. Bristen på samstämd kommunikation får synergieffekter. Utan fungerande internkommunikation blir decentraliseringen större och organisationen tappar sin samhörighetskänsla. Detta kan ge ett ökat "vi-och-dom" tänkande, vilket ger ytterligare effekter i den externa kommunikationen. Bland annat blir det påtagligt vid universitetets rankning som till viss del grundas i hur ofta de förekommer i media. Kommunicerar inte de olika institutionerna/fakulteterna ut att de tillhör GU utan till exempel bara säger Handelshögskolan, eller Högskolan för Design och Konsthantverk (HDK) blir inte omvärlden medveten om att det faktiskt är en del av en större helhet.

Biträdande IT-chefen menar angående organisationens layout att man borde samordna organisationen bättre och strukturera upp den så att det går att känna igen sig. Detta är även en problematik som framför all rektorn vill frånkomma genom att alla institutioner skall förenas under Göteborgs Universitets logotyp, men med möjlighet till egen profilering utöver det.

### 6.2.1 Sammanfattning Ledarskap, Ansvarsområden och kommunikationsansvar

---

I de intervjuer som genomförts fick vi alltså reda på att ledarna inom GU helst vill motivera de anställda istället för att komma med pekpinna och att det generellt inte finns något formulerat eller uttalat kommunikativt uppdrag.

*"Det kommunikativa uppdrag man har är det som man själv anser att yrkesrollen kräver."*

*-Studieinformatör*

Det innebär att det kommunikativa uppdraget formas individuellt utifrån vilken yrkesuppgift man har. De intervjupersonerna med chefsbefattning menar att det finns ett informationsansvar i själva chefsuppgiften men att det inte finns något kommunikativt uppdrag utöver det. Det finns dock några som har (eller åtminstone som är medvetna om) ett formulerat kommunikativt uppdrag, bland andra är det personaldirektören, som har ett direkt ansvar för att fungera som samordnande arbetsgivare. Det handlar om att samordna personalärenden som rör Göteborgs Universitet samt att denne även är systemägare och tillika har ett ansvar över medarbetarportalen som är GU:s intranät för de anställda. Informatören på Internationella enheten som även är chefsredaktör för GU-journalen (personaltidningen) har sitt informationsansvar i att försöka beskriva och berätta om vad som händer på GU. Tidningens uppgift är, utöver att informera, att skapa delaktighet och debatt. En förklaring till att det inte finns uttalade kommunikativa uppdrag menar informationsdirektören kan bero på att:

*"verksamheten är så föränderlig, ett beskrivet uppdrag som följs till punkt och pricka skulle troligen verka hämmande allt eftersom verksamheten förändrades."*

Det som kan tolkas ur detta är att det till mångt och mycket handlar om att vara flexibel i sitt kommunikativa arbete och genom att lära sig vad som är viktigt för andra medarbetare att ta del av, kunna förmedla den information som krävs och på så sätt få ett fungerande informationsflöde som fyller en funktion.

Endast ett fåtal av de intervjuade anser att de har något formulerat ansvar när det gäller information och kommunikation. Det ansvar de flesta säger att de har bygger på arbetsuppgiften i sig och är skapat av individen själv. Någon säger att det finns ett informationsansvar i själva chefsuppgiften men att det inte förekommer något ansvar utöver det. Decentraliseringen gör att fakulteterna i stort är självgående och ofta uppfattas inte vara direkt beroende av att få ta del av information uppifrån. Ett problem som kan uppstå av detta är att det sitter personer på olika håll i organisationen och gör samma saker vilket tar onödig tid och pengar. Kanske kan det vara så att det finns ett visst behov av pekpinnar trots allt, i alla fall i ett inledande skede.

## 6.3 Innehåll och former

---

I tidigare stycken pratade vi om kommunikation och kommunikationsansvar. Många tog redan i detta skede upp kommunikationsinnehållet, vilket vi går djupare in på i detta stycke. Sådant som rör organisationen i stort tycker intervjupersonerna är väldigt viktigt att informera om. Ledningsinformation och centrala beslut behöver nå ut till samtliga medarbetare i organisationen.

*"Det är väldigt viktigt att informera om viktiga beslut, strategiska tänkande och konsekvenser det kan få. Alla ska veta sådant."*

-Rektor

Samtliga intervjuade menar att det är viktigt att informera om det som rör verksamheten och sådant som rör många. Det ska inte behöva uppstå några frågor om vad som händer i organisationen på grund av att det saknas information utan det ska finnas tillgängligt för samtliga som vill ta del av den. Detta betyder dock inte att all information ska skickas ut till samtliga.

*"En kunskapsorganisation bygger på att man aktivt letar information själv. Man behöver olika information beroende på om man är lokalvårdare eller planeringschef."*

-Förvaltningschef

Precis som förvaltningschefen säger, liksom vi nämnt tidigare, så finns det olika behov, intresse och ämnesområden för varje individ. Trots detta vill vi ändå se om det finns någon generell idé hos chefer och informatörer om vad medarbetarna behöver för information. Inte helt oväntat går huvudparten av svaren i samma linje som citatet ovan. Däremot får vi lite mer information kring vad man som ledare inom GU tycker att det viktigt att informera om.

*"De behöver samma information som jag. För att förståelse för verksamheten, vart man är på väg, vilka beslut som fattas och få insyn och kunskap så att man kan utveckla sitt arbete."*

-Personaldirektör

Det är alltså väldigt viktigt för en ledare att informera om saker som direkt rör organisationsförändringar samt strategiska frågor. När det händer saker och det medarbetarna behöver för att kunna göra ett bra jobb anses viktigt, samt att informera om saker som kan vara av betydelse för den enskilde individen. Om vi då utgår från vår teori så kan vi se att ledarskapet inom GU på ett fördelaktigt sätt kan användas till vägledning och se till att alla drar åt samma håll. Regler och lydnad, alias pekpinnar, har med andra ord fått ge plats åt en mer samspelande organisation där det finns gott om delegerat ansvar och inte minst kunskap hos medarbetarna.

Värdet av internkommunikationen anses vara ganska högt. De intervjuade är i det stora hela överens om att den interna kommunikationen måste fungera bra för att den externa ska bli så bra som det krävs. Internkommunikationen måste också

fungera bra om man arbetar i en så pass decentraliserad organisation som GU är. Det är annars lätt hänt att det uppstår dubbelarbete eftersom den ena avdelningen inte vet vad den andre gör. Även om man har en organisationsform som innebär uppdelat ansvar och delegering så arbetar alla ändå inom samma organisation. Detta betyder inte att alla behöver veta allt som en person säger men det som rör arbetet inom organisationen ska det kommuniceras om så att det inte råder några oklarheter i vem/vilka som gör vad och när det görs.

*"Det handlar om att göra något gemensamt, göra alla delaktiga vad gäller fakta och tankar."*

- Personaldirektör

*"Alla ska ha ett hum om vad som händer runt om dem, på så sätt undviker man dubbelarbete."*

- Studieföreläsare

Innehållet i internkommunikationen är också viktig för att det inte ska bli ett icke hanterbart informationsflöde samt att man måste ha kännedom i vilken kanal som lämpar sig bäst för vilket budskap. Informationskanalerna kommer vi att återkomma till längre fram men vi ska först reda ut vad det är för innehåll i den kommunikation som florerar internt på GU.

Vi frågade våra intervjupersoner om vad det är för information som kommuniceras idag inom organisationen och hur det kommuniceras mellan olika avdelningar. Det de flesta av intervjupersonerna anser vara viktigt att informera om från den position man har är framförallt sådant som kommer ovanifrån eller från ledningen. Det är enligt informatören på Internationella enheten viktigt att informera och kommunicera om saker som är viktiga för många, exempelvis arbetsmiljön, centrala beslut och konsekvenser för den enskilde individen.

*"Det är viktigt att förklara stora frågor som GU ställs inför och konsekvenserna av dessa frågor på ett så fåordigt sätt som möjligt för att slippa informationsöverflöd."*

-Förvaltningschef

*"det är viktigt att kommunicera och informera om allt som rör organisationen/verksamheten men samtidigt också mycket om det externa."*

-Personaldirektör

Personaldirektören fungerar även som ett språkrör till sina medarbetare av information som kommer från den högre chefen. Personaldirektören vill också göra sina medarbetare medvetna om att kommunikationen är öppen och fri. Även Informationsdirektören instämmer i detta och säger att:

*"Man måste in i avdelningen kommunicera om hur ledningen ser på framtiden och konsekvenser som kan följa."*

Förvaltningschefen menar att det är olika beroende på situation och tillfälle men i stora drag så är det viktig för denna person att använda kommunikationen till att medarbetarna ska få rätt mentalitet.

*"Det ska inte delas ut några pekpinningar utan man ska snarare ta bort onödiga regler som i sin tur ger plats åt möjliga lösningar."*

*-Förvaltningschef*

Internkommunikationen ska enligt förvaltningschefen kunna fungera som en väg att skapa ett positivt arbete där man ska våga göra fel för att kunna göra rätt.

I det stora hela så är intervjupersonerna väldigt överens om att det är av stor vikt att förmedla vidare information som kommer "uppifrån" till sina medarbetare för att de ska veta vad organisationen är på väg och vad som sker inom den. Även om de vi intervjuat inte har något uttalat och formellt kommunikationsuppdrag så märks det tydligt i deras svar att man som ledare eller informatör hela tiden ska förmedla sådant som har betydelse för den övriga verksamheten. Med andra ord menar de inte att all information ska skickas vidare utan det gäller för en ledare, chef, informatör och så vidare, att man sällar och sorterar all den information man får skickad till sig. Detta är givetvis ett tidskrävande arbete men för att undvika missförstånd och problem i den interna kommunikationen så måste det dessvärre göras.

Vad är det då egentligen för information som florerar inom Göteborgs Universitet och på vilket sätt skickas den? Vi har genom undersökningen fått fram att intervjupersonerna tycker det är viktigt att skicka information om vad som händer i organisationen, som till exempel olika förändringar och vilka eventuella konsekvenser de kan få, samt att vidarebefordra sådant som kommer "uppifrån". Vi ska gå vidare med att titta på vad våra intervjupersoner anser att de behöver få uppifrån.

Vi har tidigare nämnt en hel del om decentraliseringen och avsaknaden av direktiv. Det är faktiskt ett ganska återkommande fenomen att intervjupersonerna säger att de vill ha klarare direktiv och det kan ju vara så att organisationen har blivit så pass uppdelad att man behöver gå tillbaka lite till den ledningsstyrda organisationen som Morgan (1997) kallar för maskinmetaforen.

*"Det skulle behövas lite mer klara direktiv, de är inte alltid så tydliga i den decentraliserade verksamheten. Man behöver veta vem det är som tar beslutet och varifrån direktivet kommer."*

*-Biträdande IT-chef*

Vi har tidigare talat om otydlighet i ansvarsområden och avsändare för diverse direktiv. Att ledningen är viktig för den interna kommunikationen står vid det här laget ganska klart och det är deras beslutfattande man vill ta del av.

*"Det beror mycket på vad ledningen vill, man måste mer tydliggöra vad som gäller."*

*-Enhetschef på informationsavdelningen*

*"Ett tydligt uppdrag kring vart man är på väg, vad som förväntas av mig och enheten och viktiga aktiviteter."*

*-Studieinformatör*

Utöver att få direktiv, styrande kommunikation, så vill man också gärna ha information som handlar om verksamheten och sådant som berör den egna avdelningen, operativ information. Alltså sådant som bidrar till att alla drar åt samma håll och som gör att man kan planera sitt arbete utefter det.

*"Jag tycker att man oftare kan berätta vad som är på gång, vad som diskuteras och vad som på sikt kan ha stor betydelse."*

*-Informatör/chefsredaktör*

*"Informera om strategiska tankar och funderingar, vart man är på väg och det som rör våran avdelning."*

*-Personaldirektör*

När vi frågar våra intervjupersoner vad det är för information de tror att deras medarbetare behöver så är det just denna typ av styrande och operativ information man nämner. Det är organisationsförändringar, strategiska frågor, ledningsinformation och praktisk information som man generellt sett anser att medarbetarna behöver. Det resonemanget bygger man troligtvis på att man själv är i behov av den typen av information.

Tilltron till den egna avdelningen är ofta hög och kontakten mellan de högre cheferna och ledningen tycker man fungerar bra. Det är när vi frågar om hur man tror att kontakten mellan fakulteterna är och hur det kommuniceras mellan de olika det börjar tvekas lite. Det spontana svaret blir ofta att kommunikationen fungerar okej men efter lite eftertanke och dividerande resonerar de intervjuade oftast fram sig själva till att det inte är så bra som det borde.

*"Det fungerar sådär på grund av decentraliseringen samt att alla ser olika ut vilket gör det svårt att veta vilken kanal man ska gå igenom. Det blir lite som viskleken, det vill säga att det är svårt att veta hur det ser ut i slutändan."*

*-Biträdande IT-chef*

Informatören som tillika är chefsredaktör menar att den är bristfällig och att det måste jobbas mer på och får medhåll av förvaltningschefen:



*"Kontakten mellan fakulteterna är en liten brist inom GU, de måste bli mer integrerade. De är inte vana att arbeta så."*

Även här får vi uppfattningen att fakulteterna anses ha blivit lite för autonoma och jobbar lite för mycket på sin egen kant. Det skulle kanske behövas ett ordentligt nätverk mellan fakulteterna som studieinformatören föreslog för att få en väl fungerande kontakt mellan dem.

### 6.3.1 Sammanfattning innehåll och former

---

I mer eller mindre alla frågor gällande olika områden genomsyras svaren om problematiken med decentraliseringen. Man är i stort behov av styrande och operativ information från ledning och från närmsta chef, som till exempel organisationsförändringar och strategiska beslut. Framför allt vill man ha tydliga direktiv. Det finns givetvis olika sätt att se på informationstillgången. Man måste vara aktiv själv för att få den information man vill ha då det inte finns möjlighet för alla allt skicka ut allting, samt att olika personer i olika befattningar och roller behöver olika information.

## 6.4 Kanaler

---

Som vi tog upp i tidigare kapitel så påtalades förslaget att informationen istället för att skickas i tid och otid skulle läggas ut mer frekvent på gemensamma forum, som till exempel intranätet (medarbetarportalen) eller i nyhetsbrev så att medarbetarna själva kan söka upp den information de behöver för tillfället. Rektorn motsätter sig dock detta fenomen lite.

*"Jag lägger inte ut någon information på intranätet på grund av att en text kan tolkas på så många olika sätt"*

-Rektor

Om vi går tillbaka till teorin och Gerbners modell kan vi konstatera att detta förvisso är sant. Samtidigt lägger t.ex. förvaltningschefen regelbundet ut månadsbrev som bland annat behandlar större frågor som är aktuella i ledningen samt händelser som är aktuella inom den gemensamma förvaltningen. Ett koncept som uppskattas av flera inom förvaltningen. Här kan man både som anställd och/eller student, men även som utomstående, ta del av vad som händer och vad som är på gång i organisationen. Givetvis är rektorn den som troligtvis lever i det hårdaste informationsflödet och med störst tidsbrist, men vi ställer oss frågande till om det ändå inte vore bra att försöka prioritera ett sådant forum för att öka informationssäkerheten inom organisationen. Rektorn har däremot en sida i varje upplaga av GU:s gemensamma personaltidning GU-journalen där övergripande förändringar och beslut som är på gång ventileras.

När vi ändå pratar om GU-journalen vill vi passa på att ta upp lite av det som framkommit kring denna kanal i vår undersökning. I en GU-undersökning som genomfördes 2005 och sammanställdes i skriften "Arbetsmiljöbarometer II" skriver man att det finns två särskilda kanaler för informations spridning, utöver det som går den formella vägen och i huvudsak följer linjeorganisationen. GU-webben och GU-journalen. GU-journalen skall i regel nå alla och kommer ut regelbundet. Det förekommer även som komplement till tidningen olika informationsblad, som med olika intervall och utförande, ges ut inom respektive fakultet, institution och enhet. I denna "Arbetsmiljöbarometern II" berättar man att GU-journalen är den helt dominerande informationskanalen. 70 procent läser eller bläddrar i varje nummer, endast 10 procent läser eller tittar nästan aldrig i den. Tidningen sägs ha stor spridning i alla grupper och läses mest frekvent av lärare och administratörer. (Arbetsmiljöbarometer II, 2005:127). Även i våra intervjuer verkar det som om de flesta läser tidningen ganska regelbundet, eller i alla fall bläddrar i den. Det märks också att många är medvetna om att det är en välläst tidning och ordar gott om den, även om många erkänner att de inte läser så mycket som man kanske borde. Någoting som ofta förklaras med, den vid det här laget ganska välkända, tidsbristen.

Vi berättade innan att rektorn har en stående plats i tidningen och hon tycker att tidningen är öppen och lätt att få plats i. Vi har även passat på att fråga de andra intervjuade vad de anser om tidningens öppenhet och där råder det helt klart delade meningar. Samtidigt som tycker chefsredaktören att det är en bra tidning som är relativt öppen men att det dock finns det en viss censur från ledningen i vissa frågor tycker förvaltningschefen något helt annat.

*"GU-journalen får man bara vara med i om man är under kritisk granskning"*

*-Förvaltningschefen*

Som vi nämnde innan har universitetet en typ av intranät för de anställda, GU-webben där man också kan ta sig in på Medarbetarportalen. Vi har frågat våra intervjupersoner vad de tycker om detta och hur man anser att det fungerar. Vi kan med gott samvete säga att svaren varierade ordentligt. Alla använde det dock men den gemensamma nämnaren är att man går in där och rapporterar lönehändelser, registrerar semester och hämtar dokument. I övrigt verkar det generellt inte vara något som används speciellt frekvent. De rent negativa svaren kring Medarbetarportalen var inte så många, men det är långt ifrån alla som använder det för att hämta information och annat som läggs ut där. Dock fick vi även svar som visar på att det ibland verkar fungera någorlunda bra.

*"Jag tittar där ibland men tiden finns inte, det finns inte heller något riktigt forum där man kan mötas."*

*-Studieinformatören*

*"Jag kan inte svara på hur det fungerar, använder det mycket sällan. Kan ibland hämta information om utbildningar och vad som händer på studentavdelningen."*

- Rektor

*"Det fungerar bättre och bättre, det har varit på en låg nivå men det börjar bli bättre frekvens i nyhetsflödet."*

-Informatör/chefsredaktör

*"Det fungerar bra, bättre än många andra. Förändringar har skett men det kan bli ännu bättre, man borde använda samma struktur inom hela GU."*

-Informationsdirektör

Här dyker alltså problematiken med strukturen upp och det har varit en återkommande punkt i svaren vi fått på även andra frågor i intervjuerna. Det finns vissa strukturella bekymmer inom GU som försvårar kommunikationen. Direkt påfallande blir det när vi pratar om intranätet. Biträdande IT-chefen med god insikt i just denna produkt menar att:

*"Det fungerar inte speciellt bra, det är en komplicerad struktur och varje fakultet lägger upp sina egna sidor på nätet."*

I detta svar menas själva användandet överlag och problemet med de individuella utformningarna. Intranätet i sig fungerar relativt bra men att det är lite för ostrukturerat. Det har också att göra med den kraftiga decentraliseringen inom GU. På något sätt måste man komma överens om hur man ska ha det och i och med det enas i en gemensam struktur liksom många efterlyser. För att förstå vad som menas med detta är det bara att gå in på några av fakulteterna eller institutionernas hemsidor och jämföra dem med varandra, det känns i vissa fall som det är helt olika skolor. Varför inte använda internkommunikationen till detta? I övrigt var det ett antal personer som ville utveckla detta iberburna forum ytterligare med en blogg, där man kan mötas och prata med varandra, ett slags diskussionsforum för att kunna minska på alla diskussioner över e-post. Biträdande IT-chefen menar att detta inte är världens enklaste sak att få till men att det är långt ifrån en omöjlighet, dock är det någonting som någonting som GU måste ta ställning till.

Genom våra intervjuer har vi sålunda också försökt att ta reda på vilka kanaler som främst används för att informera och kommunicera. Det rungande och entydiga svaret hos våra intervjupersoner blev e-posten. Fördelen med e-post är att man kan skicka enkel information snabbt men nackdelen blir då att man får räkna med risken att det försvinner i mängden. Detta då många upplever att det råder ett enormt e-post överflöd som inte längre är hanterbart.

Inte minst har det under undersökningsperioden framkommit att organisationsmedlemmarna ibland får samma e-post flera gånger, av olika personer.

Som vi kan se det beror detta på två saker. Det ena är att mottagaren av e-post inte är uppmärksam på hur många personer som meddelandet redan gått ut till. Han/hon har inte tittat i mottaggarlistan och skickar det vidare till de personer som det kan tänkas beröra, vilka redan fått det från samma källa. Det andra är att organisationens kommunikationsrutiner och ansvarsområden inte är klart definierade och vedertagna. Man vet helt enkelt inte vem som skall ha informationen och skickar till dem man tycker att det borde beröra, samtidigt som det sitter fem andra inom organisationen och tänker samma sak.

Oavsett anledningarna så kan vi konstatera att de tillfrågade tycker att e-post är snabbt och smidigt i många lägen men att det förekommer i för stora kvantiteter. Det skickas så mycket e-post fram och tillbaka, att tiden under en arbetsdag inte räcker till för att gå igenom allt. Detta leder tyvärr till att den enklaste lösningen ibland blir delete-tangenten. Rektorn ger ett förslag på ett enkelt system som med stor framgång börjat användas på ett större företag. Detta företag har börjat märka e-posten med benämningarna FYI (For Your Information) och FYA (For Your Action) innan själva rubriken på meddelandet i rubrikraden. På detta sätt får man som mottagare en snabb bild av om informationen som skickats och i vilket avseende den berör en, utan att behöva klicka upp och läsa i onödan. Man ser direkt om det är något som man behöver ta del av eller något man ska utföra.

I övrigt vad det gäller e-post ser vi att den har kvar tendenser från den "analog" postgången. Ett direktadresserat meddelande läses med större intresse än ett "massmail" (e-post till stor grupp) som behandlas lite som de traditionella massutskicken eller reklam. Dessutom tittas det mycket på vem som är avsändare och man tycker också att det finns saker som lämpar sig bättre eller sämre för e-post. Samtliga intervjuade har angivit liknande svar och verkar alltså eniga i åsikten att e-post gör sig bäst för enkel information och skall inte användas till större frågor eller vid frågor där man måste nämna namn. Man skulle kunna säga att det är lite för lätt att skicka information via e-post. Därför menar vi att mer personliga kontakter och mindre e-post måste eftersträvas för att minska risken för att information försvinner eller förvanskas.

*"E-post fungerar men bara vid petitesser, känslig information pratar man om 'öga mot öga'."*

*-Informatör/chefsredaktör*

*"E-post används vid enkel information, det kommer många följdfrågor när man diskuterar eller presenterar problem, sådant måste tas öga mot öga."*

*-Biträdande IT-chef*

*"Styrande information tar man öga mot öga, även arbetsmiljöfrågor. Enklare information kan skötas via e-post eller dylikt."*

*-Informationsdirektör*

Att prata med personer, helst öga – mot – öga, är det som man anser vara allra mest effektivt. Då man anser att man vid dessa tillfällen kan reda ut frågor direkt på plats, föra en dialog och säkerställa att man är på samma nivå. Risken för feltolkningar är minimala när man får diskutera muntligt med personen/personer ifråga och enhetschefen på informationsavdelningen ser helst att allt tas öga – mot – öga. De intervjuade instämmer i att användningen av olika kanaler måste se olika ut beroende på vilken typ av information det är.

*"Det måste det göra, den muntliga krävs vid större frågor, man måste tydliggöra vad man pratar om. Det fungerar sådär idag men vi är på rätt väg."*

-Rektor

Det är invecklat att schematiskt kartlägga hur information via e-post skickas i olika riktningar då samtliga intervjupersoner påpekar att information via denna kanal kommer ifrån alla håll och kanter. Däremot säger de flesta att de endast skickar i ett led i vardera riktning (till överordnad och underordnad) och lite bredare horisontellt. Detta verkar ju lite motsägelsefullt då det inte borde förekomma sådana problem om alla inom organisationen skickade e-post så som de säger att de gör.

Enligt chefen på informationsenheten så använder man inom avdelningen de kanaler som, i vår teori, rekommenderas för olika typer av information och kommunikation. Styrande/operativ information samt värderings- och kulturinformation samt är sådant som tas öga – mot – öga. Nyhets- och lägesinformation behandlas mest på enhetsmöten medan sociala frågor (trivselinformation) är sådant som oftast skickas via e-post. Det är självklart inte möjligt för oss att generalisera utifrån en persons svar, men det visade sig vara väldigt svårt för intervjupersonerna att specificera kanalerna för dessa olika typer av information och kommunikation. Vi vill ändå visa upp att det finns indikationer som pekar på att man har vissa regler när det gäller att förmedla olika former av information.

Det ligger även i vårt intresse och i vår uppgift att försöka utreda hur man kommunicerar med varandra inom organisationen och det är såklart inte bara e-post som används. Enheter, avdelningar och fakulteter måste ju även träffas för att diskutera och planera organisationens nutida och framtida visioner. Möten är en kanal som även den är flitigt använd inom Göteborgs Universitet och detta är någonting som enligt de flesta intervjupersoner fungerar bra visar det sig. Vi diskuterade bland annat några aspekter av det positiva med "öga-mot-öga" konversation tidigare i texten och många av de intervjuade säger att mycket information kommer från just möten. Det kan vara allt från planerade möten där alla chefer sitter med till spontanmöten i korridoren.

*"Jag får mycket information från ledningsgrupper som träffas en gång i veckan och så träffar jag ju folk dagligen i mitt arbete som jag pratar med."*

-Biträdande IT-chef

Liksom vi presenterade i kapitlet om Göteborgs universitets organisation får vi genom intervjuerna bekräftat hur mötesstrukturen ser ut. Möten med ledningsgrupper förekommer en gång i veckan. Där sitter cheferna från varje

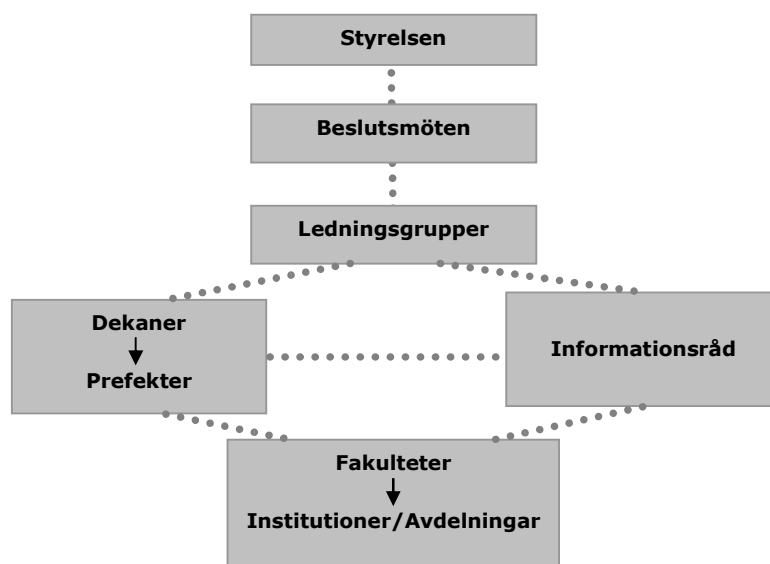
avdelning/enhet, prorektorerna, förvaltningschef samt rektor med. Det är i dessa möten man har möjlighet att berätta vad man håller på med och vad man har för idéer inom sin avdelning. Och framförallt är det där man kan ta del av vad rektorn har för planer och vad denne har fått för information från utomstående instanser. Rektor, de två prorektorerna och förvaltningschefen utgör universitetsledningen och de sitter i så kallade beslutsmöten varannan vecka.

I ledningsgrupperna vi beskriver ovan sitter även dekanerna från fakulteterna med för att kunna ta del av och vidarebefordra ner i sin fakultet vad som är nytt, vad som är på gång och vad som blir beslutat. Dekanerna har i sin tur sedan mötena med eller skickar ut ett informationsbrev till prefekterna på sin respektive fakultet. Vi vill påpeka, när vi är inne på det, att det kan vara här en stor brist föreligger. Enligt rektorn så är det uppenbart att alla inte vet vad som händer inom organisationen och fortsätter:

*”Kommunikationen kommer inte ända ut, jag har en känsla av att det är kommunikationen mellan dekanerna och prefekterna som brister.”*

Samtliga informatörer plus delar av informationsenheten sitter med i något som heter informationsrådet. Detta är en grupp som träffas en gång i månaden och tar upp universitetsgemensamma frågor. Även informatörerna är ju en grupp som har en stor roll i den interna kommunikationen och det ligger mycket hos dem att förmedla vidare information ut till sin avdelning/enhet som berör den.

Följande figur visar hur informationsvägen ser ut på information som går vidare från en grupp till en annan. Detta är den uppfattningen vi har bildat oss genom undersökningen vi genomfört och den är baserad på intervjupersonernas svar.



Figur 7: Mötesstrukturen inom Göteborgs universitet

Utifrån figuren borde det i teorin egentligen inte egentligen förekomma några större problem i den interna kommunikationen. Detta då det finns så pass många och frekventa möten och träffar där personer från olika avdelningar sitter med och som ska förmedla informationen vidare. Vi får uppfattningen att det snarare ibland är viljan och troligtvis i många lägen förmågan att vidarebefordra information neråt som brister. Detta kan bero på tidsbrist men även oförmåga att sälla ut det viktiga och komprimera det till greppbar information att sända vidare nedåt. Under intervjutillfällena har många pratat om den formella "linjen" för kommunikation och information som går igenom organisationen, även Lennart Weibull i Arbetsmiljöbarometern. Om vi utgår från figuren ovan så kan man snarare utträna att det finns två olika linjer. På samma sätt har även någon påpekat under intervjuerna att det ibland känns som det finns två olika linjer inom organisationen, en mellan Rektor, Dekan, Prefekt ner till informatören och en annan från Förvaltningschef, kanslichef och förvaltningsadministration. En aspekt nog så viktig att ta hänsyn till i informationsförmedling och kommunikationsplaneringssyften.

#### 6.4.1 Sammanfattning kanaler

---

E-post är den vanligaste kommunikationskanalen som de flesta anser skall användas till kortare och enkla meddelanden. Dock används denna kanal idag så frekvent och utan ordentlig urskiljning så att majoriteten av medarbetarna känner sig otroligt belastade av den mängd som dimper ner i inkorgen varje dag.

Vad det gäller kommunikation anses öga-mot-öga i korridoren eller vid möten vara den effektivaste kanalen. I de fall möten utövas fungerar detta generellt bra. Högst upp i organisationen varnas det för att det kan bli för mycket möten medan man efterfrågar dessa forum mer ju längre ner i organisationen man kommer. Den universitetsgemensamma personaltidningen är omtyckt och om inte läses så bläddras den i av ungefär 70 procent av organisationen.

Webben och intranätet finns där den finns och används inte alls i den utsträckning som den skulle kunna göra. Vissa lägger ut information här, vissa hämtar information där men det råder en stor skepsis och okunskap i hur man bäst hanterar detta forum.

#### 6.5 Förslag till förbättring

---

Vi tog tillfället i akt att fråga våra intervjupersoner om det fanns något som skulle kunna göra deras kommunikativa arbete enklare eller bättre. Vi anade att det skulle finnas en hel del olika förslag på hur man kan förbättra den interna kommunikationen och det visade sig vara ett korrekt antagande. Slutligen tänkte vi då därför ställa fram de förslagen vi fått av intervjupersonerna i citatform. Detta för att man ska få se vad personerna anser att det är värt att arbeta med.

*"Om man tog ställning till vilka kanaler som är bra till vad, om man visste vem som ska göra vad och vem det är som bestämmer över vad."*

*- Chef på informationsenheten*

*"Det största problemet är att almanackan är begränsad, möjligen skulle det bli bättre men en typ av blogg, ett diskussionsforum där folk kan mötas.*

*-Förvaltningschef*

*"Det hade kanske förenklats med författade/beskrivna ansvarsråden."*

*-Studieinformatör*

*"Det kan förbättras med bättre resurser, tid att tänka och analysera, komprimera och förtydliga det kommuniceras. Internkommunikationen är nedprioriterad."*

*-Informatör/chefsredaktör*

*"Det är att göra något gemensamt som eftersträvas, större krav borde ligga på att fakulteterna har samma kommunikationsansvar som oss."*

*-Personaldirektör*

*"Säkerställa att rätt e-post/information når rätt person istället för massmail Även rollstrukturer behövs."*

*-Biträdande IT-chef*

*"Att organisationen blir mer linjär så att informationen tar sig fram till yttersta delen."*

*-Rektor*

Detta är alltså intervjupersonernas egna tankar om hur man kan förbättra det kommunikativa arbetet inom Göteborgs Universitet och vi vill gärna visa upp dem för att verkligen påskina att det finns många bra idéer om förbättringar.

## 6.6 Övrigt att tillägga

---

I slutet av varje intervju så frågade vi våra intervjupersoner vad om, och i så fall, vilka frustrationer man kan känna i sitt arbete. Syftet med den frågan gällde främst det kommunikativa. Av de svar vi får så tar i princip samtliga upp samma saker. Det är ett alldeles för stort flöde av information och då framförallt e-post. Man är orolig för att man inte ska få tiden att räcka till det man förväntas att göra (av sig själv eller av andra). Det finns alldeles för vaga direktiv och det saknas klarhet i vem som ansvarar över vad. Man vill ha klarare linjer i vad som förväntas av en samt att en enhällig åsikt är att för många enheter/avdelningar jobbar på sin egen kant. Man efterlyser generellt en större gemensamhet och struktur.

Som vi kan se av detta så finns det hel del idéer och önskemål om hur man vill förbättra och effektivisera den interna kommunikationen. Det finns även detaljer som ses lite som en frustration hos personerna och sådant måste man försöka få bort. Att få mer tid till saker är nog att begära för mycket, det är så det ser ut idag för de allra flesta i sitt yrkesliv. Det som dock kan begäras är att det läggs ner lite kraft och energi och försöker arbeta med de frågor som personerna tar upp. Det är uppenbarligen så att det finns mycket som kan förbättras men man måste ju börja någonstans.



## 7. Slutdiskussion

---

Vad är då vår bild av Göteborgs Universitets internkommunikation och vad kan vi ge för förslag till förändring? Resonemang och förslag i detta kapitel grundar sig givetvis på de resultat vi har fått fram och våra förslag på förändringar utgår mycket ifrån vad intervjupersonerna själva vill förändra. Innan vi gör detta så vill vi ge förslag till vidare forskning som kan återknytas till vår studie.

Först och främst så vill vi återigen påpeka att denna studie är gjord på uppdrag av Göteborgs Universitet. De efterfrågade en kartläggning över den interna kommunikationen inom GU, vilket i detta fall har avgränsats till de centrala delarna av organisation. Vårt arbete bör därför ses som en grundplatta och språngbräda för en härlig djupdykning vidare ut i universitetets organisationsocean. Givetvis hade vi själva velat göra en sådan djupdykning, genom att intervjua många fler personer inom alla universitetets olika avdelningar för ett större perspektiv. Dock ska man komma ihåg att uppdraget är en kartläggning och ett djupdykningsförsök i detta skede hade troligtvis resulterat i ett praktfullt magplask och därav fick vi begränsat undersökningen till universitetets centrala delar.

Vi har då följaktligen som förslag att man med denna studie som grund följer upp det hela och går ner på fakultets- och institutionsnivå för att ta reda på vad man har för tankar och funderingar på den egna internkommunikationen inom dessa avdelningar. Det är enligt oss väldigt viktigt att få deras syn på saken och inte dra slutsatsen att de svar vi fått av våra intervjupersoner är något som alla samtycker i. Det är ju aldrig en persons fel att två träter och förmodligen ligger svaret någonstans emellan dessa instanser.

Vi anser att det genom en uppföljning av denna studie kan ges en nyansering av den interna kommunikationen på Göteborgs Universitet vilket kan leda till att man kan ta väl grundade beslut om hur internkommunikationen ska förbättras. Om vi enbart tittar till strukturen på Göteborgs Universitets webbplats så tycker vi att man kan gå så långt att man frågar de som studerar på universitetet vad de tycker och vad de skulle vilja se för förbättringar. I egenskap av studenter så vet vi att webbplatsen används ofta för till exempel att söka utbildningar, söka information om de olika institutionerna och så vidare, men det är ett gissel att hitta det man söker ibland.

För att då komma med några förslag på hur man kan förändra och förhoppningsvis förbättra internkommunikationen inom GU så vill vi lyfta fram några saker som har stor betydelse för att utveckling av den ska vara möjlig. Först och främst så måste man bli överens om vad interkommunikation ska användas till och hur den ska prioriteras. Vi anser att det måste finnas klara riktlinjer för den interna kommunikationen som i sin tur ska verka för att filtrera bort lite av det överflöd av information som finns idag. Nästa steg är att det måste tydliggöras vilken informationskanal som ska användas till vad. E-post flödet som förekommer idag måste reduceras för att e-post överhuvudtaget ska kunna fylla någon funktion. Även

här tycker vi att det borde finnas tydligare riktlinjer för hur man skicka viss information. Vi vill dock lägga in en brasklapp då vi är fullt medvetna om att tidsbrist är en faktor som ofta spelar in. Det är lättare för de flesta och det går framförallt fortare att skicka iväg ett mail än att kontakta mottagaren/mottagarna personligen.

Den tredje och sista punkten vi vill belysa är decentraliseringen. Vi känner att man på något sätt måste bli överens över hur pass decentraliserad organisation man vill ha. Den interna kommunikationen kommer att stöta på hinder i organisation där många avdelningar jobbar på sin egen kant. Har man inget stort behov av att veta vad som händer och sker i den övriga organisationen som har man antagligen inget behov av att skicka ut information till den heller. Det kan låta grovt men krasst sett så tror vi att det kan förhålla dig så. När det gäller strukturen inom organisationen så borde man kanske rikta in sig på att skapa en linjär organisation, som någon påstod i intervjuerna, där informationen ska ha möjlighet att vandra genom denna linje utan några avstick.

Med tanke på hur många av intervjupersonerna som efterlyser klarare direktiv och ett uttalat yrkesuppdrag så vore det nog på sin plats att se över hur pass insatta de anställda är i vad de har för egentliga arbetsuppgifter och ansvar. I våra ögon så borde det gå att utveckla ett formulerat informationsansvar för varje avdelning och dess chefer. Om alla vet vad som ska informeras och kommuniceras så är vi övertygade om att informationsöverflödet kan reduceras och att alla inte behöver få information från alla håll. Om vi ska komma med något konkret förslag på hur e-postöverflödet kan förbättras så är rektorns förslag att märka e-posten med till exempel (FYI) och (FYA) ett bra steg i rätt riktning. På så sätt så slipper man gå igenom all den e-post som skickas till en. Utöver detta bör alla e-postanvändare bli mer uppmärksamma på vilka fler ett mottaget meddelande har gått till, och inte skicka det till samma personer igen. Många intervjupersoner menar att man gärna skickar information med e-post för dess enkelhet och snabba leverans men samtidigt menar man också att det finns alldeles för stort flöde på e-post. Värt att tänka på anser vi.

Slutligen så anser vi att Göteborgs Universitet borde gå vidare med den här undersökningen och försöka få bukt med de uppenbara problem som finns i den interna kommunikationen. Man måste försöka få alla med på samma tåg och känna samhörighet i organisationen och dess utveckling. Hur stor en organisation än är det viktigt att alla delar i den strävar efter samma mål.

Vi har med denna studie försökt att göra god kartläggning över hur internkommunikationen ser ut idag och vi har dessutom fått fram lite olika behov som finns och förslag på förbättringar från de intervjuade. Vi hoppas givetvis att det vi kommit fram till i denna studie används för att gå vidare i ämnet och att resultat kan bidra till en bättre förståelse varför den interna kommunikationen inom Göteborgs universitet ser ut som den gör.

## 8. Sammanfattning

---

Vår studie är inriktad på organisationskommunikation i form av internkommunikation på Göteborgs universitet, en av Sveriges största organisationer. En intressant organisation i forskningssynpunkt, då den är så påtagligt decentraliserad, och dessutom ett intressant forskningsområde och ämne med stor vikt för dagens professionella organisationer.

Den teoretiska utgångspunkten är att interkommunikation är en central del för den moderna organisationen. Intervjupersonerna som deltagit ses som mycket betydande för den interna kommunikationen. Faktorer som har stor vikt för en fungerande internkommunikation är: organisationsformer, organisationskultur, ledarskap, informationsansvar och informationskanaler. Undersökningen genomfördes med kvalitativa intervjuer med åtta personer inom den gemensamma förvaltningen plus rektor.

Syftet med den här undersökningen har varit att kartlägga informationsflödet och informationskanalerna inom den gemensamma förvaltningen och till viss del även mellan gemensamma förvaltningen och de olika fakulteterna, med informatörer eller avdelningschefer som aktörer och målgrupp. Syftet uppfylldes med fyra olika frågeställningar som rörde målgruppen/aktörernas generella syn på och förståelse för interkommunikation, aktörens formulerade ansvar eller kommunikativa uppdrag, vilken form information förmedlas i och vilket innehåll den har samt vilka led informationen och kommunikationen rör sig i.

Huvudresultaten visade att i en organisation ska kommunikation användas för att skapa något gemensamt och fungera som en grund att stå på. Informationsflödet inom GU är så enormt att det inte går att informera alla om allt och informationen kan istället läggas ut på gemensamma forum eller i nyhetsbrev så att medarbetarna själva kan söka upp den information de behöver för tillfället. I de intervjuer som genomförts fick vi reda på att ledarna inom GU helst vill motivera de anställda istället för att komma med pekpinna och att det generellt inte finns något formulerat eller uttalat kommunikativt uppdrag. Det informationsansvar de flesta säger att de har bygger på arbetsuppgiften i sig och är skapat av individen själv.

Innehållsmässigt i informationen efterfrågar man klarare direktiv och man vill också ha information som handlar om verksamheten och sådant som berör den egna avdelningen, det vill säga operativ information.

E-post är den vanligaste kommunikationskanalen som de flesta anser skall användas till kortare meddelanden, även om resonemanget till viss del motsäger sig själv då dessa korta meddelanden ökar flödet och informationsbelastningen. Gällande kommunikation anses öga - mot - öga i korridoren eller möten vara den effektivaste kanalen. Webben och intranätet finns där men används inte alls i den utsträckning som den skulle kunna göra. Kort sagt, Göteborgs universitet har många möjligheter att förbättra sin interna kommunikation.

## Litteraturförteckning

---

### Litteratur

---

- Abrahamson, B & Andersson, J A (2000) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber
- Altheide, D.L. (1996) *Qualitative Media Analysis*. London: Sage
- Alvesson, M. (2001) *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber
- Bang, H. (1994) *Organisationskultur*. Lund :Studentlitteratur
- Bennis, W.B. (1985) *Ledare och deras strategier*. Stockholm: Sv. Dagbladet
- Essaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Wägnerud, L. (2002) *Metodpraktikan – konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Nordstedts Juridik AB
- Fiske, J. (1992) *Kommunikationsteorier*. Borås: Centraltryckeriet
- Hadenius, S. & Weibull, L. (2003) *Massmedier* Albert Bonniers Förlag
- Heide, M. (2002) *Intranät*. Lunds Universitet
- Morgan, G. (1997) *Images of Organizations*. London: Sage
- Nilson, B. & Waldemarsson, A-K. (1994) *Kommunikation - samspel mellan människor*. Lund: Studentlitteratur
- Palm, L. & Windahl, S. (1989) *Kommunikation – teorin i praktiken*. Uppsala: Konsultförlaget
- Simonsson, C. (2002) *Den kommunikativa utmaningen*. Lunds Universitet
- Simonsson, C. (2006) *Nå fram till medarbetarna*. Malmö: Liber
- Strid, J. (1999) *Intern kommunikation – inom organisationer, företag och myndigheter*. Lund: Studentlitteratur
- Svedberg, L. (1992) *Grupp-psykologi*. Lund: Studentlitteratur
- Weick, K E. (1995) *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage

## Uppsatser

---

Efvergren, M. & Skarpsvärd, T. (2006) *Intranätet ur ett chefsperspektiv – en kvalitativ studie av Schenkers intranät NOVA*

Göteborgs Universitet: Institutionen för journalistik och masskommunikation

Nikell, J. (2006) *Information eller kommunikation – en kvantitativ studie av mellanchefers användning och uppfattning av intranätet NOVA*

Göteborgs Universitet: Institutionen för journalistik och masskommunikation

## Fakta och information om Göteborgs Universitet

---

Svedberg, G. (2004) *Göteborgs Universitet 2010* (Broschyr)

*Strategisk Plan 2007 – 2010*, Göteborgs Universitet (Broschyr)

*Göteborgs Universitet – Ett av de stora i Europa* (Broschyr)

Leffler, M. mfl (2005) *Arbetsmiljöbarometer 2 – arbetsmiljöundersökningen vid Göteborgs Universitet 2005*

## Bilagor

Intervjuguide