



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Kommunicera mera!

En studie om internkommunikationen på Försäkringskassan.

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet,
Masteruppsats i offentlig förvaltning,
Höstterminen 2012

Författare: Hanieh Mardirosian
Handledare: Björn Rombach
Examinator: Emma Ek



Förord

Denna mastersuppsats om 30 hp är skriven vid Förvaltningshögskolan, Göteborgs Universitet. Jag vill tacka min handledare Björn Rombach för det stöd och den vägledning jag fått under uppsatsens gång. Vill även tacka Pär Lagerqvist, chef på Försäkringskassan, för den öppenhet och hjälpsamhet han visat samt för den information jag har fått ta del av. Även ett stort tack till alla respondenter som ställt upp och gjort det möjligt för mig att genomföra denna undersökning. Det har varit en lång uppsatsresa men en väldigt lärorik resa där jag erhållit kunskap och erfarenheter och jag vill avslutningsvis tacka alla som har stöttat mig under denna tid.

Göteborg, Januari 2013

Hanieh Mardirosian

Sammanfattning

Denna uppsats handlar om internkommunikation och hur den fungerar i en organisation samt vilka faktorer som är av betydelse för internkommunikationen. Syftet med studien är att få ökad kunskap om vilka faktorer som påverkar hur väl internkommunikationen fungerar. Internkommunikationen i en organisation är av stor betydelse organisationens arbete, hur de anställda interagerar med varandra dagligen och hur information kring bland annat beslut och arbetsuppgifter kommuniceras ut. Kommunikationen mellan chef och medarbetare påverkas av ett flertal faktorer och denna studie behandlar tre problemområden; *organisationsstruktur, delaktighet och motivation samt tid och stress*. Studien besvarar tre frågeställningar där den första bygger på hur internkommunikationen fungerar i Försäkringskassan. De andra två frågeställningarna besvarar vilka faktorer som är av betydelse för hur internkommunikationen ser ut samt vilka som är de viktigaste för att upprätta en välfungerande internkommunikation. Studiens frågeställningar besvaras utifrån ett kvalitativt tillvägagångssätt där en intervjumall utformas baserat på den teoretiska referensramen och datainsamlingen sker genom intervjuer med chefer och medarbetare på olika enheter i Försäkringskassan. Totalt genomfördes sammanlagt tio intervjuer varav tre intervjuer med chefer och sju intervjuer med medarbetare. Utifrån en djupare analys av problemområdena framgår av datainsamlingen att kommunikationens karaktär påverkas av hur organisationen är uppbyggd, de anställdas delaktighet och deras motivation, samt även att tiden påverkar i vilken mängd och form man väljer att kommunicera, något som i sin tur orsakar stress. Slutsatserna visar på att förbättringar kan göras på diverse områden för att uppnå en välfungerande internkommunikation. Dessa förbättringsområden är främst mer tid till att kommunicera, mängden information, tydliga budskap, tydlig kommunikation, ökad delaktighet i beslutprocesserna och mer feedback från både chef och medarbetare.

Sökord: Internkommunikation, kommunikation, kommunicera, ledarskap, medarbetare, organisationsstruktur, delaktighet, motivation, tid och stress.

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Disposition.....	5
1.2 Bakgrund.....	5
1.3 Problemformulering.....	8
2. Syfte	12
2.1 Frågeställning.....	12
2.2 Avgränsning.....	13
3. Metod	14
3.1 Kvalitativ metod.....	14
3.2 Datainsamling.....	15
3.3 Urval.....	17
3.4 Kvalitativ intervjuundersökning.....	18
3.9 Validitet och reliabilitet.....	22
3.10 Sammanfattning.....	23
4. Teoretisk referensram	24
4.1 Kommunikation.....	24
4.2 Organisationsstruktur.....	32
4.3 Delaktighet och motivation.....	35
4.4 Tid och stress.....	40
4.5 Sammanfattning.....	44
5. Empiri	46
5.1 Försäkringskassans organisation.....	46
5.2 Datapresentation.....	48
6. Analys	62
6.1 Organisationsstruktur.....	62
6.2 Delaktighet och motivation.....	67
6.3 Tid och stress.....	70
6.4 Förslag på förbättring.....	73
7. Slutsats	75
7.1 Frågeställning 1.....	75
7.2 Frågeställning 2.....	77
7.3 Frågeställning 3.....	79
7.4 Förslag på vidare forskning.....	81
8. Referenslista	82
Bilaga	84

1. Inledning

1.1 Disposition

I *kapitel 1* återges en allmän inledning till ämnet där det redogörs för ämnets bakgrund följt av problemformulering. I *kapitel 2* presenteras studiens syfte och frågeställningar samt studiens avgränsningar. I *kapitel 3* redogörs det för studiens tillvägagångssätt och metod. I *kapitel 4* presenteras den teoretiska referensramen. *Kapitel 5* behandlar empirin, där data presenteras av genomförda intervjuer. Vidare i *kapitel 6* analyseras det empiriska materialet och slutligen redogörs slutsatser i *kapitel 7*.

1.2 Bakgrund

De flesta arbeten idag består till stor del av kommunikation, kanske utan att tänka på det. Vi går på möten, träffas vid kaffeautomaten, läser en rapport, ringer samtal, får instruktioner och skriver e-post meddelanden. Kommunikation är den mänskliga aktivitet som vi känner bäst och har störst erfarenhet av. Ordet kommunikation kommer från latinets ”communicare” och betyder ”göra gemensamt” vilket innebär att vi både meddelar och delar med oss av något, bland annat av innebörder, upplevelser, tankar, känslor, handlingar och värderingar.¹

Det var inte förrän på 1940 talet som intresset för kommunikation i organisationer började, tidigare hade denna viktiga faktor knappast uppmärksammats. Innan dess var fokus på ekonomiskt effektivitet och produktion med en vinstmaximerandesyn där individen betraktades som arbetande maskiner.² Enligt Nilsson och Waldemarson kan vi definiera kommunikation som en process där två eller flera personer skickar budskap till varandra och där de visar hur de påverkar varandra, uppfattar sig själva och situationen samt vilket innehåll de lägger in i sina budskap. Denna förmåga till samspel kan vi använda för att skapa närhet men vi kan också använda den till att stöta bort och skapa avstånd till andra.³

¹ Nilsson & Waldemarson 1994:9

² Strid 1999:9

³ Nilsson & Waldemarson 1994:10f

Under de senaste åren har det skett en revolutionerande utveckling av elektroniska hjälpmedel för effektivisering på flera områden. Med informations- och kommunikationsteknik (IT) har informationsflödet inom organisationer ökat och strukturerats på olika sätt där allt fler organisationer använder sig av internet, intranät eller extranät för att skapa snabbare informationsvägar.⁴ Många organisationsforskare är idag överens om att organisation och kommunikation är starkt sammankopplade, med en ömsesidig påverkan. Kommunikation är det som håller ihop en organisation och mycket arbete läggs ner på att ha en välfungerande kommunikation, både internt och externt menar Heide, Johansson & Simonsson. För att organisationen ska utvecklas krävs det att medlemmarna interagerar och kommunikation är därför viktig för att samtliga medlemmar ska få kunskap om, förstå och acceptera organisationens mål och för att därefter kunna översätta mål till handling.⁵

Organisationskommunikation brukar definieras som organisationsmedlemmars formella och informella kommunikation internt i organisationen, så kallad internkommunikation. Det kan även definieras som en kontinuerlig process där medlemmarna sänder eller utväxlar information, så kallad informationsöverföring.⁶ Förutom överföring av information är internkommunikation också förmedling av idéer, attityder och känslor från en person eller grupp till en annan. För att arbetet i organisationen ska kunna utföras så bra och effektivt som möjligt är det viktigt att de anställda har bra insikt i vad organisationen står för och strävar efter. Därför ses internkommunikation som en nödvändighet i en verksamhet då den ska informera de anställda, den ska styra och vägleda medarbetarnas handlande med hjälp av kommunicerade mål och värderingar. Den har även stor betydelse för den sociala interaktionen och bidrar till gemenskap och samhörighet i organisationen. En bra internkommunikation kan indirekt bidra till ett bättre resultat för organisationen, genom nöjda och välinformerade medarbetare. På samma sätt kan den även skada organisationen, om kommunikationen inte fungerar bra uppstår missnöje, missförstånd och ineffektivt arbete.⁷

Kommunikationens fyra funktioner enligt Strid:⁸

- *Expressiv funktion* - sändarens syfte är att meddela att han finns till och att få andra att uppmärksamma honom.

⁴ Strid 1999:5

⁵ Heide, Johansson & Simonsson 2005:18f

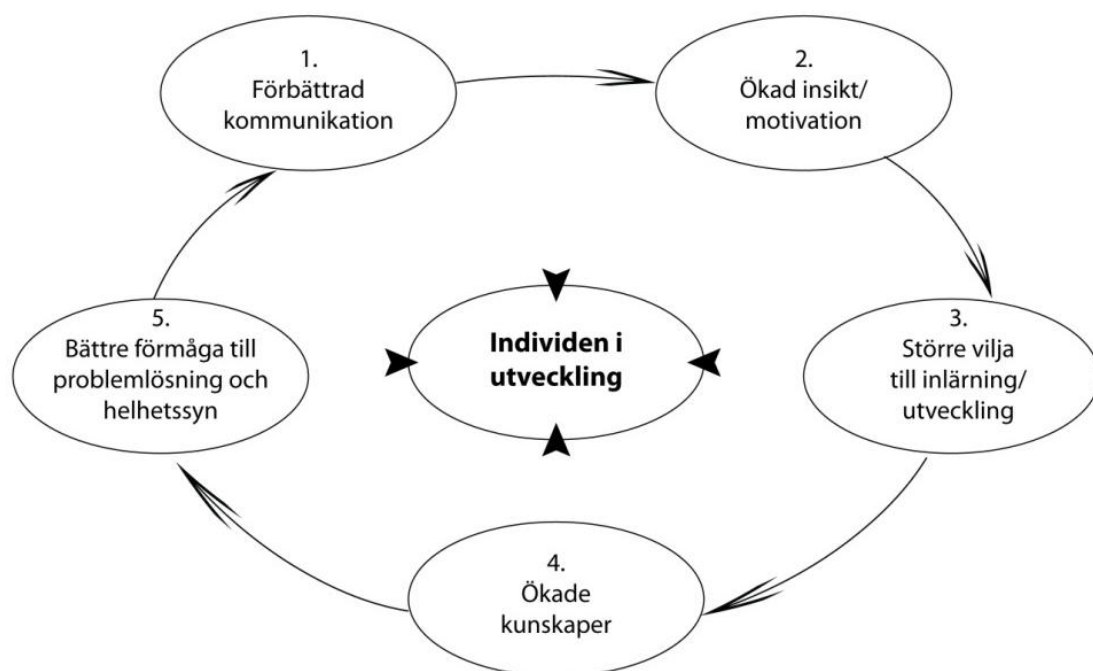
⁶ Jacobsen & Thorsvik 2008:295

⁷ Strid 1999:44ff

⁸ Strid 1999:45

- *Social funktion* - en viktig del i kommunikationen är att få medarbetarna att känna sig tillhörande organisationen eller företaget.
- *Informationsfunktion* – information rörande verksamhetens mål och medel. Ju mer välinformerade medarbetare, desto bättre fungerar både individen och verksamheten.
- *Kontrollfunktion* - genom att endast ge viss information, eller tillåta viss kommunikation, kan man i viss mån kontrollera både situationen och individen.

Enligt Erikson är det betydelsefullt med en effektiv internkommunikation eftersom det ger medarbetare överblick, skapar enighet om mål, ger bättre beslutsunderlag, skapar motivation och vi-anda, underlättar samarbete, motverkar ryktesspridning, underlättar delegering, minskar personalomsättningen, underlättar rekrytering, bidrar till personlig utveckling, skapar förändringskompetens och slutligen når organisationen bättre resultat.⁹ I figuren nedan kan vi se hur individen utvecklas genom en förbättrad kommunikation. Genom att motivationen ökar leder det till större utveckling och ökad kunskap vilket i sin tur leder till att medarbetare får bättre förmåga till problemlösning och helhetssyn.



Figur 1.1 – Hur den enskilde medarbetaren utvecklas genom förbättrad kommunikation. Källa: Erikson, Peter (2008) *Planerad kommunikation: strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. Malmö, Liber AB. 6:e upplagan, 73.

⁹ Erikson 2008:70ff

I en stor och uppdelad organisation som även är hierarkiskt uppbyggd kan det vara svårt att få internkommunikationen att fungera på bästa möjliga sätt. Olika enheter och olika yrkesgrupper kan uppfatta informationen på olika sätt, något som försvårar kommunikationen och Strid menar att förväntningarna på internkommunikation ökar inte bara från sändarens sida utan även mottagaren ställer högre krav på kommunikationen. Man förväntar sig att få information från ledningen, om vad som ska göras, hur det ska göras samt varför det ska göras och vad resultatet ska bli. Moderna arbetsprocesser ställer krav på ökad kunskap hos medarbetarna vilket i sin tur ställer krav på ökad information och det är därför viktigt att internkommunikationen fungerar bra.¹⁰ Jacobsen & Thorsvik menar att brist på information kan vara en viktig källa som leder till frustration och bristande motivation. Utan välfungerande kommunikation blir ledningsuppgiften svår, samarbetet dåligt, människorna frustrerade och dåligt motiverade.¹¹ Därför är det viktigt att förstå vad kommunikation är och vad som kan göras för att få den att fungera så bra som möjligt.

1.3 Problemformulering

Samtidigt som vi arbetar genom att kommunicera, och kommunikation ofta anses mycket viktig, upplevs den även som ett problem. Enligt Heide, Johansson & Simonsson kan de anställda klaga på att kommunikationen är dålig, att de inte får tillräckligt med information, att de får för mycket information, att cheferna inte lyssnar på dem, att beslut inte kommuniceras, att inget händer trots att problem finns och så vidare. Även cheferna kan klaga på att de anställda inte följer direktiven, att informationen inte når fram, att rykten sprids och att e-postlådan är sprängfull.¹² Effekterna av en dålig internkommunikation ska inte tas lätt på, då dessa påverkar, inte minst organisationen men även dess anställda.

Internkommunikation har en viktig roll i verksamhetens lönsamhet och det är därför viktigt att se till att det råder ett fungerande informationsflöde mellan ledningen och medarbetare samt medarbetare emellan. För detta krävs att en chef måste vara duktig på att kommunicera med sina medarbetare för att få organisationen att fungera på ett tillfredsställande sätt.¹³ Vidare diskuteras vikten av internkommunikation utifrån tre problemområden som ligger till grund för denna studie.

¹⁰ Strid 1999:21

¹¹ Jacobsen & Thorsvik 2008:293f

¹² Heide, Johansson & Simonsson 2005:20

¹³ Engquist 1992:12

Det första problemområdet och en väsentlig faktor som påverkar internkommunikationen är organisationens struktur och uppbyggnad. Organisationsstrukturen påverkar hur internkommunikationen ser ut och strukturens viktigaste funktion är att hindra informationsflöden och minska informationsmängden.¹⁴ Ur ett deltagandeperspektiv är den formella strukturen i organisationer ofta ett problem. Ju större organisation, desto mer specialiserad blir den och därmed uppdelad. Varje avdelning eller grupp blir mer sammansvetsad och avskild från de andra grupperna. Detta skapar lätt isolerade grupper och helheten försvinner. Strid menar att man förstår varandra sämre och att detta inte enbart är ett organisationsproblem utan även ett kommunikationsproblem. Olika enheter och olika yrkesgrupper kan uppfatta informationen på olika sätt, något som försvårar kommunikationen. Kommunikationsproblem beskrivs ofta i termer som för lite information, för mycket information, otydligt budskap, olika tolkningar av informationen och så vidare.¹⁵

Det andra problemområdet är delaktighet och motivation. Kommunikation och information är oerhört viktig för att medarbetarna ska kunna arbeta effektivt och känna motivation till arbetet. Strid diskuterar kring vikten av deltagande och engagemang, något som information syftar till genom såkallad kunskapsinformation. Denna typ av information ska informera medarbetaren om verksamhetens arbete och mål, för om de inte kan något om verksamheten kan de inte delta, och heller inte känna något engagemang.¹⁶ Enligt Strid leder motiverade medarbetare till ökat engagemang vilket i sin tur genererar bättre resultat för organisationen.¹⁷ Förstår inte medarbetarna vad chefen menar uppstår lättare missförstånd, något som kan skapa problem i organisationen.¹⁸ Dessa problem kan bland annat innebära att medarbetaren inte får den information som krävs och därmed blir arbetsuppgifterna lidande eller att medarbetaren inte arbetar mot organisationens mål och värderingar samt förlorar samhörighet med organisationen.¹⁹

Att inte fullt utnyttja den kunskap, insikt och erfarenhet som finns hos anställda på olika ställen i organisationen, minskar utrymmet för lokal initiativkraft och kreativitet samt minskar oftast de anställdas motivation. Genom att ge anställda större makt och kontroll över sin egen arbetssituation får de anledning att experimentera och finna nya sätt att lösa sina uppgifter, något som i sin tur bidrar till att stimulera motivation, lojalitet och uppslutning kring

¹⁴ Heide, Johansson & Simonsson 2005:83f

¹⁵ Strid 1999:44f

¹⁶ Strid 1999:42

¹⁷ Strid 1999:32

¹⁸ Strid 1999:44ff

¹⁹ Strid 1999:32

organisatoriska mål.²⁰ Något som konflikter i organisationen kan skada motivationen. Människor uppmuntras till att skylla på varandra och använda negativ energi på oenigheter i stället för att fokusera på att gå vidare. De ger även människor sårade känslor, som står i vägen för en positiv attityd till arbetet. Därför är det viktigt att internkommunikationen är välfungerande för att på så sätt minska framkomsten av konflikter.²¹

En annan väsentlig del är att chefer måste använda sig av kommunikation som stärker motivationen och inte endast fokusera på att få jobbet gjort, då chefens effektivitet beror på hur motiverade medarbetarna känner sig inför arbetet. Enligt Haim är det oftast enkla metoder som skapar engagemang det enda som behövs för att skapa motivation. Till exempel att be medarbetaren fundera på ett problem och föreslå lösningar kan räcka för att göra de engagerade och skapa en hög motivationsnivå.²² Detta kallas för motiverande kommunikationsteknik vars målsättning är att stimulera medarbetarnas engagemang genom att be de bli delaktiga i det som är tänkt vilket ökar kvaliteten på problemlösningen som i sin tur ökar motivationen.²³ Haim menar att den bästa motivationen är den som kommer inifrån.²⁴ Därför måste alltså motivationen växa fram naturligt hos medarbetarna som en följd av hur de uppfattar arbetssituationen.²⁵

Det tredje problemområdet är tid och stress. Det krävs tid för att kommunicera på djupet men samtidigt menar Erikson att vi ofta saknar tid. Alltför många människor lider av tidsbrist – i både sitt arbetsliv och privatliv. Det i sin tur leder till en inre tomhet – utbrändhet, något som beror på överflödet av information. Det blir svårt att få överblick och se helheter, människor blir förvirrade i det höga tempot och tar inte tid att stanna upp och reflektera.²⁶ Många chefer upplever att de har för lite tid att ägna åt sin personal och åt verksamhetens utveckling, en förutsättning för en funktionell organisation med god arbetsmiljö och en rimlig arbetsbelastning, är att cheferna har ett rimligt antal underställda så att de har en möjlighet att lära känna sina underställda.²⁷

Även stress är ett hinder för en välfungerande internkommunikation. Enligt en artikel i Östgötatidning menar man att för mycket information kan leda till ökad stress bland medarbetarna. Då det idag är så enkelt att skicka information via tjänster som bland annat e-

²⁰ Jacobsen & Thorsvik 2008:209

²¹ Haim 2006:196

²² Haim 2006:59

²³ Haim 2006:52

²⁴ Haim 2006:23f

²⁵ Haim 2006:48

²⁶ Erikson 2008:56ff

²⁷ Andersson-Felé 2007:490

post, skickas det oftast för mycket information. Man menar då att all information inte lämpar sig att skickas via mejl, utan att en del information borde tas via andra kommunikationsvägar. Viss information kanske bör tas personligen eller läggas upp på intranätet där de som vill kan gå in och läsa, utan att behöva få inkorgen fylld med information. Förutom en överfull inkorg förväntas det även att man svarar snabbt, vilket gör det ännu mer stressande, likaså för avsändaren som väntar på svar. Man använder mejlen när det är bråttom och informationen ska snabbt ut och till många, men tänker inte på effekterna; budskapet når inte fram till mottagaren, man vet inte hur mottagaren reagerar och det kan bli för mycket information som leder till stressade medarbetare.²⁸ Det gäller alltså att hitta en balans så att nödvändig och relevant information når dem som behöver den.

Dessa problemområden visar på internkommunikationens betydelse i organisationer. Om kommunikationen inte fungerar kommer heller inte organisationen fungera och det är därmed viktigt att organisationer kontinuerligt arbetar med kommunikationen för att den ska vara så effektiv som möjligt. Internkommunikationens roll har inte alltid varit lika uppmärksammas som idag, man har på senare tid börjat förstå dess relevans för organisationens helhet och vilken viktig roll den har. Trots internkommunikationens vikt för verksamheten upplevs den ofta som bristfällig. Detta kräver att internkommunikationens brister uppmärksammas för att få den att fungera bra. En välfungerande interkommunikation kommer att kunna påverka verksamhetens lönsamhet positivt samt öka den enskilde medarbetarens trivsel genom att nå en gemensam förståelse för organisationens mål och arbete.

²⁸ Östgötatidning (2009)

2. Syfte

I problemformuleringen har det diskuterats kring betydelsen av en organisations internkommunikation och vad som kan tänkas orsaka en icke väl fungerande internkommunikation. Tre problemområden har presenterats, organisationsstruktur, delaktighet och motivation samt tid och stress. En djupare undersökning av dessa områden kan tänkas ge större förståelse och kunskap kring problemet och förhoppningsvis leda till en förbättring av en organisations internkommunikation. *Detta leder till studiens syfte som är att få ökad kunskap om vilka faktorer som påverkar hur väl interkommunikationen fungerar.* Jag kommer därför att beskriva och analysera en organisations internkommunikation samt kartlägga de viktigaste faktorerna för att skapa en välfungerande internkommunikation. Studien ska vidare besvara följande frågeställningar.

2.1 Frågeställning

1. *Hur ser internkommunikationen ut i en organisation?*
2. *Vilka faktorer är av betydelse för hur internkommunikationen ser ut?*
3. *Vilka faktorer är de viktigaste för att upprätta en väl fungerande internkommunikation?*

2.2 Avgränsning

Enligt Ekengren och Hinnfors är ett vanligt misstag att vilja bygga in för många eller för stora frågor i undersökningen. En avgränsning har stor betydelse för hur uppsatsen kommer att bli i slutändan, inte minst då tiden inte räcker till för att täcka allt, men även för att ett väl preciserat problem kan ge väldigt fina resultat även om det bara gäller för en liten del av verkligheten.²⁹ Denna studie avgränsas på följande vis:

- Studien inriktar sig till en statlig organisation.
- Studiens perspektiv utgår från relationen mellan ledning och medarbetare samt medarbetare emellan.
- Studien närmar sig endast tre problemområden; organisationsstruktur, delaktighet och motivation, samt tid och stress.

²⁹ Ekengren & Hinnfors 2006:49ff

3. Metod

Detta kapitel behandlar studiens metodologiska tillvägagångssätt. Här presenteras vilken typ av studie som har genomförts samt mer detaljerat kring tillvägagångssättet. Metodkapitlet är uppdelat i ett antal kategorier, bland annat studiens undersökningsmetod, datainsamling, urval och generaliserbarhet, under vilka det motiveras för hur studien har svarat på studiens frågeställningar.

Studien kommer att grundas på ett kvalitativt tillvägagångssätt då målet är att fördjupa förståelsen av valt ämne utan att kvantifiera den data som erhålls från studiens empiri. Ingen statistik kommer att vara nödvändig och därför utesluts en kvantitativ metod. En kvalitativ metod presenterar möjligheter att undersöka studieobjektet från insidan genom att utföra djupintervjuer. Då en kvalitativ undersökningsmetod karaktäriseras av både forskarens och respondenternas egna erfarenheter och förkunskaper, ska det belysas att det råder full insikt att detta kan påverka de resultat och slutsatser som framförs.

3.1 Kvalitativ metod

Kvalitativ metod kännetecknas av en närhet till forskningsobjektet. Ingen statistik är nödvändig utan här är det forskarens uppfattning eller tolkning som styr, exempelvis tolkning av referensramar, motiv, sociala processer och sociala sammanhang. Genom att använda en kvalitativ metod ska en större förståelse ges för en viss situation som individer, grupper eller organisationer befinner sig i. Man får därmed en djupare och mer fullständig uppfattning från flera olika synvinklar. På så sätt ges i denna studie större förståelse för varför internkommunikationen ser ut på ett visst sätt i en organisation och vilka faktorer som kan påverka hur väl internkommunikationen fungerar. Vidare redogörs det för den kvalitativa metodens starka och svaga sidor.³⁰

Starka sidor med en kvalitativ metod: flexibel, visar en helhetsbild av situationen, ökar förståelsen för hur internkommunikation fungerar, problemställningen kan belysas ur flera

³⁰ Holme & Solvang 1997:14, 76ff

olika synvinklar och ger bättre och grundläggande förståelse för problemet.³¹ Med denna metod får man även en bättre och bredare uppfattning av chef och medarbetares situation och får ta del av deras åsikter och tankar. Forskaren har därmed möjlighet att bilda sig en egen uppfattning av chef och medarbetares situation och se reaktionerna på de frågor som ställs till skillnad från en kvantitativ metod där data består utav korta svar då respondenten inte har någon möjlighet att utforma eller berätta hur denne själv upplever situationen utan begränsas till de frågor som ställs till alla undersökningsenheter.³²

Svaga sidor med en kvalitativ metod: ej generaliserbar, svårt att säga om det kan gälla andra enheter på Försäkringskassan, trovärdigheten ifrågasätt, dess flexibilitet gör att man hela tiden hittar nya insikter och uppfattningar kring problemet vilket gör det svårt att jämföra och analysera. Vilken information som framkommer är mycket beroende av informationskällan, det vill säga de svar som intervjupersonerna ger under intervjuerna. Olika slags information ger en oklar tolkning.³³ Inte alltid pålitlig och giltig information vilket kan skada reliabiliteten och validiteten av studiens resultat.³⁴ Forskaren kan även missförstå situationen eller inte ha förståelse för respondenternas motiv eller de signaler som uttrycks. Intervjurespondenterna kan även bete sig på ett visst sätt som de tror att forskaren förväntar sig. Därmed kanske de inte beter sig som de annars skulle ha gjort, något som forskaren måste vara medveten om.³⁵ Studiens resultat och riktning beror även en del på forskarens fördomar och för-förståelse (egna erfarenheter, utbildning, arbete) av situationen, vilket kan vara till studiens för- och nackdel.³⁶

3.2 Datainsamling

Data kommer att samlas genom att studera en stor statlig organisation som är hierarkiskt uppbyggd. Den organisation som valts att studera är Försäkringskassan. Fokus kommer att ligga på utvalda enheter, och inte hela organisationen i sig. Detta kommer förhoppningsvis ge en ganska bra bild av organisationen i helhet. Data kommer att bestå utav djupintervjuer med medarbetare och deras närmaste chefer, främst mellanchefer då dessa har mestadels kontakt med de anställda. Intervjuerna kommer att ge en större förståelse för hur

³¹ Holme & Solvang 1997:79

³² Holme & Solvang 1997:82

³³ Holme & Solvang 1997:83

³⁴ Holme & Solvang 1997:94

³⁵ Holme & Solvang 1997:94

³⁶ Holme & Solvang 1997:95

internkommunikationen ser ut samt vilka faktorer som kan påverka mer i detalj än vad exempelvis enkätundersökning eller fokusgrupper hade gjort. Data som samlas in avgränsas och ska täcka tre problemområden som är av betydelse för hur internkommunikationen ser ut i en organisation och som slutligen ska besvara studiens frågeställningar;

- **Organisationsstruktur:** här studeras organisationens struktur i form av hierarki, arbetsprocesser och kommunikationsvägar. Frågor som ska besvaras är bland annat hur organisationsstrukturen ser ut, vem man främst kommunicerar med, är kommunikationen formell eller informell, hur användningen av de olika informationskanalerna ser ut, anser medarbetarna sig vara välinformerade, vilka informationshinder finns det samt hur man ser på mängden information. Målet är att beskriva hur internkommunikationen ser ut, hur den fungerar i organisationen samt vad den har för betydelse för en välfungerande internkommunikationen.
- **Delaktighet och motivation:** här studeras medarbetarnas delaktighet i organisationen och hur man går tillväga för att motivera medarbetare i sitt arbete och i sin kommunikation. Frågor som ska besvaras är bland annat om man anser sig vara delaktig i besluts- och arbetsprocessen, om man anser sin chef lyssna och vara öppen för kritik/diskussion, om man får feedback, vad det är typ av feedback, vad effekterna är av feedback samt vad som motiverar medarbetarna i deras eget arbete. Målet är att förklara på vilket sätt delaktighet och motivation är av betydelse för en välfungerande internkommunikation.
- **Tid och stress:** här studeras tid och stress genom att se på hur mycket tid som läggs ner på att kommunicera i organisationen samt vad det kan leda till, exempelvis stress och utbrändhet. Frågor som ska besvaras är bland annat om man känner sig stressad av kommunikationen eller mängden information, om man känner sig stressad i allmänhet, vad som kan orsaka ökad/minskad stress, om det finns tillräckligt med tid för att kommunicera, skapa relationer eller utföra ett bra arbete. Målet är att förklara på vilket sätt tid och stress är av betydelse för en välfungerande internkommunikation.

3.3 Urval

Undersökningspersonerna är avgörande för undersökningens resultat då fel urvalspersoner kan leda till att hela undersökningen blir värdelös i förhållande till den utgångspunkt man har från början.³⁷ Jag hade möjligheten att själv välja vilka personer som skulle intervjuas men valde att endast ge önskemål om vilka kriterier intervjupersonerna skulle uppnå och lät vidare en utav cheferna på Försäkringskassan bestämma specifikt vilka personer som fick delta. Detta eftersom chefen bättre kan avgöra vilka personer som är passande och villiga att ställa upp. Tio personer ställde upp på intervjuerna och därefter fick forskaren information om vilka dessa var. Enligt Holme och Solvang kan urvalet av undersökningspersoner väljas strategiskt genom att ta ”extrema fall” och inte de genomsnittliga, eller personer som man vet har god kunskap om situationen eller personer som man vet är mer medvetna än andra. Problemet här kan vara att dessa personer kan ge förvrängda och övertygande beskrivningar av problemet. Forskaren är medveten om denna fara, något som kan påverka studiens validitet och reliabilitet.³⁸ Dock har jag full tillit för urvalet av intervjupersoner då urvalet bestod av personer med olika bakgrund, erfarenhet och kompetens.

Studiens perspektiv avgränsas till relationen mellan ledning och medarbetarna samt medarbetarna emellan. Intervjupersonerna består därmed av tre chefer och sju medarbetare. Urvalet av medarbetarna är personer som arbetat på Försäkringskassan under en längre period men även två av dessa som arbetat där under en kortare period. Detta med anledning av att de med längre erfarenhet av organisationen förhoppningsvis kan dela med sig av mer korrekt och värdefull information med en blandning av erfarenheten från nyanställda. Intervjuer med cheferna ska ge information om hur internkommunikationen är uppbyggd och hur den ser ut samt hur de upplever vissa problem. Detta urval ska ge ett bredare perspektiv av det valda ämnet med synvinklar från både ledning och medarbetare som representerar olika fall av situationen.³⁹

³⁷ Holme & Solvang 1997:101

³⁸ Holme & Solvang 1997:104

³⁹ Holme & Solvang 1997:101

3.4 Kvalitativ intervjuundersökning

Skillnaden i förhållande till många andra metoder är att med intervjuer kan intervjuaren genom sin direkta kontakt med sina intervjupersoner ha möjlighet att påverka hur det materialet som sedan ska analyseras ser ut. Förhoppningen är att de frågor som ställs kan få intervjupersonen att tänka till och därmed få ut så mycket information som möjligt. Det man ska tänka på är; vilka personer ska intervjuas, hur många personer ska intervjuas, vilka frågor ska ställas, hur preciserade ska frågorna vara, samt var och hur intervjuerna ska genomföras. Vilka frågor som ställs är av stor betydelse för det empiriska materialet. Frågorna ska locka ut så mycket svar som möjligt från intervjupersonerna, utan att styra deras svar. Det kan då krävas en lagom blandning mellan öppna, introducerande frågor och mer slutna frågor med högre noggrannhet. Att få intervjupersonerna att känna sig avslappnad och bekväm är ytterligt viktigt. Saker som kan påverka intervjupersonens bekvämlighet är vart intervjun genomförs, om intervjun spelas in eller om författaren för anteckningar.⁴⁰

Intervjustruktur

Intervjuerna hamnade mellan en strukturerad och ostrukturerad intervju där en viss frihet lämnades för respondenten att prata om det som är viktigt för honom eller henne. En viss struktur är av vikt, då det ger en garanti att alla ämnesområden och teman kommer med.⁴¹ Vissa frågor ställdes, samtidigt som det lämnades utrymme åt intervjupersonen att prata omkring frågorna och de tankar som väcks. Fördelen med detta är att strukturen utformats i förväg vilket underlättar analysen. Nackdelen är att man riskerar att få så mycket information att man går vilse eller inte vet vad man ska göra med den.⁴²

Studiens intervjuer var mestadels ostrukturerade⁴³ och genomfördes med öppna frågor, det vill säga där det inte finns ett färdigformulerat svarsalternativ utan de intervjuade formulerade svaren med egna ord.⁴⁴ Samtidigt fanns en del struktur för att få med de frågor som är av störst intresse med hjälp av en intervjumall som utformades inför intervjuerna.⁴⁵ Intervjumallen var strukturerad på så sätt att det började med ett antal inledande frågor som sedan följdes av frågor kring studiens tre problemområden, nämligen organisationens struktur,

⁴⁰ Ekengren & Hinnfors 2006:88f

⁴¹ Bell 2000:122

⁴² Bell 2000:122f

⁴³ Bryman 2008:437

⁴⁴ Bryman 2008:231

⁴⁵ Holme & Solvang 1997:100f, Se bilaga: intervjumall.

delaktighet och motivation samt tid och stress. Detta avslutades med ett antal avslutande frågor kring internkommunikation och hur nöjda de är med denna. Intervjumallen var även utformad i två versioner, en för chefer och en för medarbetare på Försäkringskassan.

En stor fördel med intervjuerna var dess flexibilitet, då jag kunde komma med följdfrågor och svaren kunde utvecklas och fördjupas. Jag kunde även utforska svaren, följa upp idéer och gå in på motiv och känslor på ett sätt som är omöjligt med enkätundersökningar. Nackdelen med intervjuerna är att de är subjektiva och tar ganska lång tid i anspråk.⁴⁶ Det var även viktigt för mig som intervjuare att tänka på att inte ställa ledande frågor, inte ha outtalade förutsättningar, ta en fråga i taget och inte ha värderande frågor.⁴⁷ Intervjuerna tog cirka 30-35 minuter med medarbetarna medan det tog mycket längre tid med cheferna, cirka 45-50 min, något som kan tänkas bero på att cheferna hade mycket mer att säga och var mer utförliga i sina svar.

Att göra kvalitativa intervjuer är en mycket krävande form av informationsinsamling. Tio intervjuer utfördes under två sammanhängande dagar, dels för att spara tid och dels för att intervjuerna inte skulle hamna mellan de dagar då utbetalning sker. Under de dagar i månaden då utbetalning sker är medarbetarna upptagna vilket ledde till att alla intervjuer utfördes under en kort tidsperiod som inte hindrade deras arbete. God tid var avsatt för varje intervju, närmare en och en halvtimme, vilket gjorde att tiden däremellan intervjuerna gav mig tid att skriva rent all information skriftligt på datorn, något som underlättade transkriberingen. Detta var väldigt positivt eftersom jag fick möjlighet att analysera den insamlade informationen direkt i anslutning till intervjuerna och skriva rent egna tankar kring informationen och intervjuerna.

Vid intervjutillfällena användes en diktafon som för min egen skull skulle underlätta transkriberingen och jag förde även anteckningar samtidigt som jag intervjuade. Jag upplevde inte att stämningen ändrades på grund av inspelningen utan intervjupersonerna var bekväma och talade öppet. Under intervjuernas gång försökte jag visa intresse och förståelse samtidigt som jag var försiktig med att inte påverka deras svar och inte ställa ledande följdfrågor. De intervjuade fick svara på det sätt de själva ville och jag ansåg att detta var tillräckligt. Dock ställde jag följdfrågor i vissa fall som var relevanta till studien eftersom en del respondenter gav korta svar.⁴⁸ Intervjupersonerna fick själva välja var de ville sitta, detta främst för att få

⁴⁶ Bell 2000:119

⁴⁷ Bell 2000:120

⁴⁸ Bryman 2002:200

dem att känna sig bekväma och avslappnade vilket är ytterst viktigt.⁴⁹ Intervjuerna med cheferna hölls i deras arbetsrum och jag fick gå till de medan intervjuerna med medarbetarna hölls i rum som jag fick låna och de fick komma till mig. Detta eftersom en del medarbetare satt ute i öppna kontorslandskap och inte hade ett eget rum för mig att gå till och andra tyckte det var enklare att komma direkt till mig.

Anonymitet

Studiens intervjupersoner är anonyma i den vetenskapliga redogörelsen och på så sätt går det inte att veta vem som framför vissa påståenden, något som inte är av betydelse i denna studie. De intervjuade blev informerade om detta vilket förhoppningsvis gjorde att de blev mer bekväma i att besvara frågorna och tala mer öppet. Har man lovat att intervjupersonerna ska förbli anonyma i undersökningen är det viktigt att uppsatsförfattaren inte döper intervjupersonerna till sådant som gör att man trots allt kan lista ut vem som blivit intervjuad menar Ekengren och Hinnfors.⁵⁰

Forskarens roll

Forskaren har stor betydelse för hur intervjuerna går tillväga och vilken information som framkommer. Forskaren måste ha stor förmåga att kunna sätta sig in i och förstå hur den intervjuade upplever sin situation. Det ska upplysas att forskaren av denna studie själv arbetar på Försäkringskassan vilket kan ha påverkat hur de intervjuade reagerade och svarade på frågorna som ställdes. Eftersom forskaren ses som en medarbetare och chefs underordnad kan respondenterna ha svarat på ett sätt som kan tänkas förväntas på grund utav osäkerhet och försiktighet för att själva inte hamna i trubbel. Detta var dock inget som upplevdes utan kan å andra sidan ha fått en annan effekt genom att de intervjuade kände sig mer bekväma och mer förstådda då de kände att forskaren har större förståelse för deras situation. Innan intervjuerna påbörjades var jag därför tydlig med mitt mål och syftet med intervjun för att skapa tillit. Det är här även särskilt viktigt att jag som forskare är försiktig med att mina egna uppfattningar inte smittas av på den intervjuade. Jag försökte hela tiden vara uppmärksam och öppen i intervjusituationen för att allt skulle gå smidigt och spontant fram, och tänkte även på att

⁴⁹ Ekengren & Hinnfors 2006:89

⁵⁰ Ekengren & Hinnfors 2006:121f

notera icke-verbala reaktioner. Holme & Solvang menar att genom att visa att man lyssnar och tar det respondenten säger på allvar uppstår en tillit vilket gör intervjun meningsfull för båda parter.⁵¹

Generaliserbarhet

Forskare måste alltid ställa sig frågan varför något är intressant att studera. Varför vill vi veta något om tolkningen av just det här fallet, varför vill vi dokumentera just detta och så vidare. Centralt för att karaktären av studiens frågeställningar ska bli vetenskapliga är att svaret på dem på något sätt kan länkas till vidare förståelse för hur världen hänger samman. Därför bör studiens resultat av vad som kan påverka en välfungerande internkommunikation kunna vara till grund för fortsatt forskning kring ämnet.

Generaliseringar kan göras med viss försiktighet och forskaren bör fråga sig hur långt resultatet kan gå. Väl genomtänkta urval av studieobjekt kan möjliggöra för forskaren att generalisera utöver sin egen studie. Det är inte ovanligt att välja ut ett enda fall. I denna studie är det utvalda fallet Försäkringskassan. Frågan som bör ställas är då på vilket sätt en studie om Försäkringskassan kan användas för att generalisera. Försäkringskassan är en stor och statlig organisation som har hand om Sveriges trygghetssystem. Då det är en så pass stor organisation med 8 avdelningar och närmare 12 500 anställda kan det vara svårt att ge en helhets bild för hela organisationens situation. Genom att studera internkommunikationen på en enhet är det inte säkert att det är likadant på andra enheter i Försäkringskassan eller andra likartade organisationer. Därför ska man vara försiktig med att generalisera studiens resultat och slutsats och tänka på att varje fall har unika omständigheter som påverkar.⁵²

⁵¹ Holme & Solvang 1997:105

⁵² Ekengren & Hinnfors 2006:42ff

3.9 Validitet och reliabilitet

Validitet definieras som giltighet och innebär att det finns god överensstämmelse mellan teoretiska begrepp och de operationella indikatorerna. Forskaren har i en genomgång av tidigare forskning fått anledning att precisera och definiera de viktigaste begreppen och är tydlig med vad som letas efter i det empiriska materialet. Frågeställningarna anses vara valida med tanke på att problemområdena är tydligt avgränsade och preciserade samt tydligt kopplande till studiens referensram.⁵³ Det är även viktigt med reliabel information. Reliabilitet definieras som tillförlitlighet. Med detta avses att undersökningen inte lider av slumpmässiga fel. Genom en noggrann genomgång av teorin och tidigare forskning i form av olika funktioner, processer och begrepp samt tydliga skillnader mellan definitioner och olika områden är förhoppningen att inga misstolkningar har utförts och att studien uppnått en hög reliabilitet och validitet. Den insamlade informationen har noggrant bearbetats utan att forskarens egna tolkningar och uppfattningar har påverkat.⁵⁴ Detta kan säkerställas eftersom det enbart är respondenternas egen uppfattning av situationen som framkommer i det empiriska materialet. Då studien grundar sig på ett väl genomtänkt tillvägagångssätt samt att intervjuerna hade en del struktur och i förväg formulerade frågor, anses detta ge samma resultat utfört av andra forskare, vid olika tillfällen under i övrigt lika omständigheter.⁵⁵

⁵³ Ekengren & Hinnfors 2006:79f, 163

⁵⁴ Holme & Solvang 1997:163, 167

⁵⁵ Bell 2000:89, 90

3.10 Sammanfattning

Studiens metodologiska tillvägagångssätt har presenterats och en kvalitativ metod har valts för att studera internkommunikation på Försäkringskassan och det har redogjorts för metodens starka och svaga sidor. Dess starka sidor är bland annat att den ger en större förståelse för valt ämne och en bredare uppfattning från flera olika perspektiv. Den ger en möjligheten att ta del av chefers och medarbetares uppfattning och tankar samt att se reaktionerna på frågorna som ställs. Dess svaga sidor är bland annat att det är svårt att generalisera studiens resultat, trovärdigheten ifrågasätts, forskaren har en betydande roll för vilken information som framkommer samt att mängden information kan bli för mycket och problematisk. Datainsamlingen består av intervjuer med chefer och medarbetare på utvalda enheter inom området föräldraförsäkring på Försäkringskassan. Intervjuerna hamnade mellan en strukturerad och ostrukturerad intervju där en intervjumall var utformad inför intervjuerna samtidigt som respondenterna fick tala öppet då det inte fanns ett värdigformulerat svarsalternativ. Fördelen med intervjuer är dess flexibilitet samtidigt som nackdelen är att det tar långt tid och kan bli för mycket information. Insamlad data avgränsas till studiens tre problemområden; organisationsstruktur, delaktighet och motivation samt tid och stress. Studiens perspektiv avgränsas till relationen mellan ledning och medarbetare samt medarbetare emellan. Det är av stor vikt att forskaren är försiktig med att inte låta sin egen uppfattning påverka intervjuerna och vara uppmärksam och öppen i intervjusituationen, vilket enligt Holme & Solvang skapar tillit. Vidare har studiens generaliserbarhet diskuterats och hanteras med stor försiktighet då det är svårt att säga ifall studiens resultat kan gälla övriga enheter i Försäkringskassan eller andra likartade organisationer vilket även tydliggjorts kring studiens validitet och reliabilitet.

4. Teoretisk referensram

Detta kapitel behandlar studiens teoretiska referensram. Först ges en allmän överblick över hur kommunikationsprocessen ser ut, formell och informell kommunikation, kommunikationsproblem och de olika kommunikationskanalerna. Därefter görs en fördjupning i de tre problemområden som diskuterats i problemformuleringen, nämligen organisationsstruktur där bland annat vertikal och horisontell kommunikation samt vikten av chefens medarbetare redogörs. Vidare till delaktighet och motivation, kring bland annat hur chefer kan använda sig av motiverande kommunikationstekniker för att skapa motivation. Och till sist tid och stress där det redogörs för ett antal tips på hur en välfungerande internkommunikation uppnås och vilka hinder som står i vägen såsom tid, stress och mängden information. Kapitlet avslutas med en redogörelse av informationsproblem.

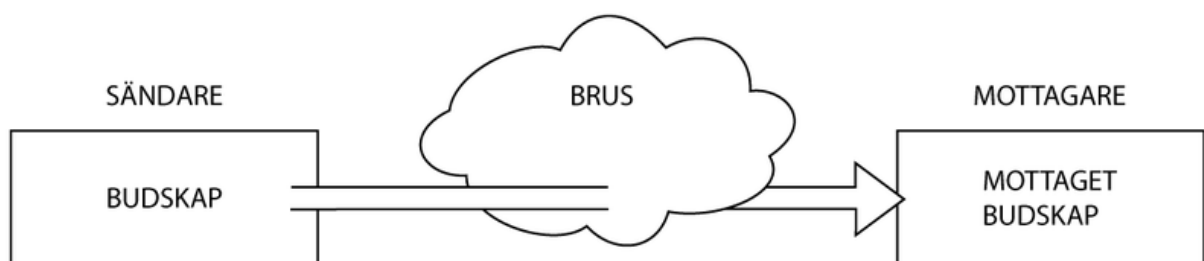
4.1 Kommunikation

Kommunikationsprocessen

Kommunikationsprocessen i en organisation brukar beskrivas som en bestämd följd av handlingar där information överförs från en sändare till en mottagare. Kommunikationens innehåll är ett så kallat budskap medan själva kommunikationen definieras som allt som sker från det att sändaren väljer att sända ett budskap till det att mottagaren har uppfattat och tolkat budskapet.⁵⁶ En av de mest grundläggande kommunikationsmodellerna framtog av Shannon och Weaver vilket även kallas för "sändare-mottagare-modellen". Denna modell har fått mycket kritik på grund av processens enkla och linjära karaktär. Modellen bygger på fyra beståndsdelar: sändare, meddelande, kanal och mottagare. Här ses kommunikationen enbart som överföring av meddelanden från en sändare till en mottagare, ett synsätt som kallas för transmissionssynsättet eller också överföringsmetaforen. Tyngdpunkten läggs alltså på överföringen, där mottagarens tolkning av informationen inte uppfattas som särskilt problematiskt. Utgångspunkten är att ord innehåller bestämda betydelser som mottagaren enkelt kan inhämta från ett meddelande. Mottagaren i denna modell blir till passiva individer och man bortser alltså från aktörerna i kommunikationen, deras sociala relationer, attityder,

⁵⁶ Jacobsen & Thorsvik 2008:296 (se figur)

värderingar, förkunskaper, handlingar, avsikter och tolkningar.⁵⁷ I denna modell uppstår ofta brus vilket innebär allt som läggs till i signalen mellan sändningen och mottagningen och som inte avsetts av källan. Alltså alla mottagna signaler som inte avsändaren sänt eller allt som gör den avsedda signalen svårare att avkoda på korrekt sätt, blir till brus vilket leder till tolkningsproblem i kommunikationsmodellen.⁵⁸



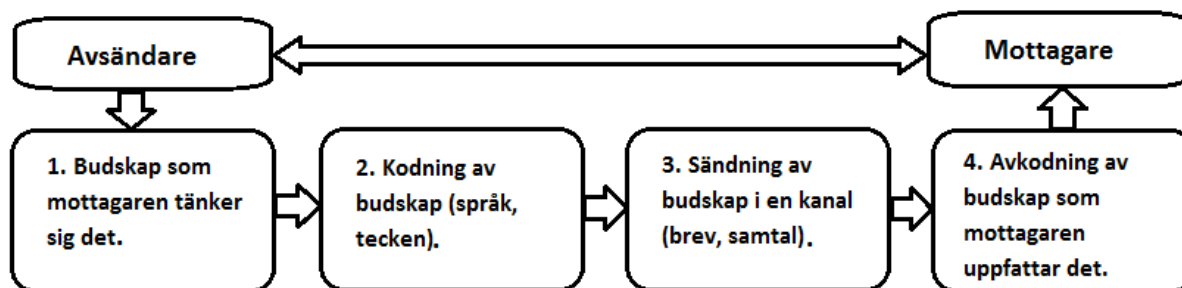
Figur 1.2 – Shannons och Weavers kommunikationsmodell där brus kan uppstå. Källa: Fiske, John (2004) Kommunikationsteorier: en introduktion. Uppsala: Almqvist & Wiksell, 18.

Jacobsen & Thorsvik redogör för en mer avancerad modell där kommunikationsprocessen består av följande fyra steg:⁵⁹ *Steg 1:* avsändaren tänker sig ett budskap som informationen innehåller och som denna tror mottagaren tänker sig det. *Steg 2:* sändaren måste koda informationen, dvs. formulera och uttrycka det han eller hon vill förmedla. *Steg 3:* sändaren måste välja kanal för att överföra budskapet. *Steg 4:* mottagaren måste avkoda informationen, dvs. tolka budskapets innebörd för att bilda sig en mening om vad sändaren vill förmedla. Nästa steg blir att mottagaren svarar sändaren på det mottagna budskapet, därmed blir mottagaren sändare av information och måste gå igenom alla de tidigare nämnda stegen, vilket kallas för återkoppling. När mottagaren väljer att återkoppla till sändaren, förändras kommunikationsprocessen karaktär från att vara enkelriktad till att bli en tvåvägskommunikation.

⁵⁷ Heide, Johansson & Simonsson 2005:32f

⁵⁸ Fiske 2004:19f

⁵⁹ Jacobsen & Thorsvik 2008:297



Figur 1.3 – Kommunikationsprocessen; visar på hur uppfattningen av ett budskap kan skilja sig mellan avsändare och mottagare på grund av hur respektive deltagare kodar och avkodar budskapet. Källa: Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2008). *Hur moderna organisationer fungerar. Studentlitteratur*, 296.

Välfungerande internkommunikation

Definitionen av en fungerande respektive icke fungerande internkommunikation är ganska otydlig i teorin men enligt Erikson kan man uppnå en välfungerande internkommunikation genom att följa ett par enkla riktlinjer; *Bygg rätt arkitektur* – skapa en tydlig struktur för den interna dialogen, så att alla medarbetare vet vad som förväntas av dem via kommunikativa kontrakt. *Delegera ansvaret för innehållet* – engagera fler i den interna dialogen och gör dem därmed medansvariga för både innehåll och struktur. *Inspirera debatt, öppna nya frågor* – betrakta informationsenheten som en enhet med ansvar för att i ett omvärldsperspektiv ta upp nya frågor till debatt och nyfiket ventilera dem i den interna kommunikationen. *Underlätta nyfiket sökande och lärande* – klarlägg vilka informationskanaler som innehåller olika slags information, så att alla känner till var fakta kan sökas. *Stimulera ett oändligt antal samtidiga dialoger* – skapa insikt, drivkraft och inspiration genom att öppna upp för flera samtidiga frågor som kan debatteras på intranät och vid möten. *Kombinera olika slags medier* – skapa kombinerade och kompletterande vägar så att den interna kommunikationen kan utvecklas för alla medarbetare. *Öka snabbheten och tid för reflektion* – kombinera ambitionen med öppen och snabb information internt med möjlighet till reflektion och diskussion över längre tid i viktiga frågor.⁶⁰

⁶⁰ Erikson 2008:86

Formell och informell kommunikation

Inom kommunikationen skiljer man på formell och informell kommunikation. Med formell kommunikation menas alla planerade aktiviteter och upplägg för informationsförmedling som är relaterade till organisationens hierarkiska styrsystem, ofta i form av instruktioner från chefer och återrapportering från underordnad. Även etablerade aktiviteter för samarbete och koordinering mellan olika medarbetare eller grupper av medarbetare i organisationen. Den formella kommunikationen brukar följa organisationsstrukturen och är direkt relaterad till den verksamhet och det arbete som utförs. All kommunikation som inte är definierad som formell benämns som informell. Informell kommunikation definieras ofta som ryktesspridning i organisationer och den försiggår kontinuerligt när medarbetare möts.⁶¹

Kommunikationen har även olika riktlinjer och effekter beroende på inom vilket område det används. Vidare kommer kommunikationen fördjupas och förklaras utifrån makt, ledarskap och medarbetare.

Kommunikation och makt

Makt uppfattas ofta som något ensidigt och negativt och beskrivs som en persons sätt att påverka och dominera. Ett traditionellt synsätt på makt förutsätter att makt och maktrelationer kan byggas in i de formella organisationsstrukturerna och rollerna och detta kräver att en del personer i en organisation har makt över andra. Ett annat sätt att se på makt är att alla i en organisation har makt, eftersom organisationsmedlemmarna är ömsesidigt beroende av varandra. Makt är således något perceptuellt som skapas och förstärks genom kommunikation.⁶²

Makt påverkar vem vi väljer att kommunicera med och hur, organisationsmedlemmarna grundar sina val för hur de ska kommunicera på bedömningen av organisationens maktrelationer, något som i sin tur förstärker maktrelationerna. Kommunikation används även för att artikulera och utöva makten genom att berätta för andra i organisationen att man har egenskaper, kunskaper, information och andra resurser som är värdefulla för andra och som även måste efterfrågas. Genom att lyckas kommunicera detta ges en person makt över andra. När det gäller kommunikationen mellan chef och medarbetare, påverkas båda av de förväntningar som finns på sina respektive roller då det förutsätts att chefen ska bete sig på ett

⁶¹ Jacobsen & Thorsvik 2008:304ff

⁶² Heide, Johansson & Simonsson 2005:59

visst sätt och vice versa. Dessutom står den underställda i en särskild beroendeställning till chefen, till exempel när det gäller löneutveckling, karriärmöjligheter och arbetsuppgifter. Den underställda kommer därför inte vara lika rak i sin kommunikation med chefen som med sina vänner. Denna kommunikation kan aldrig vara helt symmetrisk då det finns inbyggda ojämlikheter i organisationens struktur som i sig är ett tecken på makten i en organisation.⁶³

Kommunikation och ledarskap

Ledaren har en betydande roll i att skapa gemensamma mål, visioner och värderingar samt förståelse för det som händer inom en organisation. Detta kan göras endast genom kommunikation. Att leda handlar allt mindre om att kontrollera och styra och allt mer om att påverka de anställdas uppfattningar om det egna arbetet och organisationen.⁶⁴ De flesta uppgifter förknippas med chefs- och ledarrollen, till exempel att fatta beslut, motivera, ge feedback och samordna, alla förutsätter någon form av kommunikation.

Chefens individuella personlighet, inställning och förmåga och kunskap har stor betydelse för hur han eller hon kommunicerar med sina medarbetare. Med ledarskapet och kommunikationen formas också andra aktörer och organisatoriska villkor såsom struktur och kultur. På senare år har till exempel många organisationer ”plattats ut” och det har skett en minskning av antalet chefsnivåer. Detta har i sin tur lett till att många chefer fått allt större personalgrupper, vilket försvårar möjligheterna att agera coach och att bedriva ledarskap baserat på dialog och delaktighet.⁶⁵

Kommunikation och medarbetare

Det moderna ledarskapet förutsätter mer självständiga medarbetare som i stor utsträckning fattar egna beslut. Detta kräver i sin tur att medarbetarna själva kan inhämta och bearbeta relevant information, som kan se hur de egna besluten påverkar andra i organisationen, som har förmågan att själva kommunicera med kunder och leverantörer på ett bra sätt. Det krävs även att medarbetarna är villiga och intresserade av att engagera sig i en dialog och vara delaktiga då kommunikation inte är en enkelriktad väg, utan det krävs två aktiva parter för att

⁶³ Heide, Johansson & Simonsson 2005:60ff

⁶⁴ Heide, Johansson & Simonsson 2005:22f

⁶⁵ Heide, Johansson & Simonsson 2005:112

ha en meningsfull kommunikation.⁶⁶ Även kommunikationen mellan medarbetarna har stor betydelse då man allt mer arbetar i självstyrande team och nätverk.⁶⁷ Vidare redogörs teorin kring olika kommunikationsproblem och -kanaler.

Kommunikationsproblem

Antalet anställda per chef, hierarkisk nivå, avdelningars storlek och antalet administratörer är endast ett antal faktorer och undersökningsområden som kan tänkas påverka kommunikationen.⁶⁸ Jacobsen & Thorsvik beskriver tre typer av problemområden: 1. Anställda vill dela med sig av information men det uppstår problem i kommunikationsprocessen. 2. Kommunikationskanalerna överlastas med för mycket information så att man mottar mer information än man kan klara av. 3. En del håller medvetet inne med information eller manipulerar information för egen vinning och maktanvändning, såkallat opportunistiskt beteende.⁶⁹

Mer djupgående kan kommunikationsproblem uppstå...⁷⁰

... när sändaren ska koda budskapet.

... när budskapet förmedlas genom den kanal som sändaren valt.

... när mottagaren avkodar budskapet.

... när man får för mycket information.

... när information ses som en maktfaktor.

Kommunikationskanaler

Traditionellt brukar man skilja mellan kanaler för skriftlig och muntlig information. Med muntlig information samtalar man med varandra ansikte mot ansikte, här förmedlas information både verbalt och icke-verbalt genom kroppsspråk, blickar, röstläge etc. på detta sätt har man möjlighet att få direkt reaktion på budskapet. Däremot med skriftlig information förmedlas informationen på papper där fokus endast är på informationen i sig, dvs. budskapet, vilket begränsar hur mycket information som kan överföras i ett budskap.⁷¹ Några utav de vanligaste kommunikationskanalerna är: formell rapport, brev, e-post, telefonsamtal,

⁶⁶ Heide, Johansson & Simonsson 2005:112

⁶⁷ Heide, Johansson & Simonsson 2005:23f

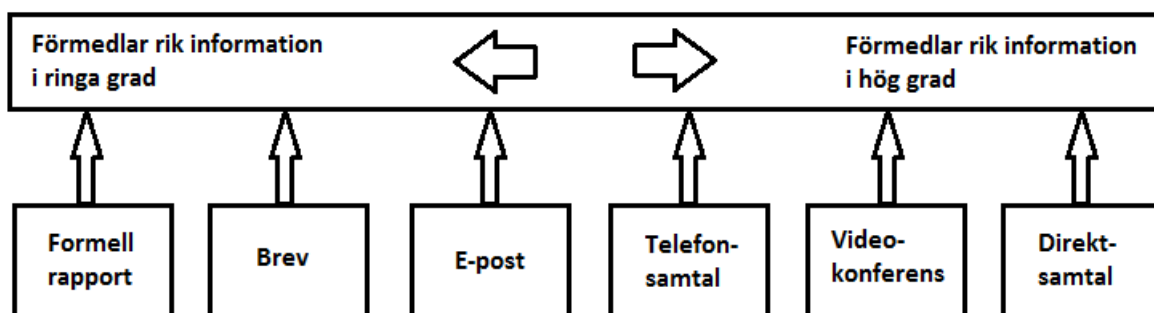
⁶⁸ Heide, Johansson & Simonsson 2005:83f

⁶⁹ Jacobsen & Thorsvik 2008:301

⁷⁰ Jacobsen & Thorsvik 2008:301ff

⁷¹ Jacobsen & Thorsvik 2002:298f

videokonferens och direktsamtal. Jacobsen och Thorsvik talar om rik information och menar att en kanal ger möjlighet att förmedla rik information när den 1. Kan överföra många signaler samtidigt, 2. Ger möjlighet till snabb återkoppling och 3. Gör att sändare och mottagare kan vara personliga och anpassa budskapet till varandra.⁷²



Figur 1.4 – Olika kommunikationskanalers förmåga att förmedla rik information. Källa: Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2008). Hur moderna organisationer fungerar. Studentlitteratur, 299.

Tre sorters kanaler

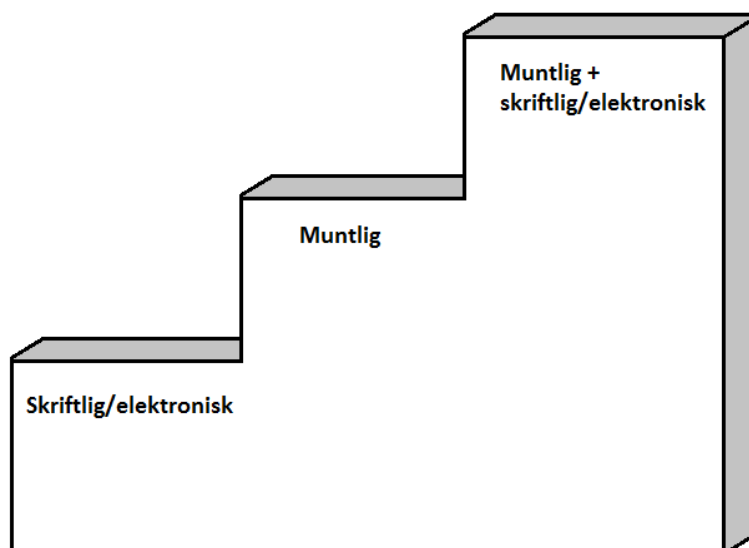
Kommunikationen som sker i en organisation kan förmedlas genom tre olika kanaler. Skriftliga kanaler: tryckt information som till exempel, företagspresentationer, personaltidningar, faktabroschyrer, väggtidningar, nyhetsbrev, protokoll, PM och rapporter. Läsaren kan här gå tillbaka i texten och läsa om på nytt. Nackdelen är att det finns små möjligheter till dubbelriktad kommunikation. Används mer till att förmedla och dokumentera fakta.⁷³ Elektroniska kanaler: elektroniska meddelandesystem som till exempel, e-post, intranät, telefon- och videokonferens, intern tv och radio, databaser, bloggar etc. Dessa kanaler är snabba och omedelbara då information sänds direkt och exakt till de mottagare som behövs. Nackdelen är att omfattande och mer känslig information inte lämpar sig att förmedla via dator. Även att alla inte alltid har tillgång till dator eller den utrustning som krävs.⁷⁴ Muntliga kanaler: muntliga kanaler består av bland annat planerade eller informella möten, konferenser, utbildningar och seminarier. Muntlig kommunikation har självklara fördelar när det kommer till ömsesidigt tankeutbyte. Möjligheterna till frågor och förtydliganden är stora

⁷² Jacobsen & Thorsvik 2002:299

⁷³ Erikson 2008:77

⁷⁴ Erikson 2008:78

medan nackdelen är att det är alltför tidskrävande.⁷⁵ Enligt Erikson är en kombination av dessa tre typer av kanaler det bästa sättet att uppnå kravet för en fungerande internkommunikation.⁷⁶



Figur 1.5 – En kombination av kanaler för att uppnå en välfungerande internkommunikation. Källa: Erikson, Peter (2008) Planerad kommunikation: strategiskt ledningsstöd i företag och organisation. Malmö, Liber AB. 6:e upplagan, 84.

Icke-verbal kommunikation

Det har redogjorts för kommunikationens olika funktioner och problem samt genom vilka kanaler kommunikation kan ske. Kommunikation uttrycks främst genom språket men den kan även uttryckas på andra sätt. Icke-verbal kommunikation är ett sätt att framföra koder och budskap utan att använda språket. Man använder sig då av bland annat kroppsspråk, ansiktsuttryck, gester, ögonrörelser eller tonfall. Samtliga visar en persons aktuella attityd mot ämnet just nu och kan inte visa vad de kände i förra veckan. Det är viktigt att notera en persons icke-verbala kommunikation då den har stor betydelse för kommunikationen i helhet. Däremot är den svårare att tyda via exempelvis skriftlig kommunikation då man inte ser personen öga mot öga.⁷⁷

⁷⁵ Erikson 2008:79

⁷⁶ Erikson 2008:84

⁷⁷ Fiske 2004:94ff

4.2 Organisationsstruktur

Begreppet struktur redogör för organisationens bestående delar, alltså en inramning som ger organisationen form. Struktur har med hur arbets- och ansvarsfördelningen görs och hur organisationen samordnas och styrs. Organisationens struktur, både den formella och den informella, är nära förknippad och en förutsättning för interaktion och kommunikation. Strukturer uppstår ur samtidigt som det reglerar kommunikationsprocesser och påverkar även framtida kommunikationsmönster, något som kan vara både positivt och negativt.⁷⁸ Även hierarki och auktoritet påverkar kommunikationen då kommunikation från en underordnad till en överordnad skiljer sig från kommunikation mellan medarbetare då det är lättare att kommunicera med personer på ens egen nivå än med överordnade, eftersom referensramarna är gemensamma.⁷⁹

Organisationsstrukturen påverkar människorna som arbetar i den på olika sätt och den kan sägas ha tre generella effekter på människors beteende i en organisation, nämligen stabilitet, begränsning och koordinering. Stabilitet handlar om att det i en organisation finns fasta uppgifter som ska lösas på bestämda sätt, något som gör att beteendet blir förutsägbart och det skapas stabilitet i organisationen. Organisationsstrukturen har också en avgränsande inverkan på människors beteende. Struktur innebär arbetsfördelning, något som i sig innebär att medlemmarna i organisationen tilldelas vissa uppgifter och vet därmed vad han eller hon ska arbeta med, och inte arbeta med. En tredje inverkan är att strukturen är koordinerande genom bland annat regler, rutiner och belöningssystem. Detta gör att människorna i organisationen uppträder som en grupp och presterar mer än vad en grupp individer utan koordinering skulle ha gjort.⁸⁰ Även kommunikationen påverkas av organisationsstrukturen och beroende på hur organisationsstrukturen är uppbyggd och hur den ser ut kan kommunikationen ha en vertikal eller horisontell karaktär, vilket redogörs för härnäst.

Vertikal kommunikation

Vertikal eller även kallat hierarkisk kommunikation kan antingen gå nedåt från ledningen till medarbetarna eller uppåt från medarbetarna till ledningen. Idealt bör alla motta den information som är relevant för deras ställning och arbetsuppgifter i organisationen oavsett

⁷⁸ Heide, Johansson & Simonsson 2005:78ff

⁷⁹ Heide, Johansson & Simonsson 2005:83

⁸⁰ Jacobsen & Thorsvik 2002: 83f

om den kommuniceras uppåt eller nedåt. I den klassiska organisationsteorin skulle det vara så att de högre hierarkiska nivåerna skulle skicka meddelanden till de anställda om vad de skulle göra och varför de skulle göra det. De anställda på lägre nivå skulle i sin tur anmäla tillbaka vad de hade utfört och hur arbetet gick.⁸¹ Här kan det lätt uppstå kommunikationsproblem såsom att information som kommuniceras nedåt vertikalt passerar olika nivåer och kan förvrängas på vägen av exempelvis mellanchefer. Denne kan tolka informationen utifrån sin egen arbetssituation och frågar sig vad detta kan innebära för problem i framtiden. Detta kan leda till att de medvetet, och i vissa fall omedvetet, håller inne med information från sina underordnade eller också manipulera information och förändrar innehållet innan de vidarebefordrar budskapet till underordnade, om det antas ge bättre resultat.⁸² När det gäller vertikal kommunikation uppåt handlar det mer om att hierarkin undertrycker kommunikation och social samverkan mellan under- och överordnad. På högre nivåer blir förmågan att behandla och tillgodogöra sig information mindre, bland annat på grund av att det finns färre människor på ledningsnivåerna vilket tvingar de att skärma av och filtrera informationen från underordnade för att inte ”drunkna” i information. Oviktig information, dåliga argument och liknande sållas bort för att få fram den typ av information som är viktig, men det kan även hända att viktig information kommer bort på vägen. Dessutom är den information som kommer upp till ledningen ofta otillräcklig och opålitlig eftersom underordnade vanligtvis undantrycker negativ information och försöker omtala sig själva och det egna arbetet så positivt som möjligt då de har ett starkt behov av godkännande och respekt från överordnade.⁸³

Horisontell kommunikation

Horisontell kommunikation är den kommunikation som sker mellan anställda på samma hierarkiska nivå i organisationen. Mer omfattande kommunikation förekommer mellan anställda inom en formell organisation än mellan anställda i olika enheter. Kommunikationen är därmed större inom än mellan formella enheter av flera orsaker. Personer som är samlade i samma enhet eller arbetar med samma slags uppgifter får gemensamma intressen och erfarenheter som gör det lätt att tala med och förstå varandra. Samma kompetens ger ett gemensamt språk, gemensamma symboler och möjligheter att kommunicera utan större missförstånd. Personer inom samma enhet är oftast även fysiskt samlade till ett ställe och har

⁸¹ Jacobsen & Thorsvik 2008:306

⁸² Jacobsen & Thorsvik 2008:307

⁸³ Jacobsen & Thorsvik 2008:308f

därmed direktkontakt i det dagliga arbetet vilket underlättar kommunikationen. På detta sätt skapas förtroende och personliga relationer där man hämtar socialt stöd från varandra och tillfredställer varandras behov av social kontakt i det dagliga arbetet.⁸⁴

Chefens kontrollspann

Organisationsstrukturen har även en påverkan på chefens medarbetare. Många chefer upplever att de har för lite tid att ägna åt sin personal och åt verksamhetens utveckling. En förutsättning för en funktionell organisation med god arbetsmiljö och en rimlig arbetsbelastning, är att cheferna har ett rimligt antal underställda så att de har en möjlighet att lära känna sina underställda. De antal underställda som en chef ansvarar för kallas för kontrollspann. Kontrollspannet påverkar kommunikationsmönstret och resursfördelningen i organisationen och den är en betydelsefull del av förutsättningarna för ledarskapet i organisationen. Om den underställda är nöjd med sin arbetsplats och upplever omtanke och stöd beror på den närmaste chefens ledarskap.⁸⁵

Ett brett kontrollspann uppstår när en chef har många underställda. Ju bredare kontrollspann desto större distans till sina underställda. Breda kontrollspann minskar antalet arbetsledare och sänker därför de administrativa kostnaderna, men däremot påverkas arbetsledarens effektivitet. Detta leder till försämrade arbetsmiljö och arbetstillfredsställelse och ökar exempelvis sjukfrånvaro och personalomsättning, vilket i sin tur återigen leder till ökade kostnader för organisationen. En organisation i en stabil omgivning med stabila rutiner, där kraven på organisationen är oförändrade under längre tidsperioder gör det möjligt att tillämpa bredare kontrollspann. Om de underordnade alla utför samma arbetsuppgifter är det möjligt för arbetsledaren att leda och samordna ett större antal personer.⁸⁶

Ett smalt kontrollspann innebär att en chef har få underställda. Alltså har chefen mer tid till att uppmärksamma och stödja sina underställda. De chefer som har smala kontrollspann har större möjligheter att kommunicera med sina medarbetare. Är organisationen i en omgivning där förutsättningarna ofta förändras eller om organisationen ansvarar för en mängd olika funktioner finns det behov av smalare kontrollspann.⁸⁷

I de flesta organisationer finns det chefer på olika nivåer: den högsta ledningen, den administrativa nivån och den operativa nivån. Inom alla chefsfunktioner finns det två

⁸⁴ Jacobsen & Thorsvik 2008:309f

⁸⁵ Andersson-Felé 2007:490

⁸⁶ Andersson-Felé 2007:502ff

⁸⁷ Andersson-Felé 2007:495

dimensioner av arbete dvs. chefsrollen och ledarskapsrollen. Cheferna har i uppgift att leda och engagera medarbetarna och skapa ett kreativt arbetsklimat. De chefer som ger intryck av att ha de bästa förutsättningarna är de som ansvarar för mindre enheter. Dessa uppger att de både hinner se och bekräfta sin personal. Smala kontrollspann leder till höga hierarkiska strukturer medan breda kontrollspann leder till platta organisationer.⁸⁸

4.3 Delaktighet och motivation

Som chef har man ett ansvar att kontrollera arbetet i den mån det behövs för att se till att rätt arbete utförs på ett bra sätt. Det är även viktigt att inkludera medarbetare i denna kontrollprocess då graden av självbestämmande bland medarbetare har mycket stor betydelse för nivån av inre motivation. Bland anställda som saknar motivation är det ganska vanligt att de tycker att deras chef ger dem mycket lite eller ingen kontroll alls. De får inte besluta var de arbetar, hur de inreder sitt kontor, vem de arbetar tillsammans med, när de arbetar, vad de gör eller när och hur de gör det. Enligt Haim kan man motivera sina medarbetare genom att lämna över kontrollen och låta de bli mer delaktiga.⁸⁹ Behovet av öppen kommunikation ökar och man ska vara försiktig när det gäller hemligheter i organisationen. Haim rekommenderar att hemligheter avskaffas helt och att man ska spela med öppna kort mot medarbetarna. Att dela med sig av information genom att låta medarbetarna veta vad som händer, vilka de viktigaste frågorna och problemen är och veta vilka viktiga beslut som ska diskuteras menar han ger positiva effekter eftersom det är ett bra sätt att undvika att hemligheter skadar medarbetarnas motivation.⁹⁰

Motiverande kommunikationstekniker

Hur en chef använder frågor är viktigt, för frågor har stor kraft och kan uppfattas som kritiska eller konfrontationsinriktade om de inte formuleras och levereras på rätt sätt.⁹¹ Att ställa frågor är ett sätt att visa respekt för dem man talar med. Många gånger riktas chefens uppmärksamhet mot de beslut som ska fattas och ställer en lång rad frågor som kan hjälpa dem att klargöra sina egna tankar, något som oftast skylls på tidsbrist och att snabba beslut

⁸⁸ Andersson-Felé 2007:494f

⁸⁹ Haim 2006:156ff

⁹⁰ Haim 2006:169f

⁹¹ Haim 2006:60

måste tas.⁹² Enligt Haim är delaktighet en grundläggande del för att motivera medarbetare. Genom att bjuda in till medinflytande och uppmuntra egna tankar stärks medarbetarnas engagemang och bidrar till att de känner sig delaktiga i de beslut som fattas. Haim menar att alla medarbetare som känner sig berörda av en fråga, ett problem eller ett beslut, bör bjudas in att medverka.⁹³ Även om dessa människor inte behöver inkluderas ur en funktionell synvinkel måste de ändå få möjlighet att vara med om det är relevant ur medarbetarens personliga synvinkel. Normalt är det personer som kan förväntas utföra arbetet, som vet mycket om arbetet eller som känner att eventuella förändringar kan påverka deras arbete.

Följande kommunikationstekniker kan användas för att motivera medarbetare:

Ställ öppna istället för slutna frågor – öppna frågor ger medarbetare utrymme att komma med egna svar, svar som medarbetaren själv har kommit fram till. Slutna frågor leder däremot medarbetaren mot ett eller ett par sannolika svar, de begränsar svaren till sådana som förväntas. Exempel på slutna frågor är frågor som man kan svara ”ja” och ”nej” på och dessa frågor leder inte till någon medverkan från medarbetaren medan öppna frågor som visar ett intresse i att lyssna på medarbetarens tankar och berättelser öppnar upp kommunikationen i mycket hög grad.⁹⁴

<i>Exempel på öppna frågor:⁹⁵</i>	<i>Exempel på slutna frågor:⁹⁶</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Kan du berätta om...</i> ➤ <i>Vad menar du när du säger...</i> ➤ <i>Vad tror du gick snett...</i> ➤ <i>Vem ska vi tala med om detta...</i> ➤ <i>Varför gör vi på det sättet?</i> ➤ <i>Vad tycker du?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>När tror du att du blir klar?</i> ➤ <i>Vet du vad du förväntas göra?</i> ➤ <i>Vem är ansvarig för det här problemet?</i>

⁹² Haim 2006:61f

⁹³ Haim 2006:63

⁹⁴ Haim 2006:64

⁹⁵ Haim 2006:65f

⁹⁶ Haim 2006:66

Det är oftast enklast att ställa en sluten fråga då det är det första man tänker på, det gäller då att omformulera den till en mer öppen fråga innan den ställs. Det är viktigt att stanna upp och tänka innan man talar samt tänka på vilka typer av frågor man ställer då de är avgörande för medarbetarnas motivation.⁹⁷

Lyssna mer och låt andra stå för mer av talandet – det är viktigt för en chef att lyssna mer och tala mindre. Medarbetaren ska stå för det mesta av det som sägs vilket är svårt då överordnade har en naturlig tendens att dominera samtal med anställda. Det är då viktigt att chefen stannar upp och påminner sig själv att lyssna mer tålmodigt och öppet på vad medarbetare säger och fortsätta att ställa öppna frågor för att locka fram deras tankar.⁹⁸

Ställ många frågor – samtidigt som det är viktigt att ställa öppna frågor, ska man även ställa många frågor. För en chef kan det vara självklart vem som ska göra vad och hur det ska gå till och det faller sig naturligt att berätta för medarbetarna vad de ska göra. Men istället kan man fråga vad de tycker att respektive ska göra och hur. På detta sätt startar man ett samspel som sannolik stärker medarbetarnas motivation att utföra sitt arbete väl. Genom att inkludera medarbetarna i diskussionen om ett viktigt beslut och göra de delaktiga i beslutet, kan det slutliga beslutet bli bättre.⁹⁹

Lägg märke till icke-verbala signaler – genom att styra sin egna icke-verbala kommunikation, såsom kroppsspråk, tilltalssätt, telefonröst, val av plats för en kommunikation eller kommunikationskanal, kan detta påverka hur meddelande uppfattas. Därför är det viktigt att tänka på *hur* en fråga presenteras. Att ställa en öppen fråga samtidigt som man inte visar något intresse gör det osannolikt att en medarbetare faktiskt kommer att öppna sig, på samma sätt kan öppenhet och intresse till och med göra en sluten fråga mer inbjudande. Här handlar det om att verkligen vara öppen för andras åsikter och tankar, inte bara säga det.¹⁰⁰

Stimulera egna tankar – det är motiverande för medarbetarna att det ges möjlighet att öppna sig och delta i beslut eller problemlösning då det får dem att tänka på sitt arbete. När människor ifrågasätter och undersöker skäl och alternativ upplever de att deras arbete är mer intressant och kommer ofta fram till bättre sätt att göra det på. Det är viktigt att stimulera deras tänkande, vilket kan göras genom att fråga efter grundläggande orsaker bakom händelser eller problem och be de tänka ut alternativa förklaringar eller förslag. Medarbetare

⁹⁷ Haim 2006:66

⁹⁸ Haim 2006:68

⁹⁹ Haim 2006:69f

¹⁰⁰ Haim 2006:70ff

som inte enbart gör sitt jobb utan även förbättrar sina arbetsmetoder blir mycket mer engagerade och motiverade.¹⁰¹

Konflikter

Konflikter orsakas ofta av organisationens formella struktur, där man kan uppleva konflikter mellan olika avdelningar och divisioner.¹⁰² I många fall kan konflikter mellan personer och gällande personers olika roller leda till dåligt samvete, stress, utbrändhet och missnöje.¹⁰³ På 1960-talet började man skilja mellan ”funktionell konflikt” som är positivt för organisationen och ”dysfunktionell konflikt” som är destruktiv och nedbrytande.¹⁰⁴ Den vanliga uppfattningen om konflikt är att det är något negativt, något oönskat och obehagligt och man försöker oftast undvika att hamna i konfliktsituationer. Men konflikt kan även vara något positivt. Social konflikt gör att människor utträttar allt mer då de sätter upp mål som möter motstånd tvingas de utveckla sin förmåga att rensa bort motståndet. Detta resulterar i att människan förbättrar sig själv, motivationen höjs, kvaliteten på beslut och arbetet som utförs höjs då synpunkter lyfts fram, synsätt ifrågasätts och man kommer fram till ny information.¹⁰⁵

Principerna för konfliktlösning är mycket enkla, men få personer kan tillämpa de. Det gäller att *veta vad man vill, att tala om det, att kämpa för sin åsikt och att avsluta diskussionen eller en kamp med en kompromiss*. Problemet är att människor inte kämpar för sin åsikt och att de inte kan avsluta en diskussion eller kamp.¹⁰⁶ När medarbetarna inte kan uttrycka egna önsningar och mål blir det svårt för ledningen att motivera eftersom de inte får information om vad de vill eller önskar. Enligt Engquist är det även problematiskt när en person väl vet vad den vill och säger detta och menar att diskussionen ändå fortsätter som ett nollsummespel som en typ av motstånd. De båda parterna fastnar i föreställningar om att den andre ska inse att jag har rätt istället för att ägna krafter åt att utveckla något och arbeta fram någon typ av kompromiss.¹⁰⁷

¹⁰¹ Haim 2006:72f

¹⁰² Jacobsen & Thorsvik 2008:204

¹⁰³ Jacobsen & Thorsvik 2008:205

¹⁰⁴ Jacobsen & Thorsvik 2008:205

¹⁰⁵ Jacobsen & Thorsvik 2008:206

¹⁰⁶ Engquist 1992:78

¹⁰⁷ Engquist 1992:79

Feedback

Feedback har en betydande roll när det gäller medarbetarnas motivation på arbetsplatsen. Fiske sammanfattar feedback som en överföring av mottagarens reaktion tillbaka till sändaren, även så kallad återkoppling. På detta sätt kan man hjälpa sändaren att anpassa meddelandet till mottagarens behov och gensvar. Mottagaren känner sig även mer delaktig i kommunikationen. Att vara medveten om att sändaren tar hänsyn till mottagarens reaktioner leder till ökad acceptans av det utsända meddelandet.¹⁰⁸

Syftet med feedback är att hjälpa de anställda att förbättra sina prestationer vilket gör att chefer värdesätter feedback.¹⁰⁹ Informationen som ges till medarbetaren ska hjälpa denna att förbättras och om arbetet inte blir bättre på grund av informationen är det inte bra feedback. Återkopplingen måste alltså bidra till inläring.¹¹⁰

Negativ feedback → medarbetaren uppnår resultat

Negativ feedback → medarbetaren klarar av processen som skapar resultat

Positiv feedback → medarbetaren fortsätter att använda en framgångsrik metod

Feedback ger störst resultat när den är; specifik, korrekt, informativ och kontrollerbar. Men enligt Haim är mycket av den feedback som medarbetare får alltför vag för att skapa tydlighet.¹¹¹ Haim menar även att bra feedback ges i form av både positiv och negativ form, men att man måste vara försiktig då alltför mycket negativ feedback är nedslående för medarbetare och skadar motivationen. Målet bör vara att stimulera medarbetarna att förbättra sitt eget omdöme så att de kan bevaka sina egna prestationer mer effektivt. Feedback kan ges på flera sätt; skriftligt, elektroniskt, muntligt, personligt, formellt, informellt eller öppet i grupp är endast några utav de sätt och det vanligaste och mest effektiva är via utvecklingssamtal.¹¹²

¹⁰⁸ Fiske 2004:37f

¹⁰⁹ Haim 2006:129

¹¹⁰ Haim 2006:130f

¹¹¹ Haim 2006:133f

¹¹² Haim 2006:153

Utvecklingssamtal

*”En förberedd regelbundet återkommande diskussion mellan chef och medarbetare syftande till att utveckla individ och verksamhet och som präglas av ömsesidighet”.*¹¹³

Engquist menar att utvecklingssamtal även kallat planeringssamtal är, liksom en organisation, en process där de fortgår över tid och de är den reglermekanism som ser till att människor kan handskas med förändring och som hindrar de accelererande krafter att skena eller gå isär. Det är betydelsefullt att chef och medarbetare sitter tillsammans bakom stängda dörrar även om det ibland kan bli opraktiskt eller fånigt.¹¹⁴ Det ses mer som en symbol där chefen markerar att samtalspartnern är viktig. Sådana samtal kan inte ersättas med samtal i grupp, korridor snack eller fikaprat.¹¹⁵ En fara med utvecklingssamtal är att det kan bli ensidigt, där det i värsta fall ses som ett förhör utifrån en checklista där chefen får veta en del om medarbetaren men inte vice versa.¹¹⁶

4.4 Tid och stress

Kommunikation tar tid

I dagens samhälle värderas inte den tid det tar att bygga relationer, att utveckla vänskap eller att lösa konflikter, något som kallas för den sociala tiden.¹¹⁷ Enligt Erikson beror det höga tempot i samhället i stor uträkning på överflödet av information. Det är svårt att få överblick och se helheter, man blir förvirrade i det höga tempot och man tar sig inte tid att stanna upp och reflektera. På så sätt blir man ofta isolerade från ens känsloliv och bränner kontakten med ens inre, vilket resulterar i utbrändhet. Detta kan leda till att människor blir känslökalla och arroganta, vilket leder till sämre medkänsla för andra. Det i sin tur påverkar förmågan och viljan till dialog mellan människor och försvårar en fungerande kommunikation. För att lyckas med sin kommunikation måste man förstå de hinder som finns för kommunikation och försöka gå på djupet för att lösa de. Därmed behöver individen hjälp med att utveckla sin förmåga till kommunikation, att samtala och bygga relationer. Enligt Erikson kan inte det

¹¹³ Engquist 1992:194f

¹¹⁴ Engquist 1992:193

¹¹⁵ Engquist 1992:194

¹¹⁶ Engquist 1992:196f

¹¹⁷ Erikson 2008:57

mänskliga mötet ersättas med varken telefon eller e-post utan dialog med människor kan och måste få ta olika lång tid, beroende på varje individs situation.¹¹⁸

Många chefer är under så stor tidspress och har så stor arbetsbörda att de lägger lite tid på att kommunicera med sina medarbetare. De tycker de sparar tid genom att fatta alla beslut själva och med tanke på denna tidspress är det svårt att använda sig utav motiverande kommunikationstekniker som tidigare tagits upp. En lösning på detta tidsproblem är att använda sig av *målfokusering*. Fokus ska då ligga på en nyckelfråga varje dag genom att rikta in sig på det viktigaste problemet eller beslutet för dagen och kommunicera ut detta till medarbetarna. Med öppenhet och fördjupning kring en specifik fråga dagligen behöver man inte lägga tid och engagemang på andra frågor, utan all fokus är på dagens ämne. De flesta chefer hoppar från ämne till ämne hundratals gånger om dagen, de saknar fokus och fastnar i en härva av händelser. Det händer för mycket på en gång och man rycks ständigt mellan e-postinkorgen, telefonsamtal, möten och annat. Det kan därför upplevas svårt att hitta tid och engagera sig i seriösa, öppna kommunikationer med sina medarbetare. Målfokuseringstekniken är här ett viktigt och effektivt verktyg för tidshantering samtidigt som den är en användbar motiverande kommunikationsteknik.¹¹⁹

För mycket information leder till stress

Även om kommunikationsproblem i organisationer oftast handlar om att anställda får för lite information, kan problem även uppstå med alltför stor mängd. Jacobsen och Thorsvik har definierat några vanliga reaktioner på för mycket information; man blir ytligare i sitt informationssökande och godtar den första information som verkar tillräckligt bra. Detta riskerar att man missar viktig information. Dessutom utsätts informationen för mindre kritisk granskning eller mer oklar analysering, vilket riskerar att informationen tolkas fel. Till sist låter man bli att förhålla sig till informationen, utan låter den bara ligga tills någon kräver att man tar ställning till den, vilket kan leda till att viktiga saker får vänta. För mycket information kan även leda till negativa effekter på individen såsom stress, liten kontroll över arbetsdagen eller förlust av överordnat perspektiv.¹²⁰

¹¹⁸ Erikson 2008:56ff

¹¹⁹ Haim 2006:75

¹²⁰ Jacobsen & Thorsvik 2008:303

I en artikel av Östgötatidning (2009) skriver man att för mycket information kan leda till ökad stress bland medarbetarna. Då det idag är så enkelt att skicka information via bland annat e-post skickar man oftast för mycket information. Man menar då att all information inte lämpar sig att skickas via mejl, utan att en del information borde tas via andra kommunikationsvägar. Viss information kanske bör tas personligen eller kan läggas upp på intranätet där de som vill går in och läser, utan att behöva få inkorgen överfull med information. Dessutom förväntas det att man svarar snabbt, vilket gör det ännu mer stressande, även för avsändaren som väntar på svar. Man använder mejlen när det är bråttom och informationen ska ut snabbt och till många, men tänker inte på konsekvenserna; budskapet når inte fram till mottagaren, man vet inte hur mottagaren reagerar och det kan bli för mycket information som leder till stressade medarbetare.¹²¹

Informationsasymmetri

När information är tillgänglig men ojämnt fördelad mellan medlemmarna i organisationer kallas det för informationsasymmetri. Det finns två former av sådan asymmetri; *dold information* som syftar till att en del är bättre informerade än andra om händelser, situationer eller förhållanden som är väsentlig för det som ska ske eller göras och *dolt handlande* som syftar till att parterna efter det att de ingått avtal eller har enats om vad som ska göra väljer att handla annorlunda än vad överenskommelsen ursprungligen var. Båda former innebär problematiken att man medvetet håller inne med information som är av betydelse för andra. Målet med att kontrollera och utelämna information i syfte att vilseleda andra kan vara för att utnyttja en situation för egen vinning, individuella och privata mål och ambitioner. Denna typ av kontroll av kommunikationsprocessen i organisationer är en maktfaktor som kan skada förtroendet och relationen mellan ledning och medarbetare.¹²²

¹²¹ Östgötatidning (2009)

¹²² Jacobsen & Thorsvik 2008:304

Informationsproblem

Den information som finns tillgänglig för medarbetarna på olika informationskanaler utgör bra utgångsmaterial för lärande men det finns flera hinder som försvårar medarbetarnas möjligheter att använda webbsidorna på intranätet som lärandeverktyg:¹²³

- Det finns problem i att finna den information som organisationsmedlemmarna behöver.
- Den stora mängden information leder oftast till ett informationsöverflöd dvs. det är svårt att skilja ut den viktiga informationen från den mindre viktiga.
- Tiden räcker inte till för att utnyttja alla informationskanaler och framförallt webbsidorna i lärandesyfte.
- Det finns interna ”brandväggar” som hindrar erfarenhetsbyten mellan avdelningar.
- Det förekommer en misstro mot en del informationskanaler såsom intranätets webbsidor, då man har negativa erfarenheter av att finna information.
- Det finns problem i att tolka och förstå information.

¹²³ Heide, Johansson & Simonsson 2005:143

4.5 Sammanfattning

Den teoretiska referensramen som nu presenterats ska ligga till grund för vidare analys av studiens insamlade data. Kommunikationsprocessen kan se ut på flera olika sätt och de grundläggande teorierna har presenterats samt vilka problem som kan uppstå i en kommunikationsprocess. Vidare har en beskrivning gjorts utifrån Eriksons tips på hur man uppnår en välfungerande internkommunikation och vad som krävs för att bibehålla denna. Man skiljer även på formell och informell kommunikation och en djupgående definition av kommunikationen har gjorts genom att beskriva kommunikationen utifrån olika perspektiv såsom makt, ledarskap och medarbetare. Hur man kommunicerar och vilken kommunikationskanal man väljer att kommunicera via är betydelsefullt för *hur* och *om* budskapet når mottagaren. I teorin skiljer man på skriftlig, elektronisk och muntliga kanaler och Erikson menar att en kombination av dessa leder till en välfungerande internkommunikation.

En väsentlig del av hur kommunikationen ser ut är organisationsstrukturen och den är en förutsättning för interaktion och kommunikation. Organisationsstrukturen påverkar människorna som arbetar i den på olika sätt beroende på om den är vertikal eller horisontell. I en vertikal struktur kan det lätt uppstå problem då informationen passerar olika nivåer och kan förvrängas på vägen ned. Problem uppstår även då information går uppåt till ledningen eftersom de är så färre än medarbetarna och inte kan ta till sig all information. Även hur stort kontrollspann en chef har påverkar hur kommunikationen ser ut då en chef har i uppgift att leda och engagera medarbetarna ses detta som problematiskt ju större kontrollspannet är, utifrån teorin.

Vidare i teorin menar Haim att delaktighet är en grundläggande del för att motivera medarbetare. Här presenteras motiverande kommunikationstekniker som man kan använda sig av för att motivera sina medarbetare. Dessa går ut på att *ställa öppna frågor, lyssna mer, ställa många frågor, lägga märke till icke-verbala signaler och stimulera deras tankar*. Teorin visar på att konflikter inte alltid är något negativt utan kan ha positiva effekter som motiverar människor till att utvecklas och göra sig av med motståndet. Även feedback påverkar människor och den ger störst resultat när den är; *specifik, korrekt, informativ och kontrollerbar* och hjälper de anställda att förbättra sina prestationer.

I den sista delen av kapitlet beskrivs teorin kring tid och stress samt hur detta påverkar kommunikationen. Många chefer är under så stor tidspress att de lägger lite tid på att kommunicera med sina medarbetare och en lösning som framställs är *målfokusering* där man ska fokusera på en nyckelfråga varje dag. Vikten kring mängden information beskrivs vilket enligt teorin leder till ökad stress bland organisationens anställda. Slutligen beskrivs ett antal informationsproblem vilka bland annat är; *problem i att hitta den information man behöver, informationsöverflöd, tidsbrist, misstro för en del informationskanaler samt tolkningsproblem.*

Den teoretiska referensram som redogjorts kommer att användas till att analysera det empiriska material som insamlats. Utgångspunkten i analysen är utifrån den teori som ligger till grund för hur man uppnår en välfungerande internkommunikation och mer djupgående i vad som kan påverka internkommunikationens karaktär samt dess problem, hinder och orsaker till störningar. Analysen görs utifrån studiens tre problemområden; organisationsstruktur, delaktighet och motivation samt tid och stress.

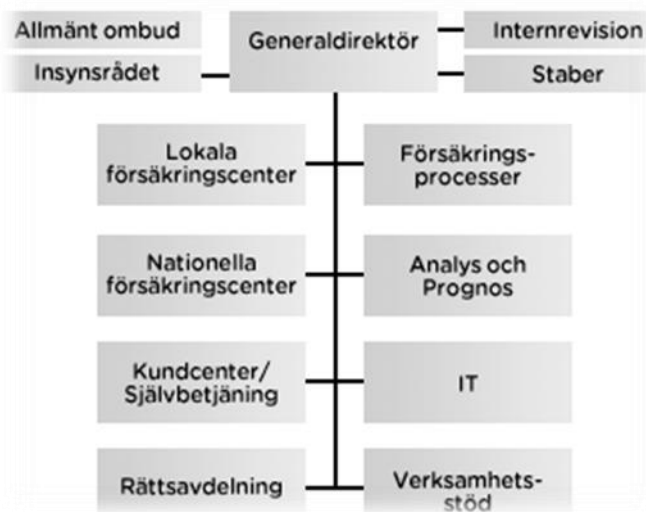
5. Empiri

I detta kapitel behandlas studiens empiriska material där det börjar med att redogöras för Försäkringskassans organisation och de enheter som studien grundas på. Vidare presenteras den data som samlats in via de intervjuer som genomförts med chefer och medarbetare i organisationen. Data redogörs allmänt kring organisationsstrukturen där det sedan går vidare till att varje enskild intervju presenteras med väsentlig information som senare ska ligga till grund för analysen.

5.1 Försäkringskassans organisation

Försäkringskassan arbetar på uppdrag av riksdag och regering och ansvarar för stora delar av socialförsäkringen i Sverige. De utreder och beslutar i över 40 olika bidrag och förmåner samt betalar ut omkring 200 miljarder kronor per år, varav hälften går till sjuka och personer med funktionsnedsättning. En tredjedel betalas ut till barn och familjer i form av bland annat barnbidrag, föräldrapenning och bostadsbidrag.

Myndigheten leds av generaldirektör Dan Eliasson och dess verksamhet styrs genom Verksförordningen, Instruktion för Försäkringskassan och regeringens årliga regleringsbrev. Organisationen består av myndighetsledningen, fem staber och åtta avdelningar. Försäkringskassan har även en internrevision och det Allmänna ombudet.



Figur 1.6 – Försäkringskassans organisationsbild. Källa: http://www.forsakringskassan.se/omfk/forsakringskassans_organisation/.

Inom Försäkringskassan handläggs enskilda ärenden på lokala och nationella försäkringscenter samt även på kundcenter. För det personliga kundmötet finns ett hundratal myndighetsgemensamma servicekontor och ett mindre antal lokala kontor.¹²⁴

Försäkringskassan är en av Sveriges största myndigheter med cirka 12 500 anställda. De är en expertmyndighet och deras mål är att hantera alla ärenden enkelt, snabbt och rätt. De har kunskap om socialförsäkringens effekter för individ och samhälle och agerar aktivt för att socialförsäkringen och arbetssätten anpassas till ändrade behov i samhället.¹²⁵

”Genom vårt uppdrag underlättar vi för människor när livet tar en ny vändning.”¹²⁶

Denna studie studerar internkommunikationen på ett nationellt försäkringscenter (NFC). Här administreras bland annat alla bidrag och förmåner till barnfamiljer, tandvård, arbetsskadeersättning, aktivitetsersättning, omprövningar, utlandsärenden och närståendepenning. Här arbetar man som handläggare, specialist eller chef inom de flesta av socialförsäkringens ca 40 förmåner och de har idag cirka 4 000 medarbetare. De arbetar aktivt för att utveckla verksamheten och söker ständigt nya vägar att förbättras för att ge de försäkrade en god service.¹²⁷ Fokus ligger på området föräldraförsäkring där det idag finns sju enheter; en utbildningsenhet, en enhet som arbetar med dubbeldagar samt fem ordinarie enheter där följande ärenden hanteras på; föräldrapenning, tillfällig föräldrapenning, jämställdhetsbonus, återkrav och SGI (sjukpenninggrundande inkomst). På NFC arbetar 200 personer med föräldraförsäkringen, vilka främst består av chefer, handläggare, handledare och specialister. Vidare presenteras den information som samlats in från genomförda intervjuer med tio av dessa personer som arbetar med föräldraförsäkringen på NFC.

¹²⁴ http://www.forsakringskassan.se/omfk/forsakringskassans_organisation/

¹²⁵ http://www.forsakringskassan.se/omfk/jobba_hos_oss/om_oss/

¹²⁶ http://www.forsakringskassan.se/omfk/jobba_hos_oss/

¹²⁷ http://www.forsakringskassan.se/omfk/jobba_hos_oss/om_oss/

5.2 Datapresentation

Det empiriska materialet presenteras nedan och börjar med att redogöra för hur Försäkringskassans organisationsstruktur ser ut och hur informationsflödet ser ut samt den generella uppfattningen kring kommunikation och information. Detta följs av data som presenteras från varje enskild intervju som genomförts och där fokus ligger på delaktighet och motivation samt tid och stress. Respondenterna är tre chefer och sju medarbetare på olika enheter. Dessa presenteras som chef 1-3 och medarbetare 1-7, för att underlätta och skilja på informationskällan. Respondenterna tilltalas i form av bokstäver och siffror, exempelvis chef 1 skrivs ut som C1, chef 2 som C2, medarbetare 1 som M1, medarbetare 2 som M2 och så vidare. Observera att när de tilltalas som chefer menas alla chefer (C) 1-3 samt när de tilltalas som medarbetarna menas alla medarbetare (M) 1-7.

Organisationsstruktur

Organisationsstrukturen i Försäkringskassan är vertikal, alltså uppifrån och ner, från ledningsnivå till medarbetare. Informationen kommuniceras ned vertikalt till medarbetarna, och denna information kommuniceras och diskuteras sedan horisontellt mellan medarbetare. En sammanslagning har nyligen skett där tre nya enheter tillkommit de ordinarie två, man har slagits samman med FK city vilket har resulterat i nya arbetssätt, nya medarbetare och nya samarbeten. Tidigare har det varit mer styrande arbete men nu har personalen blivit mer delaktiga där de själva får vara med och bestämma vad de ska göra och hur de ska göra detta. Detta på grund av det nya arbetssättet (LEAN) då kommunikationen inte ska vara så mycket uppifrån och ner utan tanken är att den då ska bli mer medarbetarstyrt, att personalen kommunicerar mellan varandra och mer uppåt, lyfter upp väsentliga saker och att kommunikationen inte ska vara så ensidig som den har varit nu.

I samband med detta har man påbörjat ett nytt arbetssätt, så kallad LEAN, där tanken är att öka medarbetarnas delaktighet i deras eget arbete och beslut som tas i organisationen. Det ska bli mer medarbetarstyrt och de ska få komma med egna förslag på förbättring vad gäller arbetssätt, systemmodeller och interna beslut. Medarbetare ska ha möjligheten att kunna påverka och diskutera med cheferna. Kommunikationen ska därmed ske mer medarbetare emellan och från medarbetare till ledningsnivå, alltså nedifrån och upp. Man satsar mer på att göra medarbetarna delaktiga och att det inte ska vara så ensidigt som den har varit nu. Detta

genom att bjuda in till möten, starta diskussioner, efterfrågar mer synpunkter idag är tidigare då det var mer styrt. Innan det nya arbetssättet var medarbetarna inte alls delaktig i vare sig beslutsprocessen eller arbetsprocessen, beslut togs och man hade inte mycket att säga till om då det var processerna som styrde. Detta nya arbetssätt har dock inte satt igång ännu men tanken finns där, man befinner sig just nu i en påbörjandefas.

Den allmänna uppfattningen är att information kring det egna arbetet och egna arbetsuppgifter är för mycket. Även information kring interna beslut är mycket fast den anses vara nödvändig då det påverkar personalens arbete. Information kring organisationen i helhet är mycket fast däremot skickas inte denna ut till alla utan det upp till var och en att leta upp denna information, som mestadels ligger på den interna hemsidan, så kallad FIA. Här finns all information om vad som händer i organisationen just nu och vad som kommer att hända i framtiden. På så vis finns det ett eget ansvar att läsa denna information då den inte kommuniceras ut på samma sätt som annat arbetsrelaterad information. Dock kommuniceras viss information om organisationen ut av cheferna beroende på om det är en stor förändring eller händelse som påverkar alla som exempelvis uppsägningar eller liknande.

Alla respondenter är överens om att den informationskanal som används mest för att kommunicera är e-posten. Hit skickas all sorts information som även kompletteras med muntlig kommunikation, antingen formellt på möten eller informellt, mellan chefer och medarbetare samt medarbetare emellan. Medarbetarna får bland annat veckomejl om hur de ska jobba. Information kring beslut och direkt relaterat till arbetsplatsen får man genom cheferna medan information kring ens eget arbete och som har med handläggningen att göra får man mestadels genom specialisterna. De flesta önskar ökad användning av den muntliga kommunikationen för att förstärka och tydliggöra den informations som ges via e-post.

Intervju med chef 1 (C1)

C1 har arbetat på FK sedan 2005 och är relativt ny som chef sedan februari 2012 med cirka 27 anställda. C1 anser att det finns för mycket information och att man som chef blir tvungen att sälla och endast få ut en del av informationen för att det inte ska bli för mycket. En del information sparas till möten medan akut information kommuniceras direkt ut. C1 hade önskat mer kommunikation och mer möten med sin personal, helst varje dag, där man kan gå igenom dagens mål och hinder vilket oftast blir otydligt i mejl. C1 kommunicerar främst

formellt med sin personal samtidigt som denna kommunicerar med andra chefer för att se till att man är på samma sida och ger ut samma information till alla, vilket menar inte alltid händer. C1 anser att personalen har tillit till den information som ges ut men att de ibland kan få höra annan information från andra enheter som kan ställa till det och göra de osäkra.

Vad gäller feedback mellan chef och medarbetare, sker denna enligt C1 mestadels på gruppnivå, på möten, personligt ”ansikte mot ansikte” och via e-post. Målet är att ha resultatsamtal en gång i månaden men i verkligheten blir det en gång varannan månad, vilket borde förbättras enligt henne. C1 menar att detta beror mycket på tidsbrist och hade själv önskat mer enskilda samtal. C1 anser inte att personalen är tillräckligt motiverade för att utföra ett bra arbete. En del är mer motiverade än andra vilket kan bero på tidigare erfarenheter där inget har hänt trots att problem har påtalats. För att motivera sin personal ger C1 mycket feedback på deras arbete, om någon har gjort något bra får de veta detta direkt. C1 anser att det är svårt för personalen att känna en ansvarskänsla, att se sitt eget arbete i det stora hela och förstå att det lilla man gör faktiskt betyder något. C1 menar att man måste belysa detta och försöker prata med sin personal om vad de vill samt få de att se deras arbete som viktigt vilket i sin tur anses få de att engagera sig mer och förhoppningsvis öka motivationen.

C1 försöker sakta men säkert lägga över besluten på personalen så att de i framtiden kan arbeta självständigt, där de vet vad de själva ska göra och förhoppningsvis kan klara sig utan en styrande hand. C1 berättar exempelvis att *”det fanns personer som innan inte kunde arbeta och fastnade då de inte visste vad de skulle göra eftersom chefen inte hade sagt något.”* Idag arbetar de med att ändra denna inlärningsprocess och göra den mer effektiv. Enligt C1 är engagemanget är inte så stort då personalen tidigare inte har blivit uppmuntrade till att tycka till. *”Man vill inte ses som den som tycker till om allt hela tiden när inget händer ändå. Till exempel den personen som hela tiden tycker si och så, har åsikter om allt, men när inget händer kring problemet då ställer man sig hellre i samma kö som alla andra och anpassar sig för det man säger har ingen effekt.”*

C1 känner ofta att det finns för mycket att göra och menar att man inte hinner läsa allt i detalj och känner då av en press eftersom personalen hela tiden frågar om smådetaljer när C1 själv fokuserar på helheten. Enligt C1 har många en negativ syn på allt, *”även fast det är positiv information vill de inte se det positiva. De har kritiska ögon vilket kan bero på tidigare erfarenheter, bakgrund, stress och krav.”* C1 känner inte att det inte finns tillräckligt med tid för att kommunicera eller skapa relationer på arbetsplatsen och känner sig ofta stressad, även

hemma med arbetet i tankarna. Känner även att chef och medarbetare oftast har olika bild av vad som sägs, budskapet tolkas på olika sätt vilket anses försvåra kommunikationen.

Enligt C1 framförs flest klagomål på att information som skickas ut gällande interna beslut oftast har olika budskap. Som tidigare nämnt så är ledningen inte alltid eniga och går inte alltid ut med information samtidigt vilket anses skapa otydlighet och osäkerhet och menar att de måste jobba på att bli mer eniga och gå ut med information samtidigt. C1 är inte helt nöjd med internkommunikationen så som den ser ut idag utan anser att den kan förbättras genom att få mer tid till att kommunicera och att mindre mängd information skickas ut.

Intervju med chef 2 (C2)

C2 har arbetat på FK sedan 2005 och har varit chef sedan mitten på 2011. Tidigare i år var C2 chef för en annan enhet men har idag en mycket större grupp personal, närmare cirka 71 anställda. Denna grupp går under utbildningsenheten och består endast av nyanställda och sommararbetare som arbetar med föräldrapenning och tillfällig föräldrapenning.

Enligt C2 är det väsentlig information personalen får ta del av, men är dock medveten om att personalen själva tycker att det är för mycket information som skickas ut. När det gäller information kring interna beslut och organisationen i helhet är det upp till personalen själva att ta reda på och menar att det mesta information får de genom arbetsmöten med specialisterna. Är det något viktigt som alla verkligen måste förstå är det bättre att kalla till ett möte, menar C2 då man inte litar på att alla läser mejlen och menar att en del inte ens har uppe mejlen under arbetsdagen. *”Genom att samla alla på ett och samma ställe och ta informationen direkt, kan det inte bli något utrymme att tolka informationen på fel sätt, för det händer väldigt ofta via mejl att budskapet kan misstolkas”*. C2 anser att det är lättare att motivera och öka personalens förståelse när informationen kommuniceras öga mot öga, men att detta tar mycket längre tid än att skicka ut ett mejl. C2 tror även att personalen har mer tillit till muntlig kommunikation än ett mejl, då ett mejl kan orsaka osäkerhet kring informationen i sig.

I dagsläget kommunicerar C2 främst med sin personal och med sin egen chef. Det dagliga arbetet består mestadels av informell kommunikation men även en del formell kommunikation med alla möten och liknande. C2 förklarar att det egna ledarskapet bygger på att prata hela dagarna med sin personal, för att visa att denne ser de men hade dock önskat

mindre kommunikation på grund av konsekvenserna för sig själv. *"Detta är något som jag själv kommunicerat ut, att dörren alltid står öppen men nackdelen med detta är att man aldrig får vara ifred, oavsett om dörren är stängd eller inte"*.

C2 ger feedback till sin personal genom enskilda samtal och menar att det är svårt att efterfråga feedback från sin personal då man som chef är i en svår situation. *"Personalen ger oftast inte några ärliga svar utan säger bara det som är bra, de vill inte säga något dumt till chefen, och undanhåller därför en del"*. C2 anser att en del saker kommer upp genom enskilda samtal, som annars inte kommer upp på gruppmöten men menar att man måste vara försiktig och rättvis med att inte öppet favorisera någon eller ge för mycket uppmärksamhet till någon, vilket kan ses som negativ. Enligt C2 ska feedback ges så rakt och tydligt som möjligt och menar att man inte lindar in det då det påverkar både parter i längden. Samtidigt anser C2 att det är viktigt att lyfta fram det som är bra, speciellt eftersom personalen är nya då det ger de en känsla av trygghet. Detta gör C2 genom att kommunicera ut något som är bra med varje person, en bra egenskap, för att de ska känna att det finns något där som de kan bygga vidare på.

Enligt C2 är motivationsfaktorn inte densamma hos de som arbetet på FK under en lång tid och de som precis har börjat sin anställning. C2 försöker motivera sin personal genom att uppmuntra de, peppa de och få de att se möjligheterna som finns. Till exempel förklarar C2 att *"vid en motgång låter jag personen ha en "down" period om de nu känner för det men att de sedan får komma tillbaka och visa vad de går för"*. C2 anser inte att personalen är delaktig i sina egna arbetsroller, speciellt inte sedan sammanslagningen med FK city och alla nya medarbetare kom hit, *"motivationen har varit bristande då de suttit i ett hav av ärenden och bara matat och matat"*. Det nya arbetssättet ska ändra på detta, menar C2, då man ska jobba i team, få egna ansvarsområden, arbeta med egna uppdrag och på så sätt känna att det är mer kul och få tillbaka motivationen.

C2 känner ofta att det finns för mycket att göra och anser att tiden inte alltid räcker till för att kommunicera med sin personal, något som tycks hänga ihop med att C2 har så många anställda. C2 kan även känna sig stressad av kommunikationen ibland vilket kan påverka den information som skickas ut. *"Om det finns mycket arbete att göra, eller att det är den tiden i månaden då man gör utbetalningar kan jag välja att inte gå ut med viss information som jag anser kan skapa diskussioner, då det kan störa arbetet"*. C2 upplever även att en del möten

inte fyller något syfte för sin egen arbetssituation och att detta endast tar upp onödig tid eftersom mötet inte påverkar den egna enheten, och menar att detta kan öka stressen.

Enligt C2 tolkas inte alltid informationen på samma sätt av alla och brukar då dubbelkolla med sin personal och sina kollegor för att alla ska vara på samma sida. Olika tolkningar menar C2 kan bero på olika förståelse, olika bakgrundbilder av ett sammanhang men även att chefen och personalen har olika uppfattningar av saker och ting då *"de befinner sig på olika spelarenor och har sitt egna paradigm"*. C2 menar att personalen ofta ser endast det de själva gör, de har ett smalare synsätt medan chefen har en bredare syn och ser det alla gör. C2 vet även med sig att personalen kan störa sig på att information om exempelvis övertid inte alltid kommer ut i god tid, vilket det finns förståelse för och är något som de försöker förbättra.

C2 är för övrigt inte helt nöjd med internkommunikationen idag eftersom det sker mycket missförstånd mellan chef och medarbetare men även cheferna emellan. När informationen går igenom för många led och förvanskas på vägen menar C2 leda till att kommunikationen blir ineffektiv. *"Jag hade önskat att det fanns en informationskanal som var lika effektiv som e-posten fast som hade samma funktion som när man kommunicerar öga mot öga, då man kunde säkerställa att informationen kommit fram rätt, vilket den inte alltid gör med e-post. Ändå använder man e-post för att man är så tidssnål"*, förklarar C2. Ett hinder för kommunikationen anses vara tidspressen och stressen som gör att cheferna är selektiva med den information de väljer att dela med sig av samtidigt som personalen blir selektiva med vilken information de vill ta in.

Intervju med chef 3 (C3)

C3 har arbetat på FK sedan 2005 och varit chef sedan 1 år tillbaka, med 24 anställda. Målet är att ha återkopplingssamtal med sin personal en gång i månaden men har inte kunnat fullfölja detta på grund av hög arbetsbelastning, något som C3 avser förbättra. Vad gäller interna beslut delas information ut till alla och C3 försöker visa bakgrunden till alla beslut som tas, varför de tas och så vidare, *"det är A och O för en ledare att förmedla ut information och ha en dialog med sin personal"*. C3 anser att man måste ha ett helikopterperspektiv, särskild när det gäller föräldraförsäkringen då det är fokus på ärendeflöde och mycket som händer beror på vilken tid det är i månaden. Därför, menar C3, *"blir mycket annat liggande och det står i*

vägen för kommunikationen och informationen, något som kommer i perioder på grund av arbetssättet”.

C3 förklarar att det egna ledarskapet bygger på att ha en dialog med sin personal, att vara synlig och att vara ute i landskapet mycket och prata med individer vilket anses vara väldigt viktigt. Kommunikationen sker på så vis mestadels informellt men C3 hade önskat mer utav den formella kommunikationen. C3 anser sig bli bättre och bättre på att bjuda in sin personal i beslutsprocessen med det nya arbetssättet som anses vara mycket mer strukturerat. C3 upplever att det finns tillräckligt med tid för att skapa relationer på arbetsplatsen om man nu vill och att det då handlar om prioriteringar. *”Jag är mycket på språng, ibland kan någon säga något när jag är på väg någonstans i all hast som jag sedan kan glömma, detta får de ha förståelse för”.* C3 anser även att tolkningen av information inte alltid är densamma då alla har olika förkunskaper och bakgrunder.

C3 anser sig ge mycket feedback, men efterfrågar mer från sin personal än vad som fås. Anser även att feedback är viktig för energinivån och beskriver sig själv fungera som en stötdämpare för gruppen. C3 försöker motivera sin personal genom att ge positiv feedback och peka på förbättringsområden, hur de kan utvecklas och menar att det är svårt när man inte har så jätte bra kunskap om försäkringen och bakgrunden. C3 försöker då pusha personalen och stärka deras självförtroende. Enligt C3 är gruppen delaktig i nästan allt som händer då de har en tradition av att vara delaktiga och tycker inte om när chefen går in och detaljstyr, något som de tydligt har påpekat. I övrigt menar C3 att personalen framför mest klagomål kring beslutsfattandet där personalen känner sig förbisedda och att beslut sker över huvudet på dem.

Intervju med medarbetare 1 (M1)

M1 har arbetat på FK i 11 år, varav 3 år på nuvarande enhet. M1 har i dagsläget två arbetsroller, dels facklig representant och dels handläggare och får därför mycket information kring sitt arbete, interna beslut och organisationen i helhet. På grund av detta får M1 stor inblick i organisationens arbetsprocesser och beslut innan de kommuniceras ut till övriga medarbetare och anser sig vara mer informerad än andra medarbetare. M1 har även på grund av arbetsrollerna, två chefer, en från tidigare som anses brista i sin kommunikation men känner att den nya chefen idag är mycket bättre på att kommunicera.

Mängden information anses skifta över perioder beroende på vad den aktuella situationen är på enheten, ibland kan det vara mycket och ibland lagom, vilket är en tidsfråga. Mycket av informationen kring arbete och beslut kommuniceras ut via e-post, vilket enligt M1 är en nackdel då mycket blir otydligt via mejl och menar att cheferna borde kommunicera mer muntligt vilket anses skapa mer diskussion och de hade sluppit att behöva svara på liknande frågor flera gånger, *"om de svarar på en fråga framför alla slipper de upprepa detta då alla redan hört svaret, något som skulle underlätta för cheferna."*

Enligt M1 ges det mer feedback idag än förr och anser att det leder till ökat självförtroende och nöjdhet om man får feedback från sin chef och sina medarbetare. Det som motiverar M1 är möjligheten att göra olika saker i sin arbetsroll, vilket resulterat i flera arbetsroller för M1. Enligt M1 brister det i resultatsamtalen, som M1 haft en gång i år gällande arbetet kring handläggningen. Detta anses beror på tidsbrist från chefens sida eftersom M1 själv anser sig ha tid för samtal.

Ökad stress kan enligt M1 ge olika effekter med både för- och nackdelar, *"ibland kan man vara vaken om nätterna och tänka på sitt arbete och ibland är man förberedd inför dagen och vet vad man ska göra."* För att minska stressen försöker M1 strukturera arbetstiden och styra sin egen tid. I övrigt anses internkommunikationens ineffektivt bero på mängden information som skickas ut samtidigt och att det är svårt att hitta det som påverkar en själv och sitt eget arbete i all den information som ges ut. M1 menar att man borde sortera mer så att de som påverkas av informationen får den och hade även önskat mer tid för diskussioner och förberedelser samt mer delaktighet i processerna.

Intervju med medarbetare 2 (M2)

Enligt M2 blir man oftast informerad när beslut redan tagits och alla kalkyler och förberedelser redan har gjorts. M2 anser även att det är svårt att hitta information som påverkar en själv och sitt eget arbete. *"Man vet inte vart man ska leta och måste oftast ta hjälp av någon för att hitta rätt information."* M2 menar att det är lättare att hitta information via mejl då det är direkt riktat till mottagaren än på till exempel på hemsidan (FIA) där man inte vet till vem informationen är riktad till.

M2 anser att mängden information är ett hinder då mycket information på kort tid slutar med att man missar viktig information och endast tar till sig det som påverkar en själv. M2 menar

att arbetsrelaterad information kommuniceras ut periodvis, exempelvis från om med den 1 januari varje år är det många förändringar som sker kring arbetet och mycket nytt som ska tas in då nya regler och lagar börjar gälla kring handläggningen.

M2 berättar att större delen av feedbacken framkommer via enskilda samtal med chefen, så kallade medarbetarsamtal, som sker månadsvis men menar att det kan hända att det ibland blir en gång varannan månad. Därmed menar M2 att man sällan får någon positiv kommentar från sina medarbetare vilket hade önskats mer av då det anses öka motivationen med positiv feedback. Dock menar M2 att *”det kan hända att man får tillbaka ärenden från medarbetare där man gjort något fel och pekar ut detta vilket är tråkigt men samtidigt nödvändigt då samma misstag inte upprepas.”*

Trots att medarbetarna är mer delaktiga genom det nya arbetssättet berättar M2 att *”vad gäller det egna arbetet är det fortfarande väldigt styrt och det är viktigt att det görs rätt hela vägen och att alla ska göra på samma sätt, skriva på samma sätt enligt processen och handledningen, rent tekniskt. Självt kan man bestämma när detta ska göras men inte hur.”* Enligt M2 ökar motivationen då man får arbeta med lite annat ibland och bryta av det man gör dagligen, vilket M2 gör genom att handleda nyanställda vid sidan av handläggningen. Även månadssamtal med chefen anses vara motiverande där chefen pushar och ger feedback på sitt arbete. *”Man ska även tillåtas ha sina ”down” perioder då man inte gör lika bra ifrån sig och att det finns en förståelse för att man inte alltid kan prestera 100 %.”*

M2 känner sig inte stressad av kommunikationen men menar däremot att det kan uppstå en viss irritation när information tolkas på olika sätt bland medarbetare och det blir missförstånd. *”Alla ser inte helheten utan fokuserar mer på detaljer vilket kan vara ett hinder för att kommunikationen ska fungera bra.”* M2 kan även bli irriterad när ledningen har för höga krav och inte förstår att vissa saker tar längre tid än andra. Detta orsakar även ökad stress när det inte finns tillräckligt med tid att göra saker samt när andra inte gör det de ska.

Det största informationshindret anses vara ryktesspridning. *”Chefer går ut med information vid olika tillfällen och när en enhet får information om något före alla andra uppstår rykten och snack i korridoren.”* M2 önskar även en förbättring med hemsidan (FIA) med tanke på att det är krångligt att hitta det man letar efter trots att man vet att den finns därute någonstans.

Intervju med medarbetare 3 (M3)

M3 har arbetat på FK sedan 1976 varav de 3 senaste åren har varit på föräldraförsäkringen som både handläggare och handledare. M3 anser att informationen ibland kan ha innehålla olika budskap och menar vara motsägande direktiv från olika chefer. *”Man får olika besked från olika håll, beslut ändras, specialister ändrar sig hela tiden om vad som gäller. Ibland tänker man: vad var det de sa? vad var det som gällde? vad gäller nu?”*. På grund av detta skapas förvirring och extra arbete vilket anses leda till att kommunikationen blir ineffektiv.

Dessutom anses information vid vissa tillfällen ges ut försent, till exempel när det gäller beordrad övertid går de inte ut med detta i god tid utan personalen blir informerade i sista sekund vilket anses försämrar planeringen och leder till ökad stress. Detta gäller även när nya processer ges ut och M3 menar att man kunde fått reda på att det skulle komma en ny sen innan så att man är förberedd och inte slösar tid på gammalt. Enligt M3 sitter någon på denna information så varför inte meddela om detta i förväg och önskar få ta del av sådan information i tid för att kunna planera sin tid.

Enligt M3 ges feedback mestadels i grupper mellan medarbetare där de har gruppdiskussioner och samtalar om vad som är bra och dåligt, detta är mestadels positiv feedback. Detta stärker personligt mer än arbetsmässigt, menar M3, *”man får delta i beslutsprocessen genom att man i arbetsgrupper lämnar sina synpunkter och chefen lyssnar på det jag vill.”*

M3 förklarar att då handläggarna sitter i stora korgar med flera tusen ärenden som ska handläggas kan man tappa motivationen. *”Därför är det bra när vi delar upp korgarna så att alla får sin egen del att ansvara för vilket får en att känna att det man gör har betydelse och man ser att något händer.”* M3 anser att ansvar för en mindre bit ger arbetsglädje vilket leder till ökad motivation. Även utbetalningar till folket och kundkontakt ökar motivationen, enligt M3.

Ibland kan det kännas att tiden inte räcker till, främst när det gäller specialuppdrag. Även när det gäller att skapa relationer är det dåligt med tid, man tar sig inte tid på grund av målen som ska uppfyllas och att det finns en del förväntningar och krav som går före. M3 menar att den tid det tar för att handlägga ett ärende beräknas som väldigt lite och att ledningen ska ha förståelse för att vissa ärenden tar längre tid och menar att fokus ska ligga mer på kvalitet och mindre på produktion.

Intervju med medarbetare 4 (M4)

Enligt M4 som är både handläggare och handledare, är det svårt att hitta allmän information om föräldrapenning och mängden information anses vara ett hinder då det är ganska mycket som skicka ut och det kommer från alla olika håll. M4 kommunicerar mestadels med medarbetare, informellt på kafferaster, lunchpaus och liknande.

M4 tar till sig all feedback, även den negativa för att rätta till sig själv. *”På så sätt blir den negativa feedbacken till positiv eftersom man lär sig från sina misstag och inte gör om samma sak igen”*, och menar att positiv feedback stärker arbetsglädjen. M4 anser att chefen bjuder in medarbetarna till beslutsprocessen genom att dela ut diverse uppdrag. Dock bestämmer chefen ramarna men sedan är det upptill en själv vad man gör inom de satta ramarna, menar M4. M4 anser att motivationen ökar när man känner sig behövd, när det finns en utmaning och när man gör rätt saker.

M4 kan bli stressad av att ha för mycket att göra, men även när det finns för lite att göra, något som dock anses hända väldigt sällan. Det som kan tänkas göra kommunikationen ineffektiv eller bristande enligt M4 är för mycket information. Enligt M4 borde alla mejl samlas ihop och skickas ut en gång i veckan men är medveten om att det kan vara svårt med tanke på att det kommer från så många olika håll.

Intervju med medarbetare 5 (M5)

M5 är nyanställd handläggare och har arbetat på FK i 10 veckor. Som nyanställd anses det vara mycket information kring det egna arbetet genom bland annat processer och handledning. M5 menar att det kan vara svårt att hitta information om arbetsuppgifter i alla dokument som de får nu i början men menar att de alltid har en handledare till hands som hjälper till att hitta information. Eftersom de är så många i gruppen kommunicerar M5 främst med sina medarbetare men belyser att chefen alltid är synlig och tillgänglig vid behov. M5 förklarar att det blir mycket snack på fikaraster om saker som inte har med arbetet att göra men när de arbetar är det endast arbetet som diskuteras.

M5 anser inte att tillräcklig feedback ges, *”då man som nyanställd skickar in sin produktionslista ges feedback i form av att; har man gjort fel i ett ärende får man återkoppling om detta och om man inte hör något betyder det att du inte gjort något fel vilket*

ses som positivt” Men M5 hade önskat mer återkoppling och uppföljning från sin chef även om det bara är positivt då detta anses öka motivationen. M5 motiveras även av att sträva mot ett utökat ansvarsområde. M5 förklarar att arbetsprocessen har tydliga ramar om vad som ska göras och hur det ska se ut men att de har fria tyglar för hur detta ska göras. Deras handledare brukar varje vecka skicka ut ett veckobrev där det står vad de ska göra och så vidare, vilket anses vara väldigt bra, men M5 menar att dessa inte kommit ut mer på grund av att handledaren varit på semester. Det hade önskats att de hade skickats ut ändå då det underlättar mycket. M5 uppfattar även att man ofta ändrar beslut eller svar och önskar fler uppsamlingsmöten veckovis, mer information om hur det går i gruppen samt hur målen ser ut för framtiden.

Det som anses göra internkommunikationen ineffektiv/bristande enligt M5 är att inte ha hela gruppen samlad när information ges ut till alla. M5 menar att det är svårt att få alla samlade när de har så flexibla tider som de har och menar att det är förståeligt då enheten aldrig haft en så stor grupp nyanställda innan och menar att alla försöker anpassa sig till detta och ha större förståelse för. Ett hinder är även personer som inte lyssnar när man kommunicerar och menar att det är så på många arbetsplatser, då chefen alltid tycker att de har rätt och medarbetaren fel, men upplever inte att detta sker på FK med sin egen chef.

Intervju med medarbetare 6 (M6)

M6 har arbetat på FK i snart 1 år som handläggare och är ganska ny så att säga. M6 anser sig vara välinformerad i det stora hela men menar att det inte var så i början av anställningen utan ansåg sig inte vara lika informerad då kring arbetsmål och liknande. Idag är det dock lätt att hitta information om sitt eget arbete och organisationen i helhet. När det gäller interna beslut kan man bara gå och fråga närmaste chef om information. M6 hade dock önskat mer personliga möten utöver e-post kommunikationen.

Feedback från chefen ges via mejl och samtal om hur det har gått, något som M6 anser vara bra då *”man vet vart man står och det stärker mig i min arbetsroll”*. De enskilda samtalen ska hållas en gång i månaden men M6 menar att det inte alltid gör detta. Oftast är det en gång varannan månad och det hade önskats mer. M6 anser sig vara delaktig i beslutprocessen beroende på vad det är för typ av beslut, *”i vissa beslut behöver chefen ha medarbetarens kunskap kring handläggningen och systemen eftersom de själva inte har detta”*. M6 förklarar

att de har en väldigt styrd arbetsroll och arbetsprocess samtidigt som de får lov att tänka själv och ha en egen bedömning gällande arbetet. Det som motiverar M6 i arbetet är att komma vidare från det de arbetar med idag och utvecklas, alltså klättra upp i organisationen och uppnå sina egna mål.

M6 känner sig stressad av kommunikationen och mängden information både på arbetsplatsen och hemma på grund av arbetet. Det som kan få M6 att känna sig mindre stressad är mindre fokus på produktionen och menar att man borde använda sig av andra mätinstrument än de som används idag, då det är väldigt missvisande system. *”Jag kan känna mer stress när målen känns ouppnåeliga och man inte hinner färdigt med det som ska göras, oftast känner jag att jag har mer att göra i slutet av dagen”*, förklarar M6.

Tolkningen av information anses ofta inte vara densamma som sin chef eller medarbetare eftersom de tänker så olika, har olika erfarenheter och olika tolkningar. Samt att chefen inte har all kunskap vilket resulterar i att de inte alltid har samma förståelse för saker och ting. Enligt M6 kan alla missförstånd tänkas göra internkommunikationen ineffektiv och bristande och önskar därför en förbättring vad gäller mejlhanteringen som anses vara det största hindret. *”Alla mejl som man får lämnar frågor vilket leder till mer frågor vilket i sin tur skapar förvirring och missförstånd. Får man ett mejl där något är oklart så går man till chefen och ställer flera frågor vilket tar tid.”* Även tidsbrist ses som ett informationshinder, samt otydliga budskap från olika chefer då M6 menar att cheferna säger olika saker och ändrar sig ofta gällande beslut och svar.

Intervju med medarbetare 7 (M7)

M7 har arbetat på FK i 2 och ett halvt år och var en av de personer som kom till NFC från FK city när sammanslagningen skedde och arbetar som handläggare och handleder nyanställda för tillfället. M7 menar att *”det är väldigt rörigt med mycket information, svårt att hålla reda på allt och man får gå tillbaka och se vad som gäller just nu eftersom de ofta ändrar beslut, svar och direktiv. Ändringar görs nästan varje vecka och man har då svårt att ta till sig allt.”* Enligt M7 är e-post är ett bra sätt att kommunicera och informera om saker då man i lugn och ro kan läsa igenom allt.

Enligt M7 får man mer feedback från sina medarbetare och att chefen ger feedback då och då vilket är något som önskas mer av då man alltid vill ha beröm. Det är mestadels muntlig

feedback som man får på arbete man har utfört, beröm såsom *”bra jobbat”*, *”det ser fint ut”* och *”det gjorde du bra”*. M7 anser att chefen bjuder in till beslutsprocessen genom att fråga om råd och tar till sig det personalen har att säga. *”Eftersom chefen inte har kunskap kring handläggningen och inte ser den faktiska handläggningen frågar chefen oftast sin personal om detta.”*

M7 tycker att det är roligt att jobba med sina kollegor, att jobba mot kund och kul att handleda de nya anställda som just börjat och menar att detta ökar motivationen. M7 känner sig stressad av mängden information och menar att specialisterna kan skicka ut mycket information gällande handläggningen, mycket ny information, nästan varje vecka, med ett nytt sätt att handlägga, något som är svårt att hålla reda på. Även den beordrade övertiden orsakar stress, trots att M7 själv inte arbetar övertid utan arbetar endast deltid, förklarar M7 att detta påverkar oavsett eftersom andra runt omkring är missnöjda med situationen. *”Jag hör att det finns mycket att göra och andras missnöje stressar även upp mig”*. Stressen ökar även när det finns deadlines och när man inte kan komma i mål då det alltid finns mer att göra. Denna stress anses kunna minska om de har tillräckligt med personal och slipper övertiden.

M7 anser att tolkningen av information oftast är olika men att de då reder ut detta på plats om vad som menas. Otydlighet i kommunikationen anses göra internkommunikationen ineffektiv och bristande. Ett hinder för en välfungerande internkommunikation anses vara att det kommer information för ofta, att man inte kan ta till sig allt och detta borde förbättras.

6. Analys

I detta moment analyseras data som framkommit från intervjuerna utifrån den teoretiska referensramen och kommer att ligga till grund för studiens slutsatser. Inledningsvis diskuteras data utifrån teori kring organisationsstruktur vilket vidare går in på området delaktighet och motivation samt tid och stress. Kapitlet avslutas med förslag på förbättringsområden för att uppnå en välfungerande internkommunikation.

6.1 Organisationsstruktur

Organisationsstrukturen, både den formella och den informella, är en förutsättning för interaktion och kommunikation.¹²⁸ Strukturen har en betydande påverkan på organisationens internkommunikation och den kan vara vertikal där kommunikationen sker hierarkiskt uppifrån och ned eller nedifrån och upp. Den kan även vara horisontell där kommunikationen sker mellan anställda på samma hierarkiska nivå i organisationen. Försäkringskassans organisation präglas av en vertikal organisationsstruktur där information kommuniceras vertikalt från ledningsnivå ned till medarbetarna. Denna information kommuniceras och diskuteras sedan horisontellt mellan medarbetare. Den horisontella kommunikationen underlättas då personer som är samlade i samma enhet eller arbetar med samma slags uppgifter får gemensamma intressen och erfarenheter som gör det lätt att tala med och förstå varandra. Enligt Jacobsen och Thorsvik skapas på detta sätt förtroende och personliga relationer där man hämtar socialt stöd från varandra och tillfredställer varandras behov av social kontakt i det dagliga arbetet.¹²⁹

Information som kommuniceras nedåt vertikalt passerar olika nivåer och kan förvrängas på vägen av exempelvis mellanchefer. Dessa kan tolka informationen utifrån sin egen samt gruppens arbetssituation och kan leda till att de medvetet, och i vissa fall omedvetet, håller inne med information från sina anställda om det antas ge bättre resultat.¹³⁰ Utifrån chefernas perspektiv blir man ofta tvungen att sålla och endast få ut en del av informationen dels på grund av att det finns för mycket information som inte alltid är väsentlig och dels för att det kan tänkas störa personalens arbete. Detta visas tydligt enligt C2 som menar att stress kan

¹²⁸ Heide, Johansson & Simonsson 2005:78ff

¹²⁹ Jacobsen & Thorsvik 2008:308ff

¹³⁰ Jacobsen & Thorsvik 2008:307

påverka den information som skickas ut. *"Om det finns mycket arbete att göra, eller att det är den tiden i månaden då man gör utbetalningar kan jag välja att inte gå ut med viss information som jag anser kan skapa diskussioner, då det kan störa arbetet"*. Cheferna menar att arbetssättet på enheterna beror mycket på vilken tid det är i månaden och att fokus ligger på ärendeflöden där mycket blir liggande och står i vägen för kommunikationen och informationen, något som stämmer med Jacobsen och Thorsviks teori om att man medvetet håller inne med information för att gynna sig själv eller den rådande arbetsituationen, så kallad opportunistiskt beteende.¹³¹

Efter sammanslagningen som skett, där nya enheter tillkommit, har det resulterat i nya arbetssätt, nya medarbetare och nya samarbeten. Tidigare beskrivs det ha varit mer styrande arbetssätt och processer men att personalen idag har blivit mer delaktiga där de själva får vara med och bestämma vad de ska göra och hur de ska göra detta, dock fortfarande inom uppsatta ramar. Det nya arbetssättet, LEAN, är i en påbörjandefas i dagsläget och tanken är att det ska bli mer medarbetarstyrt i framtiden, det vill säga att medarbetarna ska vara delaktiga i organisationen och deras eget arbete. Tanken är att kommunikationen ska ske mellan medarbetarna samt från medarbetarna och upp till ledningsnivå, istället för från ledningsnivå och ner till medarbetarna, som den har varit nu. Detta kan vara problematiskt enligt Jacobsen & Thorsvik eftersom att på högre nivåer blir förmågan att behandla och tillgodogöra sig information mindre, något de menar bero på bland annat att det finns färre människor på ledningsnivå vilket tvingar cheferna att skärma av och filtrera informationen från anställda för att inte *"drunkna"* i information. Detta riskerar att oviktig information, dåliga argument och liknande sällas bort för att få fram den typ av information som är viktig. Dessutom menar de att den information som kommer upp till ledningen ofta är otillräcklig och opålitlig eftersom anställda vanligtvis undantrycker negativ information och försöker omtala sig själva och det egna arbetet så positivt som möjligt.¹³² Dock är tanken med LEAN att medarbetarna ska komma med förslag på förbättringar vad gäller arbetssätt, systemmodeller och interna beslut och inte enbart ge information om sitt eget arbete vilket minimerar risken för att ledningen enbart mottar positiv information.

De intervjuade cheferna är alla ganska nya i sina chefsroller och beskriver sitt ledarskap som öppet och kommunikativt. Enligt Heide, Johansson och Simonsson har chefens individuella personlighet, kunskap, inställning och förmåga stor betydelse för hur han eller hon

¹³¹ Jacobsen & Thorsvik 2008:301

¹³² Jacobsen & Thorsvik 2008:308f

kommunicerar med sina medarbetare. Cheferna belyser vikten av att kommunicera med sin personal och att föra en dialog, alltså inte enbart skicka ut information i form av en envägskommunikation. Det är viktigt att upprätthålla en tvåvägskommunikation eftersom att leda allt mindre handlar om att kontrollera och styra och allt mer om att påverka de anställdas uppfattningar om det egna arbetet och organisationen, menar Heide, Johansson och Simonsson.¹³³

En förutsättning för en funktionell organisation med en väl fungerande kommunikation, är att cheferna har ett rimligt antal underställda som de ansvarar för, så kallad kontrollspann. Kontrollspannet påverkar kommunikationsmönstret och resursfördelningen i organisationen och den är en betydelsefull del av förutsättningarna för ledarskapet i organisationen.¹³⁴ De intervjuade cheferna har alla ett brett kontrollspann, något som påverkar kommunikationen med deras personal. Det bredaste kontrollspannet har C1 med närmare 71 anställda, något som tycks påverka kommunikationen i form av att C1 inte har tillräckligt med tid till att kommunicera med sin personal. Enligt Andersson-Felé kan ett brett kontrollspann leda till större distans till sin personal men menar samtidigt att om alla utför samma arbetsuppgifter är det möjligt för chefen att leda och samordna ett större antal personer.¹³⁵ Eftersom C1 har en stor grupp som består av nyanställda där de flesta är i upplärnings/utbildningsfasen och utför liknande arbetsuppgifter, kan chefen få det lättare att leda sin personal. Dock är det tydligt att kommunikationen blir lidande vilket chefen själv påpekar. Övriga två chefer har en grupp på 24-27 anställda och har därmed större möjlighet att kommunicera med sina grupper där de både hinner se och bekräfta sin personal.¹³⁶

Cheferna kommunicerar främst med sin personal samtidigt som de kommunicerar med andra chefer för att se till att man är på samma sida och ger ut samma information till alla, vilket de menar inte alltid händer. Det framförs ett missnöje från personalens sida att information som skickas ut gällande interna beslut oftast har olika budskap. Ledningen är inte alltid eniga och går inte alltid ut med information samtidigt vilket medarbetarna menar skapar otydlighet och osäkerhet. Denna informationsasymmetri är enligt medarbetarna ett informationshinder och anses vara den största anledningen till ryktesspridning på enheterna, något som enligt Jacobsen och Thorsvik kan skada förtroendet och relationen mellan ledning och medarbetare. Av de chefer som intervjuades uppmärksammar en utav de detta och menar att ledningen

¹³³ Heide, Johansson & Simonsson 2005:22f

¹³⁴ Andersson-Felé 2007:490

¹³⁵ Andersson-Felé 2007:502ff

¹³⁶ Andersson-Felé 2007:494f

borde vidta förbättringar och se till att gå ut med information samtidigt.¹³⁷ Vidare önskar cheferna alla mer kommunikation och mer möten med sin personal, där de kan gå igenom mål och hinder vilket de menar oftast blir otydligt i mejl. Två av de tre cheferna förklarar att det egna ledarskapet bygger på att ha en dialog med sin personal, att vara synlig och belyser vikten av att förmedla ut information och ha en dialog med sin personal. Heide, Johansson och Simonsson menar att det även krävs att medarbetarna är villiga och intresserade av att engagera sig i en dialog och vara delaktiga då kommunikation inte är en enkelriktad väg, utan det krävs två aktiva parter för att ha en meningsfull kommunikation.¹³⁸ Här är det då viktigt att både chef och medarbetare är öppna och villiga för att kommunikationen ska fungera väl.

Den allmänna uppfattningen är att information kring det egna arbetet och egna arbetsuppgifter är för mycket. Erikson menar att överflödet av information leder till att det blir svårt att få överblick och se helheter, man blir förvirrade i det höga tempot och man tar sig inte tid att stanna upp och reflektera. Det i sin tur påverkar förmågan och viljan till dialog mellan människor och försvårar en välfungerande kommunikation. Cheferna känner ofta att de har mycket att göra, vilket visar sig när exempelvis C1 förklarar att de inte alltid hinner läsa all information i detalj vilket leder till en ökad känsla av press eftersom personalen hela tiden frågar om smådetaljer när chefen själv fokuserar på helheten. Cheferna anser även att det är väsentlig information personalen får ta del av, men de är alla dock medvetna om att personalen själva tycker att det är för mycket information som skickas ut. Detta är relevant eftersom majoriteten av de intervjuade medarbetarna anser att det är mycket informationen kring arbete och beslut som kommuniceras ut via e-post, vilket ses som en nackdel då mycket blir otydligt via mejl och önskar mer muntlig kommunikation från chefen, något som anses skapa mer diskussion och där cheferna slipper svara på liknande frågor flera gånger. En del medarbetare anser att mängden information är ett hinder då mycket information på kort tid slutar med att man missar viktig information och endast tar till sig det som påverkar en själv. Det verkar även vara svårt att hitta information kring sitt eget arbete då information kommer från alla olika håll. Detta kan kopplas till det nya arbetssättet som ska få medarbetarna mer delaktiga i ledarskapet och i organisationen vilket Heide, Johansson och Simonsson menar förutsätter medarbetare som själva kan inhämta och bearbeta relevant information.¹³⁹

Några vanliga reaktioner på för mycket information är enligt Jacobsen och Thorsvik att man blir ytligare i sitt informationssökande och godtar den första information som verkar

¹³⁷ Jacobsen & Thorsvik 2008:304ff

¹³⁸ Heide, Johansson & Simonsson 2005:112

¹³⁹ Heide, Johansson & Simonsson 2005:112

tillräckligt bra vilket riskerar att man missar viktig information. Dessutom utsätts informationen för mindre kritisk granskning och mer oklar analysering, något som riskerar att informationen tolkas fel. Till sist låter man bli att förhålla sig till informationen, utan låter den bara ligga tills någon kräver att man tar ställning till den, vilket kan leda till att viktiga saker får vänta.¹⁴⁰ Majoriteten av de intervjuade är överens om att budskapet i informationen oftast tolkas olika av chefer och medarbetare. Detta menar de bero på att chef och medarbetare oftast har olika bild av vad som sägs, har olika bakgrund, olika erfarenheter och förkunskaper men även att de har olika uppfattningar av saker och ting eftersom deras sätt att se på arbetsflödet är olika. Medarbetarna anser inte att chefen har all kunskap vilket resulterar i att de inte alltid har samma förståelse för saker och ting. Samtidigt menar cheferna att personalen ofta ser endast det de själva gör, de har ett smalare synsätt medan chefen har en bredare syn och ser det alla gör, vilket påverkar tolkningen av information kring exempelvis interna beslut som påverkar det egna arbetet. Allt detta leder till att man missar viktig information och inte lägger tid på att kritiskt granska och analysera information vilket i sin tur leder till att information tolkas fel.

Kommunikation kan förmedlas genom tre olika kanaler, skriftliga, elektroniska och muntliga. Några utav de vanligaste kommunikationskanalerna som man använder i en organisation är: *formell rapport, brev, e-post, telefonsamtal, videokonferens och direktsamtal*. Här talar Jacobsen och Thorsvik om rik information och menar att en kanal ger möjlighet att förmedla rik information när den 1. Kan överföra många signaler samtidigt, 2. Ger möjlighet till snabb återkoppling och 3. Gör att sändare och mottagare kan vara personliga och anpassa budskapet till varandra. Den kanal som används mest för att kommunicera på Försäkringskassan är via elektroniska meddelandesystem, nämligen e-posten, som enligt Jacobsen och Thorsviks modell är en kommunikationskanal vars förmåga att förmedla rik information inte är varken hög eller låg, de menar att e-post är bättre än en formell rapport men sämre än direkt samtal med mottagaren.¹⁴¹

Till e-post inkorgen skickas all sorts information som i vissa fall kompletteras med muntlig kommunikation, antingen formellt på möten eller informellt i korridoren, på fikapauser eller liknande, mellan chef och medarbetare samt medarbetare emellan. Är det något viktigt som alla verkligen måste förstå kallas det till ett möte, då cheferna inte litar på att alla läser mejlen. Det är även viktigt att påpeka att de flesta önskar ökad användning av den muntliga

¹⁴⁰ Jacobsen & Thorsvik 2008:303

¹⁴¹ Jacobsen & Thorsvik 2002:299

kommunikationen i form av direkt samtal, framförallt mellan chef och medarbetare, för att förstärka och tydliggöra den information som ges via e-post. Erikson menar att en kombination av skriftliga, elektroniska och muntliga kanaler är det bästa sättet att uppnå kravet för en fungerande internkommunikation.¹⁴² Enligt en artikel i Östgötatidning (2009) menar man att all information inte lämpar sig att skickas via mejl, utan att en del information borde tas via andra kommunikationsvägar, såsom personlig kommunikation på möten eller intranätet. I artikeln menar de att man använder mejlen när det är bråttom och informationen ska ut snabbt och till många, men att man då inte tänker på konsekvenserna; *budskapet når inte fram till mottagaren*. Man vet inte hur mottagaren reagerar och det kan bli för mycket information som leder till stressade medarbetare, något som kommer att diskuteras senare.¹⁴³ En del medarbetare anser dock att det är lättare att hitta information via mejl då det är direkt riktat till mottagaren än på till exempel på hemsidan, FIA, där man inte vet till vem informationen är riktad till.

6.2 Delaktighet och motivation

Som chef har man ett ansvar att kontrollera arbetet i den mån det behövs för att se till att rätt arbete utförs på ett bra sätt. Enligt Haim kan man motivera sina medarbetare genom att lämna över kontrollen och låta de bli mer delaktiga. Bland anställda som saknar motivation är det ganska vanligt att de tycker att deras chef ger dem mycket lite eller ingen kontroll alls, menar Haim.¹⁴⁴ Med tanke på det nya arbetssättet som påbörjats på enheterna försöker cheferna sakta men säkert lägga över besluten på personalen så att de i framtiden kan arbeta självständigt, där de vet vad de själva ska göra och förhoppningsvis kan klara sig utan en styrande hand. Genom att bjuda in till medinflytande och uppmuntra egna tankar stärks medarbetarnas engagemang samt bidrar till att de känner sig delaktiga i de beslut som fattas. Haim menar att alla medarbetare som känner sig berörda av en fråga, ett problem eller ett beslut, bör bjudas in att medverka och de flesta av medarbetarna känner att möjligheten finns om de vill detta.¹⁴⁵

Cheferna anser sig bjuda in sin personal i beslutsprocesser i den mån de kan och även medarbetarna delar denna åsikt och menar att chefen brukar dela ut diverse uppdrag vilket

¹⁴² Erikson 2008:84

¹⁴³ Östgötatidning (2009)

¹⁴⁴ Haim 2006:156ff

¹⁴⁵ Haim 2006:63

anses vara inbjudande. Dock är det tydligt att chefen bestämmer ramarna för vad som ska göras men att det sedan är upp till medarbetarna själva vad man gör inom de satta ramarna. Enligt medarbetarna har de en väldigt styrd arbetsroll och arbetsprocess samtidigt som de får lov att tänka själva och ha en egen bedömning gällande specifikt handläggningen. Däremot anser inte cheferna att personalen är delaktig i sina egna arbetsroller, speciellt inte sedan sammanslagningen då de fått alltmer att göra, men påpekar att det nya arbetssättet ska ändra på detta genom att man ska jobba i team, få egna ansvarsområden och arbeta med egna uppdrag. Detta är av stor vikt för motivationen och kan ses som en av de motiverande kommunikationsteknikerna: *att stimulera personalens tankar*. Andra sätt att använda sig av motiverande kommunikationstekniker är genom att ställa öppna istället för slutna frågor, lyssna mer och låt andra stå för mer av talandet, ställ många frågor och lägg märke till icke-verbala signaler. Det är motiverande för medarbetarna att det ges möjlighet att öppna sig och delta i beslut eller problemlösning då det får dem att tänka på sitt arbete. Det är på så sätt viktigt att stimulera deras tänkande, vilket kan göras genom det nya arbetssättet, där de ska komma med grundläggande orsaker bakom händelser eller problem samt tänka ut alternativa förklaringar eller förslag. Medarbetare som inte enbart gör sitt jobb utan även förbättrar sina arbetsmetoder blir mycket mer engagerade och motiverade, menar Haim.¹⁴⁶

Vad gäller feedback mellan chef och medarbetare, sker denna mestadels på gruppnivå, på möten, personligt via bland annat enskilt samtal och via e-post. Cheferna har som mål att ha enskilda samtal, så kallade medarbetarsamtal en gång i månaden men så är det inte verkligheten. Enligt både chef och medarbetare sker dessa samtal en gång varannan månad och enligt en del till och med en gång per år. Detta är något som alla vill ska förbättras, något som förklaras främst beror på tidsbrist från chefernas sida och hög arbetsbelastning. När cheferna inte prioriterar enskilda samtal med sin personal kan det tänkas vara svårt för de att utföra motiverande kommunikationstekniker då det kräver att *de lyssnar, ställer öppna frågor, ställer många frågor och lägger märke till icke-verbala signaler i form av kroppsspråk*. Tekniken kan genomföras på andra sätt såsom via exempelvis gruppmöten, korridorssnack eller fikaprat men Engquist menar att det inte blir lika effektivt som när man kommunicerar enskilt.¹⁴⁷ Det är betydelsefullt att chef och medarbetare sitter tillsammans bakom stängda dörrar även om det ibland kan bli opraktiskt eller fånigt. Det ses mer som en symbol där

¹⁴⁶ Haim 2006:72f

¹⁴⁷ Engquist 1992:194

chefen markerar att samtalspartnern är viktig.¹⁴⁸ Dock är det här viktigt att inte favorisera någon öppet och vara rättvis mot alla.

För att motivera sin personal kan man ge både positiv och negativ feedback. De intervjuade cheferna förklarar att de motiverar sin personal genom att bland annat ge positiv feedback, peka på förbättringsområden, peppa och sträva efter att stärka medarbetarnas självförtroende. De försöker belysa bra egenskaper med varje person som de borde bygga vidare på, få de att se möjligheterna som finns och ge de fler ansvarsområden. Medarbetarna får även feedback från sina medarbetare genom att ärenden de tidigare handlagt skickas tillbaka till de där fel har uppmärksamrats, detta kan uppfattas som negativt men de själva anser det vara positivt då de får möjligheten att lära sig och inte gör om samma misstag igen. Feedback är bra enligt Haim då det hjälper medarbetarna att förbättras. Om den feedback de får inte hjälper de förbättra deras arbete är det ingen bra feedback. Haim menar att man måste vara försiktig då alltför mycket negativ feedback är nedslående för medarbetare och skadar motivationen. Däremot ger positiv feedback medarbetaren möjlighet att fortsätta använda en framgångsrik metod och inte enbart uppnå resultat.¹⁴⁹

Medarbetarna menar att feedback från chef och medarbetare leder till ökat självförtroende, nöjdhet och större arbetsglädje. Mestadels feedback kommer från närmaste chefen och de flesta medarbetare önskar positiv feedback från sina medarbetare då det anses öka motivationen. Vidare motiveras de flesta medarbetare av att bland annat få möjligheten att utvecklas i sina arbetsroller, få göra olika arbetsuppgifter, få större ansvarsområden, när man känner sig behövd och när det finns en utmaning. Men en del menar även att eftersom handläggarna sitter i stora korgar med flera tusen ärenden som ska handläggas kan man tappa motivationen och hade istället önskat mer ansvar för en mindre och mer specifik bit. I övrigt har många, förutom att vara handläggare, även en roll som handledare för nyanställda och menar att detta ökar deras motivation och glädje på arbetsplatsen, vilket kan ses som en möjlighet till att utveckla sitt eget ansvarsområde och sin egen arbetsroll.

Cheferna anser att det är svårt för personalen att känna en ansvarskänsla, att se sitt eget arbete i det stora hela och förstå att det lilla man gör faktiskt betyder något. Detta är något som de känner måste belysas mer och få personalen att se deras arbete som viktigt vilket i sin tur kan tänkas leda till större engagemang och ökad motivation. Den feedback som ges via enskilda samtal går till på så sätt att chefen samlar ihop allt personen gjort under en längre tid och

¹⁴⁸ Engquist 1992:193

¹⁴⁹ Haim 2006:130f, 153

sedan ger en generell återkoppling, något som många medarbetare tycker borde bli mer detaljerad. Även Haim påpekar att feedback ger störst resultat när den är; specifik, korrekt, informativ och kontrollerbar. Haim menar att mycket av den feedback som medarbetare får är alltför vag för att skapa tydlighet och med tanke på detta borde cheferna bli mer specifika i sin feedback.¹⁵⁰

Vidare anser cheferna att det är svårt att efterfråga feedback från sin personal då man som chef är i en svår situation. En chef förklarar följande; *”Personalen ger oftast inte några ärliga svar utan säger bara det som är bra, de vill inte säga något dumt till chefen, och undanhåller därför en del”*. När det gäller kommunikationen mellan chef och medarbetare, påverkas båda av de förväntningar som finns på sina respektive roller då det förutsätts att chefen ska bete sig på ett visst sätt och vice versa. Dessutom står den underställda i en särskild beroendeställning till chefen och kommer därför inte vara lika rak i sin kommunikation med chefen.¹⁵¹ Cheferna anser även att det är lättare att motivera och öka personalens förståelse när informationen kommuniceras öga mot öga, men att detta tar mycket längre tid än att skicka ut ett mejl. E-post som informationskanal är snabba och omedelbara då information sänds direkt och exakt till de mottagare som behövs. Nackdelen är att omfattande och mer känslig information inte lämpar sig att förmedla via dator och borde därmed tas muntligt.¹⁵² Muntlig kommunikation har självklara fördelar när det kommer till ömsesidigt tankeutbyte. Möjligheterna till frågor och förtydliganden är stora men nackdelen är som sagt att det är alltför tidskrävande, vilket kommer att diskuteras härnäst.¹⁵³

6.3 Tid och stress

Många chefer är under så stor tidspress och har så stor arbetsbörda att de lägger lite tid på att kommunicera med sina medarbetare. De tycker att de sparar tid genom att fatta alla beslut själva med tanke på tidspressen som finns och det är svårt att använda sig av motiverande kommunikationstekniker där tanken är att ta mer hänsyn till medarbetarna. Men det nya arbetssättet förutsätter att de skapar tid för att göra medarbetarna delaktiga, något som även kräver tid från medarbetarna själva då de ska komma med förslag på förbättring och engagera sig i olika processer och beslut. Tidspressen tydliggörs då cheferna känner att det inte finns

¹⁵⁰ Haim 2006:133f

¹⁵¹ Heide, Johansson & Simonsson 2005:60ff

¹⁵² Erikson 2008:78

¹⁵³ Erikson 2008:79

tillräckligt med tid för att kommunicera eller skapa relationer på arbetsplatsen, dock förklarar en chef att det handlar om att prioritera sin tid rätt och att om man vill så kan man skapa tid för att kommunicera. De andra två cheferna påpekar att de känner sig ganska stressade på grund av arbetsbelastningen och att tiden inte räcker till. Detta i sin tur påverkar förmågan och viljan till dialog mellan människor och försvårar en fungerande kommunikation, menar Erikson. Det är även här viktigt att det mänskliga mötet inte ersätts av telefon eller e-post utan att man tillåter att dialogen tar sin tid då den är av stor vikt för internkommunikationen i en organisation.¹⁵⁴

En lösning på tidsproblemet är att cheferna använder sig av så kallad *målfokusering* där de lägger fokus på en nyckelfråga varje dag genom att rikta in sig på det viktigaste problemet eller beslutet för dagen och kommunicera ut detta till medarbetarna. De flesta chefer hoppar från ämne till ämne hundratals gånger om dagen, de saknar fokus och fastnar i en härva av händelser. Det händer för mycket på en gång och man rycks ständigt mellan e-postinkorgen, telefonsamtal, möten och annat. Exempelvis upplever en chef att en del möten inte fyller något syfte för sin egen arbetssituation utan att det endast tar upp onödig tid eftersom mötet inte påverkar den egna enheten, och menar att detta kan öka stressen. Därför kan det upplevas svårt att hitta tid och engagera sig i seriösa, öppna kommunikationer med sina medarbetare. Haim menar då att målfokuseringstekniken är ett effektivt verktyg för tidshantering.¹⁵⁵

Även medarbetarna känner sig stressade av kommunikationen och menar att stressen ökar när information innehåller olika budskap. Man får oftast olika information från chefer med motsägande direktiv vilket skapar förvirring och extraarbete. Detta anser en del medarbetare göra kommunikationen bristande. Dessutom anses information vid vissa tillfällen ges ut försent. Ett exempel är när det gäller beordrad övertid och cheferna inte går ut med detta i god tid utan personalen blir informerade i sista sekund, vilket anses försämrar planeringen och leda till ökad stress. Cheferna är medvetna om detta och visar förståelse för personalens irritation samt påpekar att detta ska förbättras.

Tidspressen och stressen ses som ett hinder för kommunikationen enligt både chef och medarbetare. Stressen leder till att cheferna är selektiva med den information de väljer att dela med sig av samtidigt som medarbetarna blir selektiva med vilken information de vill ta in. För mycket information resulterar alltså i att man blir alltmer ytlig i sitt informationssökande och godtar den första information som verkar tillräckligt bra. Enligt Jacobsen och Thorsvik

¹⁵⁴ Erikson 2008:56ff

¹⁵⁵ Haim 2006:75

riskerar detta att man missar viktig information. samt att man blir mindre kritisk och analyserande kring informationen, vilket kan orsaka olika tolkningar som diskuterats tidigare.¹⁵⁶ En del medarbetare påpekar att det kan uppstå en viss irritation när information tolkas på olika sätt bland medarbetare och det blir missförstånd. Irritation uppstår även när ledningen har för höga krav och inte förstår att vissa ärenden tar längre tid än andra, något som leder till ökad stress då det inte finns tillräckligt med tid, menar medarbetarna.

Precis som cheferna, anser även medarbetarna att det inte finns tillräckligt med tid för att skapa relationer på arbetsplatsen. En anledning till att man inte tar sig tid är på grund av målen som ska uppfyllas och att det finns en del förväntningar och krav som går före. Den tid det tar för att handlägga ett ärende beräknas som väldigt liten och medarbetarna önskar att ledningen ska ha större förståelse för att vissa ärenden tar längre tid. Medarbetarna önskar mer fokus på kvalitet och mindre på produktion samtidigt som de är medvetna om att det måste produceras. En medarbetare menar exempelvis att man borde använda sig av andra mätinstrument än de som används idag, då dessa anses vara väldigt missvisande system. Medarbetarna anser dessutom att målen är ouppnåeliga och att det ofta finns mer att göra i slutet av dagen, något som ökar stressen då man aldrig får känna att man kommer i mål eftersom det alltid finns mer att göra. Detta är något ledningen borde tänka på för att minska stressfaktorn hos medarbetarna och ge de en känsla av måluppfyllelse. Minskad stress kan även tänkas öka motivationen och engagemanget från medarbetarnas sida.

Sammanfattningsvis är några av de faktorer som medarbetarna anser orsaka stress bland annat; *fokuseringen på produktion, den beordrade overtiden, deadlines, att aldrig komma i mål, olika beslut som kommuniceras ut hela tiden och mängden information.* En del känner sig även stressade hemma på grund av arbetet, dock inte alla, men en medarbetare anser att stressen kan minska om de har tillräckligt med personal och exempelvis slipper overtiden. Vidare anses den största anledningen till stress vara *mängden information.* Enligt medarbetarna kan specialisterna skicka ut mycket information gällande handläggningen, mycket ny information, nästan varje vecka, med ett nytt sätt att handlägga, något som är svårt att hålla reda på. För mycket information kan leda till ökad stress enligt artikeln i Östgötatidning (2009). Eftersom all sorts information skickas via e-post kan det ibland skickas för mycket information. I artikeln skriver de att all information inte lämpar sig att skickas via mejl, utan att en del information borde tas via andra kommunikationsvägar som exempelvis muntligt eller via intranätet så att man slipper få inkorgen överfull med

¹⁵⁶ Jacobsen & Thorsvik 2008:303

information. Detta leder även till att budskapet når fram till mottagaren, man kan se reaktionerna och det viktigaste; *man slipper stressade medarbetare*.¹⁵⁷

6.4 Förslag på förbättring

Cheferna uttrycker överlag att de inte är särskilt nöjda med internkommunikationen så som den ser ut idag. De anser att den borde förbättras, däremot delar inte medarbetarna samma missnöje som cheferna då de flesta medarbetare verkar vara nöjda med hur internkommunikationen fungerar idag. Vidare redogörs det för några områden som både chefer och medarbetare vill se förbättringar på:

- **Tidsbrist:** både chefer och medarbetare anser att tiden är otillräcklig. Cheferna vill ha mer tid till att kommunicera med sin personal och medarbetarna önskar mer tid till diskussioner och förberedelser. De både önskar mer muntlig kommunikation utöver e-posten för att förtydliga budskapet och slippa onödiga frågor som tar tid. Lagg mer tid på att kommunicera personligt, oavsett hur lång tid det tar, då detta ger bättre resultat långsiktigt. På så sätt slipper man missförstånd vilket kan tänkas vara onödigt tidsspill med tanke på extraarbete.
- **För mycket information:** information kommer för ofta, oftast samtidigt vilket resulterar i att det är svårt att hitta det som påverkar en själv och sitt eget arbete och man kan inte ta till sig allt. Därmed önskar medarbetarna att mindre information skickas ut kring deras arbete och interna beslut alternativt att information sorteras så att rätt information skickas ut till rätt person. De önskar även en förbättring vad gäller mejlhanteringen. Alla mejl lämnar frågor vilket leder till mer frågor vilket i sin tur skapar förvirring och missförstånd. Detta leder till att man går till chefen med sina frågor vilket tar tid och man önskar därför mer möten där dessa frågor kan diskuteras och besvaras framför alla, något som kan tänkas spara tid.
- **Otydliga budskap:** majoriteten av medarbetarna anser att cheferna går ut med olika budskap och direktiv och att de ofta ändrar sig gällande beslut och svar. Ledningen borde bli mer eniga och prata ihop sig innan de går ut med information gällande

¹⁵⁷ Östgötatidning (2009)

information kring beslut. De borde även tänka på att gå ut med information samtidigt för att stoppa ryktesspridning och osäkerhet bland medarbetarna.

- **Otydlighet i kommunikationen:** det sker mycket missförstånd mellan chef och medarbetare men även cheferna emellan. När informationen går igenom för många led och förvanskas på vägen blir kommunikationen bristande. Genom att komplettera e-posten med mer muntlig kommunikation och mer möten kan man minska missförstånd och cheferna kan säkerställa att alla fått samma information och att alla är på samma sida vad gäller tolkningen.
- **Bristande delaktighet:** enligt cheferna framförs mest klagomål kring beslutsfattandet där personalen känner sig förbisedda och att beslut sker över huvudet på dem. Här gäller det för cheferna att bjuda in medarbetarna i beslutprocessen och få de att bli mer delaktig i vad som händer, både vad gäller deras eget arbete och organisationen i helhet. Medarbetarna är villiga att delta, det gäller att ge de möjligheterna. Dessutom är medarbetarnas delaktighet en förutsättning för att det nya arbetssättet ska fungera och ge resultat.
- **Otillräcklig feedback:** medarbetarna önskar mer återkoppling och uppföljning från sin chef även om det bara är positiv feedback då detta ökar deras motivation. Man vill ha mer information om hur det går i ens egen grupp samt hur målen ser ut för framtiden. Cheferna borde prioritera och avsätta mer tid för att ha enskilda samtal med sin personal. Låt det inte bli för stora glapp mellan samtalen! Även medarbetare emellan borde ge mer feedback till varandra då de är ett stort stöd i arbetet och det mest enkla sättet till en motivationshöjning. Det är aldrig fel att ge någon en komplimang för deras arbete, tänk på att det man ger får man någon gång tillbaka.

7. Slutsats

I detta kapitel redogörs det för studiens slutsatser. Här besvaras studiens syfte och frågeställningar med hjälp av den analys som redogjordes i föregående kapitel. Under varje frågeställning redogörs relevanta svar och slutsatser samt motiveras för dess betydelse för studiens syfte. Kapitlet avslutas med förslag på vidare forskning.

Studiens syfte är att få ökad kunskap om vilka faktorer som påverkar hur väl interkommunikationen fungerar i en organisation. För att få ökad kunskap om vilka dessa faktorer är har en fördjupning gjorts i tre problemområden som är av betydelse för en välfungerande interkommunikation. Dessa problem områden är: organisationsstruktur, delaktighet och motivation, och tid och stress. Den teoretiska referensramen valdes utifrån dessa tre problemområden som sedan kopplades till en organisations kommunikation i grunden. Kommunikationsteorin gav en allmän uppfattning kring ämnet och en klar bild över interkommunikationen i helhet. Teorin som användes för att hjälpa undersökningen av syftet hade både sina starka och svaga sidor när det gäller det aktuella ämnet. De starka sidorna fann jag i de tre problemområdena eftersom det gav konkreta svar och relevanta förklaringar som även kunde anknytas till det verkliga fallet. Vad gäller de svaga sidorna upptäckte jag brister i teorin kring interkommunikation eftersom teorin diskuterar kommunikation i allmänhet mellan människor och inte direkt hur det fungerar i en organisation, vilket var syftet med denna studie. Trots detta kunde jag koppla teorin som var relevant till studiens syfte som dessutom gav en klar bild av situationen. Vidare presenteras hur studiens syfte har uppfyllts och resultatet diskuteras under studiens samtliga frågeställningar.

7.1 Frågeställning 1

Hur ser interkommunikationen ut i en organisation?

Försäkringskassans organisation är hierarkiskt uppbyggd med en vertikal organisationsstruktur. Information kommuniceras vertikalt från ledningsnivå och ner till medarbetarna. Denna information kommuniceras sedan horisontellt mellan medarbetarna. Information som går igenom flera led riskerar att förvrängas på vägen och utsättas för

misstolkningar, vilket man ska vara försiktig med och ta hänsyn till. Med det nya arbetssättet är tanken att kommunikationen ska ske mer vertikalt från medarbetarna och upp till ledningen samt horisontellt mellan medarbetarna vilket ska öka medarbetarnas delaktighet i organisationen och bli mer medarbetarstyrt.

Arbetssättet på Försäkringskassan är styrt efter vilken tid det är i månaden och fokus ligger på ärendeflödet och produktion. Cheferna har ett öppet och kommunikativt ledarskap där dörren alltid står öppen för medarbetarna. Därmed lägger man stor vikt vid att föra en dialog och inte enbart skicka ut information. Däremot har cheferna ett brett kontrollspann vilket påverkar deras kommunikation med sin personal. De har inte tillräckligt med tid till att kommunicera muntligt med sin personal vilket ökar användningen av elektronisk kommunikation via exempelvis e-post. Här finns en klar distans mellan chef och medarbetare samt ett behov av ökad kommunikation från både chef och medarbetare. Den informationskanal som används mest på Försäkringskassan är e-post. Till e-post inkorgen skickas all sorts information som i vissa fall kompletteras med muntlig kommunikation, antingen formellt på möten eller informellt i korridoren, på fikapauser eller liknande, mellan chef och medarbetare samt medarbetare emellan. Även om det är väsentlig information som skickas ut via e-post ökar behovet av muntlig kommunikation mellan chef och medarbetare för att tydliggöra den elektroniska kommunikationen och undvika misstolkningar och förvirring.

Mängden information som kommuniceras ut till medarbetarna kring deras arbete och interna beslut är mycket vilket leder till att cheferna blir tvungna att sålla informationen och endast skicka ut en del utav den. Även information kring handläggningen och medarbetarnas arbetsuppgifter är mycket då det uppdateras och ändras kontinuerligt. Överflödet av information leder till att man missar viktigt information och endast tar till sig det som påverkar en själv. Detta skapar förvirring, något som i sin tur påverkar förmågan och viljan till dialog mellan människor och försvårar en välfungerande kommunikation. För övrigt kan det sägas att mängden information kring organisationen i helhet inte är för mycket då det inte kommuniceras ut personligt utan informationen finns på Försäkringskassans intranät, såkallade FIA, där medarbetarna själva kan gå in och läsa om behovet finns.

Vidare är medarbetarna missnöjda med att information skickas ut från olika chefer vid olika tillfällen med olika budskap vilket skapar förvirring och leder till ryktesspridning på enheterna. Detta är ett informationshinder och ledningen borde bli mer eniga och gå ut med

information samtidigt för att minska otydlighet och osäkerhet bland medarbetarna och för att stärka förtroendet mellan ledningen och medarbetare. Det kan även sägas att informationens budskap oftast tolkas olika av chefer och medarbetare vilket beror på att chef och medarbetare har olika bakgrund, olika erfarenheter och förkunskaper men även att de har olika uppfattningar av saker och ting eftersom deras sätt att se på arbetsflödet är olika. För att budskapet ska nå fram till mottagaren är det återigen viktigt att kommunikationen sker mer muntligt.

7.2 Frågeställning 2

Vilka faktorer är av betydelse för hur internkommunikationen ser ut?

Som diskuterats tidigare har organisationsstrukturen en betydande påverkan på hur internkommunikationen ser ut i en organisation. Beroende på om den är av vertikal eller horisontell karaktär påverkar detta i sin tur kommunikationen. En annan väsentlig faktor för hur internkommunikationen ser ut är hur delaktiga och motiverade medarbetarna är i sitt arbete och i organisationen i helhet. Genom att lämna över kontrollen och låta medarbetarna bli mer delaktiga ökar deras motivation till att utföra ett bra arbete. Som chef bör man bjuda in medarbetarna i besluts- och arbetsprocessen, något som de kan göra genom att använda sig av motiverande kommunikationstekniken: *att stimulera personalens tankar*. Genom att bjuda in till medinflytande och uppmuntra egna tankar stärks medarbetarnas engagemang samt bidrar till att de känner sig delaktiga i de beslut som fattas. Därför borde alla som känner sig berörda av en viss fråga, ett problem eller ett beslut bjudas in till att medverka i diskussionen. Trots att man har en väldigt styrd arbetsroll och arbetsprocess måste medarbetarna få lov att tänka själva och ha en egen bedömning gällande deras arbete. Det är motiverande för medarbetarna att det ges möjlighet att öppna sig och delta i beslut eller problemlösning då det får dem att tänka på sitt arbete. Förutom att cheferna är inbjudande krävs det även att medarbetarna är intresserade av att vara delaktiga i sina egna arbetsroller.

Feedback från chef och medarbetare har stor betydelse för medarbetarnas motivation och leder till ökat självförtroende, nöjdhet och större arbetsglädje. Feedback ger störst resultat när den är; *specifik, korrekt, informativ och kontrollerbar* och den kan ges på gruppnivå, på möten, personligt via bland annat enskilt samtal och via e-post. Feedback ger störst effekt när den ges personligt ansikte mot ansikte via exempelvis enskilt samtal då mottagaren tar till sig

informationen på ett annat sätt än om den sker skriftligt eller elektroniskt. Trots att chefer inte alltid prioriterar enskilda samtal med sin personal på grund av att det inte finns tillräckligt med tid bör detta inte försummas. Det är viktigt att avsätta tid för att kommunicera med sin personal och ge feedback personligt. Muntlig kommunikation har självklara fördelar när det kommer till ömsesidigt tankeutbyte. Möjligheterna till frågor och förtydliganden är stora men nackdelen är som sagt att det är alltför tidskrävande.

Andra sätt för chefen att motivera sin personal är genom att *de lyssnar, ställer öppna frågor, ställer många frågor och lägger märke till icke-verbala signaler i form av kroppsspråk, tonfall och ansiktsuttryck*. Det är även viktigt att medarbetare ger varandra feedback för deras arbete, oavsett om den är positiv eller negativ då det hjälper medarbetarna att förbättras och ökar motivationen. Vidare ökar medarbetarnas motivation genom att de får möjligheten att utvecklas i sina arbetsroller, göra olika arbetsuppgifter, får större ansvarsområden, känner sig behövd och att det finns en utmaning. Det är även viktigt att medarbetarna känner en ansvarskänsla, något som är svårt att se sitt eget arbete i det stora hela och förstå att det lilla man gör faktiskt betyder något. Detta är något som måste belysas mer och få personalen att se deras arbete som viktigt vilket i sin tur kan tänkas leda till större engagemang och ökad motivation.

Även tid och stress är en betydande faktor för hur internkommunikationen ser ut. För att ha en fungerande internkommunikation i en organisation är det av stor vikt att både chefer och medarbetare lägger ner tillräckligt med tid för att kommunicera. Framförallt chefer måste se till att avsätta och prioritera tid för att kommunicera på bland annat gruppmöten och enskilda samtal. Den höga arbetsbelastningen påverkar mängden tid och stress vilket resulterar i att kommunikationen blir lidande. Som chef kan man känna att man sparar tid genom att fatta alla beslut själv och inte ta hänsyn till medarbetarna eller efterfråga förslag. Trots denna tidspress är det av stor vikt att chefen skapar tid till att göra medarbetarna delaktiga, något som även kräver tid från medarbetarna då de måste lägga tid på att engagera sig i processen.

Dessutom är den höga användningen av e-post kanalen ett sätt att spara tid då det är ett snabbt och enkelt sätt att kommunicera. Genom en enda knapptryckning kan avsändaren skicka ut information till flera mottagare. Dock riskerar detta att budskapet i meddelandet inte tolkas på samma sätt av alla mottagare, något som skapar förvirring och i vissa fall till och med ett ännu större behov av kommunikation i form av frågor, ryktesspridning och diskussion. Därför är

det betydelsefullt att lägga tid på muntlig kommunikation där man tydliggöra budskapet och säkerställer att alla har samma uppfattning av informationen för att därmed minimera risken för upprepande frågor, förvirring, rykten och extra arbete, något som tar ännu mer tid än den tid man sparar. Det mänskliga mötet ska inte ersättas av telefon eller e-post utan man måste tillåta att dialogen tar sin tid då den är av stor vikt för internkommunikationen i en organisation.

Tidspressen och stressen är ett hinder för en väl fungerande internkommunikation på grund utav att cheferna blir alltmer selektiv med den information som de väljer att dela med sig av och medarbetarna blir selektiva med den information de väljer att ta till sig. Vidare har följande faktorer betydelse för ökad stress; *fokuseringen på produktion, den beordrade övertiden, deadlines, att aldrig komma i mål, olika beslut som kommuniceras ut hela tiden och mängden information*. Utav dessa faktorer är det mängden information som har en betydande påverkan på tidspressen och stressen. När man inte har tillräckligt med tid för att ta till sig all information resulterar det i att man blir alltmer ytlig i sitt informationssökande, något som riskerar att man missar viktig information vilket leder till ökad stress. Mycket information som skickas ut samtidigt till e-post inkorgen ökar mottagarens stressfaktor och man bör därför överväga andra kommunikationsvägar för att slippa stressade medarbetare.

7.3 Frågeställning 3

Vilka faktorer är de viktigaste för att upprätta en väl fungerande internkommunikation?

Organisationsstruktur: Kommunikation som sker vertikalt uppifrån och ner påverkar kommunikationen på så sätt att medarbetarna inte får möjligheten att vara delaktiga i arbets- och beslutprocessen eller dela med sig av sina problem och förslag. Här är det viktigt att organisationsstrukturen tillåter anställda på lägre nivåer i hierarkin att få möjligheten att kommunicera uppåt samt medarbetare emellan. De måste få vara med och styra sina egen arbetsroll samt vara delaktig i organisationen. Ledningen bör därmed lämna över kontrollen och låta de anställda bli mer självständiga i sitt dagliga arbete.

Mängden information: Överflödet av information ger stressade medarbetare vilket i sin tur leder till att man missar viktigt information och endast tar till sig det som påverkar en själv. Detta skapar förvirring och misstolkningar, något som påverkar förmågan och viljan till

dialog mellan människor och försvårar en välfungerande kommunikation. Genom att variera kommunikationen och exempelvis komplettera e-post med muntlig kommunikation kan det underlätta förmågan att ta till sig all information och få större förståelse för budskapet.

Feedback: Feedback från chef och medarbetare har stor betydelse för medarbetarnas motivation och leder till ökat självförtroende, nöjdhet och större arbetsglädje. Positiv feedback skadar inte och man bör därför kontinuerligt berömma varandra på arbetsplatsen för att stärka sina medarbetare och skapa större engagemang. Även negativ feedback är bra då det hjälper medarbetare att utföra ett bra arbete och inte göra om samma misstag igen.

Delaktighet: Genom en större känsla av delaktighet får de även ökad motivation för att utföra ett bra arbete då de själva har något att säga om sitt eget arbete. Medarbetarnas delaktighet är även till stor hjälp för cheferna då de delegerar mycket av deras beslutstagande till sin personal och därmed minskar sin egen arbetsbelastning. Den tid cheferna vinner här kan de istället lägga på andra saker såsom exempelvis muntlig kommunikation.

Tid: För att ha en välfungerande internkommunikation är det av stor vikt att både chefer och medarbetare lägger ner tillräckligt med tid för att kommunicera. Kommunikation är ett fenomen man inte kommer undan varken på arbetsplatsen eller i det privata. Därför är det viktigt för både chefer och medarbetare att prioritera sin tid och kommunicera mera!

7.4 Förslag på vidare forskning

Internkommunikation är en stor del av en organisations framgång och det krävs fortsatt forskning på området. Denna studie har syftat till att få ökad kunskap om vilka faktorer som påverkar hur väl interkommunikationen fungerar i en organisation. Här har studien avgränsats där fokus legat på tre specifika problemområden. För att utöka denna kunskap kan det vara betydande att studera andra områden som kan tänkas påverka hur väl internkommunikationen fungerar i en organisation. Exempel på problemområden är organisationsidentitet, organisationskultur, informationsteknikens (IT) problem, personalbortfall i form av sjukskrivningar, konflikter mellan anställda i organisationen, kön och ålder, etnicitet eller liknande. Det kan handla om hur organisationsidentiteten och kulturen påverkar hur man går tillväga med att kommunicera med varandra då en viss kultur, subkultur eller arbetsmiljö har olika effekter på hur kommunikationen ser ut. Forskning kan även göras kring vilken betydelse omoderna IT-system har då det kan tänkas vara en faktor som påverkar genom att kommunikationen blir lidande ifall det inte fungerar som det ska, alternativt moderna IT-system och dess effekter på internkommunikationens utveckling. Som sagt är internkommunikation ett stort och brett ämne som kan kopplas till flera olika interna och externa organisationsegenskaper.

8. Referenslista

Litteratur

- Andersson-Felé, Lena (2007) Kontrollspannet och verksamhetens kvalitet, i Siverbo, Sven (red) *Demokratisk och effektiv styrning. En antologi om forskning i offentlig förvaltning*. Lund: Studentlitteratur.
- Bell, Judith (2000) *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur. Tredje upplagan.
- Bryman, Alan (2008) *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press
- Bryman, Alan (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.
- Cregård, Anna (2007) Att styra sin chef: disciplinering från centrum till periferi i Siverbo, Sven (red) *Demokratisk och effektiv styrning. En antologi om forskning i offentlig förvaltning*. Lund: Studentlitteratur.
- Ekengren, Ann-Marie & Hinnfors, Jonas (2006) *Uppsatshandbok: hur du lyckas med din uppsats*. Lund: Studentlitteratur.
- Engquist, Anders (1992) *Kommunikation på arbetsplatsen; chefen, medarbetaren, gruppen*. Kristianstad: R & S.
- Erikson, Peter (2008) *Planerad kommunikation: strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. Malmö, Liber AB. 6:e upplagan.
- Fiske, John (2004) *Kommunikationsteorier: en introduktion*. Uppsala: Almqvist & Wiksell.
- Haim, Alexander (2006) *Motivera dina medarbetare: inspirera dina medarbetare för bästa möjliga resultat*. Malmö: Liber AB.
- Heide, Mats, Johansson Catrin, Simonsson Charlotte, (2005) *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber AB.

- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997) *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur
- Nilsson, Björn & Waldemarson, Anna-Karin (1994) *Kommunikation: samspel mellan människor*. Andra upplagan, Lund: Studentlitteratur.
- Strid, Jan (1999) *Internkommunikation: inom organisationer, företag och myndigheter*. Lund: Studentlitteratur.

Internet

- Östgötatidning (2009)
<http://ostgota.lokaltidningen.se/f%C3%B6r-mycket-information-kan-leda-till-stress-/20090916/ARTIKLER/994591366/> - hämtad 2012-10-22
- Försäkringskassans hemsida - www.forsakringskassan.se
http://www.forsakringskassan.se/omfk/forsakringskassans_organisation/
http://www.forsakringskassan.se/omfk/jobba_hos_oss/om_oss/
http://www.forsakringskassan.se/omfk/jobba_hos_oss/
http://www.forsakringskassan.se/omfk/jobba_hos_oss/om_oss/

Bilaga

Namn:..... Befattning:.....
Chef:..... Anställningstid:.....

Intervjumall till medarbetare på Försäkringskassan

INLEDANDE FRÅGOR

- Anser Du dig vara välinformerad om ditt arbete? Beslut? Organisationen?
- Anser Du dig vara lika välinformerad om ditt arbete? Beslut? Organisationen? som dina medarbetare?
- Är det lätt eller svårt att hitta information om ditt arbete? Beslut? Organisationen?
- Finns det några informationshinder för att ta till sig information om ditt arbete? Beslut? Organisationen? (kanaler, otydligt budskap, språket, mängden information, fördelningen osv.)
- Hur ser Du på mängden information om ditt arbete? Beslut? Organisationen? (lite/mycket/lagom)?
- Vilka informationskanaler används mest/minst? Om ditt arbete? Beslut? Organisationen? (e-post, intranät, telefon, muntligt, möten, enskilda samtal?)
- Hade användningen av andra kanaler önskats mer/mindre?
- Har Du tillit till information du får från din närmaste chef? Dina medarbetare?

TEMA: ORGANISATION OCH STRUKTUR

- Med vem kommunicerar Du främst på din arbetsplats? Chef eller medarbetare?
- Skulle du vilja kommunicera mer/mindre med chef/medarbetare?
- Är denna kommunikation mestadels formell eller informell?

TEMA: DELAKTIGHET OCH MOTIVATION

- Får Du kontinuerlig feedback från din chef? Från dina medarbetare? Om inte, är det något Du önskar?
- Hur ser feedbacken ut? Vad är effekterna av feedback, för just Dig och Din arbetsroll?
- Anser Du att din chef bjuder in dig till att delta i beslutprocessen? Om ja, på vilket sätt? Om nej, hade du önskat detta?

- Anser Du dig vara delaktig i arbetsprocessen? (hur ditt arbete läggs upp, vilka krav som ställs, vad din arbetsroll innebär osv.)
- Anser Du att din chef är öppen för kritik/diskussion?
- Anser Du att din chef lyssnar på dig? På dina medarbetare?
- Vad motiverar Dig i ditt arbete?
- Har Du någon gång hamnat i en konflikt (med chef eller medarbetare) pga. dålig kommunikation?

TEMA: EFFEKTIVITET (TID OCH STRESS)

- Känner Du dig stressad av kommunikationen?
- Känner Du dig stressad av mängden information?
- Känner Du dig stressad i allmänhet (på arbetsplatsen eller hemma pga. arbetet)?
- Vad kan få Dig att känna dig mer/mindre stressad?
- Anser Du dig ha tillräckligt med tid för att skapa relationer på din arbetsplats?
- Anser Du dig ha tillräckligt med tid för att utföra ett bra arbete? Om inte, vad hade du önskat mer av?
- Anser Du att din tolkning av information ofta är densamma som din chef/andra medarbetare? Om inte, vad kan det bero på?
- Anser Du att dina behov kring interkommunikationen tillgodoses? Om nej, vad hade Du velat förbättra?
- Vad anser Du göra kommunikationen ineffektiv/bristande?
- Vilka hinder ser du som de största för en väl fungerande internkommunikation?

AVSLUTANDE FRÅGOR

- Är Du nöjd med den nuvarande internkommunikationen?
- Inom vilket område hade Du velat se förbättringar kring den nuvarande interkommunikationen?
- Trivs du på ditt arbete?

Namn:..... Befattning:.....
Chef:..... Anställningstid:.....

Intervjumall till chefer på Försäkringskassan

INLEDANDE FRÅGOR

- Hur ser Du på mängden information (lite/mycket/lagom) som ges till din personal kring deras arbete? Beslut? Organisationen
- Vilka informationskanaler används mest/minst för att informera om din personals arbetsuppgifter, beslut och organisationen? (e-post, intranät, telefon, muntligt, möten, enskilda samtal?)
- Hade användningen av andra kanaler önskats mer/mindre?
- Tror du att din personal litar på den information som ges via informationskanalerna? Finns det någon information som Du tror uppfattas som mindre tillförlitlig?

TEMA: ORGANISATION OCH STRUKTUR

- Hur ser organisationsstrukturen ut (vertikal = uppifrån och ner eller horisontell = medarbetare emellan)?
- Med vem kommunicerar Du främst på din arbetsplats? Med andra chefer eller med din personal?
- Är denna kommunikation mestadels formell eller informell?
- Hade Du önskat mer/mindre kommunikation med din personal?
- Tror Du att din personal är nöjda med kommunikationen i dagsläget?

TEMA: DELAKTIGHET OCH MOTIVATION

- Hur ser feedbacken ut mellan chef och medarbetare? Ger Du feedback? Får du feedback?
- Hur ser Du på enskilda samtal med din personal? Bra/Dåligt?
- Hur går Du tillväga för att motivera din personal?
- Anser Du att din personal är motiverade för att utföra ett bra arbete?
- Anser Du dig vara öppen för feedback från din personal?
- Anser Du dig vara öppen för kritik från din personal?
- Anser Du att din personal är delaktiga i deras egna arbetsroller? Vad de gör? Var de sitter? Deras ansvarsområden? Vilka förväntningar som ställs på de?
- Anser Du att du bjuder in din personal i beslutsprocessen?

- Anser Du att din personal trivs på sin arbetsplats? Om inte, vad kan vara orsaken till detta?

TEMA: EFFEKTIVITET OCH STRESS

- Känner Du ofta att du har för mycket att göra?
- Anser Du att du har tillräckligt med tid för att kommunicera med din personal?
- Anser Du att du har tillräckligt med tid för att skapa relationer på din arbetsplats?
- Känner Du dig stressad av kommunikationen?
- Känner du dig stressad av mängden information om ditt och andras arbete?
- Känner Du dig stressad av information du får från din personal?
- Känner Du dig stressad i allmänhet (på arbetsplatsen eller hemma pga. arbetet)?
- Tror Du att din tolkning av information ofta är densamma som dina medarbetare? Om inte, vad kan det bero på?
- Inom vilket område framförs flest klagomål gällande interkommunikationen?
- Vad anser Du göra kommunikationen ineffektiv?
- Vilka hinder ser Du som de största för en väl fungerande internkommunikation?

AVSLUTANDE FRÅGOR

- Är Du nöjd med den nuvarande internkommunikationen?
- Inom vilket område hade Du velat se förbättringar kring den nuvarande interkommunikationen?
- Hade Du velat ha förslag på hur internkommunikationen kan förbättras?