

Göteborgs Universitet  
Institutionen för journalistik, medier och kommunikation

Examensarbete i medie- och kommunikationsvetenskap av  
Fredrik Dahlstedt  
Anders Åkerström

Handledare - Jenny Wiik

# Internkommunikation ur medarbetarperspektiv



# Jordbruks verket

En studie av Jordbruksverkets internkommunikation



## **Abstract**

**Titel:** Internkommunikation ur medarbetarperspektiv

**Författare:** Fredrik Dahlstedt och Anders Åkerström

**Handledare:** Jenny Wiik

**Kurs:** Medie- och kommunikationsvetenskap, examensarbete.

Institutionen för journalistik, medier och kommunikation. Göteborgs universitet.

**Termin:** Höstterminen 2014

**Antal ord:** 13033

**Sidantal:** 62

**Syfte:** Syftet för uppsatsen är att undersöka hur medarbetarna på Jordbruksverket upplever organisationens internkommunikation.

**Metod:** Kvalitativ innehållsanalys av semistrukturerade intervjuer.

**Material:** Intervjuer med tolv medarbetare från olika divisioner av Jordbruksverket.

**Huvudresultat:** Jordbruksverkets medarbetare är nöjda med hur internkommunikationen fungerar i dagsläget. Men de känner ett stort avstånd till medarbetare som inte tillhör deras egen enhet och till chefer över deras egen enhetschef, vilket är ett utslag av hur New Public Management fungerar. Teorin om medarbetarskap stämmer väl in på hur medarbetarna upplever internkommunikationen på Jordbruksverket. Medarbetarna tycker däremot inte att internkommunikationens utseende stämmer överens med Jordbruksverkets vision.

## **1.0 Executive summary**

This is an interview study examining the employees of the Swedish Board of Agriculture, and their experience of the organization's internal communication. It is a foray into the yet rather uncharted territory of "coworkership", that theory which has gained footing as a new perspective to take on organizational theory; a field which used to focus on a strict management perspective on organization. Swedish government agencies have, since approximately the 1980s, been influenced by the movement of "New Public Management": the public sector's appropriation of terminology and work methods originating from the private sector; replete with constant checklists, lots of middle management, and even a core "distrust" of the employee, necessitating constant check-ups on her performance. The movement has been praised as well as criticized; hailed as the bringer of unprecedented efficiency, and called out for its "agent theory", the belief that employees are primarily driven by self-interest and would therefore need a close eye at all times - a view that critics say is false, and merely serves to create an uncomfortable work environment.

The study makes use of the theories of New Public Management, Coworkership and Media Richness. It also employs several previous case studies and borrows their conclusions as guidelines for how to gauge employees' view on internal communication.

Twelve employees, two from every division of the Swedish Board of Agriculture, were chosen for the study. Through semi-structured interviews their opinion of the organization's internal communication was examined, and then analyzed using the aforementioned theories.

Several patterns were identifiable in the employees' responses. Firstly, that they were mostly content with how their internal communication functions presently. Certain elements of it were considered more lacking than others, but the general opinion was positive. Employees work together in close-knit "units", each belonging to a department which in turn belongs to a division (whose manager answers directly to the board.) Within these units employees are very comfortable and have an uncomplicated rapport amongst one another. Most employees could not

extrapolate this feeling of ease to the levels of “department” or “division”, however, and found it equally difficult to communicate with other units, departments or divisions than their own.

The channels primarily used by management are *meetings* and *managers*. Several employees spoke of the meeting culture with some discontent, illustrating a trend where meetings have too many participants - most of whom would not even need to be present - and serve as pure sources of information, rather than forums for discussion. The theory of Media Richness plainly states that meetings should be used for the processing of subjective data and to reach consensus within a group, pertaining to a precise subject - and not used for the mere distribution of objective information.

Employees also found that the manager they answered directly to was mostly easy to get in touch with, but that there was a great distance to managers on the levels of “department” and “division”. This is in line with the organizational patterns of the New Public Management model, where the employee answers to their own respective boss, and needn’t bother trying to reach any higher in the organization than just so.

Four of the respondents belong to regional offices of the government agency. These respondents, two of whom work as district veterinarians under the agency umbrella, spoke of a sense of distance to the goings-on at the head office. These district veterinarians were, interestingly enough, the ones who seemed the most positive to the methods heralded by New Public Management; perhaps because they are the only branch of the agency who compete with private actors, and are therefore the most used to such terminology.

All in all, the employees seem content with their internal communication, and none too ruffled by the impact of New Public Management. Most employees seem to shrug off the “vision” and “value words” heralded by the communication strategy launched by the board, but do not view it too harshly either. They view it as, in the words of one respondent, “the general director’s thing”, and take it as what those critics of New Public Management might write such a document off as: a sign of the times.

## Innehållsförteckning

<b>1.0 Executive Summary</b> .....	<b>sid 2</b>
<b>2.0 Inledning</b> .....	<b>sid 6</b>
<b>3.0 Bakgrund</b> .....	<b>sid 10</b>
<b>4.0 Teorier och tidigare forskning</b> .....	<b>sid 15</b>
4.1 New Public Management.....	sid 15
4.2 Hur internkommunikation påverkar.....	sid 16
4.3 Media Richness.....	sid 18
4.4 Medarbetarskap.....	sid 20
<b>5.0 Syfte och frågeställningar</b> .....	<b>sid 22</b>
5.1 Syfte.....	sid 22
5.2 Frågeställningar.....	sid 22
<b>6.0 Metod</b> .....	<b>sid 24</b>
6.1 Insamling och urval.....	sid 24
6.2 Intervjuguide.....	sid 25
6.3 Intervjusituationen.....	sid 26
6.4 Analysmetod.....	sid 26
6.5 Metoddiskussion.....	sid 27
<b>7.0 Resultat och Analys</b> .....	<b>sid 29</b>
7.1 Läsanvisning.....	sid 29
7.2.1 Organisationen.....	sid 29
7.2.2 Det regionala perspektivet, eller: distriktsveterinärerna, divisionen som inte får plats under paraplyet.....	sid 31
7.3 Visionsarbete.....	sid 32
7.4 Kanaler.....	sid 35
7.4.1 Möten.....	sid 35
7.4.2 E-post.....	sid 37
7.4.3 Direktkontakt.....	sid 39

7.4.4 Chefer.....	sid 39
7.5 Media Richness och övrigt om kanaler.....	sid 40
7.6 New Public Management.....	sid 43
7.7 Medarbetarskap.....	sid 45
7.8 Svar på frågeställningar.....	sid 47
7.8.1 Frågeställning 1.....	sid 47
7.8.2 Frågeställning 2.....	sid 47
7.8.3 Frågeställning 3.....	sid 48
7.8.4 Frågeställning 4.....	sid 48
<b>8.0 Diskussion.....</b>	<b>sid 49</b>
8.1 Upplevelse.....	sid 49
8.2 Generaliserbarhet.....	sid 50
8.3 New Public Management och Medarbetarskap.....	sid 51
8.4 Förslag på vidare forskning.....	sid 51
8.5 Sammanfattning, för Jordbruksverket.....	sid 52
8.6 Slutord.....	sid 53
<b>9.0 Referenser.....</b>	<b>sid 55</b>
<b>10.0 Bilagor.....</b>	<b>sid 59</b>
10.1 Intervjuguide.....	sid 59

## 2.0 Inledning

Den här uppsatsen är skriven på uppdrag av Jordbruksverkets kommunikationsavdelning, och den syftar till att, genom intervjuer, undersöka Jordbruksverkets medarbetares syn på myndighetens internkommunikation. Regler och föreskrifter kommer delvis diskuteras som bakgrund till internkommunikationen, i form av “Färdplan 2014 - 2016” samt “Kommunikationsstrategi 2014 - 2016”, två styrdokument.

Jordbruksverket är en intressant myndighet att betrakta; inte för att den är särskilt olik andra myndigheter i de delar undersökningen kommer behandla, utan kanske främst för att myndigheten är så *lik* andra myndigheter. Det finns en trend inom myndighetsvärlden där man vill omstrukturera sig kommunikationsmässigt; lämna gamla hjulspår och bli mer “modern”. Man vill bygga ett varumärke och sticka ut ur mängden<sup>1</sup>, och vägen man tar blir en man lånar från den privata sektorn<sup>2</sup>. Klienter blir “kunder” och staten blir en “koncern” i språket man anammar. Någonstans tycks det glömmas bort att man inte *är* ett privat företag, med de friheter (under ansvar) ett privat företag kan, och måste, kosta på sig. De lagar och den politik som styr myndigheterna begränsar rörelsefriheten avsevärt, varför “New Public Management” (ungefär: “Ny ledning av den offentliga sektorn”) inte sällan skapar frustration i rummet av den diskrepans det inför i organisationen.

Kritiker kallar New Public Management-strukturerna för “myndigheter som tävlar mot varandra internt”; som i sina utvärderingar och kommunikationsstrategier mest är ängsliga över sin externa bild. Ett fall där Försäkringskassan aktivt arbetade för att söka fram de “illojala” anställda som smädat myndigheten externt tas upp som ett exempel<sup>3</sup>. I dagens samhälle finns en aktiv diskurs kring New Public Management, och det råder delade meningar om huruvida rörelsen faktiskt gagnar myndigheterna, och i förlängningen skattebetalarna. Diskursen kommer synas närmare under kapitlet “Teori” i denna uppsats.

Forskningen kring området *internkommunikation* och organisationskommunikation i stort har skett tvärvetenskapligt utan en konkret rotad hemvist i bara ett akademiskt fält. Begreppet

---

<sup>1</sup> Fredriksson, M & Pallas J, “Myndigheter polerar fasaden” 2013

<sup>2</sup> Fredriksson, M. & Pallas, J., “Den medialiserade myndigheten”, 2014

<sup>3</sup> “Välfärden undermineras av vårt fokus på utvärderingar”, DN Debatt

innefattar såväl medie- och kommunikationsvetenskap (den primära approcheringsvinkeln för denna uppsats) som företagsekonomi och organisationspsykologi. Forskningen om internkommunikation har länge präglats av en låsning vid synen av *chefen* som central figur<sup>45</sup>. Många studier av den byråkratiska organisationen har sett chefen som ledare, och samlat medarbetarna under flaggen “the followership”, följarskapet; en hierarkiskt undergiven grupp som agerar per direktiv, som får mandat uppifrån och verkställer dem<sup>6</sup>. Även Jan Strid beskriver i boken “Internkommunikation”, en historisk bild av interaktion mellan de “hierarkiska topparna”, som mest relevant. Den här synen kommer på skam senare i Strids bok, och ifrågasätts också av Heide och Simonsson, som menar att den här bilden av organisation inte längre är rättvisande, åtminstone vad gäller den skandinaviska organisationen<sup>7</sup>. Istället introducerar de termen “coworkership”, medarbetarskap. Bilden av en organisation som bestående av summan av medarbetarnas kommunikation träder fram. Bilden av chefen och medarbetarna som *medbestämmande* framkommer. Fokus är på den anställdes relation till dels sina medarbetare, dels sin chef, och dels till organisationen (visionen av den; den abstrakta bilden av ett varumärke).

Vissa former av internkommunikation upplevs som bättre än andra, på olika kriterier (effektivitet, trivsel på arbetsplatsen, osv). Den här undersökningen, en fallstudie, vill undersöka vilka former dessa är och varför.

En organisations kommunikativa ambition delas upp i *extern* kommunikation - den som riktas mot parter utanför organisationen - och *intern* kommunikation - den som sker mellan parter inom organisationen. Internkommunikation är den formella och informella massan av kommunikation mellan medlemmarna i en organisation. En hemsida riktad till chefer inom Bonnierkoncernen förklarar formell/informell kommunikation såhär: “Formell kommunikation består av t.ex. mål och policy, regler och riktlinjer, möten och informationsmaterial och styrs av ledningen. Den

---

<sup>4</sup> Heide, M., & Simonsson, C., “Putting Co-Workers in the Limelight”, 2011, s. 208

<sup>5</sup> Robson, P., & Tourish, D. (2005). Managing internal communication: an organizational case. Business School, Robert Gordon University, Aberdeen, UK.

<sup>6</sup> Heide, M., & Simonsson, C., “Putting Co-Workers in the Limelight”, 2011, s. 204

<sup>7</sup> Ibid, s. 202



informella kommunikationen består av samtal och diskussion, spontana gruppmöten, berättelser, rykten etc.”<sup>8</sup>

“Det kommunikativa beståndet av organisationer” är en ofta återkommande fras när forskare analyserar organisationer ur ett kommunikationsperspektiv. Det är en analysmodell som härstammar från Karl Weicks forskning under det sena sjuttioalet, där forskningen tog en vändning från att betrakta organisationen som ett statiskt system, till en dynamisk organism byggd på den kumulativa massan av interaktion och tankar mellan medlemmarna<sup>9</sup>. Huvudtemat för hans forskning, det som kom att bli parollen för så gott som all efterkommande forskning var “Hur kan jag veta vad jag tänker, förrän jag ser vad jag säger?”<sup>10</sup> Det vill säga, man måste testa sina tankar i praktiken innan man kan veta vad de betyder. En organisation, ur detta kommunikativa perspektiv, består av alla medlemmars samlade meningsutbyten och uttalanden. Putnam och Nicoteras “Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communications” förklarar kommunikationens roll i organisationen som att kommunikationsmönster och vidden av kommunikation är vad som bygger organisationen i sig; kommunikationen *är* organisationen<sup>11</sup>.

En väl fungerande internkommunikation ger en stark organisation som underlättar för medarbetarna att arbeta mot organisationens mål<sup>12</sup>. McLuhan sa, 1964, att “the medium is the message” och satte då fingret på vikten av att välja rätt kanal och rätt avsändare för sitt meddelande. Det gäller även för internkommunikation. Rätt kanal till rätt användare är viktigt för att medarbetarna ska uppleva innehållet i kommunikationen som angeläget och tillfredställande<sup>13</sup>. Internkommunikationen ska också skapa engagemang för organisationen så att medarbetarna förstår *varför* de gör sitt arbete<sup>14</sup>. Medarbetare skapar till stor del sin bild av organisationen de

---

<sup>8</sup> Bonnier Ledarskap, 2014

<sup>9</sup> Heide, M., & Simonsson, C., “Putting Co-Workers in the Limelight”, 2011, s. 203

<sup>10</sup> Weick, K. E. “The social psychology of organizing”, 1979, s. 133

<sup>11</sup> Putnam, L., & Nicotera, A. M., “Building theories of organization: The constitutive role of communication”, 2009, s. 27

<sup>12</sup> Strid, J., “Internkommunikation”, 1999, s. 21

<sup>13</sup> Men, LR., “Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction”, 2014, s. 269

<sup>14</sup> Strid, J., “Internkommunikation”, 1999, s. 42

ingår i genom internkommunikation. Eftersom medarbetarna också sysslar med extern kommunikation till intressenter som står utanför organisationen, så påverkar den interna kommunikationen den externa kommunikationen och därmed allmänhetens bild av organisationen<sup>15</sup>. Interkommunikationen är alltså viktig i byggandet av organisationens varumärke.

Det finns forskning som benämner internkommunikation som ett specialområde som endast utförs av personer på kommunikationsavdelningar<sup>16</sup>. Den här undersökningen kommer att definiera internkommunikation som något som alla medlemmar i en organisation är deltagare i.

---

<sup>15</sup> Men, LR., "Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction" 2014, sid 265

<sup>16</sup> Heide Simonsson Johansson, "Kommunikation i organisationer" 2012, sid 64.

### 3.0 Bakgrund

Jordbruksverket är svenska statens expertmyndighet i jordbruks- fiskeri- och landsbygdsfrågor. Deras interna vision är “enklare tillsammans” och syftar till att genomföra förenklingar överallt i organisationen och att öka samarbetet mellan divisioner, avdelningar och enheter.

Jordbruksverket arbetar för att bidra till en levande landsbygd, ett konkurrenskraftigt jordbruk och ett hållbart samhälle. I deras verksamhetsidé<sup>17</sup> står följande:

- vi arbetar för ett livskraftigt jordbruk som grunden för en levande och attraktiv landsbygd
- vi bidrar till ett hållbart samhälle med en hälsosam miljö för människor och djur
- vi verkar för ett lönsamt företagande och tillväxt i hela landet
- vi utgår från kundernas behov och gör det krångliga enkelt
- vi skapar trygghet och förtroende, tillsammans och med andra
- vi är Jordbruksverket

Jordbruksverket befinner sig just nu i en förändringsprocess och har tagit fram ett styrdokument, “Färdplan 2014 - 2016”, som sätter kursen för hur organisationen ska komma att fungera. Färdplanen är uppdelad i fem fokusområden. Två fokusområden som är intressanta att titta närmare på för den här undersökningen är “attraktiv myndighet i koncernen staten” som tar upp medarbetarskap och “helheten med ett regionalt perspektiv” som syftar till att stärka de regionala medarbetarnas känsla av samhörighet med Jordbruksverket.

Jordbruksverket själva beskriver i sin kommunikationsstrategi att deras medarbetare ska:

- ha kännedom om [Jordbruksverkets] vision, verksamhetsidé, färdplan och värdeord
- förmedla och arbeta aktivt med de ambitioner och värden som finns i färdplanen
- förenkla för [Jordbruksverkets] kunder utifrån deras behov och situation
- samverka aktivt internt och externt för tydlig kommunikation
- uppleva att den interna kommunikationen fungerar

---

<sup>17</sup> Om Jordbruksverket, 2014

Jordbruksverket skriver i sin "färdplan" att de ska bli en bättre organisation på att dela med sig av kunskap och att medarbetarnas goda idéer ska få luft under vingarna<sup>18</sup>. Man lägger här vikt vid att medarbetarna ska vara delaktiga i framtagningen av nya kommunikativa strategier. Enligt detta dokument, samt dokumentet "Kommunikationsstrategi 2014 - 2016", är det även viktigt att Jordbruksverkets visioner och värderingar genomsyrar arbetet hos alla medarbetare. Det står även att den viktigaste gemensamma kanalen för medarbetarna är ledningen och cheferna<sup>19</sup>. Hur delaktiga medarbetarna är i att ta fram kommunikationsstrategier i praktiken är inte helt uppenbart. Carl-Johan Helgesson, kommunikatör vid Jordbruksverket, beskriver under ett möte att medarbetarna får information om nya strategier ovanifrån, exempelvis i samband med Jordbruksverkets personaldagar. De nya riktlinjerna kan då presenteras i extravaganta paketeringar så som en "smällkaramell" eller en "skördekorg". Presentationerna innehåller information till varje chef, och unikt utformade arbetsuppgifter till varje medarbetare. Arbetet är målstyrt och saknar reell input från medarbetarna själva, som i sammanhanget är "passiva mottagare av operativ information". Detta är i linje med Hoods beskrivning av en klassiskt byråkratisk organisation (mer om det i teorikapitlet).

Den postbyråkratiska medarbetaren är en medproducent till strategisk information, sida vid sida med sin chef. Den postbyråkratiska medarbetaren är lagmedlem med sina kollegor, som i dialog växlar feedback och delar information på ett meningsfullt vis. Den postbyråkratiska medarbetaren är en representant och ambassadör för sin organisation, och "lever sitt varumärke"<sup>20</sup>.

Det går att hitta anledningar att anta att Jordbruksverket är en klassiskt byråkratisk organisation. Helgesson beskriver att Jordbruksverket är en krisberedskapsmyndighet, och att detta blivit särskilt tydligt för honom i tider av nationell kris (exempelvis skogsbranden i Västmanland 2014) då olika myndigheter samarbetade. Krisberedskapsmyndigheter som Jordbruksverket faller då snabbt in i rollen som "militärt hierariska" organisationer, medan myndigheter som inte är krisberedskapsmyndigheter tar märkbart längre tid på sig att komma igång med krisarbetet.

---

<sup>18</sup> "Färdplan 2014-2016", 2014, s. 16

<sup>19</sup> "Kommunikationsstrategi 2014 - 2016", 2014, s. 11

<sup>20</sup> Heide, M., Simonsson, C "Putting co-workers in the limelight: New challenges for communication professionals", 2011, s. 205

Det finns alltså en kultur av strikt hierarki inom Jordbruksverket enligt Helgesson; något som ytterligare förstärker bilden av myndigheten som en byråkratisk organisation.



*Jordbruksverkets organisation. Myndigheten är uppdelad i fyra divisioner, med en ledning i toppen.*

Det finns i dagsläget elva kommunikationskanaler som används av Jordbruksverket för internkommunikation<sup>21</sup>. Det är ett stort antal, och det kan tänkas att vissa överlappar varandra i sina funktioner. Jordbruksverket vill ta reda på hur medarbetarna upplever interkommunikationen sammantaget och hur det ser ut vad gäller de olika kommunikationskanalerna. Genom att få en bild av medarbetarnas upplevelse blir det lättare att förbättra interkommunikationen i den pågående omstruktureringen av Jordbruksverkets organisation.

<sup>21</sup> "Jordbruksverkets kommunikationspolicy", 2014

2013 utförde studenter vid högskolan i Jönköping en fallstudie av chefer på Jordbruksverket<sup>22</sup>, och i den kom de fram till att den interna kommunikationen fungerar mestadels bra på myndigheten, men att elektronisk kommunikation används i för liten utsträckning. Att utgå från ledarna i bedömandet av en organisation är en vanlig akademisk företeelse, som dock kommit att ifrågasättas på senare tid. Detta kommer vidare att diskuteras under kapitlet "Teorier".

I uppdragsbeskrivningen för den här uppsatsen går det att läsa:

*- Det vi framför allt vill ha bättre kunskap om är hur våra medarbetare upplever vår internkommunikation, vilka kanaler som används till vad och hur de olika kanalerna upplevs.*

Genom att undersöka medarbetarnas upplevelse av interkommunikationen hos Jordbruksverket kommer vi att kunna se om det som kommuniceras till medarbetarna hjälper organisationen att arbeta mot sin vision och sina mål.

I styrdokumentet som behandlar Jordbruksverkets kommunikationspolicy står det att Jordbruksverkets kommunikation ska vara:

- aktiv
- genomtänkt
- enhetlig
- begriplig

### **Kommunikationsstrategi 2014 - 2016**

Jordbruksverket har ett styrdokument som ska leda vägen in i framtiden för både den interna och externa kommunikationen. Meningen är att kommunikationsstrategin ska underlätta för medarbetarna att nå sina mål, vilket också leder till att organisationen uppfyller sina mål.

Jordbruksverket har i det här styrdokumentet anammat synen på internkommunikation som stommen i organisationen. De uppmanar medarbetarna till att samverka för en tydlig

---

<sup>22</sup> Hedwall, A., Nilsson, F., "Kommunicerande ledare och ledande kommunikatörer", 2013

kommunikation, både internt och externt. Målet är sedan att både medarbetare och chefer ska uppleva att kommunikationen fungerar tillfredställande.

## 4.0 Teorier och tidigare forskning

### 4.1 New Public Management

Den offentliga sektorn av idag har lånat mycket av sin managementstruktur från den privata sektorn av igår. "New Public Management" är ett begrepp som myntades 1991, i Christopher Hood's artikel "A public management for all seasons?"<sup>23</sup>. Det är en organisationsteori som kom att omfatta den offentliga sektorn under 1980-talet, men vars värden kommer ur den privata sektorn, samt ur en anda som växt fram i efterkrigstiden, där en klassiskt militär hierarki kommit att känneteckna offentliga organisationer. Kärnvärden som kännetecknar den moderna offentliga sektorn är exempelvis en inneboende misstro till medarbetaren, som anses drivas främst av egenintresse, varför det blir viktigt att det finns en direkt instans nära varje medarbetare som kan bedriva ansvarsutkrävande och inspektion. Detta leder till en mindre centraliserad byråkrati, och ett mer decentraliserat organisationsschema, med flera organisationsdivisioner- och avdelningar som kontrollerar sina anställda. New Public Management fokuserar på *resultat* hellre än *procedurer*: det finns alltså ingen inbyggd mekanik som säger att senioritet bör belönas, utan belöning sker efter prestation. Rivaliteten som uppstår, medarbetare emellan, anses främja en hög effektivitet. Fokus hamnar också på *mål inom organisationen*, både lång- och kortsiktiga. Man strävar efter att hålla resurskostnader nere, och "göra mer med mindre".

Den här modellen för organisation har debatterats av experter. Nationalekonomen Stefan Fölster prisar dess spridning världen över, och anser i en debattartikel för SvD Opinion att anledningen är självklar: "[...]ett enkelt skäl – evidens."<sup>24</sup> Han går igenom prominenta forskares resultat från studier i England och USA, resultat som visar att konkurrens främjar användandet av målsättning och prestationsbelöning, och att detta räddat liv på patienter inlagda på sjukhus där ledningen anammat New Public Management.

"Vi behöver bli bättre på att se vad i teorin och tillämpningen utav den som är problemet. Och om vi ska klara det måste vi våga kommunicera över gränserna – inte misstänksamt försöka styra

---

<sup>23</sup> Hood, C. , "A Public Management For All Seasons?", 2011, sid 3–19

<sup>24</sup> Fölster, S., "New Public Management är här för att stanna", SvD Opinion



varandra på armlängds avstånd”, skriver tre ekonomiforskare i sin DN Debatt-artikel<sup>25</sup>, och går hårt åt den agentteori som är stommen i New Public Management.

Oavsett diskursen kring förvaltningsinriktning, kan man konstatera att New Public Management, med sina myriader av mellanchefer, varit kännetecknande för den senaste tidens svenska offentliga sektor. Detta har fått effekten att forskare som studerat organisationer, gärna gjort det med chefen som utgångspunkt. Åtminstone främst.

## 4.2 Hur internkommunikation påverkar

Forskning tyder på att deltagande medarbetare är nöjda medarbetare, samt att en väl fungerande internkommunikation är en nyckel till nöjda medarbetare<sup>26</sup>. En väl fungerande internkommunikation gör att medarbetarna känner sig delaktiga, är insatta i och positivt inställda till organisationens mål<sup>27</sup>. En internkommunikation som medarbetarna upplever som tillfredställande och som innehåller dialog mellan chefer och medarbetare är med andra ord något att sträva efter.

Hur sändaren i internkommunikationen förmedlar sin information är av stor vikt för hur den upplevs av mottagaren. Ju mindre makt och delaktighet en medarbetare känner när den får en ny arbetsuppgift till sig av en chef i organisationen, desto större är risken att uppgiften kommer utföras likgiltigt och utan engagemang<sup>28</sup>. Därför är det viktigt att som sändare fokusera på att mottagaren ska känna just engagemang och delaktighet i det som kommuniceras. Medarbetarna ska känna ett moraliskt engagemang och en “vi-känsla” för organisationen, och internkommunikationen är det kitt som håller en organisation samman<sup>29</sup>.

---

<sup>25</sup> Almqvist, R. et al., “New Public Management har skapat rädda organisationer”, DN Debatt

<sup>26</sup> Neha Sharma T.J. Kamalanabhan, “Internal corporate communication and its impact on internal branding: Perception of Indian public sector employees” s. 302-304

<sup>27</sup> Larsson, “Tillämpad kommunikationsvetenskap” sid 83, 2008.

<sup>28</sup> Strid J, “Internkommunikation” sid 43, 1999.

<sup>29</sup> Ibid, sid 45

Julie Woods har intervjuat medarbetare om deras upplevelse av interkommunikation i “Establishing Internal Communication Channels that Work”. Vissa mönster träder fram hos medarbetarna hon intervjuat. Enligt Woods undersökning bör kommunikation inte ses som avslutad när informationen tillhandahållits medarbetaren, utan det ska finnas rum för respons från den som tagit emot informationen. Om det är möjligt bör kommunikationen ske ansikte mot ansikte, då detta föredras framför skriftlig information enligt medarbetarna som intervjuats i Woods undersökning. Varje gång information tillhandahålls medarbetaren bör den följas upp med en fråga om klarheten i budskapet. Slutligen kommer Woods fram till att det måste finnas tillit mellan medarbetare och chef. Om medarbetaren inte litar på sin chef, och vänder sig till andra inom organisationen för att tolka informationen den fått till sig, uppstår risk för att informationen tolkas på fel sätt eftersom informationens innebörd förändras när den går från individ till individ<sup>30</sup>. Den slutsatsen går att leda vidare till att ju färre led informationen går igenom, desto mindre blir diskrepansen mellan informationens ursprungliga innebörd och hur den tolkas av den slutgiltiga mottagaren. Många lager i en organisation kan alltså skapa otydlighet i internkommunikationen.

I Linjuan Rita Mens undersökning “Management Communication Quarterly” kommer man fram till att det finns ett samband mellan kommunikationen från chef till medarbetare och omvärldens syn på organisationen<sup>31</sup>. Om medarbetarna är nöjda förmedlar de också en positiv bild av organisationen externt, och ju bättre medarbetarna upplever internkommunikationen och ledarskapet i organisationen, desto nöjdare är de. Den ledarskapsmodell som ger nöjdst medarbetare enligt Rita Mens undersökning är “utvecklande ledarskap”<sup>32</sup>. Kanalen för internkommunikation som oftast används i den ledarskapsmodellen är personliga möten, vilket skapar en relation och ett förtroende mellan medarbetare och chef<sup>33</sup>.

---

<sup>30</sup> Heide, Johansson & Simonsson, “Kommunikation i organisationer” sid 67, 2012.

<sup>31</sup> Men, L.R, "Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction" sid 265, 2014.

<sup>32</sup> Ibid, sid 269

<sup>33</sup> Ibid, sid 271

Internkommunikation, på grund av dess natur som stommen för en organisation och möjligheterna det ger att förbättra arbetsmiljön och öka produktionen<sup>34</sup>, är som texten ovan skvallrar om en utmaning värd att ta sig an. Dilemman kan uppstå när kommunikationsväg ska väljas, något som Daft och Lengel identifierar i sin teori om Media richness.

### 4.3 Media Richness

Det finns många olika kanaler att välja på för kommunikation. Som tidigare nämnt har Jordbruksverket elva kanaler till sitt förfogande, och det kan därför tänkas att det inte är helt lätt att välja rätt kanal i alla lägen. Olika situationer kräver olika kanaler, och det är här teorin "Media Richness" kommer in i bilden. "Media Richness" är en term som myntats av Daft och Lengel, och kan i korthet förklaras som att olika kanaler inbjuder till högre eller lägre grad av tvetydighet när de används för kommunikation<sup>35</sup>. Ett telefonsamtal, där parterna inte ser varandra och inte kan läsa av signaler så som ansiktsuttryck eller fysiska gester, är en kanal som leder till högre grad av tvetydighet än ett möte i samma fysiska rum. Ett telefonsamtal, där parterna kan sitta i olika fysiska rum, är dock logistiskt lättare att genomföra, då logistiken blir mindre problematisk än om parterna måste sammanstråla på en viss plats en viss tid. En bra kommunikation blir därför en ständig avvägning: vill man prioritera hög effektivitet eller hög tydlighet? Nyckeln till en bra kommunikation är att anpassa kanalen till situationen. Måste man lösa en konflikt inom organisationen, eller fatta ett viktigt beslut, får logistiken stryka på foten för tydligheten, och parterna får komma samman fysiskt. Är det ett beslut av smärre magnitud, kan det med fördel skötas via en kanal som löper större risk för tvetydighet men är desto effektivare på att leverera information.

Daft och Lengel identifierar sju huvudsakliga kategorier<sup>36</sup> som oftast förekommande hos organisationer i hanteringen av subjektiv data (ren information) samt objektiv data (dialog; det som enklast skulle klassas som "kommunikation"):

---

<sup>34</sup> Strid J, "Internkommunikations" s. 36, 1999

<sup>35</sup> Daft, R. L., & Lengel, R. H., "Information Richness: A new approach to managerial behaviour and organization design", 1986 s. 560-562

<sup>36</sup> Ibid. s. 560-562

1. Gruppmöten. Fördelen med gruppmöten är främst dess förmåga att reducera risken för tvetydighet. Det är en bra kanal för att nå konsensus i en grupp och bedriva dialog. Det är en mindre bra kanal för rent processande av data, dvs. delgivning av information.
2. Integratorer. Integratorns roll är att föra information över divisionsgränser inom en organisation; att uttolka direktiv uppifrån och delegera dem nedåt i form av mål. Det är alltså rollen som tillfaller mellanchefer i merparten av organisationer.
3. Direktkontakt. Direktkontakt innebär direkta möten mellan en organisations medlemmar: medlem A söker upp medlem B för att prata om något, utbyta information eller diskutera en fråga. Den kan ske ansikte mot ansikte eller per telefon, och är alltså en kanal att använda för såväl subjektiv datahantering som objektiv datahantering.
4. Planering. Genom att planera och sätta upp mål för organisationen växer det fram mätbara delmål att lägga som raster för en organisations prestation; det blir möjligt att undersöka huruvida organisationer går i den riktning man genom överläggning kommit fram till att den ska gå. I inledningsfasen är det en process med hög tvetydighet och osäkerhet, men ju mer syftet för en organisations arbete utkristalliseras, desto mer sjunker såväl tvetydigheten som osäkerheten.
5. Specialrapporter. För att få klarhet i en viss fråga kan ledningen i en organisation göra interna undersökningar och utvärderingar, och därmed kartlägga en bild av sin organisation.
6. Formella informationssystem. Dessa system är en organisations samlade kunskapsbank.
7. Regler och föreskrifter. Regler finns till för att minska tvetydigheten i de frågor som en organisation antar kommer vara oftast förekommande; en snabb väg att söka svar på de mest grundläggande frågor en medlem i organisationen kan tänkas ha. De innefattar alla de vanligaste rutinerna för en organisation.

Kritik mot teorin om Media Richness kommer bland annat från Dennis och Valacich som i sin egen teori Media Synchronicity tycker sig behöva en uppdatering av Media richness i och med de möjligheter till kommunikation datorer och internet för med sig<sup>37</sup>, detta eftersom Media Richness är en teori som utvecklades långt innan var tjänsteman hade en persondator på sitt

---

<sup>37</sup> Dennis, R Valacich, J., "Rethinking Media Richness" sid 1, 1999

skrivbord. De påpekar att man nu också bör titta närmare på vad en kanal är kapabel till att innehålla när sändaren bygger sitt meddelande och hur en kanal kan underlätta samarbeten i realtid. Men de kanaler som huvudsakligen får fokus i denna studie är gruppmöten, integratorer (chefer) samt direktkontakt där arbetsuppgifter förmedlas eller förtydligas, mer än att kanalerna fungerar som direkta medium i samarbeten mellan medarbetare. Detta gör att Media Richness ändå fyller sitt syfte som vetenskaplig teori att utgå från i det här fallet. Vid en vidare utveckling av den här studien hade det varit en god tanke att även använda sig av Media Synchronicity, till exempel om kanalen Lync, ett chatt- och videosamtalsprogram, fått större fokus i undersökningen. Att Lync (och teorier som kan förklara dess funktion) inte fått större plats i studien beror på att medarbetarna inte använder programmet i någon större utsträckning (än).

#### 4.4 Medarbetarskap

Medarbetarskap kan definieras med; hur medarbetare i en organisation förhåller sig till sin arbetsgivare och det egna arbetet<sup>38</sup>. Genom att ta reda hur Jordbruksverkets medarbetare ser på sin och andras roll i organisationen kommer vi också att få ett hum om hur internkommunikationen fungerar.

“*Co-workers* [icke kursiverat i originaltexten] should be “a little disrespectful” to their leader, in the sense of “daring to come up with new ideas even in front of superiors”, and have the courage to address difficult issues”, skriver Erna Danielsson<sup>39</sup> i summeringen av sin fallstudie om medarbetarskap inom det svenska försvaret. I den har hon mejslat ut tre kategorier för försvarets anställda: “arbetskompis”, “kollega” och “medarbetare”<sup>40</sup>. Kategorierna hon kommit på är alltså framtagna för just Förvarsmakten, men går ändå att applicera på organisationer med liknande organisationsscheman. *Kollegor* är sådana inom organisationen som delar liknande arbetsuppgifter, men som man saknar egentlig kontakt med. Man är medveten om sin kollega, men delar inget engagemang med denna. En *arbetskompis*, däremot, är någon man kommer nära

---

<sup>38</sup> Hällstén, Tengbland., “Medarbetarskap i praktiken”, sid 10, 2006.

<sup>39</sup> Danielsson, E., “The roles of followers: an exploratory study of follower roles in a Swedish context”., s. 715, 2013

<sup>40</sup> Ibid, sid 713

och anförtror sig till. Arbetskompisar hjälper varandra, och för en ständig dialog om hur arbetet bör läggas upp för att göras på bästa möjliga vis.

*Medarbetare* är man i relation till sin chef. Det är ett ord Erna Danielsson använder för att särskilja den anställdas relation till sin chef från en annan roll hon anser vanlig: den hon kallar "the leader-follower". Medarbetarna, så som Danielsson ser dem, är såpass nära sina chefer att de enkelt kan ta över ledarrollen i chefens frånvaro. Något som säkert kommer väl till pass inom det militära. Danielsson målar upp en bild av en progressiv försvarsmakt. Medarbetarskapet i sig, det kommer att definieras som term några rader nedåt, föddes ur organisationer som medvetet tog steg bort från efterkrigstidens militärt hierarkiska chef-underlydande-linjer. Ändå är det i (det svenska) försvaret man enligt Danielsson värdesätter just medarbetarskapet.

Heide och Simonsson definierar, i "Putting Coworkers in the Limelight...", medarbetarskap enligt kommunikativa kriterier<sup>41</sup>: en medarbetare är medproducent till, och aktiv tolk av, både operativ och strategisk information. En medarbetare är en lagmedlem och har en dialog med sina kollegor där de delar information på ett kärnfullt sätt. En medarbetare är ambassadör för sin organisation, och "lever dess varumärke". Medarbetaren är enligt dem produkten av en postbyråkratisk tankemodell, där medarbetaren är mer än en passiv underordnad.

Medarbetaren, till skillnad från Heide och Simonssons byråkratiska anställda, eller Danielssons "arbetskollega", är delaktig i kommunikationsprocessen. Hon lever varumärket och införlivar organisationens värden och visioner; mycket eftersom hon själv varit delaktig i dess framtagning.

---

<sup>41</sup> Heide & Simonsson, "Putting co-workers in the limelight: New challenges for communication professionals" s. 205, 2011

## 5.0 Syfte och Frågeställningar

### 5.1 Syfte

Syftet för uppsatsen är att undersöka hur Jordbruksverkets medarbetare upplever organisationens internkommunikation.

### 5.2 Frågeställningar

1. Går det att utläsa mönster av New Public Management i medarbetarnas upplevelse av internkommunikationen på Jordbruksverket?

*Samhällsdiskursen av idag verkar mena att många myndigheter anammar den privata sektorns språkbruk och arbetsmetoder. Gäller detta också för Jordbruksverket? Hur upplever de, i sådana fall, konsekvenserna av detta?*

2. Hur upplever Jordbruksverkets medarbetare, i internkommunikationen, att man arbetar för att uppnå visionen Enklare tillsammans?

*I Jordbruksverkets vision vill man att myndigheten ska bilda mer av en helhet; att myndigheten ska samverka över avdelnings- och divisionsgränser. Studien vill undersöka om medarbetarna själva upplever att man praktiskt, i internkommunikationen, gör ansträngningar för att upprätta dessa bryggor över organisationsgränserna.*

3. Är Jordbruksverkets medarbetare aktiva producenter eller passiva mottagare, i organisationens internkommunikation?

*Teorin om medarbetarskap menar att nöjda medarbetare är sådana som inte bara är passiva mottagare av information ovanifrån, utan även aktivt deltar i dess framtagning. Därför är det intressant att undersöka huruvida Jordbruksverkets medarbetare ser att de har en delaktighet i produktionen av information, arbetsuppgifter, etc., och hur de upplever konsekvenserna av denna arbetsordning.*

4. Vilka kommunikationskanaler föredras av medarbetarna?

*Daft och Lengels teori om Media Richness blir ett raster att lägga på intervju svaren från medarbetarna; och utifrån denna teori vill studien utläsa huruvida respondenternas preferenser går i linje med denna teori.*



## 6.0 Metod

### 6.1 Insamling och urval

För att ta fram material till undersökningen har medarbetare på Jordbruksverket deltagit i semistrukturerade intervjuer, åtta personliga intervjuer och fyra på telefon. Att fyra av intervjuerna genomfördes på telefon berodde på de begränsade resurser som stått till förfogande. Intervjuerna har sedan analyserats, vilket går att ta del av i resultat-, analys- och diskussionsdelen av undersökningen.

Populationen som den här undersökningen använder är Jordbruksverkets medarbetare. Av de 1200 medarbetarna på Jordbruksverket har ett strategiskt urval gjorts med tolv intervjupersoner från olika avdelningar i Jordbruksverkets fyra divisioner. Åtta av respondenterna arbetar på huvudkontoret i Jönköping och fyra är utspridda på regionala kontor. Fyra av respondenterna tillhör divisionen "Distriktsveterinärerna". Ett urval som kretsar kring tio personer har enligt beprövad erfarenhet visat sig räcka för att ta fram en gemensam uppfattning om ett ämne som samtliga respondenter är involverade i, och för att sedan kunna göra en analys av respondenternas svar<sup>42</sup>. Eftersom syftet med undersökningen är att analysera en upplevelse är det inte nödvändigt att kvantifiera den<sup>43</sup>. Istället har undersökningen uppnått generaliserbarhet genom maximal variation hos intervjupersonerna och enskilda semistrukturerade intervjuer. Ett strategiskt urval som har dokumenterade likheter (alla är medarbetare på Jordbruksverket) med maximal spridning i den totala populationen ger ett generaliserbart resultat som på ett bra sätt kan förklara medarbetarnas upplevelse<sup>44</sup>. Eftersom det är *upplevelsen* av internkommunikationen som undersöks så kommer intervjupersonerna att fungera som respondenter<sup>45</sup>. Just för att undersöka en populations upplevelse är semistrukturerade intervjuer en lämplig metod eftersom den får respondenterna att "aktivt konstruera sin sociala värld" och berätta om händelser och

---

<sup>42</sup> Esiasson et al, "Metodpraktikan" sid 259, 2012.

<sup>43</sup> Statens beredning för medicinsk utvärdering. 2014.

<sup>44</sup> Esiasson et al, "Metodpraktikan" sid 159, 2012.

<sup>45</sup> Ibid, sid 259

människor som rör ämnet för undersökningen. Detta skapar data som ger en autentisk insikt i medarbetarnas erfarenheter<sup>46</sup>.

Intervjupersonerna är medarbetare på Jordbruksverket inom divisionerna “Främjande och förvaltning”, “Utbetalningsfunktionen”, “Service och kontroll” samt “Distriktsveterinärerna”. Respondenterna kommer dels från huvudkontoret och dels från regionalkontor som är geografiskt spridda över Sverige. Eftersom det var chefer på Jordbruksverket som deltog i undersökningen som genomfördes 2013 har studien exkluderat dem och fokuserat på att undersöka medarbetarnas upplevelse.

## 6.2 Intervjuguide

Intervjuguiden skapades delvis utifrån de teorier som används för undersökningen, och delvis från Jordbruksverkets styrdokument “Färdplan 2014 - 2016”, “Kommunikationsstrategi 2014 - 2016” och även med hjälp av den tidigare undersökningen av chefernas upplevelse av Jordbruksverkets internkommunikation. Genom att ställa frågor som ger respondenten möjlighet att svara på hur Jordbruksverkets organisation och internkommunikation ter sig i relation till uppsatsens teorier har det sedan gått att svara på uppsatsens frågeställningar med perspektiv från tidigare forskning och medarbetarnas egen upplevelse<sup>47</sup> sammanvävt. Frågorna berör också innehållet i styrdokumentet för internkommunikation, så eventuell diskrepans mellan hur internkommunikationen fungerar i praktiken och hur den är tänkt att fungera har gått att upptäcka. Genom att till viss del använda samma frågor som cheferna fick svara på om internkommunikation året innan, har bilden av hur Jordbruksverkets interkommunikation upplevs breddats. Resterande frågor i intervjuguiden tar upp de beståndsdelar i organisationen som internkommunikationen påverkas av och består av. Alla frågor söker efter medarbetarnas *upplevelse* av internkommunikationen. I intervjusvaren går exempelvis att se skillnader i upplevelsen av olika kommunikationskanaler mellan medarbetare från olika divisioner.

---

<sup>46</sup> Silverman, “Interpreting Qualitative Data”, sid 118, 2006.

<sup>47</sup> Ekström Larsson, “Metoder i kommunikationsvetenskap” sid 63, 2011.

### 6.3 Intervjusituationen

Kraven från författarnas sida var att respondenterna skulle vara:

- a) två från varje division.
- b) lika många kvinnor som män.

Utefter de här kraven valde Jordbruksverkets chefer ut respondenter till undersökningen. För intervjuerna med medarbetarna på Jordbruksverkets huvudkontor bokades ett konferensrum i Jordbruksverkets lokaler, där varje intervju ägde rum. Båda författarna deltog vid varje intervju, men bara en författare antog rollen som intervjuare per intervju, en roll som växledes vid varje nytt intervjutillfälle. Den andra författaren satt med och antecknade löpande under intervjuens gång, samtidigt som ljudet från intervjun spelades in på en dator som stod i rummet. Den intervjuade medarbetaren satt ensam med författarna, utan att någon annan på Jordbruksverket närvarande. Detta för att medarbetaren skulle känna sig trygg i sin förmåga att kunna svara öppet och ärligt på frågorna.

Medarbetarna från de regionala kontoren valdes även de ut av Jordbruksverket med samma krav som för de från huvudkontoret. Skillnaden i intervjusituationen blev här att den ägde rum över telefon. I övrigt var upplägget detsamma.

Varje medarbetare fick det förklarat för sig att hen skulle bli anonymiserad i den färdigställda studien, samt att ingen övrig anställd på myndigheten skulle få ta del av dennes intervjusvar.

### 6.4 Analysmetod

Alla intervjuer har bandats och transkriberats för att sedan analyseras. Intervjusvaren har legat till grund för en innehållsanalys som satt respondenternas svar i relation till de teorier som används i uppsatsen. Att göra en innehållsanalys av intervjuerna är en lämplig metod för att kunna tolka respondenternas svar och på så sätt skapa en bild av Jordbruksverkets organisation och internkommunikation. Eftersom studien bara innefattar medarbetare på Jordbruksverket så är resultatet av analysen ur ett medarbetarperspektiv. Innehållet i intervjuerna har lästs igenom

upprepade gånger för att skapa en känsla för helheten av respondenternas upplevelse<sup>48</sup>. Meningsbärande intervjuer har sedan utvalts till resultat- och analysdelen av uppsatsen för att ge exempel på respondenternas upplevelse.

Intervjuerna har även legat till grund för en motivanalys, vilket innebär att man analyserar respondenternas motiveringar för hur de agerar<sup>49</sup>, i detta fall i internkommunikationen. Detta för att bland annat ta reda på varför medarbetarna exempelvis föredrar en kommunikationskanal framför en annan och varför de själva kommunicerar internt på det sätt som de gör. Är det trivsel, effektivitet eller tydlighet som är avgörande för hur de väljer att kommunicera? Motivanalysen har också gett en fingervisning om hur medarbetarna skulle föredra att internkommunikation ser ut. Både innehållsanalys och motivanalys har vävt in i löpande text i resultat-, analys- och diskussionsdelen av uppsatsen.

## 6.5 Metoddiskussion

Resultat- och analysdelen av den här undersökningen utgår från svaren av de begränsade antal respondenter som deltagit i de semistrukturerade personliga intervjuerna och de semistrukturerade telefonintervjuerna. För att ge undersökningen ytterligare styrka i resultatet hade en enkätundersökning med informanter varit ett bra komplement till de empiriska data som intervjuerna genererat<sup>50</sup>, men tyvärr fanns inte tid och resurser till att göra en sådan komplettering. Valet av insamlingsmetod, med de aktuella begränsningarna i bakhuvudet, föll på semistrukturerade intervjuer eftersom det är en lämplig metod för att få grepp om människors uppfattning om ett fenomen de är en del av<sup>51</sup>, i det här fallet Jordbruksverkets internkommunikation.

Att fyra av intervjuerna genomfördes via telefon skulle kunna ha sina nackdelar. Det finns en risk att man som intervjuare missar signaler i kroppsspråket hos respondenten vid en

---

<sup>48</sup> Graneheim Lundman, "Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness", sid 105-112, 2004.

<sup>49</sup> Esiasson et al., "Metodpraktikan", sid 194, 2012.

<sup>50</sup> Ibid, sid 227

<sup>51</sup> Larsson Ekström, "Metoder i kommunikationsvetenskap" sid 54, 2011.

telefonintervju, och intervjuer på telefon har en tendens att inte få samma omfång som personliga intervjuer<sup>52</sup>. Omfånget på telefonintervjuerna blev dock detsamma som för de personliga intervjuerna (mellan 45 och 60 minuter). Huruvida missade signaler i kroppsspråket kan ha försämrat analysen av resultatet från telefonintervjuerna är omöjligt att svara på, men eftersom studiens analysdel enbart har utgått från transkriberingen av samtliga intervjuer bör det inte ha påverkat analysen. När formerna för intervjuerna blandas mellan personliga och via telefon ökar risken för ickerelevant diskrepans i intervjusvaren mellan medarbetarna från huvudkontoret och medarbetarna från de regionala kontoren. Detta sänker undersökningens reliabilitet något, men eftersom studiens respondenter på regionalkontoren är utspridda över landet fanns inte tid till personliga intervjuer med dessa, och det fanns inte heller ekonomiska resurser till besök med personliga intervjuer. För respondenterna på de regionala kontoren föll därmed valet på att göra telefonintervjuer. För att få en bild som ska spegla alla Jordbruksverkets medarbetare var det inte heller något alternativ att utelämnat medarbetarna på regionalkontoren. När intervjusvaren väl analyserades gick det inte att upptäcka några irrelevanta skillnader mellan de personliga intervjuerna och telefonintervjuerna.

Just för att få en bild av internkommunikationen som helhet och hur den upplevs var det ett bra val att fokusera på medarbetarna istället för cheferna, eftersom det är majoriteten av en organisations medlemmar som skapar strukturerna i organisationen<sup>53</sup>.

Närvaron av en inspelningsapparat i intervjusituationen kunde ha påverka respondenternas svar<sup>54</sup> på ett sätt så de inte vågade vara helt öppna med vad de tycker. Men det var inte något som uppfattades i någon av undersökningens intervjuer, så det är heller inget som tagits hänsyn till i resultat- och analysdelen.

---

<sup>52</sup> Larsson Ekström, "Metoder i kommunikationsvetenskap" sid 241, 2011.

<sup>53</sup> Heide Johansson Simonsson, sid 72, 2012.

<sup>54</sup> Larsson Ekström, "Metoder i kommunikationsvetenskap", sid 199, 2011.

## 7.0 Resultat och Analys

### 7.1 Läsanvisning

I kapitel 7.2 beskrivs Jordbruksverkets organisation ur medarbetarnas perspektiv, både centralt och regionalt. Kapitlet knyter framförallt an till frågeställning 1 och 2:

1. *Går det att utläsa mönster av New Public Management i medarbetarnas upplevelse av internkommunikationen på Jordbruksverket?*
2. *Hur upplever Jordbruksverkets medarbetare, i internkommunikationen, att man arbetar för att uppnå visionen Enklare tillsammans?*

I nästa kapitel, 7.3, diskuteras Jordbruksverkets visionsarbete, strävan mot “Enklare tillsammans”, och hur medarbetarna upplever detta. 7.4 beskriver kanal användningen, och medarbetarnas upplevelse av detta. 7.5 till och med 7.7 går igenom de teorier som ligger till grund för studien, och knyter an resultaten till dessa. I avsnitt 7.8 knyts studiens frågeställningar an till resultaten.

## 7.2 Organisation

### 7.2.1 Jordbruksverket

Jordbruksverket är en organisation strukturerad i flera olika nivåer. Det finns *ledningen* som sitter högst upp i organisationen. Nivån under heter *division*, där divisionsdirektörer sitter som chefer över *avdelningar*. Avdelningarna, med sina avdelningschefer, är uppdelade i *enheter*, och det är här medarbetarna återfinns, alla med sin egen enhetschef. Organisationen består alltså av tre “lager” som bara innehåller chefer, och bara ett lager som innehåller medarbetare och chefer. En vanlig medarbetare sitter således väldigt långt från toppen. En medarbetare beskrev i en intervju organisationen som “bottentung”: det är många anställda på enhetsnivå och desto färre på alla andra nivåer. Jordbruksverkets organisationsschema liknar flera andra svenska myndigheters, exempelvis Naturvårdsverkets<sup>55</sup> och Arbetsmiljöverkets<sup>56</sup>.

<sup>55</sup> Om Naturvårdsverket - Organisation. 2014.

<sup>56</sup> Om Arbetsmiljöverket - Organisation. 2014.

Jordbruksverket är uppdelat i fyra “rör” som löper parallellt med varandra, uppdelade i dessa lager. Flera av medarbetarna uppger att de sällan har insyn i vad som händer inom “rören” de inte själva är en del av. Kontakten mellan medarbetare över divisionsgränserna är väldigt begränsad och detta ser ut att kunna skapa problem i internkommunikationen:

- *Ibland glömmar man bort att ge information till kollegor som man inte träffar så ofta. Man har koll på sina egna men glömmar andra som också kan vara relevanta.*

#### Medarbetare på Service och kontroll

I intervjuerna vittnar många medarbetare om att kommunikationen med enhetschefen är bra och okomplicerad, medan det är betydligt mer komplicerat att ha en kommunikation med såväl avdelningschef som divisionsdirektör, i den mån man har någon kommunikation med dem alls. Vägen från medarbetare till ledning går genom de olika cheferna, och “det är svårt att hitta vägar upp till ledningsnivån”, enligt en medarbetare. “Jag har en fantastiskt bra dialog med min enhetschef, men mindre bra med min avdelningschef”, vittnar en annan om. “Därifrån saknar jag ofta information”.

“Tydligheten faller ju längre bort ifrån informationen kommer”, säger en annan medarbetare. “Chefer längre bort ger ofta rent otydlig information”.

Att man är väldigt fäst vid sin enhet är ett genomgående mönster. Så gott som samtliga intervjuade medarbetare uttrycker en känsla av tillhörighet till sin enhet, med ord som “gemenskap” och “tillhörighet”. Utanför enheten blir tillhörigheten inte alls lika självklar; en medarbetare sa till och med att det var svårt att skilja på vilken del som var “division” och vilken som var “avdelning”.

Att de olika “rören” är fränkopplade från varandra är tydligt i sättet på vilket olika avdelningar interagerar sinsemellan; nämligen nästan inte alls, i många fall. Den formella

internkommunikationen mellan avdelningar och divisioner är sporadisk, och sker väldigt sällan “öga mot öga”. I den mån medarbetare på olika divisioner kommunicerar är det främst genom mail, telefon eller Lync (ett chatt- och videosamtalsprogram). Bara två av de tolv intervjuade medarbetarna föredrar att fysiskt möta medarbetare från andra divisioner. I den *informella* internkommunikationen, den som sker “vid kaffeautomaten”, är mönstret detsamma. Under fikapauserna sitter enheterna för sig själva, i ett eget fikarum eller vid ett eget bord, och umgås bara med varandra. Bara två intervjuade medarbetare säger att de inte har några problem att sätta sig och fika med personer från en annan enhet, avdelning eller division än sina egen - resten är fast bestämda om att kulturen kring fikapauserna är i det närmaste helt segregerad. En medarbetare säger till och med att den fått “onda ögat” av medarbetare från en annan division när medarbetaren råkat sätta sig vid det bord där den andra divisionen vanligtvis sitter och fikar.

En förklaring som går igen i många intervjuer är rent arkitekturell: fikarummen är helt enkelt för små för att fler än en enhet ska få plats. I huvudkontoret i Jönköping finns många fikarum, men de är små och verkar byggda för att inhysa just en enhet åt gången.

### **7.2.2 Det regionala perspektivet, eller: Distriksveterinärerna, divisionen som inte får plats under paraplyet**

Jordbruksverket har regionala kontor bortom huvudkontoret i Jönköping, inklusive de kliniker som ligger under Distriksveterinärernas division. Dessa kontor är till stora delar självgående, Distriksveterinärerna i synnerhet. Distriksveterinärerna arbetar delvis väldigt avskilt från övriga Jordbruksverket. Att det ser ut så är till följd av att Distriksveterinärernas uppdrag är väldigt olik övriga Jordbruksverkets, inte minst eftersom Distriksveterinärerna faktiskt arbetar på en konkurrensutsatt marknad, i direkt konkurrens med privata vetrinärer. Tankesättet hos en distriktsvetrinär måste alltså vara i grunden olik det hos en som jobbar inom en annan myndighetsdivision.

Distriktsveterinärerna har ett eget intranät vid sidan om det vanliga intranätet, det som alla på myndigheten kan komma åt. Att hela myndigheten, oavsett geografisk punkt i landet, kommer åt det här stora intranätet, är inte alltid till gagn för de som inte utgår från huvudkontoret i



Jönköping. "Regionala" respondenter vittnar om en del, för dem irriterande, situationer när exempelvis intranätet basunerar ut att hela jönköpingskontoret ska bjudas på "fika i eftermiddag"; något som knappast ökar känslan av samhörighet med övriga myndigheten för en som arbetar femtio mil bort, och inte får något fika.

Överlag är känslan på regionalkontoret att Jönköping är väldigt långt borta. Det som försiggår på huvudkontoret, och det som försiggår på regionalkontoren, är sällan särskilt nära sammankopplade företeelser. I enskilda projekt arbetar de regionalt anställda tillsammans med medarbetare från huvudkontoret, men överlag ser det inte alls ut så.

- *Jag är involverad i enstaka projekt som spänner över hela Jordbruksverket, och där är andra divisioner inblandade, men i det dagliga arbetet är jag aldrig involverad med andra divisioner.*

Medarbetare på Distriktsveterinärerna

Vad gäller den vision som presenterades i och med "Färdplan 2014 - 2016" är det inte många medarbetare på regionalkontoren som tagit notis om den. De var inte på plats i och med lanseringen, och såhär i efterhand finns det ingen ambition att följa upp mål som presenterades i och med den; i vissa fall verkar mål inte ens ha etablerats för regionalkontoren i och med "Färdplan..." Ändå känner framför allt de Distriktsveterinärer som jobbar utanför huvudkontoret uteslutande en stark tillhörighet till Jordbruksverket.

- *Jag känner tillhörighet till Jordbruksverket. Även fast "Jordbruksverket" kan vara ett skällsord bland våra kunder.*

Medarbetare på Distriktsveterinärerna

Att man är ute "i fält" som en representant för myndigheten tycks bidra till att stärka känslan av att "leva ut varumärket" hos de medarbetare vars uppdrag går ut på att ständigt möta allmänheten som tjänsteman. Faktum är att de medarbetare som arbetar utanför huvudkontoret, men som dagligen representerar myndigheten för en extern målgrupp, tycks identifiera sig mer med myndigheten, än de som inte gör det.

### 7.3 Visionsarbete

Jordbruksverkets styrdokument "Färdplan 2014 - 2016" introducerar en ny vision och verksamhetsidé för Jordbruksverket. Färdplanen innehåller även värdeord och fokusområden som chefer och medarbetare ska förhålla sig till i sitt dagliga arbete. Färdplanen presenterades och sjösattes under en temadag för medarbetarna under 2014.

Generaldirektör Leif Denneberg skriver i färdplanen:

*"Vår vision, verksamhetsidé och färdplan får sina värden fullt ut först när alla chefer och medarbetare förstår dem och har dem som en utgångspunkt i det dagliga arbetet. Vi har alla ansvar för att omsätta ord i handling. Cheferna har ett särskilt ansvar för att kommunicera och förklara vad styrdokumentet betyder i just sin verksamhet."*

I intervjuerna med Jordbruksverkets medarbetare framkom det att majoriteten av respondenterna inte upplevt någon förändring i verksamheten sedan färdplanen introducerades. Flera tyckte att de redan arbetade efter visionen och värdeorden som presenterades i färdplanen. Andra upplevde att färdplanens innehåll var svårt att implementera på deras dagliga arbete och förhöll sig därmed inte alls till vare sig vision eller värdeord. En medarbetare säger att hen saknar mål och måluppföljning på färdplanens innehåll. En annan medarbetare säger att det är otydligt vad man vill förändra med färdplanen och att hen saknar motivation från sina chefer för att förändra sig i sitt dagliga arbete. En respondent tyckte till och med att visionen och värdeorden kändes motsägelsefulla, sett till hur organisationen fungerar idag.

- *Visionen känns motsägelsefull för hur Jordbruksverket fungerar. Ibland kan det också kännas som att ett påtvingat samarbete [över divisionsgränser] i organisationen skulle försvåra det dagliga arbetet.*

Medarbetare på Främjande och förvaltning

Målsättning är en av grundpelarna för ett New Public Management-tänk, och Färdplan 2014 – 2016 sätter upp ett antal mål efter den modellen som har kommunicerats till medarbetarna. Själva kommunikationen om färdplanen upplever många respondenter som bristfällig. Ett New Public Management-tänk i internkommunikationen för ett nytt projekt kräver kontinuitet och uppföljning av målsättningarna, något som enligt respondenterna, saknats i kommunikationen av färdplanen.

- *Presentationen av “färdplan” kändes otydlig, även målen, värdeorden och visionen som den innehåller. Jag saknar motivation från organisationen till varför målen i färdplanen ska uppnås.*

Medarbetare på Främjande och Förvaltning.

Det tycks alltså inte finnas någon plan för hur Jordbruksverkets internkommunikation ska införliva visionen och värdeorden, som burits fram med Färdplan 2014 - 2016, i medarbetarnas vardag. Att medarbetare kan beskriva visionen och värdeorden som “självklarheter”, eller “inget nytt under solen”, skulle kunna ses som uttryck för att färdplanens tankegodts fått fäste utan att medarbetarna knappt själva märkt det; att chefer “smugit in” det på ett sådant sätt att det inte var uppenbart. Färdplanen säger dock uttryckligen att cheferna har “ett särskilt ansvar för att kommunicera förklara [innehållet]”; något ingen respondent kan se spår av. Vore syftet att skapa en “tyst reform”, där medarbetare omedvetet skulle glida över i ett nytt sätt att arbeta, tycks det oförenligt med en lansering i form av temadag och “smällkaramell”.

Om syftet med visionen att man ska arbeta “enklare tillsammans”, eller för den delen bara “tillsammans”, över avdelnings- eller divisionsgränser, har det enligt medarbetarna inte fått något genomslag i praktiken. Så gott som inga medarbetare anser att de känner någon vidare tillhörighet ens till sin division, och de umgås inte över enhets- och avdelningsgränserna mer än de måste för att kunna göra sina jobb. Måste en medarbetare välja mellan att ringa upp en främling på en annan division, som förmodligen helt säkert besitter den information medarbetaren behöver för sitt arbete, eller att ringa upp någon som medarbetaren känner på sin egen enhet, som bara *kanske* besitter samma information, kommer medarbetaren - utifrån de mönster som vuxit fram genom intervjuerna - ringa upp personen som sitter på samma enhet. Det finns en ovilja att nå ut utanför sin egen sfär, och en skepsis till umgänge mellan divisioner och även mellan avdelningar:

- *Jag tycker det är svårt att nå medarbetare på andra avdelningar, man blir lätt nedprioriterad när man kontaktar en annan avdelning än sin egen.*

#### Medarbetare på Främjande och förvaltning

Det som däremot är lika tydligt, är att Jordbruksverkets *enheter* verkligen efterlever visionen, och arbetar “enklare tillsammans”. Ingen medarbetare vittnar om något missnöje med sin enhet, utan alla är väldigt nöjda med sina enheter och trygga inom gruppen enheten utgör. De fikar ihop, jobbar nära inpå varandra och har lätt för att stötta upp varandra. Enhetschefen är sällan svår att nå, utan är för många en tillförlitlig pelare att luta sitt dagliga arbete mot. Man skulle kunna säga att Jordbruksverkets enheter är, för att återkoppla till Erna Danielssons terminologi, “arbetskompisar” med varandra och “medarbetare” med enhetschefen. Med övriga delar, divisioner och avdelningar, är de “kollegor”, utan vidare engagemang sinsemellan.

Det är en lång väg att gå för att nå samarbete över gränserna i organisationen, och ska man lita på svaren i intervjuerna är det inte helt självklart att första steget på vägen mot ett sådant samarbete har tagits.

## 7.4 Kanaler

### 7.4.1 Möten

- *“Möten är bra för att få information från ledningen, det gör det enkelt att ställa frågor om det är något jag inte förstår.”*

Medarbetare på Service och kontroll

När det gäller *envägskommunikation*, sådan kommunikation vars syfte inte är en dialog mellan olika parter utan som har som syfte att en part ska *informera* en annan part, föredrar vissa respondenter möten som kommunikationskanal. På möten är det lätt att snabbt be om förtydliganden vid eventuella oklarheter, utan att först behöva uppleva den fördröjning som ofta uppstår när man ska nå någon via mail eller telefon. Telefon upplevs som den näst bästa kanalen för förtydligande, men problemet där är att det inte alltid är självklart *vem* man ska ringa. Är avsändaren för informationen tydligt identifierbar kan man givetvis ringa upp denna, men i de fall där informationen kommer från en chef högre upp, och där informationen når medarbetaren först genom sin enhetschef, finns det svårigheter i att ringa upp den högre chefen. Därmed används möten ofta för att överbrygga sådana svårigheter, men ofta på bekostnad av medarbetares tålamod.

Problemet med möten är att många medarbetare upplever att mötesdeltagarna inte alltid är de deltagare som nödvändigtvis måste närvara vid mötet. En respondent vittnade om att såväl andra medarbetare som chefer blir inbjudna till möten där saker diskuteras som egentligen inte rör deras arbete, varför mötesdeltagarna ofta kan sitta ofokuserade och “fippla med mobilerna eller sina datorer” och inte vara aktivt medverkande. I Strids “Internkommunikation” listar författaren fyra generella kriterier för ett effektivt möte<sup>57</sup>: ett reellt syfte med sammankomsten, ett behov för medarbetarna att delta, en inte alltför formell struktur och ett deltagarantal som inte övergår varje

---

<sup>57</sup> Strid, J. “Internkommunikation”, (1999) s. 62

deltagares möjlighet att själv aktivt kunna delta. Utifrån detta kan läsas att de flesta möten hos Jordbruksverket inte tycks leva upp till dessa kriterier, enligt medarbetarnas bild av det.

- *Det finns mindre frihet i avdelningsmöten, där är det avdelningschefen som sätter agendan... dagordningen. [...] Jag känner att det är fritt för mig att ta upp punkter på våra enhetsmöten, men det är väldigt få av oss som gör det. Många tycker nog att det är onödigt att alla ska behöva lyssna på sånt som bara rör en liten del av gruppen.*

#### Medarbetare på Främjande och förvaltning

Bilden många medarbetare har av mötet som fenomen verkar vara en *informationskälla*; att man som medarbetare ska sitta i ett möte som passiv mottagare, hellre än att själv vara den som bidrar med information eller tar upp ämnen för gruppdiskussion. Det finns de bland respondenterna som ger en bild av att mötena är många, "för" många enligt vissa, och att möteskulturen är "galen". Några tycker att möten tar upp onödigt mycket tid i deras arbetsdag och att det finns ett problem när någon missar ett möte, för då missar den personen också viktig information som behövs för att utföra sitt arbete. Det finns dock en rutin att på enhets- och avdelningsmöten att föra anteckningar till frånvarande deltagare. Flera medarbetare upplever emellertid att mötesanteckningarna ofta är svåra att ta till sig. I Jordbruksverkets kommunikationsstrategi finns en tydlig policy: "Klarspråk". Enligt strategin ska både chefer och medarbetare använda sig av "Klarspråk" för textburen kommunikation<sup>58</sup>. Det innebär att man ska använda sig av ett så enkelt språk som möjligt och att texter ska författas så att mottagaren snabbt kan läsa och ta till sig informationen. I just mötesanteckningarna används alltså inte "Klarspråk" på det sätt som organisationen förordar.

Samtidigt säger merparten av respondenterna att de får den mesta informationen de behöver för sitt dagliga arbete just via "möten (och mejl)", och ingen säger att det finns något i den här delen av internkommunikationen som de egentligen skulle vilja förändra.

---

<sup>58</sup> Jordbruksverket "Kommunikationsstrategi 2014-2016" (2014) s. 8

Även i 2013 års undersökning med Jordbruksverkets chefer märks ett missnöje med rådande möteskultur<sup>59</sup>; cheferna uttrycker att såväl chefer som medarbetare borde bli bättre på att förbereda inför mötena, så att mötena blir mer effektiva. Mötet är idag alltså en effektiv kanal för de medarbetare som upplever sitt deltagande som naturligt, medan det är en ineffektiv kanal för de medarbetare som inte gör det.

Ser man till hur medarbetarna själva väljer sina kanaler när det är *de* som ska sända ut information, är det tydligt utifrån intervjuerna att väldigt få väljer att informera via möten. Många respondenter talar om att informationen “sällan är relevant för alla deltagare på mötet”, varför respondenterna inte vill besvara genom att ta upp tid med den. Istället vänder de sig hellre direkt till den person, eller de personer, som de anser behöver informationen mest, och sköter detta via ett personligt möte (ifall det är en kollega), eller via mejl eller telefon.

#### **7.4.2 E-post**

I Jordbruksverkets kommunikationsstrategi finns en tydlig policy: “Klarspråk”. Enligt strategin ska både chefer och medarbetare använda sig av “Klarspråk” för all textburen kommunikation. Det innebär att man ska använda sig av ett så enkelt språk som möjligt och att texter ska författas så att mottagaren snabbt kan läsa och ta till sig informationen. Men e-post från chefer och andra medarbetare kan ofta vara svåra att ta till sig enligt intervjusvaren. Men med e-post som kanal har man fördelen att det är enkelt att be om ett förtydligande, vilket respondenterna säger att det inte finns något hinder för att göra.

En medarbetare från “Service och kontroll” ser dock ett problem med användningen av klarspråk. Medarbetaren upplever att viktig information kan falla bort när “Klarspråk” används i en organisation vars arbete innehåller många fackuttryck och för verksamheten specifika ord. Tanken med “Klarspråk” är att information ska bli tydlig och enkel att uppfatta, och tydlighet är också något som majoriteten av respondenterna nämner när de blir tillfrågade om vad de anser kännetecknar en effektiv internkommunikation. Medarbetarna ser alltså både för- och nackdelar

---

<sup>59</sup> Hedwall och Nilsson, “Kommunicerande ledare och ledande kommunikatörer” (2013) s. 28

med "Klarspråk", och upplever att det inte används i den utsträckning som styrdokumenterna förordar.

I e-post, liksom all textburen kommunikation, är "Klarspråk" viktigt för att medarbetare på olika divisioner, som arbetar med olika områden och inte är införstådda med samma terminologi, ska kunna förstå varandra och bedriva en förståelig dialog sinsemellan. Många respondenter har synpunkter på e-postkulturen som den ser ut idag.

- *"Det är ofta saker [i e-mejl] som jag skulle behöva få förtydligade... detta måste folk bli bättre på".*

Medarbetare på Främjande och förvaltning

- *"Jag måste ofta be om att få [information] förtydligad. Detta är ofta inte något problem, folk är snabba på att göra det när man mejlar tillbaka och ber om det."*

Medarbetare på Främjande och förvaltning

- *"Det finns mycket jag får mejlat till mig som jag inte förstår. Som jag skulle behöva någon sorts utbildning för att kunna förstå..."*

Medarbetare på Service och kontroll

E-post är ingen kanal att förringa; det är en snabb kanal att skicka ut genom och det går snabbt att ta emot på andra sidan. Samtidigt är det en textbaserad kanal och därmed är det lätt att, med lite möda, reducera risken för missförstånd och tvetydigheter redan från början. Skulle tveksamheter ändå uppstå går det snabbt för mottagaren att maila tillbaka och be om förtydligande. På Jordbruksverket använder medarbetare e-post som den kanal de främst sänder ut och tar emot information via.



### 7.4.3 Direktkontakt

- *Med min [enhets]chef har jag mycket direktkontakt eftersom vi sitter nära varandra. Det går oftast smidigt, men ibland blir det en... fördröjning i kommunikationen, liksom, eftersom [hen] ibland är upptagen, eller på annan ort.*

Medarbetare på Främjande och förvaltning

Det är intressant att se hur många medarbetare som pratar om den väldigt utbredda direktkontakten inom enheten. Så gott som samtliga respondenter ger en bild av en väldigt nära sammanbunden enhet som söker upp varandra vid skrivborden hellre än att skicka ett mejl. Jordbruksverket verkar ha välfungerande, sammanknutna, enheter. Många respondenter vittnar om att det är oproblematiskt att "ramla in" på någons kontor för ett kort möte, och att den här formen av okomplicerad kommunikation är något som medarbetarna uppskattar.

### 7.4.4 Chefer

Jordbruksverkets styrdokument för kommunikation, Kommunikationsstrategi 2014 - 2016, sätter upp riktlinjer för hur medarbetare och chefer ska kommunicera internt. Den slår fast att chefer är den viktigaste kanalen (och att organisationen ska lägga mycket tid på interna möten). Strategin har enligt intervjupersonernas svar slagit igenom då de vittnar om att arbetsuppgifter och instruktioner oftast kommer från deras chefer (samt att organisationen är mötesstung med både enhets- och avdelningsmöten och många spontana möten mellan medarbetare och chefer). Att en stor del av kommunikationen som rör det dagliga arbetet sker på möten och går från chef till medarbetare verkar uppskattas av medarbetarna. Flera respondenter uppger att de har en bra dialog med sin enhetschef.

Att chefer är den bästa källan för information är en upplevelse som dokumenterats även i Woods studie från 1999<sup>60</sup>, liksom att medarbetare med arbetsuppgifter av byråkratisk natur ofta föredrar att ses i möten<sup>61</sup>.

<sup>60</sup> Wood, J., "Establishing Internal Communication Channels that Work", (1999) s. 147

<sup>61</sup> Ibid., s. 148

Här vore det på sin plats att jämföra resultaten i denna studie, med resultaten i den studie som studenter från Högskolan i Jönköping förra året gjorde med Jordbruksverkets chefer. Exempelvis kan nämnas att cheferna i den studien säger att det finns brister i hur *bakgrunden* till myndighetens omstruktureringar presenterats; närmare att den inte presenterats alls<sup>62</sup>. Utan en given anledning till varför något måste göras, framförallt när det fungerar bra som det är, blir det svårt att motivera medarbetarna för en omstrukturering.

Cheferna påpekar i undersökningen från 2013 att en stor del i deras arbete jämte medarbetarna är “management by walking around”: att finnas på plats för sina medarbetare och uppbära en kontinuerlig direktkontakt gentemot dem<sup>63</sup>. Många medarbetare verkar dela samma bild, och tycker att cheferna är duktiga på att finnas tillhands; framförallt på enhetsnivå.

## 7.5 Media Richness och övrigt om kanaler

Telefon upplevs som den näst bästa kanalen för förtydliganden, men problemet där är att det inte alltid är självklart *vem* man ska ringa. Är avsändaren för informationen tydligt identifierbar kan man givetvis ringa upp denna, men i de fall där informationen kommer från en chef högre upp, och där informationen når medarbetaren först genom sin egen chef, finns det svårigheter i att ringa upp den högre chefen.

Media richness-teorin menar att frågor om konflikt, eller större beslut, med fördel hanteras i så “mediarika” kanaler som möjligt: sådana där olika typer av signaler kan uppfattas<sup>64</sup> (röstläge, kroppspråk, ansiktsuttryck, osv.), och mycket tyder på att respondenterna resonerar i enlighet med teorin. I teorin är de medier som är minst effektiva de som inte är riktade direkt till en adressat, som exempelvis styrdokument som går ut till alla medarbetare<sup>65</sup>. I ljuset av detta är det intressant att såpass många medarbetare fann intranätet jobbigt att använda, och att de nämnde en

---

<sup>62</sup> Hedwall, A., Nilsson, F., “Kommunicerande ledare och ledande kommunikatörer”, 2013, s. 38

<sup>63</sup> Ibid, sid 36

<sup>64</sup> Daft Lengel, “Information Richness: A new approach to managerial behaviour and organization design” sid 21, 1983.

<sup>65</sup> Ibid s. 9

potentiell förbättring just i form av ett mer “personaliserat” intranät, där relevanta artiklar skulle filtreras fram till enbart de medarbetare artiklarna var relevanta för. Får man tro Daft och Lengel skulle detta faktiskt öka upplevelsen av effektivitet hos mottagarna, och uppmuntra dem att ta del av informationen, som nu nått dem via ett mer “rikt” medium.

Distriktsveterinärerna har sitt eget intranät, DV-Magasinet, och det är förmodligen inte en slump att ingen av de intervjuade Distriktsveterinärerna klagar på sitt eget intranät; det är anpassat för en betydligt snävare målgrupp, som det blir lättare för målgruppens deltagare att känna sig delaktiga i. Att DV-Magasinet behandlar ämnen som rör alla läsare blir naturligt, då läsarna har mycket gemensamt i och med tillhörigheten till Distriktsveterinärerna. På det “vanliga” intranätet är målgruppen större och innehåller medarbetare i vitt skilda områden med mer olikartade uppgifter; alltså blir det svårt att få alla att, på samma gång, uppleva innehållet som relevant för samtliga. 2013 års undersökning visar att cheferna uttryckt liknande åsikter om intranätet: det är svårt att söka på intranätet, eftersom det är så informationsrikt och osorterat, och det borde verksamhetsanpassas efter behovet hos varje anställd<sup>66</sup>.

Kommunikationsprogrammet Lync är ett förhållandevis nytt tillskott bland Jordbruksverkets kanaler. Cheferna uttryckte, 2013, att kanalen används i för liten utsträckning<sup>67</sup>, men detta verkar inte stämma ett år senare. Medarbetarna år 2014 sjunger kommunikationsprogrammets lov och vittnar om hur det är en ofta använd favorit bland de tillgängliga kanalerna. Samtliga intervjupersoner uppger att de använder Lync och att de uppskattar funktionerna som programvaran fört med sig. Lync är en kanal som enligt Media richness befinner sig i mitten på skalan vad gäller rikedom då den ger möjlighet till feedback per omgående, men inte kan förmedla ton och kroppsspråk mellan sändare och mottagare<sup>68</sup>.

Två av respondenterna uppger att de använder grupper på Facebook för att kommunicera internt. Det är en, av medarbetarna själva skapad, kanal som används för att dela material och

---

<sup>66</sup> Hedwall och Nilsson, "Kommunicerande ledare och ledande kommunikatörer", 2013, s. 29

<sup>67</sup> Ibid, sid 29

<sup>68</sup> Daft Lengel, "Information Richness: A new approach to managerial behaviour and organization design", sid 9, 1983.

information mellan medarbetare som arbetar med liknande frågor. De två respondenterna talar om facebookgrupperna i uppskattande ordalag och nämner att de använder grupperna som en kunskapsbank där de kan lagra och dela med sig av intressant material. Just en kunskapsbank är något som flera medarbetare svarar på frågan “Är det något du saknar i Jordbruksverkets internkommunikation?”. Intranätet är menat att ha en funktion som kunskapsbank, men dess begränsade interaktivitet för medarbetare gör det till ett klumpigt verktyg för att snabbt kunna dela med sig av material och information. Facebookgrupperna får sägas vara informella kanaler som skapats av medarbetarna på grund av att de formella och av Jordbruksverket tillhandahållna kanalerna inte räcker till för medarbetarnas behov.

Att, i Jordbruksverkets internkommunikation, identifiera Daft & Lengels sju huvudsakliga kategorier för informationshantering är inte svårt. Myndigheten använder sig av samtliga kategorier, liksom de flesta organisationer av samma storlek som Jordbruksverket säkert gör. Att kategorier som “planering” inte nämns lika ofta i intervjuer med medarbetare som exempelvis en kategori som “direktkontakt” har en naturlig förklaring: medarbetarna är inte delaktiga i den övergripande planeringen. Som tidigare nämnts uttrycker Jordbruksverkets ledning att en särskild kanal, “integratorerna”, eller cheferna om man så vill, ska vara den huvudsakliga kanalen för information, och det är via denna kanal som frågor om till exempel “planering” når medarbetarna.

Vidare vittnar många medarbetare om hur ofta förekommande kategorin “direktkontakt” är i deras dagliga internkommunikation.

- *Fysiska möten är ovärderligt vad gäller tydlighet.*

#### Medarbetare på Utbetalningsfunktionen

Daft och Lengel är benägna att hålla med: det finns inget rikare medium att tillgå än det fysiska mötet. Att medarbetarna verkar sitta väldigt nära varandra inom sina respektive enheter

underlättar för sådana möten. Samma sak verkar ofta gälla även för enhetschefer: det är sällan komplicerat att ordna ett snabbt samtal ansikte mot ansikte.

Problemet, om man ska utgå från medarbetares utsagor, är att *gruppmöten* fyller samma funktion som fysiska möten, många gånger. Daft och Lengel är tydliga med att gruppmöten är rätt väg att gå när en grupp måste nå konsensus i en fråga; överbrygga skiljaktigheter och fatta viktiga beslut i en fråga. De är även tydliga med att gruppmöten *inte* är rätt väg att gå när man bara vill delge objektiv data, dvs. informera, utan att ha som ambition att få till stånd någon form av dialog. Därmed verkar det som att Jordbruksverket, i Daft och Lengels mening, ibland använder gruppmöten i fel syften. Att effektivisera möteskulturen så att möten sker när mötets deltagare verkligen måste diskutera något, skulle vara betydligt bättre enligt Daft och Lengels teori. Det överens stämmer också med respondenternas svar, som antyder att mängden möten är för stor och att på rent informativa möten är det inte alla medarbetare som tar till sig informationen.

## 7.6 New Public Management

Vilken ställning personer i en organisation har till varandra och de formella kommunikationsvägerna går enklast att se i ett organisationsschema. Alla organisationer i Sveriges offentliga sektor har i någon mån infört "New Public Management"<sup>69</sup>. Genom att titta på Jordbruksverkets organisationsschema ser man att detta i högsta grad gäller dem också. Att Jordbruksverket genomsyras av ett New Public Management-tänk, med en stark anda av decentralisering ovanifrån (som beskrivits under rubriken "Organisation" i resultatdelen) är även något som nästan alla respondenter beskriver i intervjuerna. En medarbetare beskriver att det finns en "anda av hierarki och makt". En annan medarbetare pratar om en "stel hierarkisk struktur" med väldigt många medarbetare per chef, och det är inte alltid är klart på vilken nivå i organisationen ett beslut ska fattas. Att det är svårt för en medarbetare att nå såväl medarbetare i andra avdelningar och divisioner, som chefer högre upp än enhetschefen, är ett genomgående tema i flera av intervjuerna. Endast en medarbetare uttrycker att "det är skönt att det inte finns så många mellanchefer", men i majoriteten av de övriga intervjuerna målas en bild upp av en organisation som snarare har väldigt många mellanchefer; där information ofta "fastnar på någon

---

<sup>69</sup> Stockholms universitet - New Public Management, 2014.

nivå” i organisationen, och därför inte når ner hela vägen till medarbetarna på sina enheter. De här vittnesmålen pekar alla på att Jordbruksverket är en organisation som använder sig av “New Public Management”. Att Jordbruksverket byggt sin organisation såhär går att tolka som ett utslag av New Public Managements agenttänk och decentralisering<sup>70</sup>: alla medarbetare ska ha en chef väldigt nära inpå, eftersom ansvarsutkrävning är av stort värde.

Fokus på mål som New Public Management innebär går det att se spår av i Jordbruksverkets styrdokumentet ”Färdplan 2014 – 2016” och flera av medarbetarna berättar också under intervjuerna att deras arbetssätt är målinriktat snarare än löpande. Att organisationen har ett new public management-tänk är enligt respondenterna inget negativt:

- *Jag vill ha informationen som jag behöver för mitt arbete från min chef och jag känner stort förtroende för cheferna på Jordbruksverket.*

Medarbetare på Utbetalningsfunktionen

Enligt respondenternas svar verkar det dock som att medarbetare på mindre enheter, särskilt regionala, har ett större inflytande i att skapa mål för sitt arbete. Detta tyder på att New Public Management mestadels är något som praktiseras på huvudkontoret.

- *Jag har ett stort inflytande över mina arbetsuppgifter, vi är väldigt fria i vårt arbetssätt. Jag bestämmer hur jag ska göra mitt arbete och sätter rutiner på egen hand. Jag upplever att vi är en ganska platt organisation, i alla fall på vår klinik.*

Medarbetare på Distriktsveterinärerna.

---

<sup>70</sup> Stockholms Universitet - New Public Management. 2014.

## 7.7 Medarbetarskap

Erna Danielssons uppdelning av en organisations medarbetare (som går att läsa om i teorikapitlet) med arbetskompisar, kollegor och medarbetare går på ett tydligt sätt att implementera på Jordbruksverkets organisation och internkommunikation. Arbetskompisarna finns inom den egna enheten, kollegorna återfinns i andra avdelningar och divisioner än sin egen och medarbetare är man till sin enhetschef. Att känna sig som en medarbetare till sin enhetschef stämmer väl överens med ledarskapsmodellen “utvecklande ledarskap” som används inom den statliga sektorn sedan 2004<sup>71</sup>.

- *Jag känner stor tillhörighet till min enhet, men faktiskt ingen till divisionen som vi tillhör.*

Medarbetare på Utbetalningsfunktionen

- *Jag har en fantastiskt bra dialog med min enhetschef. Avdelningschefen träffar jag inte så ofta och jag får sällan information därifrån.*

Medarbetare på Service och kontroll

I modellen för medarbetarskap är medarbetarna ambassadörer för sin organisation, känner stor tillhörighet till organisationen och är delaktiga i kommunikationsprocessen. Allt detta stämmer in på Jordbruksverket enligt undersökningens respondenter. Nästan alla kunde identifiera sig som “jordbruksverkare” och alla kunde vittna om olika kanaler de har för att kommunicera inom organisationen. Vill de ta upp en fråga eller sprida information på ett enhets- eller

---

<sup>71</sup> Försvarshögskolan - Om utvecklande ledarskap, 2014.

avdelningsmöte finns möjligheten att göra det, dock upplever de flesta en högre tröskel för att få in en punkt på ett avdelningsmöte än ett enhetsmöte.

- *Det finns möjlighet att få med egna punkter på enhetsmöten. Jag upplever att det är något svårare på avdelningsmöten, men möjligheten finns även där.*

Medarbetare på Främjande och förvaltning

Vidare inom teorin för medarbetarskap så ska organisationens medlemmar införliva och arbeta efter organisationens vision och värdeord. Här börjar medarbetarskap bli svårt att sätta som stämpel på Jordbruksverkets organisation. Några av respondenterna var inte ens helt säkra på hur visionen och värdeorden lyder och nästan samtliga upplevde dem som företeelser som inte hade någon reell inverkan på deras dagliga arbete. Några tyckte att innebörden rimmar illa med hur organisationen fungerar och andra tyckte att det är självklarheter som alltid funnits i deras arbetssätt.

- *Enklare tillsammans är inget som genomsyrar organisationen, det är snarare så att motsatsen sitter i väggarna. Jag tycker att det finns ett motstånd mot det som visionen innebär.*

Medarbetare på Service och kontroll

- *Färdplanen kom inte med något nytt, det som presenterades är egentligen självklarheter. Det känns också som man vill krysta fram samarbeten mellan avdelningar som inte behöver samarbeta.*

Medarbetare på Främjande och förvaltning



## 7.8 Svar på frågeställningar

### 7.8.1 Frågeställning 1: Går det att utläsa mönster av New Public Management i medarbetarnas upplevelse av internkommunikationen på Jordbruksverket?

Upplevelsen av Jordbruksverkets organisation är helt klart att myndigheten är *decentraliserad*, vilket är det första man kan säga leder i bevis att New Public Management genomsyrar myndigheten. Att man arbetar i små enheter, nära knutna till varsin enhetschef, gör att de tidigare nämnda “myriaderna av mellanchefer” är ett mönster som går att återfinna hos Jordbruksverket, vilket är nästa del av evidens för New Public Management. Huruvida medarbetarna upplever detta som positivt eller negativt är inte nödvändigtvis lätt att besvara: ett genomgående mönster i respondenternas svar är att man trivs inom sin enhet och med att ha en nära relation till sin enhetschef. Å andra sidan är upplevelsen att så många “lager” av chefer kan bli frustrerande: på grund av det omöjliga i att “nä upptåt” i organisationen, till avdelnings,- divisions,- eller ledningsnivå. Detta är något respondenter vittnar om med viss irritation.

### 7.8.2 Frågeställning 2: Hur upplever Jordbruksverkets medarbetare, i internkommunikationen, att man arbetar för att uppnå visionen Enklare tillsammans?

Upplevelsen är att man, i praktiken, inte tar de steg i riktningen mot en större helhet som man pratar om i “Färdplan 2014 - 2016”. Medarbetarna arbetar nära varandra i sina enheter, där man ofta upplever sig som närmare vänner än bara arbetskollegor, och upplever att de *kan* nå medarbetare på andra avdelningar och divisioner när behovet krävs, men att det personliga avståndet till dessa kan vara långt. Man har helt enkelt inte någon relation med de medarbetare man inte jobbar nära. Vare sig innan eller efter lanseringen av “Färdplan 2014 - 2016”. Något arbete för att överbrygga dessa gamla gränsdragningar upplever medarbetarna inte att de har sett. Behovet för överbrygningarna upplever de inte heller att de kan motivera.

### **7.8.3 Frågeställning 3: Är Jordbruksverkets medarbetare aktiva producenter eller passiva mottagare, i organisationens internkommunikation?**

Medarbetarna är helt klart passiva mottagare i större mån än de är aktiva producenter i sin internkommunikation. Arbetsuppgifter “kommer uppifrån”, och i den mån medarbetarna själva kan påverka sina arbetsuppgifter är det i “hur” något ska utföras, hellre än “vad” det är som ska utföras. Detta är inget som de nödvändigtvis verkar uppleva som frustrerande, förutom just i det avseende som anknyter till frågan om New Public Management och decentralisering: arbetsuppgifter som kommer uppifrån saknar ibland en tydlig avsändare, varför det blir svårt att identifiera rätt person att vända sig till när behovet finns att få något förtydligat.

### **7.8.4 Frågeställning 4: Vilka kommunikationskanaler föredras av medarbetarna?**

Effektivitet och möjlighet till direkt interaktion verkar premieras före tydlighet hos Jordbruksverkets medarbetare. De får helst sin information via e-post eller korta personliga möten. Större sammankomster och presentationer anses ta för mycket arbetstid i anspråk, och även om tydligheten i sådana kanaler ofta är bättre är det inte alltid man som medarbetare har det fokus och den koncentration som krävs för att tillgodogöra sig informationen direkt. Även när det gäller att sända ut information går effektivitet före tydlighet. Medarbetarna föredrar personlig och elektronisk kommunikation med kort personligt innehåll före meddelanden med multipla mottagare.

## 8.0 Diskussion

### 8.1 Upplevelsen

Tidigare forskning har visat att det finns en korrelation mellan en medarbetares grad av nöjdhet beträffande internkommunikationen i en organisation, och grad av nöjdhet beträffande organisationen som helhet. En medarbetare som är missnöjd med internkommunikationen upplever missnöje med hela organisationen. Tankesättet bottnar i Weicks maxim om att kommunikationen *är* organisationen; det postbyråkratiska tankegodts som föranlett medarbetarskapsperspektivet och kommunikations- och organisationsforskningen fram till tiden för denna uppsats.

Tolv av Jordbruksverkets medarbetare har intervjuats om organisationens internkommunikation, och de har samtliga fått frågan, "Hur trivs du med att arbeta på Jordbruksverket?"; en fråga som, ställd mot den fond av ofta hård kritik de riktat mot Jordbruksverkets organisation i den dryga timme de dessförinnan intervjuats om den, kunde förväntas mynna ut i negativ respons om Jordbruksverkets bristfällighet även i generella termer. Som författare till intervjuguiden var det lätt att tänka sig att över tjugo frågor om Jordbruksverkets internkommunikation borde färga svaret på frågan om Jordbruksverket i helhetsperspektiv; kanske var det inte ens vetenskapligt riktigt att lägga frågan så sent i intervjun av denna anledning. Ändå vore det intressant att testa teorin kring internkommunikationens inverkan på helhetsintrycket, och därför var det just nästan sist i intervjun frågan fick ligga.

Resultatet visade att respondenternas syn på internkommunikationen inte alls tycktes påverka deras syn på Jordbruksverket som arbetsplats, eller åtminstone att sambandet inte var det som tidigare forskning informerat om att borde vara fallet. Samtliga respondenter svarade tveklöst att Jordbruksverket var en bra arbetsplats; "lärorik", "utmanande", "trygg", "omväxlande". En respondent svarade att det ibland var "lite för stressigt", men det svaret stod ensamt i en uppsjö av positiva ordalag.

Med ett så positivt genomslag borde, om teorin runt internkommunikations upplevelseinverkan stämmer, medarbetarna stämma in i en hyllningskör även kring Jordbruksverkets internkommunikation. Det remarkabla är bara att nästan ingen gjort det.

På frågan “Vad är ditt helhetsintryck av Jordbruksverkets internkommunikation?” är det tre respondenter som anser helhetsintrycket vara positivt. Det är alltså en fjärdedel av respondenterna som överlag är nöjda med internkommunikationen, men fyra fjärdedelar som överlag är nöjda med Jordbruksverket i helhet. Det ska sägas att resterande tre fjärdedelar inte upplever att internkommunikationen är katastrofalt dålig, ingen säger egentligen något värre om den än att den “kan bli betydligt bättre”. Kanske är de inte *såpass* missnöjda med internkommunikationen att de på grund av det tycker illa om hela organisationen. Kanske finns det såpass mycket som är positivt med deras arbete i övrigt att en ibland bristfällig internkommunikationen visserligen stör, men ändå går att ha overseende med.

## 8.2 Generaliserbarhet

Vad gäller graden av generaliserbarhet för denna studie, är den vid första anblick relativt självklar: många myndigheter liknar Jordbruksverket vad gäller anammandet av termer och arbetsmetoder från den privata sektorn. Samtidigt är det inte alla myndigheter som huserar grenar inom den interna organisationen som dels enbart bemöter andra divisioner inom själva myndigheter och dels andra myndigheter; och grenar som i sitt yrkesutförande är i behov att bemöta privata aktörer inom rollen för sitt myndighetsutförande (nämligen Jordbruksverkets Distriktsveterinärer).

Studien är baserad på tolv respondenter från en svensk myndighet; varför resultaten från denna studie inte kan sägas vara representativ för samtliga svenska myndigheter, eller i förlängningen utländska myndigheter. Studien undersöker, däremot, varje division av Jordbruksverket - åtminstone på medarbetarnivå - och bör därför ge en rättvis bild av vad Jordbruksverkets medarbetare upplever vad gäller myndigheters internkommunikation.

### 8.3 New Public Management och Medarbetarskap

Graden av medarbetarskap inom Jordbruksverket är en komplex fråga. Hur Jordbruksverket ser ut i termer av medarbetarskap beror egentligen på hur betraktaren definierar “medarbetarskap”. Heide & Simonsson projicerar i “Putting Co-Workers in the Limelight” fram en bild av en organisationsstruktur som egentligen inte är särskilt organiserad<sup>72</sup>, och i den projektionen kan de beskriva sin vision av medarbetarskapet i dess renaste form: fritt och sprunget ur en svensk tradition av medbestämmande i arbetslivet. Chefen, som tidigare hyllats som en hjälte<sup>73</sup> är nu petad från sin piedestal, eftersom det kollektiva jaget förstått att “utan följare finns det inga ledare”. Medarbetaren blir plötsligt satt i centrum, och hennes, nu plötsligt viktiga, roll blir skärskådad. Från ett liv i den byråkratiska periferin, där hon fanns till för att verkställa chefens direktiv, är hon plötsligt *medbestämmande*. Heide & Simonsson vet från Weicks tid att “organisationen är kommunikationen”; är den ackumulerade mängden kommunikation som passerar genom den, och menar att medarbetare står för såpass mycket kommunikation att det är på tiden att någon ser på organisationsteori gällande kommunikation ur deras ögon.

Jordbruksverket är inte Heide & Simonssons projektion av det löst sammansatta organisationsnätet. Det är en byråkratisk decentraliserad myndighet som de flesta andra svenska myndigheter. Det är en organisation som inte tänker skifta fokus från chefen till medarbetaren, utan som tydligt skriver i sitt styrdokument att “chefen är vår viktigaste kanal”. Meningen kan förstås läsas som att meningen i sig sätter medarbetaren i fokus, och beskriver chefens roll som något så tråkigt som en “kanal”. Faktum är dock att cheferna, tack vare den decentralisering som New Public Management förespråkar, är såpass många och utspridda över så många lager uppåt i organisationen, att de blir mer än bara en kanal.

### 8.4 Förslag på vidare forskning

Förhoppningen med denna studie är att den blir en bit i pusslet som utgör forskningen kring kommunikationsteori, och att den kan bli något av en tidskapsel för trender i myndighetsvärlden

---

<sup>72</sup> Heide & Simonsson, ”Putting Co-workers in the limelight” s. 204

<sup>73</sup> Ibid., s. 204

år 2014. Givetvis ger den ingen helhetsbild av den offentliga sektorn som sådan, men kompletterad med liknande studier av andra offentliga instanser, på alla politiska nivåer, kunde forskningen närma sig en större förståelse.

Att ställa svenska myndighet i relief mot utländska kunde vara ett steg att ta. Jämförde man upplevelsen av internkommunikation hos Jordbruksverkets tyska, engelska, amerikanska eller valfritt annat lands, motsvarighet, kunde man säkert hitta genomgående mönster, samt skiljelinjer som vore givande att syna ytterligare. Varför ser svenska myndigheter ut som de gör, och på vilka punkter är de unika?

Att gräva djupare i diskursen kring New Public Management vore även det intressant. Är det positivt eller negativt att svenska myndigheter tar till sig så av den privata sektorns tillvägagångssätt? Kommer framtiden vara hård i sin dom mot den här rörelsen, eller är det rätt väg att gå? En kvantitativ jämförelsestudie av nuvarande prestation ställd mot den som var innan New Public Managements intåg vore ett bra upplägg. Även att studera mjuka värden inom samma ram vore intressant.

## **8.5 Sammanfattning, för Jordbruksverket**

Jordbruksverkets medarbetare trivs med sin internkommunikation, och de känner sig nöjda med sin arbetsplats. Det är den betryggande gemensamma sanningen som vuxit fram genom intervjuerna i denna studie, och den borde vara det som Jordbruksverket huvudsakligen tar med sig från resultaten. Att medarbetarna känner sig trygga i sina enheter, och med sina enhetschefer, borgar för en stabil arbetsplats. Visst kunde möteskulturen ses över och visst kunde intranätet förbättras, och så vidare och så vidare, men huvudsaken är att det finns en stabil grund att bygga sina förbättringar på. Inte alla organisationer kan säga detsamma.

Vad gäller "Färdplan 2014 - 2016" och dess innehåll, har lanseringen inte slagit rot i medarbetarna. Medarbetarna tycker det är en onödig ambition att försöka "knyta samman" en så stor organisation till en enda helhet, och tycker arbetet fungerar bra precis så som det fungerar

idag. Uppfattningen av visionen och värdeorden är att de är ren “estetik”, och inget som påverkar det dagliga arbetet, eller som det dagliga arbetet skulle gynnas av om det vore en mer präglade faktor.

Utgår man från medarbetarnas upplevelse av internkommunikationen, och deras upplevelse av “Färdplanen”, vore rekommendationen ungefär följande: ändra inte på ett vinnande koncept. Att kalibrera en plan för vidareutveckling efter medarbetares *önskemål* vore måhända inte helt fel, men i nuvarande situation upplever medarbetarna att “Färdplanen” är något som huvudsakligen existerar i huvudet på ledningen, och som inte påverkar arbetet på deras nivå. Främst eftersom de inte känner att det är något de skulle gynnas av att påverkas av.

## 8.6 Slutord

Att myndigheter så som studiens centralobjekt anammar tankesätt från den privata sektorn är på många sätt givande och bra, kan tänkas. Har varje medarbetare (minst) en chef nära till hands, att agera ledsagare och ständig utvärderare, blir arbetsdagen sällan hölj i tvivel om vad som ska göras, eller hur det göras bör. Kortsiktiga mål av ett ständigt (mer eller mindre) varierande slag tjänar till att inte låta jobbet förfalla i slentrian och upprepning, och gör att tjänstemannen faktiskt känner att det händer saker. Tjänar arbetsformen till att sporra medarbetarna är detta positivt.

Att, som myndighet, hela tiden låna den privata sektorns språk, däremot, kan säkerligen generera viss förvirring för den, hos myndigheten, anställde. Talar man om staten som en “koncern” placerar man i huvudet på mottagaren staten bredvid övriga koncerner, och alla andra koncerner är privatägda. Att kalla lika-lika mellan de aktörer som finns till för att tjäna allmänheten, och de som finns till för att gå med maximal ekonomisk vinst, är inte oproblematiskt. Det får tanken att fara till koncept så som maximal effektivitet till minimal möjlig kostnad; något som givetvis inte är alldeles ovälkommet när en aktör driver verksamhet med skattepengar, men som kanske ändå inte är det koncept som borde stå i första rummet hos en statlig funktion, hellre än koncept som “politiska ramverk”. Vidare kan det bli, som faktiskt verkar vara fallet för Jordbruksverket, så att styrdokument som är alltför färgade av denna typen av språkbruk, blir svåra att ta till sig, och

därmed läggs åt sidan i tanken hos gemene anställd. Faktum är att det i huvudsak verkar vara de anställda som jobbar på divisionen “distriksveterinärerna”, och dagligen konkurrerar med privata aktörer, som främst kan ta till sig av den här typen av terminologi. Det blir mer naturligt för denna gren av myndigheten, som arbetar så nära den privata sektorn, att betrakta sitt arbete så. För övriga anställda blir diskrepansen alltför stor. Jordbruksverket är, i sina styrdokument, noga med att trycka på saker så som kundbemötande, vilket *är* viktigt för en myndighet: den som har att göra med myndigheten ska helst inte tycka detta är besvärligt och oangenämt. Samtidigt bör en myndighet kanske inte *främst* fokusera på sin image och sitt varumärke, utan på att utföra det statliga uppdrag den skapats för. Måste det angenäma bemötandet stryka på foten för politiskt fastställda regler och rutiner är detta den tråkiga verkligheten för tjänstemannen och tjänstemannens klient. Myndigheter *är* i grund och botten fyrkantiga, för att inte säga tråkiga, institutioner. Att klä in dem i gladare förpackning tjänar säkert någonting till, men frågan är om den vinsten i glada miner för tjänsteman och klient är viktig nog att rättfärdiga budgetportionen som krävs för paketeringen. Diskussionen hamnar måhända något utanför ramen för studiens syfte, men är en sista tanke att ta med sig.



## 9.0 Referenser

Daft, R.L. & Lengel R. H. (1983), *Information Richness: A new approach to managerial behaviour and organization design.*, Texas: A&M University

Ekström M & Larsson L. (2011), *Metoder i kommunikationsvetenskap.* Lund: Studentlitteratur

Esaiasson P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2012)., *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad.* Stockholm: Norstedts juridik.

Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2012)., *Kommunikation i organisationer.* Malmö: Liber

Hällsten F. & Tengbland S., (2006) *Medarbetarskap i praktiken*, Lund: Studentlitteratur

Larsson, Larsåke, (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap.* Lund: Studentlitteratur

Putnam, L., & Nicotera, A. M., (2009). *Building theories of organization: The constitutive role of communication / [elektronisk resurs]*. New York: Routledge

Robson, P., & Tourish, D. (2005). *Managing internal communication: an organizational case.* Business School, Robert Gordon University, Aberdeen, UK.

Silverman, David., (2006). *Interpreting Qualitative Data.*, London: Sage

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

Weick, K. E., (1979). *The social psychology of organizing*, 2nd, Reading, MA: Addison-Wesley.

Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). "Organizational information requirements, media richness and structural design"., *Management Science*, 32(5), 554-571.

Danielsson, E., (2013),. "The roles of followers : an exploratory study of follower roles in a Swedish context", *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 34: 8, ss. 708-723.

Heide, M. & Simonsson, C., Institutionen för Strategisk kommunikation, Department of Strategic Communication, Lund University, Social Sciences, Lunds universitet & Samhällsvetenskap 2011, "Putting co-workers in the limelight: New challenges for communication professionals", *International Journal of Strategic Communication*, vol. 5, no. 4, pp. 201.

Hood, C. ,1991, *A public management for all seasons?*, *Public Administration*, 69: 3–19

Men, L.R. 2014, "Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction", *Management Communication Quarterly*, vol. 28, no. 2, pp. 264-284.

Neha Sharma & T.J. Kamalanabhan, 2012, "Internal corporate communication and its impact on internal branding: Perception of Indian public sector employees", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 17 Iss: 3, pp.300 - 322

Wood J (1999) "Establishing Internal Communication Channels that Work", *Journal of Higher Education Policy and Management* vol 21 no 2 pp. 135

Dennis, R. & Valachic, J., (1999) *Rethinking Media Richness*, Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences

Fredriksson M & Pallas J (2014) *Den medialiserade myndigheten* Göteborgs Universitet: Institutionen för journalistik, medier och kommunikation

Granehiem UH & Lundman B (2004) *Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness.*, Nurse Education Today

Hedwall A & Nilsson F (2013) (Kandidatuppsats) *Kommunicerande ledare och ledande kommunikatörer*, Högskolan i Jönköping., Tillhandahållen av Jordbruksverket 2014-11-04

Almqvist, R. et al., “New Public Management har skapat rädda organisationer”, DN Debatt, 2013-11-27

<http://www.dn.se/debatt/new-public-management-har-skatat-radda-organisationer/>

(Hämtad 2014-10-28)

Fredriksson, M. & Pallas, J. “Myndigheter polerar fasaden”, SvD Opinion, 2013-05-14

[http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/myndigheter-polerar-fasaden\\_8175994.svd](http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/myndigheter-polerar-fasaden_8175994.svd)

(Hämtad 2014-12-26)

Fölster, S., “New Public Management är här för att stanna”, SvD Opinion, 2014-08-23

[http://www.svd.se/opinion/ledarsidan/new-public-management-ar-har-for-att-stanna\\_3848206.svd](http://www.svd.se/opinion/ledarsidan/new-public-management-ar-har-for-att-stanna_3848206.svd)

(Hämtad 2014-10-28)

Arbetsmiljöverket, “Om oss”, 2014.

<http://www.av.se/omoss/orgschema/>

(Hämtad 2014-12-22)

Bonnier Ledarskap, “Kommunikation”, 2014.

<http://www.bonnierledarskap.se/book/strategi-ledarskap/kommunikation/kommunikation>

(Hämtad 2014-10-04)

Försvarshögskolan, “Om utvecklande ledarskap”, 2014.

<http://www.fhs.se/ul>

(Hämtad 2014-12-23)

Jordbruksverket, "Om Jordbruksverket", 2014.

<http://www.jordbruksverket.se/omjordbruksverket/verksamhetochorganisation/visionverksamhetsideochvarderingar.4.1b8a384c144437186ea197.html>

(Hämtad 2014-11-25)

Naturvårdsverket, "Om oss", 2014.

<http://www.naturvardsverket.se/Om-Naturvardsverket/Organisation/>

(Hämtad 2014-12-22)

SBU - Statens beredning för medicinsk utvärdering, "Vetenskap och praxis", 2014.

<http://www.sbu.se/sv/Vetenskap--Praxis/Vetenskap-och-praxis/Inte-bara-rakna-utan-ocksa-forsta>

(Hämtad 2014-11-23)

Stockholms Universitet, "New Public Management", 2014.

<http://www.sbs.su.se/sv/IKE-start/New-Public-Management/>

(Hämtad 2014-12-13)

Jordbruksverket (2014) *Kommunikationsstrategi 2014-2016*, Jordbruksverket

Jordbruksverket (2014) *Färdplan 2014-2016*, Jordbruksverket

## 10.0 Bilagor

### 10.1 Intervjuguide

#### Kvalitet

- 1) Beskriv vad du anser kännetecknar effektiv internkommunikation?
- 2) Vad är ditt helhetsintryck av internkommunikationen på Jordbruksverket?
- 3) Vad upplever du fungerar bra med internkommunikationen på Jordbruksverket?
- 4) Vad upplever du fungerar mindre bra med internkommunikationen på Jordbruksverket?
- 5) Hur upplever du tonen i Jordbruksverkets internkommunikation?

#### Processer och hantering (kommunikationsprocessen; sändare/mottagare; dialog, etc.)

- 1) Hur får du den information som är nödvändig för ditt jobb?
- 2) Upplever du att det finns en kontinuerlig dialog mellan dig och dina kollegor?  
- om ja; beskriv den dialogen
- 3) Upplever du att det finns en kontinuerlig dialog mellan dig och din chef?  
- om ja; beskriv den dialogen
- 4) Vilket inflytande har du över riktlinjer och målsättningar för ditt dagliga arbete?
- 5) Vilket inflytande har du över dagordningen för;
  - a. enhetsmöten?
  - b. avdelningsmöten?
- 6) Beskriv hur du tolkar Jordbruksverkets vision.

**Kommunikationskanaler** (vilka kanaler fungerar bra/mindre bra? vilka föredras? etc.)

- 1) Genom vilken/vilka kanaler föredrar du att få information som rör ditt arbete? Varför?
- 2) I ditt dagliga arbete, vilka kanaler använder du för att;
  - a. ta emot information?
  - b. sända ut information?
- 3) Känner du att det finns tillräcklig tydlighet i informationen du får från;
  - a. dina kollegor?
  - b. dina chefer?
- 4) Kommunikerar du med andra verksamheter inom Jordbruksverket än din egen?
- 5) Hur kommunicerar du med andra inom Jordbruksverket?

**Förtroende** (vilka sändare har högt/lågt förtroende? interorganisatoriskt förtroende)

- 1) Beskriv relationen mellan medarbetare och chefer på Jordbruksverket.
- 2) Känner du förtroende till;
  - a. dina medarbetare?
  - b. din chef/dina chefer?
- 3) Vilket stöd får du från övriga delar av Jordbruksverket för att kunna arbeta enligt;
  - a. Uppdrag? (på medarbetarnivå)
  - a. Mål? (på medarbetarnivå)
  - b. Vision? (på organisationsnivå)
  - c. Värdeord? (på organisationsnivå)

- 4) Känner du tillhörighet till;
  - a) din division?
  - b) Jordbruksverket i stort?
  
- 5) Känner du dig som en “Jordbruksverkare”?
  
- 6) Vilka normer och värderingar tycker du styr Jordbruksverkets verksamhet?

**Avslutande frågor** (förändringar; förslag, etc.)

- 1) Trivs du, på det hela, med internkommunikationen som den ser ut idag?
  
- 2) Saknas något i Jordbruksverkets internkommunikation?
  
- 3) Hur trivs du med att arbeta på Jordbruksverket?
  
- 4) Hur är stämningen “vid kaffeautomaten”? Vad pratar man om?