



MÄLARDALENS HÖGSKOLA

ABB Communication Center

En fallstudie över internkommunikation och informationsdesign

Anna-Carin Carnebro
Informationsdesign, 120p

Institutionen för Innovation, Design och Produktutveckling

C-uppsats i informationsdesign, 10p

Examinator: Rune Pettersson

Handledare: Magnus Hoppe

Eskilstuna 2006-06-01

Registreringsnr: IDPIDEXC:06:77

Sammanfattning

Grunden till den här uppsatsen är en fallstudie, utförd på ABB Communication Center, kommunikationsavdelningen på ABB Sverige AB. Avsikten har varit att studera hur internkommunikationsarbete ser ut i verkligheten, vilken roll informationsdesignen har i det, samt jämföra det med teorin och diskutera resultatet.

Jag har tagit del av litteratur och teoribildning inom områdena kommunikation, organisation och informationsdesign, sållat, sammanfattat och beskrivit denna. För den empiriska delen har jag varit på ABB Communication Center och genomfört kvalitativa intervjuer. Det som framkommit vid intervjuerna, den bild jag har fått av det internkommunikativa arbetet vid ABB Communication Center, har jag sedan jämfört med teorierna, och analyserat samt diskuterat resultaten.

Sammantaget har ABB Sveriges kommunikativa organisation och dess arbetsprocesser stora likheter med vad teorierna säger. I stort är det som skiljer att ABB Communication Center använder sig av enkäter som enda utvärderingsform och uppföljning av sitt arbete, där teorin rekommenderar en blandning av kvalitativa och kvantitativa metoder.

Informationsdesignen är en del av det praktiska dagliga arbetet, främst i formgivning och förmedling av information och budskap. Men detta kan komma att ändras eftersom fokus i såväl verklighet som teori tycks skjutas från de traditionella informationskanalerna till det informationsmässiga innehållet, delvis på grund av teknisk utveckling. Målet har dock länge varit och är fortfarande att budskapet förmedlas på rätt sätt så man uppnår det man avser med informationen. Det är nyckeltemat i informationsdesign, och en av faktorerna i ett lyckat internkommunikationsarbete.

Abstract

This thesis is based on a case study carried out at ABB Communication Center, the comprehensive department for communication within ABB Sweden AB. The purpose of the work is to describe how internal communications are accomplished in a real organisation and which role information design has in the process, and then to compare this with the theories and to evaluate the results.

To this end, I have studied literature and theories within communications, organisation and information design, sifting through, summing up and describing the parts that were relevant for this context. For the empirical part, the case study, I have interviewed staff in leading positions at ABB Communication Center. Thereafter the results of the case studies have been compared to the theories, analysed and discussed.

The study shows that ABB Sweden's communicative organisation and its working processes are very similar to what the theories advocate. The main difference is that ABB Communication Center only uses one quantitative method for measuring and retrieving feedback on the work fed into the internal communication area, in contrast with the mix of quantitative and qualitative methods the theories recommend.

Information design is a part of the practical everyday work, especially regarding the design and the transmission of information and messages. This may be changing though, as the focus in both actual organisations and in theory seems to be moving from a focus on the traditional channels for information to a focus on the informational content, in part because of technical progress. Nevertheless, the main purpose has been and still is that the message is conveyed in a way such that the receiver interprets it the way it was intended, and chooses to act in the desired way. This is the main theme in information design and one of the keys to success in internal communications.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Abstract	3
1. Inledning	6
1.1 Bakgrund och problemformulering	6
1.2 Syfte och frågeställningar	7
1.3 Avgränsning	Fel! Bokmärket är inte definierat.
1.4 Definitioner och centrala begrepp	7
1.5 Språk och disposition	8
2. Metod	10
2.1 Metodval	10
2.1.1 Reliabilitet och validitet	11
2.1.2 Arbetsprocess	11
2.1.3 Metoddiskussion	12
2.2 Material och källdiskussion	13
3. Teori	15
3.1 Historisk översikt	15
3.2 Informationsdesign	16
3.3 Kommunikation	17
3.4 Organisation	19
3.5 Internkommunikation	21
4. Teorin i praktiken - ABB Sverige AB	25
4.1 Organisationen och dess förutsättningar	25
4.1.1 ABB-koncernen	25
4.1.2 Koncernens mål	26
4.1.3 ABB Communication Center	26
4.2 Informations- och kommunikationsprocessen	27
4.2.1 Internkommunikationens mål	28
4.2.2 Metoder	29
Digitala medium	29
Tryckta medium	29
Interpersonella medium	30
4.2.3 Uppföljning	31
4.2.3.1 Mätningar	32
4.3 Framtiden	32
4.3.1 Inspiration och ny kunskap	32
4.3.2 Nya roller, organisatoriska förändringar	33
5. Jämförande analys	34
5.1 Likheter och skillnader	34
5.2 Diskussion	36

6. Sammanfattande/avslutande diskussion och slutsatser	38
6.1 Slutsatser	38
6.2 Reflektion	39
6.3 Förslag på fortsättning	39
Källförteckning	40
Tryckta källor	40
Elektroniska källor	41
Muntliga	42

Bilaga 1: intervjuguide

1. Inledning

1.1 Bakgrund och problemformulering

Många gånger i mitt tidigare och nuvarande yrkesliv har jag slagits av hur mycket som pågått på det företag jag arbetat för, utan att den informationen varit en allmän kunskap bland medarbetarna. Vissa perioder har jag arbetat som konsult på uthyrningsbasis, och fått möjlighet att se några olika organisationer inifrån, fast med mitt utifrånperspektiv. Med vetskapen om att jag inte skulle göra organisationen till min egen arbetsplats, var det lättare att hålla distans och iaktta företagskulturen.

De märkligaste upplevelserna har varit de där missnöjet pyrt bland medarbetarna och många sökt sig iväg från arbetsplatsen, medan ledningen inte märkt något av personalflykten. Eller åtminstone inte låtsats om den och fortsatt kommunicera att allt är bra. Jag har också sett medarbetare agera på ett sätt de har trott varit helt riktigt, men som visat sig vara om inte katastrofala så åtminstone ineffektiva. Just för att de inte har haft vetskapen om alla aspekter i den aktuella situationen för att forma sitt agerande efter det. Det har hänt att jag har agerat felaktigt i min egen yrkesroll, för att jag inte hade informationen och kunskapen att göra rätt.

Jag vill påstå att hanterandet av information är viktigt. Men hur gör man för att informera med *clarity of communication* (Pettersson, 2002, s 45): Hur förser man mottagaren med information så att denne tolkar och använder informationen på rätt sätt? Den frågan blir än viktigare när det rör sig om information och kommunikation inom organisationer, det som kallas internkommunikation.

Vad är då internkommunikation? Det kan definieras som

budskapsöverföring mellan människor vars relationer är varaktigt strukturerade för att uppnå något bestämt mål

(Strid 1999, s 14)

eller

en förutsättning för att skapa enighet om visioner, mål och strategier

(Gille & Ringertz 2000, s 19).

Av det kan man förutsätta att det är viktigt, nästan avgörande, för en organisation att ha en fungerande och planerad internkommunikation. Peter Eriksson, som verkat länge inom informations- och kommunikationsområdet, formulerar det slagfärdigt:

Om inte de egna medarbetarna vet vad företaget står för och vart det är på väg lär ingen annan förstå det heller.

(Eriksson 2002, s 54)

På så vis kan internkommunikationen ses som ett sätt att stärka den externa kommunikationen, men lika mycket utgöra grunden för medarbetarna att självständigt fatta beslut och handla därefter (Larsson & Rosengren 1995, s 123). Alltså kan man skapa stora värden, inte enbart ekonomiska utan också sådana som bidrar till organisationens utveckling, med ett planerat kommunikationsarbete. Många företag har också en planerad kommunikation och väl utvecklad

kommunikationsverksamhet, men jag är nyfiken på vilken roll internkommunikationen ges i det arbetet. Hur utförs och utformas internkommunikationsarbete praktiskt i jämförelse med teorin, och vad är förutsättningarna? Används informationsdesign i internkommunikationen, och i så fall, på vilket sätt? Om inte, vad kan informationsdesignens roll vara, och vad kan den tillföra?

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet är att beskriva och diskutera internkommunikation, med ett informationsdesignperspektiv, på ett stort företag.

Jag har formulerat ett antal frågeställningar för att förenkla arbetsprocessen och uppnå mitt syfte. Frågeställningarna berör såväl beskrivningen, som diskussionen.

- Vilka är de organisatoriska förutsättningarna för kommunikation?
- Hur skapar man kvalitet i internkommunikation?
- Hur gestaltas internkommunikationen i fallstudien?
- Vilken roll har informationsdesign i internkommunikationen?
- Vilka styrkor och svagheter uppvisar informationsdesign i fallstudien?

1.4 Definitioner och centrala begrepp

Några centrala begrepp återkommer i uppsatsen, och jag vill här förklara och definiera vad jag avser med dessa, samt varifrån de kommer.

Information och kommunikation

Nationalencyklopedin definierar *information* som det meningsfulla innehåll som överförs vid kommunikation i olika former. *Kommunikation* definieras som överföringen av information mellan människor, djur, växter eller apparater. Kommunikation kräver dels ett språk eller en kod som informationen uttrycks genom, dels ett medium eller en kanal som informationen överförs via (www.ne.se, 2006-05-13).

Jag har valt att i uppsatsens empiriska del, det vill säga fallstudien, använda mig av samma definition som Sveriges Informationsförening använder. Sveriges Informationsförening är en yrkesförening för professionella informatörer, och är politiskt och fackligt obunden, med syftet:

Att verka för att informationsarbete ses och används som ett strategiskt och operativt instrument för företag, organisationer och offentlig verksamhet.

(www.sverigesinformationsforening.se, 2006-05-03)

Informationsföreningen använder tre begrepp för att beskriva informatörens arbetsprocess; information, kommunikation och relation. Här använder jag bara de två första. Informationen är budskap som ska leda till ökad kunskap. Kommunikation är processen av budskap som bygger på interaktivitet bland dem

som deltar i processen och som ska leda till någon form av attityd eller förhållningssätt.

Internkommunikation

Här avses informationsprocessen som involverar medarbetarna inom organisationen. Det kan vara svårt att sätta gränsen mellan organisationen och omgivningen (Strid, 1999, s 15) men i uppsatsens kapitel 4, fallstudien, sätts den av ABB Sveriges egen indelning, där internkommunikationen avser kommunikationen mellan ledning och medarbetare, oavsett hierarkisk nivå. Aktieägarna exempelvis, som också kan ses som en del av organisationen, får sin information via det som kallas Investor Relations, och undantas från internkommunikationen.

Organisation

När jag använder begreppet organisation i uppsatsen använder jag mig av Heide et als definition. De ser organisationer som:

sociala kollektiv, där medlemmarna interagerar enligt vissa mönster för att samordna sina aktiviteter för att uppnå kollektiva och personliga mål. (...) sociala fenomen där interaktion och kommunikation är grunden.

(2005, s 37).

Detta förklaras mer ingående under kapitel 3.5, men generellt kan sägas att de gemensamma nämnarna för en organisation utgörs av att den består av människor, är strukturerad på något sätt och ämnad för att uppnå bestämda mål (Strid, 1999, s 12). I den empiriska delen av uppsatsen avses dock ABB Sveriges organisation specifikt.

1.5 Språk och disposition

Språk

Uppsatsen är skriven på svenska, eftersom utbildningen är på svenska (med engelska inslag). Vissa citat är dock angivna på originalspråket, engelska. Det har jag valt eftersom jag efter hängivna översättningsförsök funnit att jag inte kunnat göra citaten rättvisa, och få med de nyanser som jag anser viktiga. I den empiriska delen har jag citerat informant B vid något tillfälle, eller hänvisat till informanternas uttalanden från intervjuerna. Dessa citat har jag valt att skriva om något, i syfte att korta ner och förtydliga dem.

Kapitel 1 Inledning

Det här kapitlet ger en bakgrund och introduktion till uppsatsen och området för uppsatsen. Kapitlet beskriver också syftet och frågeställningarna jag haft som grund för arbetet, samt avgränsningarna. Även definitioner och centrala begrepp inom teorin och för uppsatsen förklaras här.

Kapitel 2 Metod

Här ges en ingående metod- och arbetsbeskrivning. En diskussion om metoder och källkritik ingår också.

Kapitel 3 Teoretiska perspektiv

För att ge en teoretisk bas och goda förutsättningar för presentationen i det nästföljande kapitlet, innehåller det här kapitlet fem underkapitel. Först ges en kortfattad historisk översikt av kommunikationen och internkommunikationens framväxt och dess framtid. Därefter följer genomgångar av informationsdesign, kommunikationsvetenskap, organisationsvetenskap och internkommunikation, med fokus på de delar som är viktiga för den empiriska delen, som följer i nästa kapitel.

Kapitel 4 Teorin i praktiken – ABB Sverige AB

Här presenteras fallstudien, det vill säga den empiriska delen av uppsatsen.

Kapitel 5 Jämförande analys

Det här kapitlet innehåller analysen av teorin och praktiken, skillnader och likheter. Kapitlet avslutas med en diskussion och reflektioner.

Kapitel 6 Sammanfattning och slutsatser

Här presenteras slutsatser, och sammanfattas studien. Avslutningsvis ges förslag på fortsättning.

2. Metod

2.1 Metodval

Det finns två huvudinriktningar inom vetenskapliga metoder idag, positivism och hermeneutik. Positivismen är ett rationalistiskt synsätt, som bygger på säker kunskap, sådan man objektivt kan bevisa. Hermeneutiken kan sägas vara motsatsen, den lägger tonvikt vid att tolka det som studeras, ur ett subjektivt perspektiv. Det kan sammanfattas som att positivismen beskriver och förklarar, medan hermeneutiken söker en helhetsförståelse (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1999, s 197 ff, 218 ff).

Ur hermeneutiken har ett angreppssätt utvecklats som kallas kritisk teori. Det bygger på att man kan ha både ett deltagar- och ett åskådarperspektiv, vilket enligt metodens förespråkare är nödvändigt för att uppnå en tillräcklig förståelse för det man studerar. Fenomen i den sociala verkligheten är ett samspel mellan subjektiva handlingar och objektiva orsaker, och då krävs en metod som tar hänsyn till båda (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1999, s 221). Jag har valt kritisk teori som mitt angreppssätt, eftersom min uppsats bygger på dels objektiva studier av tidigare forskning, och dels på subjektiva intervjuer. Internkommunikation i sig är ett samspel av objektiva och subjektiva handlingar och processer.

Pettersson skriver i forskningsplanen för informationsdesign (Pettersson, 2006, s 1) att forskningen inom informationsdesign i stor utsträckning är tillämpad forskning: man tar del av kritiskt utvalda forskningsresultat från andra kunskapsområden, och strävar efter att utveckla riktlinjer för god informationsdesign. Det omfattar bland annat analyser av teoretiska stöddiscipliner, som sedan kan ligga till grund för teoretiska modeller. Min uppsats kan ses som en ansats i den riktningen. I min arbetsprocess studerar jag forskningsresultat och teorier både inom informationsdesign och i närliggande discipliner, men jag utvecklar inte en teoretisk modell. Däremot lyfter vissa delar fram hur organisationen använder informationsdesign i informations- och kommunikationsarbetet, en beståndsdel i ett aktuellt forskningsprojekt vid Institutionen för Design och Produktutveckling vid Mälardalens högskola (Pettersson, 2006, s 4).

För min empiriska undersökning valde jag kvalitativ metod. Jag ville studera internkommunikation i praktiken, och jag ansåg den kvalitativa metoden vara bra eftersom den sätter människan i sitt sammanhang (Backman, 1998, s 47 och 48). Kommunikation är en mänsklig process och den objektiva verkligheten formas av individen. Dessutom skapas en subjekt-subjektrelation där jag själv är nära det jag studerar. Jag räknade också med att ha innehållsrikt material efter min studie, men att det inte skulle kunna vara mätbart som exempelvis kvantitativa resultat ur en enkät (Trost, 2005, s 7).

2.1.1 Reliabilitet och validitet

Med reliabilitet brukar man avse att mätningen eller studien är tillförlitlig, att den skulle kunna utföras av en annan person vid ett annat tillfälle och då ge likadant eller snarlikt resultat. (Trost 2005, s 112) Det är svårt att tala om reliabilitet vid kvalitativa studier, eftersom man inte mäter objektiva data.

Validitet är enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul (1999, s 38) mätinstrumentets förmåga att mäta det man avser att mäta. Ejvegård (2003, s 73) beskriver det som att forskaren verkligen mäter det han avser att mäta. Återigen är det inte applicerbart på kvalitativa studier.

Begreppen reliabilitet och validitet är viktiga verktyg att använda för att öka vetenskapligheten vid en forskningsinsats eller ett vetenskapligt arbete. Som synes ovan är det ett trubbigt och ibland oanvändbart verktyg för vissa metoder. Det viktiga är dock att ge det arbete man gör trovärdighet och vetenskaplighet. Jag har valt att ge min uppsats trovärdighet genom att beskriva min arbetsprocess ingående, och diskutera densamma. Detta för att göra uppsatsen och arbetsprocessen genomlysning, så att läsaren själv kan bedöma hur de val jag har gjort och mitt tillvägagångssätt har påverkat arbetet och dess resultat.

Jag diskuterar också metoden, källorna och materialet jag använt. Urvalet har varit blandat, det teoretiska har utgjort en stor del och det empiriska svarar bara för en begränsad del. Dessa brister och förutsättningar har jag varit medveten om och hanterat efter bästa förmåga. Det teoretiska urvalet har jag arbetat med för att sälla på ett medvetet och källkritiskt sätt (mer om det under material och källdiskussionen). Urvalet på ABB har krävt mer av mig. Jag har hanterat det genom att dubbelkontrollera de uppgifter jag har kunnat, och medvetet haft ett kritiskt förhållningssätt till de uppgifter jag har fått. Jag försökt framställa informationen så neutral som möjligt, och i mitt förarbete samt mina intervjuer har jag hållit i åtanke att informationen jag blev given med största sannolikhet var färgad och inte neutral.

2.1.2 Arbetsprocess

Det första steget i uppsatsarbetet var att ringa in området och sätta ramar för omfång och innehåll. Det gjordes i samråd med handledare och lärare på institutionen, samt i samtal med studiekamrater och utomstående med arbetslivserfarenhet inom kommunikationsområdet. Jag hade också ett möte med kontaktpersonen på ABB Communication Center för en förstudie och överenskommelse om samarbete. Parallellt med detta studerade jag litteratur för att bredda min ämnesteorier och därigenom öka min förförståelse innan den empiriska undersökningen. Samt för att uppdatera mig på det senaste inom forskningsområdet information och kommunikation.

Inför den empiriska studien på ABB Sverige AB studerade jag olika kvalitativa intervjutekniker för att välja den som passade mitt syfte bäst. Därefter utarbetade jag en intervjuguide, förberedde mig och genomförde intervjun som dessvärre bara blev en, på grund av oförutsedda händelser. Personalen på ABB Communication Center har varit tillmötesgående och hjälpsamma, men haft ont om tid. ABB redovisar sin årsrapport i slutet av mars, vilket innebär intensivt

arbete för informationsavdelningen både före och efter rapporten. Bland annat innebar det att mina intervjuer blev nedskurna till två, den ena mindre precis i början av arbetet för att orientera mig och komma överens om ett samarbete och den andra, mer omfattande, ganska sent i processen.

Vid mitt intervjuarbete arbetade jag enligt Trosts beskrivning av Kvalets sju stadier (2005, s 28). De bygger på en stegvis uppbyggnad av en process som täcker början av studien med syftesformulering, design, intervjuande, överföring, bearbetning och så vidare ända till slutet med resultat. Jag valde det av två skäl: det ena att jag inte helt och hållet visste vad intervjuerna skulle ge i form av material, och jag ville inte styra datainsamlandet. Det andra att jag antog att det under intervjun skulle skapas en relation mellan den intervjuade och mig.

Jag använde som jag beskrivit mig av en intervjuguide (Trost, 2005, s 50), där jag inte ställde frågor utan skapade en lista på frågeområden (bilaga 1) därför att jag ville ha så mycket information som möjligt och inte skapa begränsningar. Ordningen på frågeområdena var inte av vikt. Jag använde bandspelare och utförde intervjun i ett mötesrum på ABB. Intervjusituationen med bandspelare gav mig möjlighet att koncentrera mig mer på vad som sades och hur det sades, än på att anteckna. I och med att jag transkriberat intervjun har jag en ordagrann källa att gå tillbaka till.

Fördelen med att jag gjorde intervjun på plats är bland annat att jag kunde studera miljön, kontrollera intervjusituationen och ställa såväl komplicerade som kompletterande frågor inom mina frågeområden. Nackdelen var att jag kanske inverkar på intervjun med min person, min relativa ovana vid intervjusituationen och min förförståelse (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1999 s 85 ff).

Vid mina besök på ABB har jag fått material med mig hem, som interntidningen *Inblick*, kundtidningar och broschyrer om ABB. Jag har också fått ta del av organisationsscheman. Vid mitt första besök gavs jag en introduktion över intranätet Inside.

Efter datainsamlingen och teoristudierna tog bearbetningen och analysen vid. Vid min bearbetning av intervjumaterialet arbetade jag med deskription. Ejvegård beskriver deskription som metod (2003, s 32 ff) och uttrycker det som att få ett empiriskt underlag och översikt till den kvalitativa bearbetningen. Jag redogör för det som framkommit vid intervjun och svarar på mina frågeställningar. Parallellt med detta skedde dokumentationen. Även en korrekturläsning av den empiriska delen om ABB gjordes av min kontaktperson, för att undvika faktafel. Denna korrekturläsning ledde till en del förtydliganden, men inget som ändrade resultatet.

2.1.3 Metoddiskussion

Jag har läst om och undersökt många metoder, eftersom mitt ämnesområde inte kan sägas vara renodlat hermeneutiskt eller positivistiskt. Det var ett svårt val. Vissa delar av min empiristudie är mätbara, som enkätsvar vid utvärderingen av ABB:s intranätsanvändning, men det var inte vad jag ville ha som fokus för uppsatsen. Fokus låg istället på det praktiska arbetet som genomförs, hur det ser ut "på riktigt" i en organisation. På de grundvalarna fann jag att den kritiskt teoretiska ansatsen borde fungera bäst för mig, eftersom ABB består av både dess organisation och medarbetare, och relationerna däremellan.

Under mitt genomförande, framförallt vid intervjun, finns en del saker att nämna. Jag använde bandspelare, som visade sig väsnas en aning för mycket under intervjun, vilket störde den intervjuade lite grann, till en början. Efter en stund hade dock den intervjuade vant sig vid ljudet. Mina första frågor var uppvärmande, då jag bad den intervjuade berätta om sin bakgrund, sina arbetsuppgifter och sin position. Jag tänkte på att inte vara rädd för tystnaden, utan vänta ut svaren, och att ställa enkla och raka frågor (Trost, 2005, s 74 ff). När jag sedan lyssnade på bandet förstod jag att jag inte lyckats helt med min ansats. Några av frågorna är formulerade som påståenden, som lätt kan uppfattas som ledande och då kanske den intervjuade inte vågar uttrycka en annan åsikt eller väljer påståendet för att det är enklare (Trost, 2005, s 85).

Å andra sidan upplevde jag att min intervjuperson och jag fann en avslappnad stämning, och jag nästan blev avbruten i mina frågor för att få mer information än jag egentligen frågat efter. På det sättet fick jag ännu mer material. Intervjupersonen öppnade sig också mer och mer under intervjun och uttryckte sina personliga åsikter mot slutet.

Ejvegård (2003, s 21 ff) beskriver *den hermeneutiska spiralen*, i vilken det under en vetenskaplig studie ingår att granska, revidera och omformulera under processens gång. Det har jag också gjort under resans gång, efter inrådan och samtal med handledare, kurskamrater och andra personer i min omgivning. Men också efter att oförutsedda händelser påverkat förutsättningarna. Även om det sistnämnda inte var odelat positivt så ser jag förändringsprocessen som väldigt givande, om än tidsödande. Jag har varit tvungen att ifrågasätta, undersöka och tänka efter några extra gånger vilket jag tror medfört högre kvalitet till mitt arbete.

2.2 Material och källdiskussion

Kunskapskällorna är det vi bygger vår kunskap på, enligt Torsten Thurén (2003, s 7). När källorna är det enda som finns att bygga på, är det av största vikt att de är relevanta, pålitliga och valida. Eriksson & Wiedersheim-Paul beskriver källkritik som en urvalsmetod, att det material som samlas in bedöms och sorteras, och det som är åtminstone acceptabelt är det material, de källor, som också används (1999, s 51).

Jag har haft ett stort teoretiskt urval att sälla i. Litteraturen har bestått av såväl böcker som forskningsrapporter, vetenskapliga publikationer, publikationer inom associerade områden och från intresseorganisationer, som tidigare uppsatser och examensarbeten. För att hitta dessa sökte jag på bibliotek, läste referenslistor i böcker inom ämnet, rådfrågade lärare på institutionen och sökte i databaser på internet. Elektroniskt material kommer dels från ABB Communication Center, och dels från ABB:s svenska och globala webbsida. Även Sveriges Informationsförenings hemsida har varit till hjälp, samt International Institute for Information Designs, IIID, hemsida.

I arbetet med urvalet har jag funderat över om jag valt rätt material. Kanske har jag missat en teori, en författare eller forskare inom området, som är av största vikt och hade kunnat belysa andra aspekter? Det blev en växande farhåga, och därför ägnade jag en del tid åt att kartlägga litteraturen. Många av de teoretiska källorna har inte specifikt behandlat mitt område, utan jag har använt och refererat till de delar som anknyter. I vissa fall har jag gjort en undersökning på författaren

och dennes bakgrund för att se vad motivationen och kunskapen hos denne är. Utifrån det har jag avgjort om materialet är trovärdigt. Jag har också haft ambitionen att gå tillbaka till grundkällan som en del verk refererar till, som exempelvis McQuail. Därmed inte sagt att litteraturen jag använt är den enda möjliga att använda i en studie som min. Det ska också sägas att det är jag som tolkar och väljer i litteraturen, vilket ger ett styrt urval.

Mitt empiriska material är inte lika omfattande. På grund av omständigheter utanför min kontroll blev det empiriska underlaget begränsat till en djupintervju och en kortare förstudie. Jag har fått veta det jag behövde på ett ytligt plan om ABB, men jag har inte kunnat bekräfta informationen genom vidare fallstudier. Därför har jag valt att bekräfta de uppgifter som gått att få bekräftade på andra håll, och haft en kritisk inställning till den information jag fått. Det syns till viss del i analysen och slutsatserna, men jag har lagt mig i vinn om att behandla det begränsade material jag har haft med största noggrannhet. Å andra sidan hade vidare fallstudier tagit tid i anspråk, tid jag inte hade, och jag hade blivit tvungen att begränsa syftet till att omfatta endast en del av internkommunikationen istället för en övergripande bild.

3. Teori

3.1 Historisk översikt

Strid berättar att det var i slutet av 1800-talet som intresset för organisationer och organisationsuppbyggnad, ur ett ekonomiskt perspektiv, vaknade för att öka effektiviteten. Produktionen var det viktigaste, och inte förrän på 1940-talet började information studeras noggrannare. I samband med det började också kommunikation inom organisationer att få större vikt, något som tidigare inte räknats som en enskild påverkansfaktor för att öka vinsten (1999, s 9).

Kommunikationsstudierna fokuserade vid den här tiden mycket på sändare och meddelande, men inte på mottagarens del i kommunikationen. År 1949 introducerades Shannon & Weavers populära men kritiserade linjära kommunikationsmodell (mer om den i kapitel 3.3.2) som kom att få stort genomslag. Detta synsätt har sedan utvecklats till att omfatta hela kommunikationsprocessen med mottagare, tolkning och feedback adderade, i mer sofistikerade och icke-linjära modeller, bland annat av Denis McQuail och Sven Windahl (Heide et al, 2005, s 32 ff).

Lidman och Lund introducerade under 1950- och 1960-talet tanken på ett tredje språk, förutom det bildliga eller språkliga, också kallat lexi-visuell layout. De beskrev fördelarna med och vikten av en informativ layout där ord, bild och form samverkar så att informationen, budskapet, är lätt att förstå. Detta synsätt dominerar ännu informationsdesignområdet, men har diskuterats och utvecklats genom åren (Pettersson, 2002, s 15ff). Det senaste är att fokus ligger på det informationsmässiga innehållet, och inte så mycket på traditionella informationskanaler som tidigare. (Pettersson, 2002, s 17)

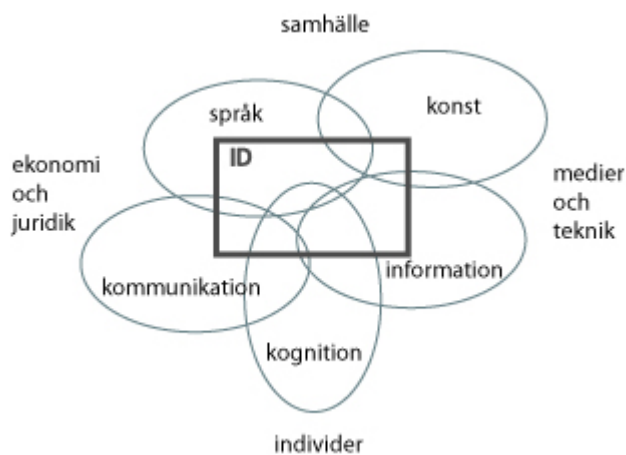
I Sverige inrättades enstaka informationsfunktioner hos företag på 1930-talet, men intresset låg då mest på publicitet och PR (Larsson, 2001, s 16). Utvecklingen av interninformation drevs från sent 1960-tal då tillväxten var hög och många arbetsplatser växte snabbt. Avståndet mellan ledning och arbetare ökade, vilket gav upphov till ryktesspridning och oro. För att motverka detta satsades det på det interna informationsarbetet, framförallt genom personaltidningar (Larsson & Rosengren, 1995, s 122). Internkommunikation står idag för en central del av informationsavdelningarnas arbete. Vikten av ett fungerande internkommunikativt arbete, som i sin tur stärker organisationen och ökar effektiviteten, växer ständigt (Sjöberg, 2006-02-28, muntlig källa).

Det som tycks ligga närmast för utvecklingen inom området är det som kallas för integrerad information. Förlagan slog igenom på 1990-talet, och kallades då *Total Information Management*. Då handlade det om en intim samverkan mellan kommunikationsfälten; marknadskommunikation, public relations och internkommunikation. (Larsson & Rosengren, 1995, s 14). Idag kan det kortfattat beskrivas som ett sätt att handskas med informationsfunktionen på ett företag, där man tar ett helhetsgrepp på informationsverksamheten med innehållet i fokus, så kallad *Content-oriented Information Management* (Schlögel, 2004). Heide menar att det handlar om en samordning av en organisations kommunikation genom att integrera arbetsprocesserna, i syfte att möjliggöra spridningen av ett entydigt

budskap från organisationen. Heide betonar också att en organisation som arbetar mot en integrerad kommunikationsverksamhet förmodligen når målet att integrera organisationens kommunikation och samordna budskapen (Heide et al, 2005, s 181 ff). Skillnaden mellan 1990-talets TIM och dagens integrerade information är att även andra avdelningar än de rent kommunikativa ovan, kan vara med. I tidningen *Personal & Ledarskap* skriver Nina Hedlund (nr 5, maj, 2006) om samarbetsområden för HR-avdelningar¹ och kommunikationsavdelningar, efter en stor undersökning som kartlagt samarbetet mellan personalspecialister och kommunikatörer. Hedlund lyfter framförallt fram områdena ledarskapsutveckling och mediaträning.

3.2 Informationsdesign

Informationsdesign är ett flervetenskapligt akademiskt ämne som innefattar de områden som illustreras i figur 1. Inom de vetenskapliga områdena språk, konst, information, kognition, och kommunikation, finns ett erkänt behov av klara och otvetydiga presentationer och tolkningar av verbvisuell information² (Pettersson, 2002, s 19). Detta är också relaterat till och påverkat av omvärlden, representerade av de fyra delarna ekonomi och juridik, medier och teknik, samhälle och individer.



Figur 1. Informationsdesignmodellen (Pettersson, 2004, s 17)

Rune Pettersson skriver i boken *Information Design – An Introduction*, att det kan vara svårt att definiera informationsdesign, och att ämnet ofta går under andra namn. Det är förståeligt med tanke på den multidisciplinära inriktningen, och det tydliggörs i modellen ovan. Men, enligt Petterssons synsätt, kan informationsdesign också beskrivas såhär:

In order to satisfy the information needs of the intended receivers information design comprises analysis, planning, presentation, and understanding of a message – its content, language and form. Regardless of the selected medium, a well designed information set will satisfy aesthetic, economic, ergonomic as well as subject matter requirements.

¹ **HR**, Human Resources, det vill säga personalavdelningar.

² **Pettersson** förklarar verbvisuell kommunikation som ”En starkt integrerad framställning av ord och bild i samverkan” (2003, s 640)

(2002, s 19)

IIID, International Institute for Information Design, där Rune Pettersson är Vice President, definierar informationsdesign något mera kortfattat men liknande:

Information design is the defining, planning, and shaping of the contents of a message and the environments it is presented in with the intention of achieving particular objectives in relation to the needs of users.

(www.iiid.net, 2006-05-20)

Kommunikationsprocessen är en viktig del av informationsdesign. Traditionellt sett och enkelt uttryckt är kommunikation det som sker när en sändare överför ett eller flera meddelanden till en eller flera mottagare (Pettersson, 2003, s 349). Pettersson beskriver sändarens aktiviteter som att analysera informationsbehovet, planlägga arbetet, välja medier, faktainsamling, bearbeta och presentera budskapet i ord och bild, produktion och distribution av det framtagna informationsmaterialet. Mottagarna väljer aktivt information, att bearbeta respektive inte bearbeta informationen, och att använda eller att inte använda den nya kunskapen eller färdigheten de fått av informationsmaterialet (Pettersson et al, 2004, s 18).

Målet med forskningen inom informationsdesign är att utveckla teoretiska modeller som blir användbara i praktiska sammanhang för att presentera och utforma information. Det kallas för tillämpad forskning. Den bedrivs genom att ur ett helhetsperspektiv, med förankring i informationsflödet, studera teknik och processer för användning och utformning av informationsmaterial. Det vill säga att med ett kritiskt tillvägagångssätt analysera varje del av kommunikationsprocessen, från sändare till mottagare (Pettersson, 2003, s 284).

3.3 Kommunikation

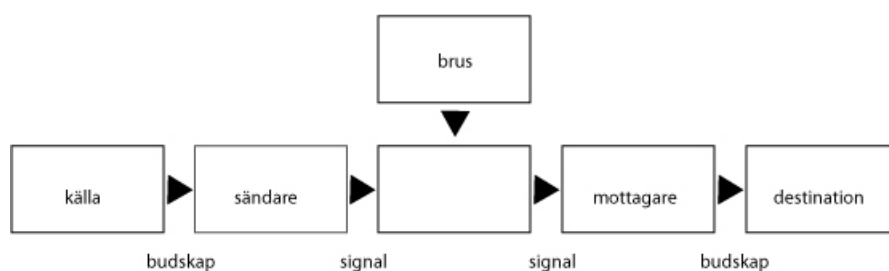
Enligt Fiske är kommunikation en av de mänskliga aktiviteter som alla känner till men få kan definiera tillfredsställande (1998, s 11). Kommunikation är också ett tvärvetenskapligt ämne, och definitionen beror ofta på vilket synsätt och inom vilket ämne det studeras (Heide et al 2005, s 31). McQuail skriver att enkla definitioner ofta följer Lasswells observation från år 1948 som säger att kommunikation är ett försök att besvara frågorna:

Vem säger vad till vem, via vilken kanal och med vilken effekt?

(McQuail, 2000, s 52)

Kommunikationsvetenskapen utvecklades från 1940-talet, med Shannon & Weavers linjära matematiska modell som fokuserar på informationskanalen och dess kapacitet.

Shannon & Weavers kommunikationsmodell

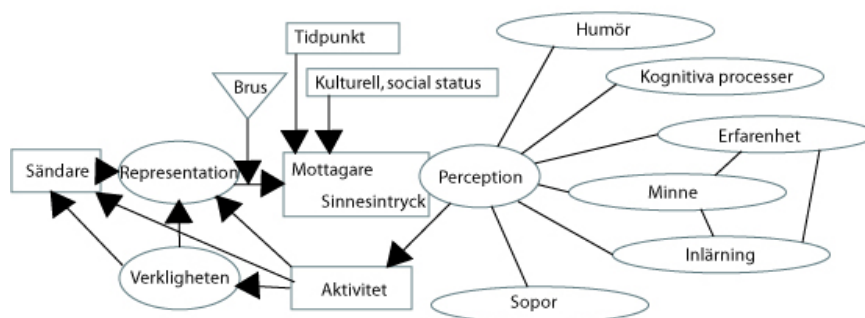


Figur 2. Shannon & Weavers kommunikationsmodell, enligt Fiske.

Shannon & Weaver arbetade inom telekommunikation, och deras modell avspeglar deras tekniska och matematiska bakgrund. De hävdade att modellen var applicerbar på den mänskliga kommunikationen i allmänhet. (Fiske, 1998, s 17 ff) Enkelheten och linjäriteten lockade många anhängare, men är också det som kritiseras mest. Information och kommunikationsprocesser är sällan så enkla som det ser ut i modellen. Tyngdpunkten i Shannon & Weavers modell ligger på överföringen av information, medan tolkningen av budskapet lämnas därhän. Detta anser Heide et al, men noterar att modellen kan fungera vid informationsutbyte som är enkelt, entydigt och enkelriktat. Vidare uttrycker de att det i de flesta andra situationer krävs en tolkning som går utöver det som språkmässigt sägs (Heide et al, 2005, s 32 ff).

Sedan Shannon & Weavers modell har åtskilliga andra utvecklats, där mera djup ägnas processen i sig och inte kanalen. Schramm introducerade 1954 en modell som tar hänsyn till effekten av återkoppling, att mottagaren kan påverka sändaren. Ett annat exempel på modeller där fler variabler är inkluderade illustreras i figur 3 nedan, Rune Petterssons kommunikationsmodell från 1983 (2003, s 350).

Petterssons kommunikationsmodell



Figur 3. Petterssons kommunikationsmodell.

Kopplingen mellan information och kommunikation tydliggörs i Nationalencyklopedins definition av ordet information:

Sedd ur ett användarperspektiv kan information sägas uppstå först när ett meddelande tolkas av mottagaren, t.ex. när en följd av skrivna bokstäver uppfattas som en mening med en viss innebörd. Information

är beroende av en mottagare - frågor om reception (tolkning och förståelse) och användning av ett meddelande kommer därmed i centrum.

(www.ne.se , 2006-05-19)

Heide et al hävdar att kommunikation är en av de mest dominerande aktiviteterna i olika typer av organisationer. En organisation skapas, existerar och utvecklas tack vare kommunikation, och utan det överlever den inte. Författarna hänvisar till Barnard, som anser att organisationer uppstår när det finns personer som kommunicerar med varandra och på så vis är beredda att handla med avsikt att nå de gemensamma målen (Heide et al, 2005, s 17). Med synsättet att kommunikation är en grundförutsättning för organisationens fortlevnad och överlevnad, beskriver författarna vidare att kommunikation är viktigt i två andra aspekter: därför att organisationsmedlemmarna ska få kunskap om, acceptera och förstå målen och handla efter dem. Individperspektivet är den andra aspekten, kommunicerar vi, samordnas aktiviteter och skapas en gemensam förståelse, en förutsättning för att arbeta mot samma mål. Förutom att vi också etablerar relationer till andra, en viktig social aspekt, och att kommunikation formar vår perception³ (Heide et al, 2005, s 19). Organisationskommunikation, förklarar Pettersson, studerar produktion, distribution, hantering och spridning av information och kommunikation, både i informella och formella strukturer, inom och mellan organisationer (2003, s 454).

3.4 Organisation

Vad är en organisation? Enligt Nationalencyklopedin är det:

En term inom organisationsteorin med två betydelser, dels en konkret där en planmässig samverkan mellan individer och grupper med gemensamma intressen åsyftas, dels en mer allmän där ett företags eller en förvaltnings uppläggning av verksamheten avses. De flesta organisationer har en uttalat hierarkisk utformning med klara skiljelinjer mellan över- och underordnade nivåer för att legitimera och underlätta beslutsfattande, ordergivning och kontroll.

(www.ne.se, 2006-05-19)

Organisationskultur

I alla organisationer finns en organisationskultur, som är unik för den organisationen. Enligt Peter Eriksson utvecklar och behåller organisationer sina egna system av normer, övertygelser och värderingar: dessa kulturer utvecklar affärsutvecklingen och stöder verksamheten, oavsett om de är synliga (som klädsel, fysisk arbetsplats, uppförandekoder) eller osynliga (som symboler, myter, historier i och runt organisationen). Kulturer beskrivs som det kitt som håller samman medarbetarna i en organisation (2002, s 196). Sammanfattningsvis är kulturen den gemensamma plattformen för kommunikation, och utnyttjas som ett ledningsinstrument för att nå organisationens mål och öka effektiviteten. Detta förutsätter att ledningen analyserar och har förståelse för organisationskulturen, först då kan också organisationen utvecklas (2002, s 197).

³ **Perception:** enligt Heide et al vad vi ser, hur vi uppfattar det vi ser och hur vi ser på vad som kan hända i framtiden (2005, s 19) Enligt Pettersson: varseblivning; en samlingsbeteckning för de processer för hur vi får kunskaper om yttervärlden (2003, s 461).

Mats Alvesson beskriver det som en central uppgift för företagsledare att försöka styra medarbetarnas idéer och föreställningar. Oavsett om det rör sig om teknik, kunder eller marknad, krävs det att medarbetarna har likartade föreställningar (samma organisationskulturella ram) för att det ska fungera (2001, s 28). Sven Hamrefors beskriver verksamhetsidéen som ett sätt att använda kommunikationen till att styra och ena organisationskulturen. En verksamhetsidé bör formulera en tydlig roll som stöder både helhetstänkandet inom organisationen och som frisätter den kreativa kraften hos medarbetarna (2004, s 13 ff). Alltså ska verksamhetsidéen nå ner igenom hela organisationen och bilda en sammanknytande väv, men också öppna för det individuella initiativet. Hamrefors betonar att det ankommer mycket på hur verksamhetsidéen är formulerad, men även på hur den är kommunicerad. Rätt kommunicerad når den många parter som förmedlas och förstår både helheten och det individuella, och då kan verksamhetens utveckling ökas rejält (2004, s 16 ff).

Förutsättningar för kommunikation

För att kommunikationen i en organisation ska fungera tillfredställande finns en del förutsättningar som bör vara uppfyllda. Dessa skiljer sig något mellan små och stora organisationer. Här i uppsatsen fokuseras på stora organisationer som är det relevanta för fallstudien (kapitel 4). Eriksson listar några förutsättningar: det första är att informationsfunktionen bör rapportera direkt till högste chefen, och bör sålunda ingå som fullvärdig ledamot i organisationens högsta ledning. Detta för att kommunikationen berör hela organisationen och dess omvärld, och kommunikationsavdelningen har en insyn och helhetssyn som övriga avdelningar inte besitter. Kommunikation är också förutsättningen för att beslut omsätts i praktiken, och de förändringar som sker i omvärlden och påverkar organisationen kräver en snabb och effektiv förmedling och dialog (2002, s 158 ff).

En större organisation⁴ behöver enligt Eriksson ha en informationsstab med tre till sex personer som arbetar centralt med företagsgemensamt material, övergripande internkommunikation, massmedierelationer och policyskapande rådgivning till organisationen. Viktigt är att skapa tydliga roller och ansvarsfördelning inom staben, så att informationschefen kan ägna sig åt analys, planläggning, tolkning och rådgivning. Samtidigt får övriga informationsmedarbetare fokusera på sina kärnområden. I större anläggningar kan behovet finnas av lokala informationsansvariga, med tät kontakt med informationsstaben. Tät kontakt hålls också mellan staben och marknads- och personalavdelningar. Är organisationen dessutom internationell⁵ skjuts de operativa uppgifterna över på de olika resultatenheterna, medan kontakter med finansvärlden och massmedia sköts centralt, liksom policyfrågor och strategier (2002, s 164). Ofta är internationella organisationer uppdelade i dotterorganisationer, med en naturlig geografisk avgränsning. Eriksson anser det vara bra om den lokala informationsavdelningen rapporterar till lokala VD:n,

⁴ Definierad som en organisation med ett tusental eller flera tusen medarbetare, med bred geografisk spridning i huvudsak i Sverige (Eriksson, 2002, s 164).

⁵ Definitionen är densamma som för not 3, med skillnad i den geografiska spridningen, samt att informationsstabsarbetet nästan uteslutande avhandlar policyfrågor, strategidiskussioner och är en rådgivande roll. Samordningsansvaret för den interna och externa dialogen är densamma, men kommunikationen har förts ut på de olika resultatenheterna (Eriksson, 2002, s 165).

medan kontakter med massmedia och samhället hanteras av den juridiska person som verkar i landet (2002, s 166).

Ledarskap och organisation

Ledarskap handlar till stor del om att kommunicera, enligt Charlotte Simonsson, och detta förstärks av vår tids organisationer. Det pågår en förskjutning från hierarkiska linjeorganisationer till organisationsformer med betoning på processer, team, nätverk och ständig kunskapsutveckling. I och med det krävs att ledarna delegerar ansvar och beslutsbefogenheter, stödjer medarbetarna och underlättar deras arbete. Ledarna ska kunna agera som visionärer, coacher och inspiratörer (Heide et al, 2005, s 97 ff). Detta har också lett till att den horisontella kommunikationen (från medarbetare till medarbetare) blivit lika viktig som den vertikala kommunikationen (mellan över- och underordnad).

Simonsson skriver att med den nya informationstekniken förskjuts ledarskapets kommunikativa roll i organisationen, från att sprida och förmedla information, till att sälla och sortera, förmedla och förädla information och skapa dialog (Heide et al, 2005, s 101 ff). Författaren uttrycker åsikten att det finns ett behov av att utbilda och stötta såväl chefer som medarbetare i deras kommunikativa roller (2005, s 113). Sven Hamrefors är inne på samma spår när han ställer sig frågan:

Hur vanligt är det inte att ledningen inte förstår vilken information medarbetarna behöver för att kunna skapa det värde som de förutsätts att göra?

(Hamrefors, 2004, s 10)

3.5 Internkommunikation

Eriksson citerar Robert Taylors påstående från början av 1900-talet för att påvisa att varje medarbetare bör ses som en resurs i den interna kommunikationen:

Den som inte har information kan inte ta ansvar. Den som har information kan inte undvika att ta ansvar.

(Eriksson, 2002, s 54)

Vilken uppgift har då internkommunikationen i en organisation? Sveriges Informationsförening beskriver informationens (och informatörens) uppgift som att stödja verksamhetens arbete med att uppnå de övergripande målen. Det sker genom att utveckla och vårda organisationens förtroendekapital och anseende (www.sverigesinformationsforening.se, 2006-05-10). Sven Hamrefors uttrycker det som att göra rätt sak rätt i rätt tid (2004, s 12) medan Margaretha Sjöberg säger rätt information till rätt mottagare i rätt tid (2006-02-28, muntlig källa).

Motivering och utformning

Göran Orre och Lars Palm motiverar den medvetna internkommunikationen med flera argument: bra internkommunikation skapar en gemensam referensram hos de anställda, kan få motsättningar att minska och kan få personalen att fungera som ambassadörer för organisationen. Den stärker också vi-andan, och förankrar och förklarar organisationens värden och mål. Dålig internkommunikation motverkar inte bara allt detta, utan kan också ge en negativ bild av ledningens arbete och kompetens till de anställda. Dessutom finns en risk att ryktesspridningen ökar som

i för stor omfattning kan vara skadlig för företaget (Larsson & Rosengren, 1995, s 127 ff).

Orre och Palm använder fyra ord för att beskriva hur den interna informationen ska vara utformad; öppen, snabb, saklig och ärlig. Öppen motiveras med att alltid eftersträva en så fullständig och öppen bild som möjligt, eftersom nyttan av att medarbetarna i organisationen känner till vad man gör och varför man gör det är mycket stor. Snabbheten bygger på att den som ger förstahandsinformation alltid har ett övertag. Sakligheten har med trovärdigheten att göra, det centrala i all information. Ärligheten står för ett ärligt uppsåt med informationsverksamheten, och har också med trovärdigheten att göra. Även om information kan vara felaktig eftersom fakta ändras, så är ett ärligt uppsåt en förutsättning för mottagarnas förtroende (1995, s 124 ff).

Enligt Windahl & Palm saknas ofta skriftliga mål för informationsverksamhet i organisationer, även stora sådana. Ett måldokument riskerar dessutom att bli tomt och innehållslöst, enbart fyllt med vackra ord. Många företag fungerar utan att ha ett styrdokument, skriver författarna (2002, s 45 ff). Men de för också fram åsikten att dokumenten har ett taktiskt värde.

Medium, kanaler och innehåll

Jan Strid listar de medium och kanaler som direkt eller indirekt används för internkommunikationen. Personliga kontakter, som med chefer och arbetskamrater, träffar och möten, massmedier, personaltidningar, anslagstavla, video och kabel-TV samt IT diskuteras, och slutsatsen är att det inte finns en bästa informationskanal (1999, s 51 ff). Det beror på vad som ska kommuniceras. Strid trycker dock på att ingen skriftlig kommunikation kan ersätta den direkta kommunikationen, enbart komplettera den (1999, s 90). Peter Eriksson utvecklar det ytterligare, och delar in den interna dialogen i fem områden beroende på innehållet.

- Operativ kommunikation: den information som behövs för att varje medarbetare ska kunna utföra sitt arbete.
- Nyhetskommunikation: det senaste som hänt i organisationen och dess omvärld behöver kommuniceras för att medarbetarna på sikt ska kunna arbeta effektivt. Kommunikationen sker ofta genom intranät, personaltidningar, avdelningsmöten eller andra regelbundna kanaler.
- Styrkommunikation: innefattar budgetar, policies, PM och manualer, för att leda och styra verksamheten mot uppsatta mål.
- Förändringskommunikation: dialog som omfattar särskilda händelser i organisationen eller dess omvärld som ligger utanför det vanliga nyhetsflödet, som till exempel ofta oväntade, drastiska och omtumlande nyheter som innebär förändring. Sådan kommunikation kan innefatta projektbaserade kanaler, som ett komplement till de regelbundna kanalerna under förändringen.
- Kulturkommunikation: kommunicerar de värden, etik och människosyn organisationen står för, men är ofta osynliga i verksamheten. Kulturkommunikation kan speglas i frågor som rör exempelvis ledarskap, jämställdhetsfrågor, miljöpolicy och samhällsansvar. (Eriksson, 2002, s 59 ff)

Eriksson för också en diskussion om vilken kanal som är den bästa, och ser främst tre medium, skriftliga kanaler, muntliga och elektroniska/interaktiva kanaler. Alla har för- och nackdelar. Fördelen med skriftliga är att läsaren kan gå tillbaks i texten och läsa på nytt, vilket minimerar risken för feltolkningar och missförstånd. Läsaren kan välja själv när han eller hon vill läsa och kan nå på många platser. Formatet är också bra för att förmedla och dokumentera fakta. Nackdelen är att det är svårt att få till stånd en dubbelriktad dialog. Mycket av det skriftliga materialet förs över i digital form, och det är inte helt lämpligt att läsa långa texter uteslutande via dator (2002, s 61 ff). Det sistnämnda styrks av Mattias Meldert (Pettersson et al, 2004, s 253).

Muntliga kanaler består enligt Eriksson av planerade och informella möten, konferenser, utbildningar, seminarier och telefonväkteri. Muntlig dialog har fördelen att alla kan komma till tals, det finns utrymme för frågor och förtydliganden, och det pågår ett ömsesidigt tankeutbyte. Nackdelen är att möten kan vara oerhört improduktiva. Dessutom intar medarbetarna roller vilket kan styra mötet och göra det ineffektivt och somliga deltar inte aktivt i dialogen.

Elektroniska kanaler är allt från e-post, intranät, telefonkonferens, databaser, fax till andra elektroniska meddelandesystem. Elektroniska kanaler med möjlighet till direkt dialog kallas för interaktiva. Här uppmärksammar Eriksson intranätets och e-postens explosionsartade ökning. Han betonar att det är ett praktiskt sätt att delge både nyheter och förklara komplexa sammanhang i bild och text, men att det inte är en lösning på alla behov. Snabbheten är en tydlig fördel, men nackdelen är att det kräver teknisk utrustning som inte kan ingå i alla arbetsplatser. Samtidigt har alla individer olika sätt att söka och använda information, vilket kan kräva att man under en övergångsperiod får arbeta med parallella kanaler för att inte utestänga någon (2002, s 61 ff).

Effekter och utvärdering

Det kan vara svårt att mäta de direkta effekterna av en väl fungerande internkommunikation i ekonomiskt värde (Larsson & Rosengren, 1995, s 127). Men det finns stora värden, inte enbart ekonomiska utan i förlängningen också bidragande till organisationens utveckling, att tjäna på ett planerat kommunikationsarbete. Eriksson diskuterar vikten av utvärdering därför att det kan kartlägga viktiga målgrupper, vad som är framgångsrikt respektive mindre framgångsrikt, öka kostnadseffektiviteten och visa på ekonomiska samband, ge högre effektivitet och underlag för framtida strategier och planer (2002, s 117). Eftersom alla effekter inte är objektivt mätbara är det enligt Eriksson bäst att använda flera undersökningsmetoder beroende på vad det är som ska mätas, och han rekommenderar att blanda kvalitativ och kvantitativ metod för störst träffsäkerhet.

Även informationseffektiviteten behöver mätas anser Eriksson, för att sätta resultaten i relation till avsatta resurser. Inte minst för att motivera kommunikationsverksamheten inför ledningen. Han har i samarbete med företag, myndigheter och organisationer utarbetat en metod för mätning av internkommunikation, via nyckeltal (2002, s 127). Nyckeltal är i Erikssons beskrivning en relation mellan två olika värden, ett sätt att kunna jämföra verksamheter, och det krävs att det kan sättas i relation till något annat nyckeltal, som exempelvis konkurrenters. Det krävs också referenspunkter att jämföra med,

helst över tiden. Alltså fyller nyckeltal sin funktion när de används upprepade gånger (2002, s 127 ff).

Sveriges Informationsförening har utvecklat en modell för att via värdekedjor tydliggöra sambanden mellan olika informationsinsatsers lönsamhet. Modellen kallas *Return of Communication*, och innehåller fyra praktiska verktyg som måste anpassas efter organisationen de används i (Sveriges Informationsförening, 2004, s 7). Modellen visar på vikten av och sambanden mellan informations-, kommunikations- och relationsarbete för att öka de icke-materiella värdena i en organisation, i sin helhet och inte internkommunikation i synnerhet.

4. Teorin i praktiken - ABB Sverige AB

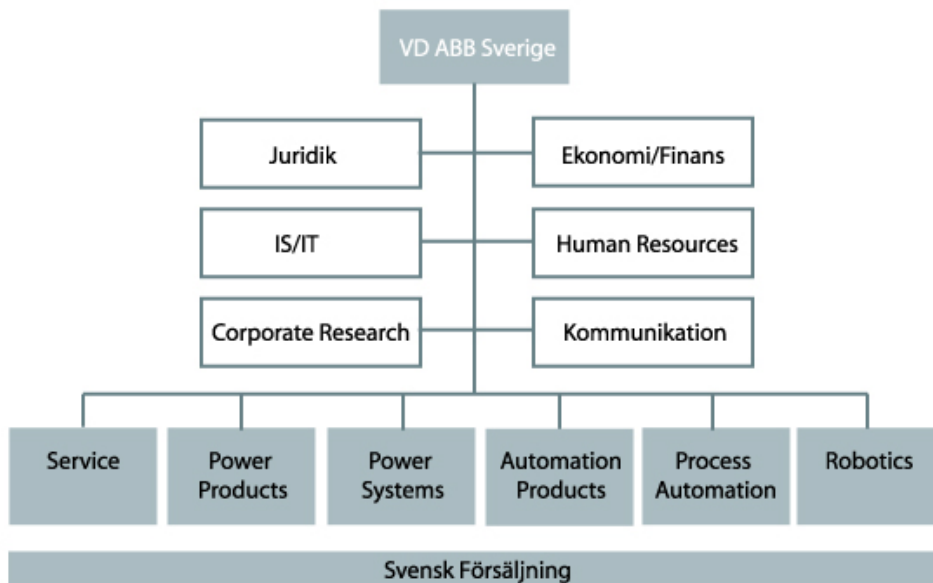
4.1 Organisationen och dess förutsättningar

Källor, om inte specifikt angivna; www.abb.com och ABB Communication Center.

4.1.1 ABB-koncernen

ABB står för ASEA Brown Boveri och bildades 1987 då svenska ASEA (Allmänna Svenska Elektriska Aktiebolaget) och schweiziska BBC Brown Boveri gick samman. ASEA grundades 1883 och BBC Brown Boveri 1891. Koncernspråket är engelska. ABB är ett globalt företag inom kraft- och automationsteknik, med verksamhet i över hundra länder och drygt 105 000 medarbetare. Koncernledningen finns i Zürich i Schweiz. Svenska ABB har cirka 8 800 medarbetare och finns på 35 orter, där största verksamhetsorten är Västerås, med cirka 4 500 medarbetare, följt av Ludvika med cirka 2 400 medarbetare.

ABB Sverige AB - Organisation 2006



Figur 4. Organisationsschema över ABB Sverige. Bearbetad efter förlaga från ABB Communication Center.

ABB:s organisation i Sverige är uppdelad i styrelse och styrelsefunktioner, samt fem divisioner och en serviceorganisation (se figur 4). VD är Sten Jakobsson och under honom finns sex styrelsefunktioner, utan inbördes ordning:

- Juridik,
- Informationssystem/Informationsteknologi

- Human Resources
- Kommunikation
- Corporate Research
- Ekonomi/Finans

Under dessa finns sex divisioner: Service, Power Products, Power Systems, Automation Products, Process Automation och Robotics som representerar verksamhetsområdena. Det finns också en svensk försäljningsorganisation, en virtuell organisation med företrädare från de fem divisionerna. Alla divisioner, styrelsefunktioner och försäljningsenheten leds och företräds av en chef, för respektive enhet.

4.1.2 Koncernens mål

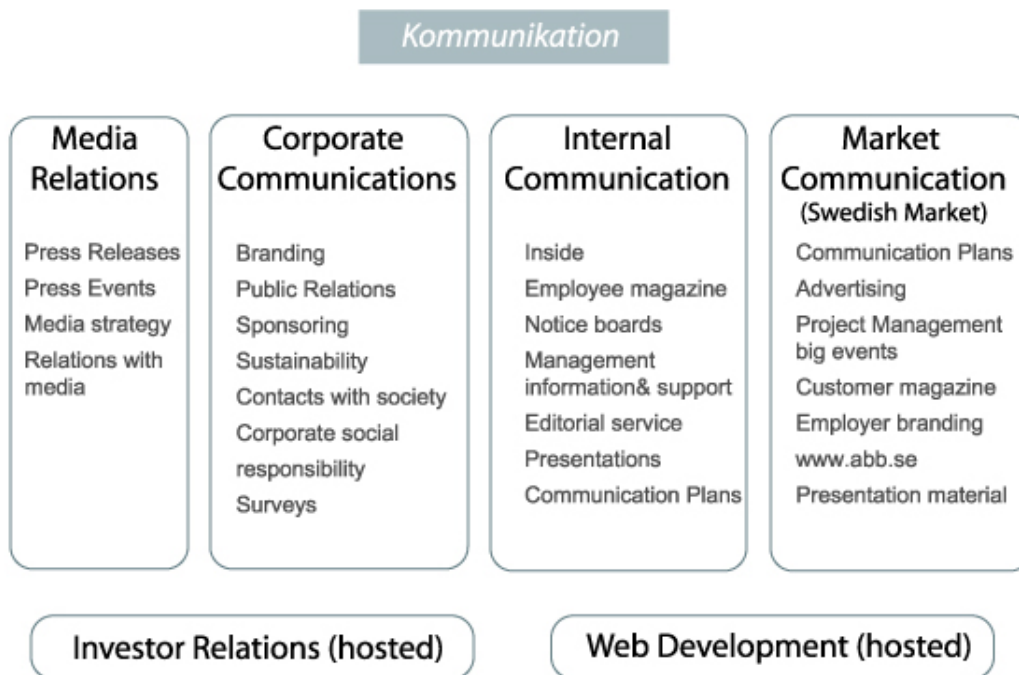
Enligt sin hemsida har ABB flera mål på övergripande global nivå. De är uppdelade i strategiska, företagskulturella och hållbara. Det formuleras bland annat såhär (www.abb.com, 2006-05-02):

- Vårt sätt att göra affärer är värdebaserat, ledarskapsdrivet och resultatorienterat.
- Affärsprinciper - Att bygga värde, prestanda och ledarskap inom ABB kräver ansvar, respekt och beslutsamhet. (...) genom att ta personligt, professionellt och gemensamt ansvar, visa respekt för andras åsikter och behov och målmedvetet satsa på att vinna.
- Vi fortsätter att arbeta hårt för att balansera ekonomiska, miljömässiga och sociala prioriteringar som i sin tur skapar värde för alla våra intressenter.

4.1.3 ABB Communication Center

Under VD finns en enhet som i figur 4 kallas för Kommunikation, med Ingalill Östman som informationsdirektör. Under informationsdirektören finns avdelningen Communication Center, med en Communication Center Manager. Inom Communication Center, hädanefter ibland förkortat CC, arbetar man med Media Relations, Corporate Communications, Internal Communication och Market Communication för den svenska marknaden. Även Investor Relations och Web Development är placerade här, de tillhör koncernfunktionerna men är placerade i Sverige. Se figur 5.

ABB Communication Center Sverige



Figur 5. ABB Communication Centers organisation. Bearbetad efter förlaga från ABB Communication Center.

Internkommunikationsavdelningen (Internal Communications) ansvarar för intranätet Inside, interntidningen Inblick, för anslagstavlor, chefsinformation och chefsstöd, redigeringservice, företags- och informationspresentationer och kommunikationsplaner. Internkommunikationsavdelningen består av ett team på fyra till fem personer, där alla ansvarar för ett eget område.

Internkommunikationsarbetet styrs av ”påbud” (enligt Informant B) från koncernledningen i Zürich, men också av egna mål för ABB Sverige. De globala initiativen kan vara förändringsprogram, där innehållet ska anpassas till svenska förhållanden, planläggas av CC, och kommuniceras till den svenska verksamheten. Samtidigt finns egna mål och kommunikationsplaner för verksamheten i Sverige. De senaste tre åren har fokus legat på verksamhetsutveckling, ledarskap och tillväxt initierade av VD:n för ABB Sverige, Sten Jakobsson. Dessa tre fokusområden genomsyrar allt kommunikationsarbete.

4.2 Informations- och kommunikationsprocessen

Källor om inte specifikt angivet: intervjuer i fallstudien.

Communication Center bildades för tre år sedan, och i och med det förändrades sättet att arbeta. Initiativet till förändringen kom från globala ABB som kartlagt alla kommunikatörer samt budget och kostnader för kommunikation globalt, men varje land fick driva förändringen på sitt sätt. ABB Sverige valde Communication

Center-modellen, som innebär att kommunikatörer, som arbetade både med extern och intern information för den svenska marknaden, sammanfördes i det centrala informationsteamet (uppdelade enligt figur 2). Syftet var att skapa en integrerad kommunikation och på det sättet åstadkomma bättre kvalitet, ökad effektivitet genom samordning och återanvändning, samt på det sättet få ut mer till lägre kostnad (informant B). Det finns marknadskommunikatörer kvar ute på divisionerna, dessa arbetar med produktnära kommunikation och ingår i ett gemensamt nätverk.

Förändringen ledde till att informationsarbetet blev bredare, men samtidigt mera fokuserat och enhetligt, med en gemensam plan för vad som kommuniceras på den svenska marknaden, inom respektive gren. Alla informationskanaler blev koncentrerade till samma källa. Fördelarna med förändringen förutom det, är att arbetsprocesserna blivit effektivare med en gemensam plattform. Det har skapats en enhetlig rutin för hur exempelvis kvartalsrapporter kommuniceras. Budskapen har ett samlat ABB-grepp istället för en lokal anpassning där en person som agerar gatekeeper⁶ har valt ut relevant information. Det ses som ett sätt att stärka företagskänslan och ABB:s varumärke.

Man har också implementerat samma arbetsprocesser och strategi på säljsidan, så att ABB håller en enhetlig profil såväl inåt som utåt. Nackdelen är att man kommer lite väl långt bort ifrån det lokala skeendet, och den lokala kommunikationen, främst avseende internkommunikationen. Däremot har internkommunikationsprocessen blivit stärkt genom kaskadering⁷ av viktiga budskap genom hela organisationen.

Det nya arbetssättet har skapat ett gemensamt förhållningssätt till information och kommunikationsprocesserna, men ännu är arbetssättet inte utvärderat. Att genomföra så omfattande förändringar är att likna vid en kulturförändring och det tar tid innan det syns i organisationen. Men eftersom informationsavdelningen, Communication Center, har en gemensam plattform och gemensamma arbetsprocesser, så bör det genomsyra hela organisationen så småningom (informant B).

4.2.1 Internkommunikationens mål

CC:s övergripande mål för internkommunikation är att skapa affärsnytta genom att ge helhetsbild och förståelse, och nå alla inom företaget med en öppen kommunikation. Att medarbetarna ska vara informerade om vad som händer i företaget är viktigt, därför ska de vara de första att få veta nyheter. Detta är särskilt viktigt för nyheter som innebär förändringar. Om medarbetarna får rätt information i rätt tid och därmed vet först, så kan ryktesspridning och oro hindras. Det dagliga arbetet sköts effektivare och lojaliteten blir större. Med öppen kommunikation avses kommunikation i båda riktningarna, inte enbart uppifrån

⁶ Larsson definierar gatekeeper-modellen som en process som gallrar och reducerar information (s 228). Modellen förklarar hur somlig information lyfts fram före annan, som exempelvis hur vissa frågor men inte andra blir nyheter i media, därför att redaktionella eller andra aktörer fungerar som en sluss (s 45).

⁷ ABB:s definition av kaskaderingsprocessen: hur ett budskap tränger neråt till medarbetarna genom organisationen. Ibland via information som sprids direkt till alla målgrupper samtidigt, ibland via cheferna som muntlig information, där syftet ofta är att chefen ska tolka och anpassa informationen så den blir relevant för respektive avdelning/arbetsgrupp.

och ner. Alltså en dialog mellan ledning och medarbetare, där alla har möjlighet att komma till tals.

Dessa mål är uttalade men inte nedskrivna, inga styrdokument finns uppsatta över de strategiska målen eller den praktiska verksamheten för att nå dessa mål.

4.2.2 Metoder

ABB Communication Center arbetar med interninformation genom i huvudsak tre områden: digitala medium, tryckta medium och interpersonella medium.

Digitala medium

Intranätet som kallas Inside är en av de största kanalerna som används. Tidigare hade alla enheter sina egna intranät och databassystem, men under 2000-2001 infördes ett nytt enhetligt intranät globalt, med enhetligt utseende och funktion. Varje land och dess divisioner har sina egna portalsidor med divisionsnytt, och det finns även underavdelningar med egna, lokala nyheter, men alla portaler styrs av den enhetliga formen och funktionen. Den innefattar något som heter ABB-nyheter som är övergripande, och oavsett nivå finns dessa länkrader med rubriker på varje sida, inklusive länkar till de globala sidorna.

De flesta medarbetarna har Inside som startsida, därför att det är ett arbetsverktyg. Där finns en funktion som kallas verktyg och tjänster, som innehåller exempelvis nödvändiga instruktioner och manualer man behöver i sitt dagliga arbete, eller formulär för att exempelvis rapportera sin reseräkning. På så sätt får man många användare av Inside, och därmed också större exponering för nyheterna.

Det är också syftet med intranätet: ett sätt att förmedla nyheter och ett arbetsverktyg. Innehållet domineras av korta faktabaserade nyhetsnotiser.

Tidigare hade man hundratals olika system och databaser att söka i, nu ligger all information samlad på samma ställe. ABB var ganska tidiga med att implementera den här sortens system, och den ansvariga för det var en eftertraktad föreläsare i företagsvärlden när det var nytt.

Tryckta medium

Det största tryckta mediet är interntidningen, Inblick. Den distribueras hem till alla medarbetare, och finns dessutom tillhands på arbetsplatserna. Tidningen är i tabloidformat, med omfång på 20 sidor, och har en del annonser från externa men besläktade branscher, främst underleverantörer, samt interna platsannonser. Det redaktionella innehållet spänner sig över personliga reportage med olika anställda, artiklar om folkhälsa, nya tekniska landvinningar, framgångar för ABB, vad som är på gång både globalt och lokalt, notiser och information från ledningen. Inblick kommer ut i en upplaga på 18 000 exemplar, tio gånger per år.

Inblick är annorlunda från Inside såtillvida att den når medarbetaren i hemmet, och är något att ta på, en konstant i pappersformat. Det är lättare att spegla stora områden i tidningen eftersom innehållet utgörs av artiklar, som kan utvecklas mera och förklara. Artiklarna kan också hållas i teman där man får se flera vinklingar på ett tema, med faktarutor.

I varje nummer tas något av de tre fokusområdena upp, verksamhetsutveckling, ledarskap och tillväxt. Så har det varit under de tre åren som dessa områden har varit fokus. Att envetet och ständigt påtala vikten av områdena, målsättningarna och belysa vad som görs inom organisationen i de olika mediumerna har visat sig ge effekt: i samtal och enkäter märks fokusområdena hos medarbetarna på olika nivåer. Det finns en ny medvetenhet om fokusområdena i organisationen, säger informant B.

Inom de tryckta medierna finns också presentationsmaterial och anslagstavlor, både för de medarbetare som inte har tillgång till Inside och som en extra kanal för den information som är lämpad där.

Interpersonella medium

Fokus ligger på två interpersonella kanaler, Verksamhetsutveckling och Chefsstöd. Verksamhetsutveckling är en del av den tredelade linje VD Sten Jakobsson satt för ABB. Det syftar som namnet anger till att utveckla verksamheten, och processen för det involverar medarbetare på alla nivåer. Arbetet sker gruppvis på olika nivåer i organisationen, bland annat vid stormöten där förbättringsprojekt presenteras och diskuteras. Förbättringsprojekten består ofta av åtgärder som i sin tur tagits fram vid mindre avdelningsmöten i olika arbetsgrupper. Den processen ses som ett sätt att öka den öppna kommunikationen, även om man är medveten om att det är svårt att för många att uttrycka sin åsikt vid stormöten. Därför har man också skapat mindre möten, med omkring tio personer, för att öka möjligheten att uttrycka åsikter.

Chefsstödet är en annan interpersonell verksamhet, som går hand i hand med kaskaderingsprocessen. Än så länge omfattar chefsstödet enbart högsta chefsnivån. Det ses som den allra viktigaste kanalen, att stödja cheferna i kommunikationsarbetet. Av tradition har alltid cheferna varit de viktigaste informationsgivarna, även om intranätet där medarbetarna själva kan ta del av och söka information i stort sett kommit ifatt. Samtidigt får de kanske inte reda på allt via intranätet. Höjer man då chefernas kommunikativa förmåga blir cheferna en ännu viktigare källa och komplement till den allmänna informationen. Medarbetarna ska alltid kunna vända sig till sin chef och veta att de får den viktigaste informationen därifrån och korrekta svar på sina frågor.

Chefsstödet innefattar mediaträning, budskapsformulering, presentationsmaterial och stöd i kaskaderingsprocessen: att lära sig sälla i informationen och anpassa den efter mottagarna. Genom enkäter har det framkommit att det inte alltid är så lätt att som chef veta vad som ska kommuniceras ut. Frågorna de ställer sig är enligt informant B: är det här för mig, är det bara för mina andra chefskollegor, eller ska jag verkligen berätta det här för alla medarbetare? Informationsbehovsanalysen behövs, och hjälpen att sälla är nödvändig.

Inför förändringar får cheferna intensivare stöd så att de är förberedda på allt som kan komma, och kan presentera informationen på det bästa sättet för mottagarna. Det kan också handla om sådant som årsmöten med medarbetarinformation, då budskap ska formuleras och uttrycksmedel användas på rätt sätt så att informationen är enkelt och tydligt uttryckt. Det vill säga hur informationen gestaltas och ges.

Det finns något som kallas för chefskanalen, en egen informationskanal där cheferna får ta del av information lite före resten av medarbetarna i organisationen så att de är förberedda för frågor som kan komma upp. Chefsstödet kompletteras av den information som finns på Inside och i Inblick.

För alla interpersonella kanaler, som möten, finns alltid de tre fokusområdena med på agendan. Det är ett led i att alltid kommunicera ut dessa i organisationen så att det finns ett medvetet handlings sätt med dessa i botten.

4.2.3 Uppföljning

Internkommunikationsarbetet på ABB mäts främst via enkäter som Communication Center är ansvariga för. Intranätet Inside och interntidningen Inblick har följts upp via enkäter i flera år. I år gjordes den första enkäten över chefsstödet och kaskaderingsprocessen, för att kunna följa upp och utvärdera, men där finns inga tidigare resultat att jämföra med. Tidigare år hade man svenska medarbetarenkäter som täckte stora områden, men dessa är lagda på is. All uppföljning kräver en stor arbetsinsats och konsumerar mycket arbetstid.

Inside-enkät

Här mäts först och främst frekvensen hos användarna. Hur ofta använder man intranätet är en fråga som har väldigt högt resultat. De flesta medarbetare med tillgång till Inside använder det varje dag. Tittar man på veckofrekvensen ligger den över 90 %. De två saker som enligt enkätsvaren är viktigast är nyheter och arbetsverktygen. Även öppna frågor runt förbättringar ställs.

Inblick-enkät

Här mäts vad man läser, hur mycket man läser och vad man vill ha mer respektive mindre av, samt vad som är bra respektive mindre bra.

Medarbetarenkät

De svenska medarbetarenkäterna är undanlagda till förmån för globala medarbetarenkäter som inte styrs från CC. Tidigare gjordes svenska medarbetarenkäter under en följd av år, där man ställde frågor som täckte många områden inklusive informationsområdet. CC hoppas på att få tillbaka den, eftersom det var ett bra verktyg för att mäta den allmänna uppfattningen om hur informationsarbetet generellt upplevs på medarbetarnivå.

Chefsenkät

I år gjordes den första utvärderingen bland cheferna, på flera nivåer i organisationen. Det finns inget resultat sedan tidigare att jämföra med, och urvalet kan tänkas ha färgat resultaten, eftersom det blir få av varje sorts chef. Det ses ändå som ett viktigt steg för att få tillgång till alla chefers uppfattning och inte bara de som omfattas av chefsstödet. Det krävs dock att man tolkar resultaten från chefsenkäterna i samband med medarbetarutfrågningar, eftersom de svar man får inte alltid överensstämmer med medarbetarnas uppfattning om hur arbetet fungerar.

Kaskadering

Kaskaderingsprojektet är en ny arbetsprocess, som förklarats tidigare i kapitlet. Organisationen beskrivs som en triangel, där medarbetarna utgör basen och ledningen toppen. Däremellan finns en eller flera chefsnivåer som vissa budskap passerar via, medan annan information sprids direkt till alla målgrupper samtidigt. Den muntliga informationen som sker via cheferna utgör kaskaderingen, och syftet med detta är att chefen ska tolka och anpassa meddelandet så att det blir relevant för respektive avdelning/arbetsgrupp. En del i arbetet med den här nya processen är att utvärdera hur det ser ut idag, för att användas i chefsstödet, och det sker genom chefsenkäterna.

Resultat

Resultaten av alla enkäter, samt enkäternas utformning, utvärderas och jämförs med tidigare resultat. Förändringar, både i processerna och medierna men också av enkäternas utformning, implementeras efter diskussion, särskilt sådant som är väldigt tydligt från enkäterna. Samtidigt ser man på enkätresultaten mera som en termometer, att effekterna av det arbete man gör, går åt rätt håll.

Det största som återkommer i enkäterna är önskemål att visa hur man hittar informationen, en slags vägledning i informationssökning, för att lätt kunna finna den information som är viktig för respektive medarbetare. Här ser man att antingen är systemet inte helt intuitivt uppbyggt, eller så kommer det att bli bättre när de yngre generationerna kommer in mer och mer i organisationen. Många gånger har yngre generationer en vana av att söka information i de senaste medierna, anser informant B.

4.2.3.1 Mätningar

Enkäter är den rådande mätningsformen. Urvalet består av slumpmässigt utvalda personer, passande den målgrupp man vill undersöka. De medarbetare som har internet-tillgång får enkäter per e-post, medan de som inte har det får enkäter i pappersform, så att man säkert vet att alla är inkluderade.

Frågorna i de återkommande enkäterna ändras från år till år, beroende på hur det sett ut de föregående åren och vad man vill undersöka. Ett problem är att enkäterna ofta blir väldigt omfattande, att svarsfrekvensen kan bli lidande och efterarbetet blir för tungt. Svarsfrekvensen är enligt CC:s tycke generellt är hög: chefsenkäterna har en svarsfrekvens på 80 %, övriga har varierat mellan 60 och 65 %.

4.3 Framtiden

4.3.1 Inspiration och ny kunskap

Vid intervjun uttryckte informant B en känsla av att ABB under de senaste åren har legat i framkant gällande informationsarbetet, i jämförelse med andra svenska företag, särskilt avseende intranätsarbetet. Senare tog informanten tillbaka detta eftersom det är svårt att bedöma det själv inifrån. Oavsett vilket, och även om

intranätsarbetet bevisligen varit framgångsrikt, inser man att det inte går leva på gamla meriter. Därför söks ny inspiration ständigt för att fortsätta utvecklas. Man försöker hålla sig uppdaterad och à jour med det senaste inom kommunikations- och informationsområdet, både praktiskt och teoretiskt.

ABB Sverige är medlem i Sveriges Informationsförening, och Communication Center är en aktiv deltagare i föreningens aktiviteter. Inspiration kommer också från att titta på andra företag och hur de hanterar kommunikationsarbetet, och man bjuder in gästtalare från företag, kommunikationskonsulter och högskolor.

Nya idéer att ta till för att nå sina mål, eller ännu längre är alltid intressant enligt CC. Det senaste man tittat på är *storytelling*, att använda historieberättarformen för att få ut budskap, men det är långt kvar innan det kan implementeras. Tiden är det största problemet för nya idéer, den verksamhet som pågår ska skötas samtidigt, och det är hög arbetsbelastning. Att få inspiration måste planeras in i förväg, och det görs också eftersom det är så pass viktigt.

4.3.2 Nya roller, organisatoriska förändringar

Inom Communication Center talas det om att kommunikationsfrågorna och kommunikationsarbetet bör ges större tyngd i organisationen. Det ska vara en tung och viktig befattning att vara kommunikatör. Särskilt avseende internkommunikationen bör kommunikatörerna arbeta väldigt nära högsta chefen, redan i ett tidigt stadium för att veta vad som händer och se hela bilden. Det är också en målsättning som ABB Sverige har börjat leva upp till. Informationschefen är med i staben, och i ledningsgrupperna för divisionerna finns CC representerade i fyra av sex ledningsgrupper.

Det rent praktiska internkommunikativa arbetet behöver bättre kopplingar i organisationen. En namngiven person som kan fungera som lokal uppgiftslämnare för en specifik grupp eller ett område skulle kunna etableras, så att det bildas ett nätverk med förgreningar över hela organisationen. Då skulle interninformationen löpa smidigare och snabbare med väl avpassat innehåll för mottagarna.

Det största problemet med att ändra ett kommunikativt arbetssätt är att motivera till en ny resursfördelning. Sådana förändringar får inte genomslag i organisationen över en natt, och därmed blir resultaten svårare att påvisa.

5. Jämförande analys

5.1 Likheter och skillnader

Likheterna är betydligt fler än skillnaderna när jag har jämfört fallstudien med teorin. Mycket av det teoretikerna förespråkar är arbetssätt och strategier som ABB Communication Center använder. Likheterna och de få skillnaderna är inom områden som går in i varandra, men för att öka läsvänligheten har jag försökt dela upp dem i respektive teorifält.

Internkommunikation och kommunikation

Medarbetarna vid Communication Center är medvetna om vikten av kommunikation i organisationen. En för ABB Sverige övergripande målsättning, kommunicerad via CC, är att ha en öppen kommunikation. CC definierar öppen kommunikation som kommunikation i båda riktningarna, det som Simonsson (Heide et al, 2005, s 97 ff) benämner vertikal och horisontal kommunikation.

ABB Communication Center har inga upprättade styrdokument över kommunikationsarbetet, precis som Windahl & Palm (2002, s 45 ff) beskriver att det ofta ser ut i organisationer. Däremot har ABB uttalade mål som med internkommunikationen. Det är att skapa affärsnytta genom att ge helhetsbild och förståelse, och att nå alla inom företaget med en öppen kommunikation. Att ha ett uttalat mål följer Orre & Palms teorier (Larsson & Rosengren, 1995, s 127 ff).

Vad gäller medium och kanaler så ligger ABB:s fokus på tre kanaler: personaltidning, intranät och interpersonella kanaler (verksamhetsutveckling och chefsstöd). Eriksson (2002, s 61 ff) framhäver skriftliga, muntliga och elektroniska/interaktiva medier, med sina för- och nackdelar, som de främsta. Dessa tre kanaler som används hos ABB täcker in de fem områden för kommunikation som Eriksson vill kombinera för att få en effektiv internkommunikation: Den operativa kommunikationen, nyhetskommunikationen, styrkommunikationen, förändringskommunikationen och kulturkommunikationen förmedlas alla genom olika kombinationer av ABB:s främsta medium.

Uppföljning och utvärdering tillhör det område med störst skillnad mot teoridelen. ABB gör utvärderingar uteslutande genom enkäter, och på ett område har de inte någon tidigare enkät att jämföra med. Såväl Eriksson (2002, s 117, 127 ff) som Orre & Palm (Larsson & Rosengren, 1995, s 127 ff) betonar vikten av utvärdering av internkommunikationen, och Eriksson rekommenderar en blandning av kvalitativa och kvantitativa metoder, samt att ha referenser att jämföra med, för att få så rättvisande resultat som möjligt.

Eriksson påtalar också vikten av att ha referenser att jämföra med, vilket ABB har på några av enkätundersökningarna. De följer svaren från varje år, där det går och underökningen inte är ny. Samtidigt ser de enkätresultaten som en termometer, att effekterna går åt rätt håll – något Eriksson hävdar görs bäst med en mix av kvalitativa och kvantitativa metoder.

Informationsdesign

ABB är måna om att analysera informationsbehovet och informationssituationerna, och planera presentation, material och budskap så att det ska få avsedd effekt hos mottagarna. Målgruppsanalyser är också frekvent använt. Inom chefsstödet utbildas cheferna att mottagaranpassa och förmedla information så att avsikten med informationen går fram, och man förhoppningsvis får den effekt och reaktion man vill ha.

Även när man använder olika medium för informationen finns anpassningen efter mediet med. Exempel är hur man använder tidningen Inblick för att förklara mer komplexa områden utförligare, som lättare görs i en artikel med faktarutor än på intranätet och dess korta notisform. Det som ABB inte använder i särskilt stor utsträckning är utprovning.

Organisation

ABB Sverige AB passar in i Erikssons (2002, s 164 ff) definition av stor och internationell organisation. Främst utifrån medarbetarantal och geografisk spridning, men även på några andra sätt:

- De har en egen informationsavdelning som inhyser verksamhet som styrs globalt och lokalt.
- Informationschefen sitter med i ledningen, och ägnar sig åt övergripande analys, planläggning, tolkning och rådgivning.
- Rollerna är tydligt definierade och staben som Eriksson kallar den, arbetar centralt med kommunikation inom sina respektive kärnområden.

Den internationella organisationsbeskrivningen stämmer in på ABB, man har ett svenskt bolag, med respektive dotterbolag, som ingår i koncernen. Den lokala informationsavdelningen (ABB Communication Center) rapporterar till den lokala (svenska) VD:n. Kontakter med finansvärlden sker visserligen via Communication Center, men är styrt av den globala koncernledningen.

Det man inte har idag är lokala informationsansvariga, men behovet finns. Det finns lokala marknadskommunikatörer i organisationen, men de fyller inte en funktion för internkommunikationen.

ABB Communication Center arbetar för att kommunikationen ska få en tyngre roll i organisationen. Informationsdirektören är medlem i högsta ledningen och CC är representerad i fyra av sex divisioners ledningar.

ABB har artikulerade verksamhetsidéer som kommuniceras via bland annat hemsidan. Dessa är formulerade som strategiska, hållbara och företagsekonomiska. Här frångås Hamrefors (2004, s 13 ff) rekommendation något, att formulera en tydlig roll som stöder helhetstänkandet och samtidigt kan frisätta individens kreativitet. Däremot har VD:n för ABB Sverige implementerat tre fokusområden, som har funnits på agendan de senaste tre åren. Dessa är verksamhetsutveckling, ledarskap och tillväxt, och de kommuniceras i alla medium och sammanhang som är tillgängliga. De kan ses som ett sätt att försöka styra medarbetarnas idéer och föreställningar, och därmed organisationskulturen.

Inom ABB Sverige framhåller man ständigt sitt arbete med kaskaderingsprocessen som, särskilt om processen växer till att omfatta chefer längre ner i hierarkin, skulle gå i linje med vad Simonsson (Heide et al, 2005, s 97 ff) och Hamrefors (2004, s 10) menar med att utbilda och stötta chefer i

ledarskapets kommunikativa roll. ABB Communication Centers organisation och arbetsprocesser är integrerade, och samverkar till att ge ett entydigt budskap såväl inom ABB Sverige som mot den externa marknaden.

5.2 Diskussion

I det teoretiska materialet var det svårt att hitta författare som ifrågasatte rådande teorier. Vissa beskrev en historisk förändring, men i nuläget hade de flesta samma vinkling och åsikter om vad kommunikation är, hur organisationer fungerar och hur man bör arbeta med interninformation. De enda som ifrågasatte något var Heide, Johansson och Simonsson, och de formulerade också egna argument för ett förändrat synsätt. Å andra sidan är det den nyaste boken, alla tre är filosofie doktorer i media- och kommunikationsvetenskap, Heide är universitetslektor, Johansson forskar och är universitetslektor i ämnet. Simonsson arbetar på Nordisk Kommunikation. De synes vara mycket väl insatta i ämnet. Strid, Orre och Palm lutar sig på sitt teoretiska kunnande och långa erfarenhet.

Ändå blev jag förvånad över att så olika källor säger samma sak i stor utsträckning. Hur kommer det sig? Kanske beror det på att ämnet som sådant är väl utvecklat och av någon anledning aningens homogent. Beror det i sin tur på att teorierna är provade i verkligheten och har visat sig stämma? Under arbetet med uppsatsen har det varit svårt att hitta motsatta uppgifter och på så sätt skapa en diskussion. Jag kan inte påvisa om det har haft några effekter på kvaliteten i uppsatsen.

Vi kan se i såväl empirin som teorin, att det ofta är resurser som styr hur mycket utrymme och vikt internkommunikationen får. Skillnaden är att ABB inte mäter sitt internkommunikativa arbete med fler metoder än enkäter, som är en kvantitativ metod. Vad skulle hända om de valde att använda en kombination av kvalitativa och kvantitativa utvärderingsmetoder? Som till exempel informationseffektivitet och nyckeltal? Informant B påtalade att det svåra med förändringar i kommunikationsarbetet ofta var bristen på resurser, och att motivera till en ny resursfördelning. Om de kan visa på ökad kostnadseffektivitet och ekonomiska samband, skulle det vara lättare då att få mer resurser tilldelade? Och i så fall, att använda dessa resurser i där de behövs mest och är mest kostnadseffektiva, eftersom man får anta att dessa områden skulle kartläggas vid en annorlunda utförd utvärdering, med mixade metoder.

Informant B uttryckte under intervjun hur olika medarbetarna agerar när de söker information, och att det är en av de vanligaste noteringarna från intranätsenkäterna: hur man hittar informationen. Informant B reflekterade över om det var något som kom sig av att systemet inte är intuitivt nog, eller om det kan vara något som kommer att förändras när yngre generationer kommer in i organisationen, med en annan vana av att söka information i sådana system. Det tar även Eriksson upp som en punkt att vara medveten om, att medarbetare söker information på olika sätt och att det kan kräva parallella system under en period. Det vore intressant att följa upp och se om informant B kommer att ha rätt. Är de yngre generationerna skolade i informationssökning via digitala system? Och i så fall, vad händer med de andra kanalerna? Eriksson hävdar också att den interpersonella informationen inte kan ersättas med skriftlig, bara kompletteras. Kommer det att stämma då?

Inom informationsdesignens område har fokus skjutits mot det informationsmässiga innehållet, från de traditionella informationskanalerna. Kan det komma att påverka utvecklingen? I fall de yngre generationerna visar sig vara mer flexibla och aktiva informationssökare, som diskuteras i stycket ovan, då är informationsdesignen med fokus på innehåll på rätt spår. Då blir innehållet överordnat och kanalen underordnad – det viktiga är att budskapet förmedlas på rätt sätt, så man uppnår det man avser med informationen. Det som har varit och är grunden i informationsdesign, men på ett nytt sätt.

6. Sammanfattande/avslutande diskussion och slutsatser

6.1 Slutsatser

De organisatoriska förutsättningarna för kommunikation innefattar en medvetenhet om företagskulturen och viljan att förstå och använda den som ett medel för att öka kommunikationen. Företagskulturen bör innefatta en tydligt formulerad och kommunicerad verksamhetsidé. Det krävs också en medvetenhet hos ledningen för kommunikationsfrågor, såväl externa som interna. Kommunikation som en del i ledarskap är viktigt, cheferna på alla nivåer bör kunna analysera informationsbehov, förmedla och förädla information, och skapa dialog.

För att skapa kvalitet i internkommunikationen bör den vara organiserad. Kommunikationsfunktionen bör vara representerad i ledningen. Eftersom kommunikation berör hela organisationen, dess omvärld och starkt bidrar till att beslut omsätts i praktiken, är det viktigt att kommunikationsenheten är med där besluten fattas. Enheten bör ha tydligt fördelade roller och fokusområden för sitt arbete, helst nedskrivet i ett styrdokument. Interninformationen i sin tur bör vara öppen, snabb, saklig och ärlig så att organisationens kommunikation är primärkällan till trovärdig och pålitlig information. Det bör också finnas kunskap om kommunikationsprocessen, särskilt ur ett informationsdesignperspektiv, för att hantera kommunikationsprocessen och dess delar på ett optimalt sätt. Dessutom bör mätning och utvärdering av det kommunikativa arbetet ske medelst flera metoder. Samtidigt bör en egen motivering för att ta del av nya rön inom det teoretiska området finnas.

På det sättet gestaltas också internkommunikationen i fallstudien. ABB är i stort organiserat som teorin påbjuder och har tydliga mål med sin internkommunikation, om än inte något styrdokument. De har tydligt definierade roller, och en gemensam plattform med ett gemensamt förhållningssätt inom kommunikationsenheten. De använder sig främst av tre sorters medium för att uppnå de fem olika sorters kommunikationerna internt, och har en medvetenhet om kanalernas för- och nackdelar. De arbetar aktivt på att förstärka ledarskapets kommunikativa förmåga, där informationsdesign ingår som en stor del. Dessutom kommuniceras tre fokusområden ständigt genom alla kanaler för att stärka verksamheten och företagskulturen. Däremot är utvärdering av internkommunikationsarbetet begränsat, och görs enbart via enkäter. ABB är medvetna om vikten av det internkommunikativa och det övergripande kommunikativa arbetet, och söker nya rön och inspiration för att kunna förbättra sitt arbete på området.

Informationsdesignens roll i internkommunikationen handlar än så länge till största delen om den praktiska sidan. Att kunna hantera alla delar i kommunikationsprocessen så som den är beskriven enligt Pettersson och IIID:s definition av Informationsdesign.

Informationsdesignens styrkor i fallstudien är främst hur den används vid informationsutformning och förmedling. Dessutom finns den med i de interpersonella processerna och ledarskapsutvecklingen. Informationsdesign används av ABB i det interna arbetet dagligdags. Svagheter är främst den begränsade utvärderingen och uppföljningen som är otillräcklig, samt bristen på utprovning som metod.

6.2 Reflektion

Sammantaget tycker jag att ABB Sveriges internkommunikation har många likheter och på många sätt sköts så som det beskrivs av teoretikerna. Det syns tydligt i analysen där likheterna är i majoritet. En reflektion från min sida är om det kan tänkas, åtminstone delvis, ha en koppling till att ABB Communication Center är relativt nybildat och arbetar aktivt för att hålla sig à jour med vad som händer på det teoretiska området. Kanske den reflektionen också kan ses i samband med det homogena teoretiska materialet.

Jag tror att informationsdesignen skulle kunna få ett större genomslag och betydelse i interninformationsutformning och -förmedling. Läser man IIID:s eller Petterssons definitioner av informationsdesign (kapitel 3, s 16) är det just det som internkommunikation handlar om: analysera, planera, utforma budskapet efter medium och mottagare, förmedla och få en förståelse som sedan används av mottagaren. Därtill kan läggas de ekonomiska, ergonomiska och estetiska aspekterna. Min känsla är att informationsdesign i mycket upplevs som en praktisk metod, och begränsas av det, istället för att lyftas upp på en högre nivå och få en given roll redan i det strategiska arbetet. Där tror jag att de teoretiska modeller för praktisk användning som forskningen inom informationsdesign har som mål, kan ha mycket att tillföra.

Sammanfattningsvis är det väsentligt att ha kunskap om den övergripande helheten i kommunikationsteorierna men det är lika viktigt att ha den praktiska kunskapen, definierad av Pettersson och IIID, om man ska uppnå lyckad informationsdesign, och därmed internkommunikation.

6.3 Förslag på fortsättning

Det finns en uppsjö av litteratur inom organisation, kommunikation och internkommunikation, men inte motsvarande inom informationsdesign. Därför anser jag att det vore intressant att gå vidare och se närmare på informationsdesignkopplingen och göra djupare fallstudier, med fokus på hur teoretiska modeller inom informationsdesignen skulle kunna utvecklas och implementeras i internkommunikationssammanhang.

Källförteckning

Tryckta källor

Alvesson, Mats (2002): *Organisationskultur och ledning*
Malmö. Liber Ekonomi. ISBN: 91-47-06278-9

Backman, Jarl (1998): *Rapporter och uppsatser*
Lund. Studentlitteratur. ISBN:91-44-00417-6

Ejvegård, Rolf (2003): *Vetenskaplig metod*
Tredje omarbetade upplagan. Lund. Studentlitteratur. ISBN:91-44-02763-X

Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim-Paul, Finn (1999): *Att utreda, forska och rapportera*
Malmö. Liber Ekonomi. ISBN: 91-47-04395-4

Erikson, Peter (2002): *Planerad kommunikation*
Kristianstad. Liber Förlag. ISBN: 91-47-06514-1

Fiske, John (1998): *Kommunikationsteorier – en introduktion*
Borås. Wahlström & Widstrand. ISBN: 91-46-17047-2

Gille, Gabriella & Ringertz, Josefin (2000): *Internkommunikation – en jämförande studie mellan en hierarkisk & en platt organisation.*
Magisteruppsats i företagsekonomi, Karlstads Universitet vt 2000.

Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte (2005): *Kommunikation & organisation*
Kristianstad. Liber Förlag. ISBN: 91-47-07335-7

Hedlund Nina (2006): *Samverka för starkt varumärke*
Artikel i Personal & Ledarskap, facktidning för personalansvariga.
Majutgåvan, nr 5, 2006.

Larsson, Inger & Rosengren, Karl Erik (1995): *Kommunikationens villkor*
Lund. Studentlitteratur. ISBN: 91-44-39521-3

Larsson, Larsåke (2001): *Tillämpad kommunikationsvetenskap.*
Andra upplagan. Lund. Studentlitteratur. ISBN:91-44-01714-6

McQuail, Denis (2000): *Mass Communication Theory*
4:e upplagan. London, England. SAGE Publications Ltd. ISBN: 0-7619-6546-7

Pettersson, Rune (2002): *Information Design - An introduction*
Tredje upplagan. Nederländerna. John Benjamins Publishing Co. ISBN: 90-272-3203-2

Pettersson, Rune (2003): *Ord, bild och form – termer och begrepp inom informationsdesign*
Lund. Studentlitteratur. ISBN: 91-44-03177-7

Pettersson, Rune et al (2004): *Bild & form för informationsdesign*
Lund. Studentlitteratur. 91-44-03382-6

Strid, Jan (1999): *Intern kommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*
Lund. Studentlitteratur. ISBN:91-44-01136-9

Thurén, Torsten (2003): *Källkritik*
Falköping. Liber AB. ISBN: 91-21-16820-2

Trost, Jan (2005): *Kvalitativa intervjuer*
Tredje upplagan. Lund. Studentlitteratur. ISBN: 91-44-03802-X

Windahl, Sven & Palm, Lars (2002): *Kommunikation. Teorin i praktiken.*
Åttonde upplagan. Kristianstad. Konsultförlaget. ISBN: 91-7005-012-0

Elektroniska källor

ABB AB
www.abb.com

Hamrefors, Sven (2004): *Kreativitet och helhetstänkande*
Forskningsreflektion 1/04 utgiven av Sveriges Informationsförening, i ett forskningsprojekt gemensamt drivet av Informationsföreningen, Handelshögskolan i Stockholm och Mälardalens högskola.
http://www.sverigesinformationsforening.se/__upload/publikationer/2004kreativitet/helhetssyn1.pdf

IIID, International Institute For Information Design
<http://www.iiid.net/FrameSet.htm>

Nationalencyklopedin
www.ne.se

Petterson, Rune (2006): *Forskningsplan för informationsdesign 2006*
Institution för Innovation, Design och Produktutveckling (IDP)
Mälardalens högskola, Eskilstuna.
(<http://www.idp.mdh.se/personal/mhe01/Kurser/KI0080/Fo-plan%20ID%202006.pdf>)

Schlögel, Christian (2004): *Information and knowledge management: dimensions and approaches*

Institute of Information Science, University of Graz, Graz, Austria

<http://informationr.net/ir/10-4/paper235.html>

Sveriges Informationsförening

<http://www.sverigesinformationsforening.se/default.aspx>

Sveriges Informationsförening (2004): *Return on Communications*

Publikation om icke-materiella världens växande roll i företag och myndigheter.

http://www.sverigesinformationsforening.se/__upload/publikationer/roc.pdf

Muntliga

Informant A: Manager, Communication Center, ABB Sverige AB.

Informant B: Teamleader Internal Communication, Communication Center, ABB Sverige AB.

Föreläsning

Hoppe, Magnus: *Metod och kunskapsanspråk*. 2006-03-02.

Vetenskapliga metoder KI 1800, Mälardalens högskola,.

Samtal

Sjöberg, Margaretha: 30 minuter, 2006-02-28.

Sveriges Informationsförenings generalsekreterare och verkställande direktör, samt ordförande i European Public Relations Confederation, CERP.

Bilaga 1 Intervjuguide

Position och arbetsuppgifter

Bakgrund

Organisation

Information och kommunikation – definitioner, arbetsprocesser

Internkommunikation

- Mål. Strategiska, praktiska, mätbara och motivering. Styrdokument.
- Metod. Vilka och varför. Mottagaranalys/anpassning.
- Uppföljning. Hur. Mätningar och mätbarhet. Återkoppling.

Inspiration/kunskapskällor

Framtiden

Material

