

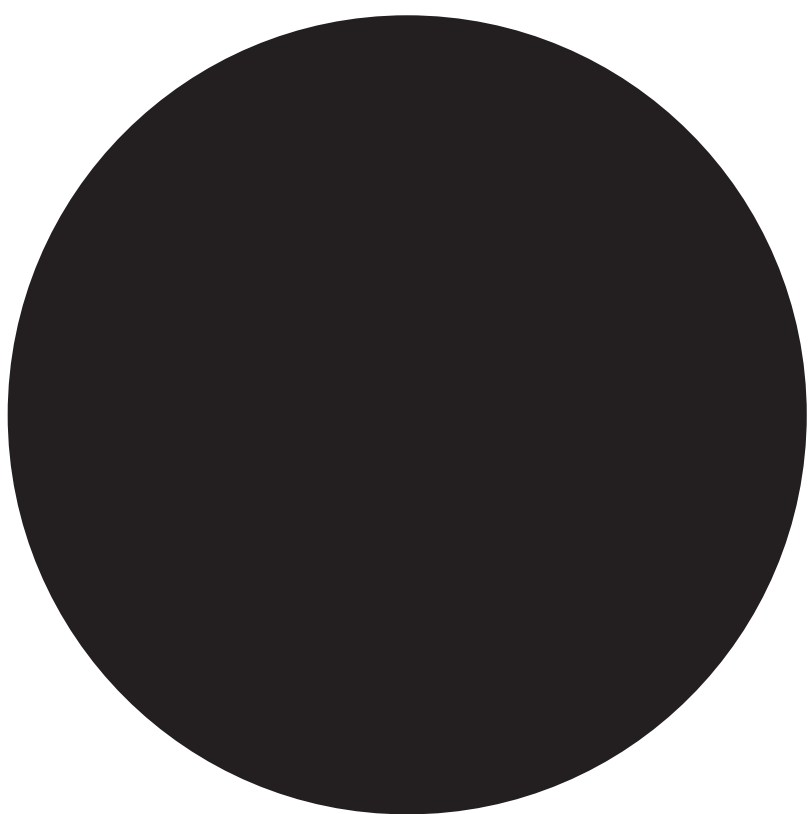
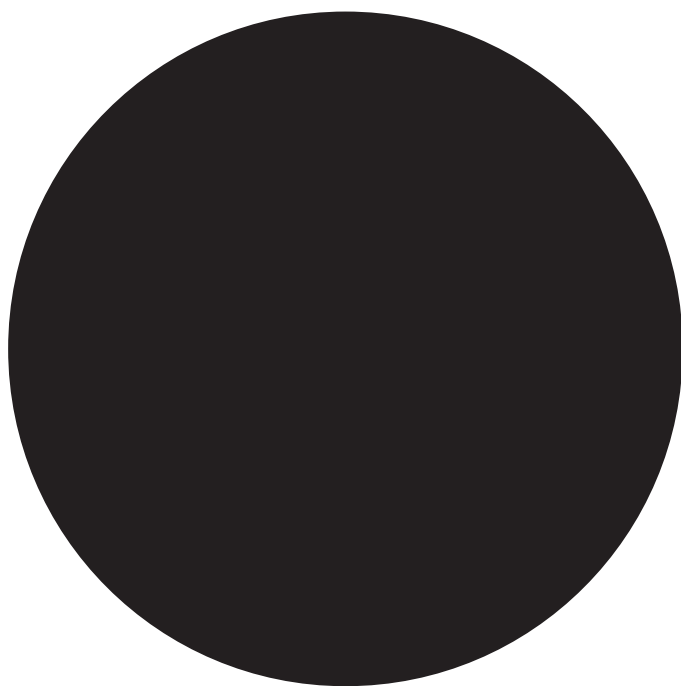


KOMMUNIKATIONSKLIMAT  
– EN VERKSAMHETSKRITISK RESURS

Sara von Platen

Institutionen för strategisk kommunikation  
Forskningsprojektet Kommunikativa organisationer  
Forskare i projektet: Rickard Andersson, Jesper  
Falkheimer, Mats Heide, Howard Nothhaft &  
Charlotte Simonsson

SAMMANFATTNING	4
INLEDNING	6
ORGANISATIONS OCH KOMMUNIKATIONSKLIMAT	8
Kommunikationsklimat – vad säger egentligen ett index?	12
Chefen, kollegorna och den interpersonella kommunikationen	17
Att kommunicera om kommunikationen	20
Kommunikationsklimatets värde	24
AVSLUTANDE REFLEKTION	25
Litteratur	26
Bilaga Enkätundersökningen	29



## SAMMANFATTNING

Denna rapport handlar om kommunikationsklimat i organisationer och hur kommunikatörer, chefer och medarbetare kan bidra till att skapa ett bra klimat på arbetsplatsen. Resultaten är baserade på en enkätundersökning som har genomförts i elva svenska organisationer. Undersökningen visar att de deltagande organisationerna överlag har bra kommunikationsklimat. Till exempel litar medarbetarna på informationen som finns i interna kanaler och de upplever att de har tillgång till nödvändig arbetsrelaterad information. Samtidigt upplever relativt många att de inte fritt kan uttrycka sin åsikt dvs. att det inte är "högt i tak". För att skapa ett gynnsamt klimat räcker det alltså inte att skapa ett kommunikationssystem och distribuera information. Att förebygga ett tyst klimat handlar också om att arbeta med tillit och outtalade normer som formar interaktionen. Den horisontella kommunikationen är också en svag punkt i många organisationer. Att öka kontaktytorna mellan funktioner, sektioner och avdelningar skapar tillfälle för lärande men det gynnar också framväxten av gemensamma normer och värden.

I fråga om kommunikationskanaler är respondenterna mest nöjda med sina kollegor och sin närmaste chef. Den interpersonella kommunikationens betydelse för kommunikationsklimatet kan inte betonas nog starkt. För kommunikatörer innebär detta bland annat att fokus i högre grad måste ligga på att skapa tid, plats och utrymme för möten och samtal mellan medarbetare. Det innebär också att fokus måste flyttas från chefer och ledningsgrupper till medarbetarnas kommunikationsansvar och kommunikationskompetens.

Undersökningen visar att det finns ett samband mellan kommunikationsklimatet och hur mycket man pratar om kommunikation. Att till exempel diskutera en negativ mediebild av organisation kan vara särskilt viktigt. Risken är annars att medarbetarna påverkas och deras lojalitet och engagemang sjunker. Det är också väsentligt att reflektera kring den interna kommunikationen. Genom att prata om bemötande och gemensamma spelregler för kommunikation och interaktion kan fler ta ansvar för och bidra till ett kommunikationsklimat som stödjer verksamhetsmålen.

Studien visar också att kommunikationsklimatet påverkar både förtroendet för högsta ledningen och medarbetarnas vilja att agera som ambassadörer för organisationen. Den interna kommunikationen kan följaktligen bidra med värde dels genom att underlätta samordning mot gemensamma mål, dels genom att skapa handlingsutrymme och starkare relationer till externa målgrupper.

## INLEDNING

Organisationer beskrivs ofta i termer av att de har olika kommunikationsklimat som kan uppfattas som "öppet", "formellt", "tillåtande" eller "slutet". Kommunikationsklimat är svårt att definiera. Samtidigt visar tidigare forskning att det som kallas för kommunikationsklimat har en stor betydelse för medarbetarnas tillit, engagemang och samarbete, som samtliga är centrala resurser för en framgångsrik organisation. Men vad är egentligen ett kommunikationsklimat? Vilka kommunikationsprocesser bidrar till att skapa ett visst klimat? Hur kan medarbetare, chefer och kommunikatörer bidra till ett kommunikationsklimat som skapar värde och stödjer verksamhetsmålen? Det här är några av de frågor som kommer att diskuteras i denna rapport.

Rapporten är en del av forskningsprojektet Kommunikativa organisationer som fokuserar på kommunikationens värde i organisationer. I projektet ingår elva svenska organisationer som både är privata och offentliga. De deltagande organisationerna är:

Eon Sverige	Västra Götalandsregionen
Göteborgs stad	NCC Sverige
Helsingborgs stad	Polismyndigheten
Malmö stad	Stockholms stad
Länsstyrelsen Västernorrland	PostNord
Ikea of Sweden	

Projektets syfte är att öka kunskapen om kommunikationens betydelse för organisationers måluppfyllelse och framgång. Ett underliggande syfte är att bidra med ny kunskap om framtidens krav och utmaningar för kommunikatörer och organisationers kommunikation.

För att kunna uppnå syftet har vi utformat en studie med både en kvantitativ och en kvalitativ undersökning. Till skillnad mot många andra studier inom forskningsfältet strategisk kommunikation har vi valt att inte endast fokusera på de professionella kommunikatörerna, utan även riktat oss till chefer och övriga medarbetare. Vi hoppas därigenom få en mer nyanserad bild av hur organisationsmedlemmar ser på och uppfattar betydelsen av strategisk kommunikation.

Denna rapport är baserad på en enkätundersökning som genomfördes i de elva deltagande organisationerna mellan oktober 2015 och september 2016. Totalt besvarade 8 091 av 27 849 mottagare enkäten, vilket ger en svarsfrekvens på 29 procent (se bilaga för information om enkätundersökningen).

## Organisations och kommunikationsklimat

Organisationsklimat är ett väl utforskat område. Forskningen, som domineras av kvantitativa metoder, har sina rötter inom psykologin och var som mest intensiv på 1960- och 1970-talet. Tyngdpunkten i forskningen ligger på att mäta organisationsmedlemmars uppfattning om relativt konkreta faktorer såsom beslutsfattande eller strukturer. Organisationer har dessutom flera olika klimat och forskningen har också ägnat sig åt särskilda dimensioner såsom säkerhets-, service-, mångfalds- och etikklimat (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013; Chatman & O'Reilly, 2016).

Även inom kommunikationsforskningen vaknade intresset för en specifik klimatform – kommunikationsklimat. En vanlig definition av kommunikationsklimat är denna:

Den subjektivt upplevda kvaliteten på en organisations interna miljö: begreppet omfattar en generell uppsättning upplevda egenskaper som kan identifieras genom att mäta medlemmarnas uppfattningar om budskap och budskapsrelaterade händelser i organisationen. (Dennis, 1974, s. 29, citerat ur Bartels, Pruyn, De Jong & Joustra, 2007. Författarens översättning)

Kommunikationsklimat kan också definieras i termer av hur medarbetarna uppfattar kvaliteten på ömsesidiga relationer och kommunikationen i organisationen (Goldhaber, 1993). Till grund för mycket av det arbete som har gjorts om kommunikationsklimat ligger Jack Gibbs (1961) forskning. Gibb undersökte kommunikation och interaktion i mindre arbetsgrupper och identifierade de kommunikationsbeteenden som bidrog till kommunikationsklimatet. Han identifierade två elementära grundstrukturer som han kallade för defensivt res-



pektive stödjande (eng. *supportive*) klimat. Idén om ett idealt kommunikationsklimat formulerades senare av Redding (1972), som beskrev kommunikationsklimatets fem dimensioner: 1) stödjande (eng. *supportiveness*), 2) delaktighet i beslutsfattande, 3) förtroende, tillit och trovärdighet, 4) öppenhet och uppriktighet samt 5) höga målsättningar. Följande fyra dimensioner återkommer också i många mätningar av kommunikationsklimat: 1) kommunikation mellan chef och medarbetare, 2) andra aspekter av kommunikation såsom återkoppling, stöd och uppåtgående kommunikation 3) trovärdighet och kvalitet på informationen från andra medlemmar i organisationen samt 4) användning och tillfredsställelse med olika kanaler och kommunikationsformer (Pascoe & More, 2005). Enkätundersökningen som rapporteras här mäter också dessa dimensioner.

Kommunikationsklimat är ett komplext och svårångat fenomen (Hill & Northouse, 1978). Kommunikation sker överallt och hela tiden i en organisation och utan kommunikation hade en organisation heller inte kunnat existera (Weick, 1995). Det här bidrar till att det är en utmaning att på ett adekvat sätt beskriva vad som karaktäriserar den subjektiva och individuella upplevelsen av den interna kommunikationens kvalitet i en organisation. Till viss del har dessa omständigheter också bidragit till att det inte har vuxit fram en gedigen kunskapstradition kring ämnet kommunikationsklimat. I stället har forskningen fördjupat sig i de specifika fenomen och processer som utgör kommunikationsklimatets beståndsdelar såsom engagemang, förtroende, lyssnande, tystnad, röst, delaktighet, kanaler och relationen mellan medarbetare, chefer och ledning i organisationer (Grunig, 1992). Även om begreppet kommunikationsklimat idag är sällsynt i den akademiska litteraturen råder det inga tvivel om att de faktorer som skapar detta "klimat" har en stor betydelse för medarbetarnas motivation, engagemang, samarbete och lärande (Arif, Zubair & Manzoor, 2012; Guzley, 1992; Krivonos, 1978).

Under senare år har klimatforskningen dessutom smält samman med den omfattande forskningen om kultur i organisationer som tog fart på 1980-talet. Debatten om vad som skiljer respektive förenar studier av klimat och kultur i organisationer har tidvis varit hätsk, men föreningen mellan de båda områdena har varit produktiv. Inte minst verkar det finnas en konsensus om att de båda forskningsområdena, om än med olika metoder, i grund och botten studerar samma fenomen – individuella och kollektiva uppfattningar och meningsskapande kring organisatoriska fenomen (Schneider, 2000).

Det råder också samstämmighet kring en annan punkt som är väsentlig i detta sammanhang, nämligen skillnaden mellan kultur och klimat. Kultur handlar om underliggande, gemensamma normer och värden som definierar vad som är rätt och fel i olika sammanhang. Kultur är de outtalade föreställningar som sätter ramarna för beteenden och som skapar samhörighet i ett kollektiv. Som sådan kan kulturen vara reglerande och leda till sanktioner för den som bryter mot reglerna. Organisationsklimatet är däremot grundat på individens uppfattning om och upplevelse av situationsspecifika fenomen såsom delaktighet i beslutsfattande eller organisationsstrukturer. Klimatet är således mer flyktigt och lättare att påverka eller förändra. En mätning av klimat är med andra ord en sammanvägning av individuella uppfattningar om arbetsmiljön, snarare än ett mått på de normer och beteenden som individen förväntas anamma för att vara en accepterad gruppmedlem (Chatman & O'Reilly, 2016). Sammantaget har dessa skillnader mynnat ut i ett konstaterade att underliggande kulturella normer föregår de attityder och beteenden som utgör det mer påtagliga klimatet (Denison, 1996; Virtanen, 2000) och att klimatet är ett resultat av normer och värden.

För den som arbetar med internkommunikation har förhållandet mellan kultur och klimat långtgående implikationer. Det som karakteriserar den interna kommunikationen eller om man så vill kommunikationsklimatet, handlar ytterst sällan enbart om tillfälligheter, enskilda individer eller rena praktikaliteter. Det är mer sannolikt att de styrkor och svagheter som präglar medarbetarnas och organisationens kommunikation är baserade på förgivettagna normer och värden som ger dem näring och håller dem vid liv. Samtidigt är påverkan ömsesidig då formella och informella kommunikationsprocesser i sin tur ger näring åt underliggande föreställningar och betydelsesystem. Ur ett förändringsperspektiv är det här grundläggande kunskap för att kunna utveckla organisationens kommunikativa förmåga på längre sikt.

## Kommunikationsklimat – vad säger egentligen ett index?

Enkäten innehöll ett antal frågor som rör den interna kommunikationen (se tabell 1 nedan för exempel). Tretton av dessa frågor slogs sedan samman till ett index som mäter kommunikationsklimat.

Tabell 1: Kommunikationsklimat, exempel på påståenden

Påståenden	Genomsnittligt värde, totalt
Jag litar på den information som finns på intranätet, i nyhetsbrev och i andra interna kommunikationskanaler	4,1
Det finns möjligheter att framföra synpunkter till ledning och chefer	4,0
Jag har tillgång till den information jag behöver för att sköta mina arbetsuppgifter	4,0
Min arbetsplats präglas av delaktighet	3,9
Jag kan lita på den information som kommer från ledningen	3,8
Jag har en tydlig bild av organisationens övergripande vision och mål	3,8
Det är lätt att hitta den information jag behöver för mitt arbete	3,7
Jag har alltid tillgång till information om aktuella händelser inom organisationen	3,7
Vid större förändringar får jag alltid relevant information	3,5
I vår organisation är det högt i tak, dvs. jag kan fritt uttrycka min åsikt	3,3
Kommunikationen mellan olika avdelningar/enheter inom organisationen fungerar bra	2,8

På ett övergripande plan visar undersökningen att de deltagande organisationerna har ett relativt öppet kommunikationsklimat. På en femgradig skala sträcker sig indexvärdena från 2,9 till 4,1, och indexgenomsnittet är 3,8. Men ett index är ett trubbigt mått på så sätt

att det är ett sammanvägt resultat av många variabler som i själva verket mäter olika aspekter av den interna kommunikationen. Det finns därför ett värde i att se till frågorna var för sig och deras inbördes relation.

Tabellen ovan visar att genomsnittet är högt avseende tillgång och tillit till information samt möjligheterna att föra fram synpunkter till ledning och chefer. Det framkommer emellertid också att påståendet "I vår organisation är det högt i tak, dvs. jag kan fritt uttrycka min åsikt" endast ger medelvärdet 3,3. Det här utfallet är oroväckande och vid en första anblick förbryllande eftersom genomsnittet är relativt högt (4,0) för påståendet "Det finns möjligheter att framföra synpunkter till ledning och chefer". En möjlig förklaring till detta utfall är att det finns kanaler och fysiska möjligheter för att kommunicera med överordnade. Som medarbetare kan man till exempel skicka ett mail eller träffa chefen i korridoren. Det finns likväl också en subjektiv upplevelse av att det inte är acceptabelt att fritt uttrycka sin åsikt, något som kan vara grundat i underliggande normer för tillåtna synpunkter och samtalsämnen. Forskningen har under lång tid pekat på betydelsen av att medarbetare har möjlighet att ge uttryck för sina åsikter eller göra sin röst hörd (eng. *voice*) och på så vis utöva ett visst inflytande i organisationen (se t.ex. Wilkinson m. fl., 2014). Idag kompletteras detta perspektiv med ett ökat intresse för lyssnande på olika organisatoriska nivåer (McNamara, 2015). Att ge uttryck för sina åsikter och förslag kan vara värdefullt, men om ingen lyssnar aktivt är detta ett meningslöst utanpåverk. En möjlighet här är således att det finns en arkitektur både för att göra sin röst hörd och för det nu så populära lyssnandet men att normer och kompetenser inte stödjer den kommunikativa handlingen fullt ut.

Vad skillnaden mellan frågorna i viss mån fångar har att göra med tystnad i organisationer. Ett tyst kommunikationsklimat kan handla om bristfällig uppåtgående kommunikation men tystnaden kan också finnas i relation till den egna arbetsgruppen och kollegorna. Ett tyst klimat är problematiskt på många sätt. Om medarbetarna inte vill eller vågar ta upp brister eller lägga fram konstruktiva förslag minskar organisationens förändrings- och utvecklingspotential. Tystnaden kan uppstå och spridas av många olika anledningar. En orsak kan vara att ledningen omedvetet uppfattar medarbetarna som ointresserade eller oförmögna att ta till sig information. En annan anledning till att en organisation tystnar är att medarbetare pratar med varandra om sina erfarenheter av hur de till exempel har blivit illa bemötta av en chef eller kollega när de påpekat brister eller haft synpunkter på en förändring. Genom dessa berättelser skapas kollektiv mening om vad som är acceptabelt att prata om och med vem. De här implicita teorierna sprider sig sedan i organisationen och blir en del i de normer som formar medarbetarnas beteenden (Morrison & Milliken, 2000).

Det finns inga universalmedel mot tysta kommunikationsklimat och de är svåra att förändra. Eftersom de till viss del är en produkt av rådande kultur och normer i en organisation kan det vara nödvändigt att byta ut stora delar av personalen – inklusive chefer och ledning. Då detta sällan är ett realistiskt alternativ är det viktigt att synliggöra och arbeta med de normer som ligger till grund för sättet som vi kommunicerar med varandra. Rädsla för att göra bort sig själv eller någon annan är en central drivkraft för ett tyst klimat. Det är därför också viktigt att lyfta fram och träna på de kommunikationskompetenser och beteenden som skapar tillit och starka relationer. Sådana färdigheter kan till exempel handla om att lyssna aktivt, ge och ta feedback på ett konstruktivt sätt samt att ha en bekräftande kommu-

nikationsstil (Gibb, 1961). Självklart spelar chefer en viktig roll i detta arbete. Genom att statuera goda exempel och bland annat själva erkänna brister och misstag kan de bidra till att skapa ett tillåtande kommunikationsklimat. Samtidigt är det av största vikt att inse att klimatet är allas ansvar. Var, när, hur och med vilka vi kommunicerar, hur vi skämtar och vad vi väljer att inte prata om bidrar ständigt till att forma det rådande klimatet. Kommunikationsklimatet är alltså en gemensam angelägenhet på såväl grupp- som organisationsnivå och det är grundläggande att skapa en ökad medvetenhet om detta.

Ett kommunikationsklimat präglas inte enbart av den vertikala kommunikationen utan också av de horisontella flödena mellan enheter, sektioner och avdelningar i en organisation. Undersökningen visar att dessa kommunikationsprocesser är och förblir en utmaning i många verksamheter. I själva verket får denna fråga det lägsta värdet i tabell ett ovan. Kommunikation mellan funktioner och avdelningar är inte alltid nödvändigt. Självklart finns det delar i en organisation som inte behöver kommunicera regelbundet eller ens ha närmare kännedom om varandra. Inte desto mindre ökar möjligheterna till utveckling och förändring när medarbetare tillåts mötas över funktionsgränserna för att lösa problem, utbyta erfarenheter och lära av varandra. Den horisontella kommunikationen bidrar på så vis också till att undvika dubbelarbete och spara resurser. Det är med andra ord möjligt att resonera kring ett ekonomiskt värde av dessa kommunikationsprocesser. Men kommunikation över grupp- och funktionsgränser har ytterligare värdedimensioner genom att bidra till kulturella och sociala gemenskaper. När medarbetare från olika funktioner möts delar de inte bara arbetsrelaterad eller praktisk kunskap. De formar också mer eller mindre medvetet gemensamma normer och värderingar. På ett underliggande plan kan dessa möten således stärka det "kulturella klister" som ökar organisationens konkurrenskraft.

På ett övergripande plan visar undersökningen således att de deltagande organisationerna har bra kommunikationsklimat. Chefer är över lag något nöjdare än vad deras medarbetare är avseende exempelvis tillgång till information, delaktighet och metakommunikation. Sett till bakgrundsfaktorn ålder (35 år eller yngre, 36–50 samt 51 och äldre) visar det sig dock att skillnaderna är försumbara sett till hur den interna kommunikationen uppfattas. Med tanke på att yngre generationer ofta sägs ha högre krav på självförverkligande, delaktighet, uttrycksmöjligheter och omedelbar tillgång till information (gärna digital) är det förvånande att skillnaderna inte är större. En möjlig förklaring till det åldersmässigt homogena resultatet är att de deltagande organisationerna har en väl utvecklad förmåga att tillgodose olika åldersgrupper. En annan förklaring kan vara att medlemmar i en organisation, oavsett ålder, anpassar sig till rådande omständigheter och anammar gällande normer för kommunikation och interaktion. Denna socialisering är en kraftfull mekanism som till viss del kan förklara varför skillnaderna mellan olika generationer i arbetslivet inte nödvändigtvis är så stora som gärna görs gällande.

Så vad säger egentligen ett index och en mätning av kommunikationsklimatet? På ett övergripande plan kanske inte alltid så mycket men om man tar sig tid att analysera delprocesserna kan både styrkor och svagheter identifieras. Avslutningsvis är det lätt att ropa på mer kommunikation i tron om att det ska lösa alla problem: bryta funktionella silos, öka lärandet, stärka organisationskulturen, förbättra kommunikationsklimatet och så vidare. Undersökningen visar emellertid att en majoritet av de som har svarat anser att de har svårt att hantera mängden information i det dagliga arbetet. Det här är väsentligt för kommunikatörer att vara medvetna om. Idag är det mer än någonsin kvalitet, inte kvantitet, som måste präglar arbetet med den interna kommunikationen.



### Att tänka på ...

- Det räcker inte att det finns kommunikationskanaler för att skapa ett gynnsamt kommunikationsklimat. Underliggande normer och värden måste också tillåta en mångfald av synpunkter – även kritiska.
- Skapa en medvetenhet om att kommunikationsklimatet är en gemensam angelägenhet som formas i alla medarbetares interaktion och kommunikation.
- Kommunikation mellan enheter och funktioner stödjer förändring och lärande men även gemensamma synsätt som håller samman organisationen.
- Kommunikation styrs av outtalade normer och regler. Försök att synliggöra och diskutera dessa.

## Chefen, kollegorna och den interpersonella kommunikationen

Frågor om medier och kanaler är ett typiskt inslag i mätningar av kommunikationsklimat eftersom kanalerna utgör stommen i den interna kommunikationen. I enkäten har respondenterna tagit ställning till hur viktiga olika kanaler är respektive hur nöjda de är med kanalerna. Undersökningen visar att möten, epost och intranät är både viktiga och uppskattade. Däremot står sig dessa kanaler slätt i jämförelse med den interpersonella kommunikationen med kollegorna och den närmaste chefen. Att den närmaste chefen är en viktig kommunikationskanal är känt sedan länge och forskningen visar att under senare år har även kollegorna fått en mer framträdande roll som kommunikationskanaler. Vad denna studie visar är att respondenterna

i själva verket värdesätter/är nöjdare med kommunikationen med sina kollegor än vad de är med kommunikationen med sin närmsta chef. Vad betyder detta? En möjlig tolkning är att närmaste chefen av någon anledning håller på att förlora i legitimitet och betydelse som kommunikationskanal. En annan förklaring kan vara att medarbetare i dag är så välinformerade att det går lika bra att vända sig till en kollega som till chefen med sina frågor eller funderingar. Enkätundersökningen ger inte svar på dessa frågor. Men det vi kan konstatera är att den interpersonella kommunikationens betydelse bekräftas av decenniernas forskning om hur organisationer skapas och vidmakthålls genom medlemmarnas interaktion och kommunikation. I den här forskningen (se t ex. McPhee & Zaugg, 2009; Putnam & Pacanowski, 1983; Weick, 1995) uppfattas kommunikation som en meningsskapande process där vi löser problem, lär av varandra och förhandlar innebörden av visioner, roller, mål och förändringar. Det är med andra ord i den vardagliga interaktionen som "det händer" dvs. organisationen skapas och omformas.

För den som arbetar med kommunikation betyder detta för det första att fokus bör breddas från att hantera och administrera kanaler till att möjliggöra interaktion och kommunikation genom att skapa tid, plats och utrymme för möten och reflektion. Det är givetvis viktigt att information distribueras och finns tillgänglig. Det interna kommunikationsflödet måste struktureras, sorteras och sällas på ett professionellt sätt. Undersökningen visar att det är på dessa arbetsuppgifter som kommunikatorerna lägger större delen av sin arbetstid. Men informationen måste också tolkas, sättas i ett sammanhang och ges en innebörd. Det är bland annat denna funktion som den interpersonella kommunikationen fyller. Tiden är en knapp resurs i dagens organisationer men om det inte finns tillfälle att bearbeta och diskutera

gemensamma frågor går en väsentlig del av kommunikationsprocessen till spillo. För det andra måste fokus skifta från ledningsgrupper, chefsstöd och kommunikationsplaner till medarbetarnas kommunikationskompetens och ansvar. I både forskning och praktik finns det en tendens att se den interna kommunikationen som en angelägenhet som främst angår kommunikatörer och chefer. Men mot bakgrund av resonemanget att en organisation skapas i alla vardagliga kommunikationsprocesser måste medarbetarna få avsevärt mer uppmärksamhet (Heide & Simonsson, 2011). Dels handlar det om att skapa en medvetenhet om att alla har ett ansvar för hur vi kommunicerar med varandra och följaktligen för kommunikationsklimatet. Dels handlar det om att göra det möjligt för fler att ta detta ansvar t.ex. genom utbildning och träning, som alltför ofta är förbehållet chefer och andra personer i arbetsledande ställning. För det tredje pekar detta på vikten av att fler kommunikatörer är där "det händer" dvs. ute i verksamheten. Att lyssna på vad som sägs, vem som säger det, var, när och hur är måhända tidskrävande men det är också ett ovärderligt sätt att få en uppfattning om olika kommunikationsklimat och hur de kommer till uttryck i den vardagliga interaktionen mellan medarbetare och chefer.

### Att tänka på ...

- Den interpersonella kommunikationen är organisationens livsnerv. Skapa utrymme för samtal, möten och gemensam reflektion i vardagen.
- Alla medarbetare har ett kommunikationsansvar, inte bara chefer och kommunikatörer. Gör det möjligt för fler att ta detta ansvar genom utbildning och träning.
- Få en bättre förståelse för kommunikationsklimatet genom att vara där "det händer". Lyssna på och delta i de samtal som förs ute i verksamheten

## Att kommunicera om kommunikationen

Kommunikation är något som lätt tas för givet och som förutsätts fungera av sig självt. I många sammanhang förhåller det sig också på det viset. I en grupp eller på en arbetsplats kommer kommunikationen med tiden att följa vissa regler och allt går sin gilla gång. Vi menar dock att för att skapa en välfungerade intern kommunikation och ett ändamålsenligt kommunikationsklimat är det nödvändigt att synliggöra och diskutera mer eller mindre uttalade regler och ansvar. Med andra ord måste vi metakommunicera eller kommunicera om kommunikationen.

Undersökningen mäter hur de deltagande organisationerna metakommunicerar i två avseenden: externt och internt. För den externa metakommunikationen fick respondenterna till exempel ta ställning till påståendet "På min arbetsplats diskuteras vi ofta vad som sägs om organisationen i tv, tidningar och andra externa kanaler". På en femgradig skala var utfallet 3,5, vilket kan ses som ett relativt bra resultat. Spelar det någon roll vad som tas upp i massmedierna om ens arbetsplats och varför är det i så fall viktigt att kommunicera internt i organisationen om detta? Den externa bilden har en stor betydelse för hur medarbetare uppfattar sig själva som medlemmar i en grupp eller organisation. Mediebilden – oavsett om den är positiv eller negativ – är något som allmänheten tar del av. Det är just spridningen till en större publik som gör mediebilden så viktig eftersom självbilden är beroende av hur man tror att andra uppfattar den grupp man tillhör (Dutton & Dukerich, 1991). En positiv mediebild kan på så vis skapa stolthet och stärka identifikationen med arbetsplatsen. En organisation som är starkt kritiserad i media kan på samma sätt försvaga medlemmarnas lojalitet och känsla av samhörighet med organisationen. I den senare typen av fall blir metakommunikation sär-

skilt relevant. Om en organisation kritiseras i media är det viktigt att chefer och andra personer i arbetsledande ställning uppmärksammar medierapporteringen och diskuterar dess innebörd tillsammans med sina medarbetare: Stämmer bilden av att vi är en organisation i kris på grund av uppsägningar/mutor/personalbrist/trakasserier eller dålig ekonomi? Varför ser det ut så här? Vad betyder detta för oss? Vad gör organisationen för att ta hand om situationen? Risken är annars att mediediskursen står oemotsagd och blir tongivande för hur medarbetarna uppfattar sin arbetsplats.

Undersökningen har också innehållit följande påståenden om de interna kanalerna: På min arbetsplats ...

... finns det tydliga riktlinjer för hur epost bör användas  
... diskuterar vi ofta hur våra möten ska vara  
... diskuterar vi ofta hur sociala medier (t.ex. Facebook, Twitter, Instagram) bör användas.

Det visar sig att mest kraft läggs på att kommunicera om hur möten ska vara (genomsnitt 3,5) och minst uppmärksamhet ägnas åt att diskutera hur sociala medier bör användas (genomsnitt 2,7). Med tanke på hur utbredd användningen av sociala medier är i vårt samhälle är det förvånande att inte mer tid ägnas åt att prata om hur dessa kanaler och plattformar bör användas av medarbetare både i och utanför tjänsten. De digitala och sociala medierna är en av de starkast bidragande orsakerna till att gränserna mellan intern och extern kommunikation blir allt otydligare. Vad medarbetare säger som sin arbetsplats som privatpersoner på sociala medier är ett delikat dilemma som kan få omfattande konsekvenser. Här uppstår frågor om både rättigheter och skyldigheter som är viktiga att diskutera och hitta gemensamma riktlinjer för i organisationen.

Möten är en central arbetsform och i de flesta svenska organisationer lägger medarbetare mycket tid på att mötas. Det finns därför all anledning att ägna möten och mötesformer extra omsorg. Metakommunikation om möten syftar till att sätta upp vissa spelregler för interaktionen genom att ge svar på frågan: Hur kommunicerar vi här? I de flesta fall är det relativt okomplicerat att komma överens om frågor som rör förberedelser, tider, agenda, anteckningar och liknande praktikaliteter. Men det kan också finnas anledning att reflektera kring och sätta upp vissa mål för sättet som själva interaktionen och kommunikationen bör ske. Till exempel kan en grupp ta ställning till frågor som: Hur skapar vi ett konstruktivt och stödjande samtalsklimat? Hur ska vi göra när vi ger och får kritik? Hur ska vi göra för att så många som möjligt kommer till tals? Vilken typ av uttalanden eller kommunikativa beteenden accepterar vi inte här? Hur hanterar vi konflikter eller situationer då vi inte kommer överens? En anledning till att dessa frågor är viktiga att arbeta med är att förändrade beteenden kan på längre sikt skapa nya normer. Beteendeförändringar kan med andra ord vara ett sätt att skapa en långsiktig förändring av de underliggande kulturella föreställningar som formar kommunikation och interaktion. En annan anledning till att uppmärksamma dessa frågor är att undersökningen visar att det finns ett samband mellan graden av metakommunikation och kommunikationsklimatet. De organisationer som har höga värden på frågorna om metakommunikation har också höga värden på index för kommunikationsklimat.

Kommunikationsvetaren Klaus Bruhn Jensen (2011) konstaterar följande angående metakommunikation: "Because communication operates at several levels at once, it is ripe with potential conflicts regarding what people are actually saying to each other and, not least, why." För att undvika konflikter och missförstånd handlar metakommunikation i grund och botten om att synliggöra de gemensamma

reglerna och ansvaret för kommunikationsklimatet i stället för att utgå från att det nog löser sig med tiden. I arbetet med att utveckla och underhålla kommunikationsklimatet kan kommunikatörer spela en viktig roll till exempel genom att se till att frågorna om gemensamma spelregler väcks och följs upp, stödja diskussionerna och låta medarbetarna dokumentera resultatet.

### Att tänka på ...

- Prata om hur organisationen framställs i externa medier, både traditionella och digitala, så att medierna inte får ett tolkningsföreträde.
- Etablera gemensamma spelregler för kommunikationen genom att initiera och facilitera diskussioner om "Hur kommunicerar vi här?".
- Ett öppet och tillåtande kommunikationsklimat innebär inte att alla kan säga vad de vill när som helst. Identifiera vad som faller inom kategorin "Så kommunicerar vi inte här".
- Den interna kommunikationen ska skapa ett mervärde för organisationen. Låt chefer och medarbetare diskutera hur olika sätt att kommunicera och interagera stödjer organisationens målsättningar och värden.

## Kommunikationsklimatets värde

Ett syfte med forskningsprojektet Den kommunikativa organisationen är att förtydliga hur olika kommunikationsprocesser bidrar med värde i organisationer. Den här studien visar att kommunikationsklimatet tydligt bidrar med värde i bland annat avseende: *förtroende* för högsta ledningen och *ambassadörskap*.

En regressionsanalys där påståendet "Jag har stort förtroende för högsta ledningen" är den beroende variabeln visar ett tydligt samband med index för kommunikationsklimatet i de deltagande organisationerna. Annorlunda uttryckt betyder detta att ju bättre kommunikationsklimatet är, desto starkare förtroende uttrycker medarbetarna för högsta ledningen.

Undersökningen visar också att det finns ett signifikant samband mellan kommunikationsklimatet och påståendet "Jag talar ofta gott om min organisation". Att främja denna typen av ambassadörskap börjar självklart internt, i organisationen. Men att göra medarbetarna till bra ambassadörer för sin arbetsplats handlar inte primärt om att pliktskyldigt distribuera den senaste versionen av organisationens värdegrund och uppmana chefer och andra medarbetare att följa den. Den här undersökningen visar att viljan att tala gott om sin organisation bottnar i något helt annat, nämligen ett öppet och konstruktivt kommunikationsklimat där medarbetarna upplever sig delaktiga och insatta i organisationens mål, visioner och förändringsidéer.

Genom att arbeta både med kommunikationsklimatets underliggande och synliga delar kan den interna kommunikationen såldes bidra till två fundamentala organiseringsprocesser: koordination mot gemensamma mål samt handlingsutrymme och legitimitet i det offentliga rummet genom det anseende som medarbetarna bidrar till att skapa (Zerfass & Viertmann, 2017).



## Avslutande reflektion

Den här rapporten har visat att kommunikationsklimat är ett sammansatt och svårfångat fenomen som kan beskrivas på många olika sätt. Innebär inte detta att begreppet egentligen har tjänat ut sitt existensberättigande och borde förpassas till en plats där det inte får så mycket uppmärksamhet? Detta är så klart ett sätt att hantera situationen men vi vill hävda det motsatta. Som verksamhetskritisk resurs kommer kommunikationsklimat snarare att få en ökad betydelse för framtidens arbetsplatser. Vi lever i en tid då ständiga förbättringar, innovation, lärande och samarbete baserat på medarbetarnas engagemang och delaktighet är centrala mål för framgångsrika organisationer. Men det räcker inte att anamma dessa ideal på ett retoriskt plan eller ens att skapa praktiska förutsättningar för medarbetare att mötas och lära av varandra. Kommunikationsprocesser, normer och beteenden måste också bidra till ett kommunikationsklimat som gör det möjligt för medarbetarna att bidra till målen. Om en arbetsplats präglas av ett klimat där medlemmarna inte kan, vill eller vågar lita på varandra, engagera sig och dela med sig, kommer det att bli svårt att ta tillvara den kollektiva kompetensen och skapa en kontinuerlig verksamhetsutveckling. Vår samtidsanda präglas också av återkommande krav på organisationers transparens och öppenhet, inte tystnad, gentemot samhället. Kommunikationsklimatet är på därför inte en intern angelägenhet utan också något som är nära sammankopplat med regler och rutiner för den externa kommunikationen. Betraktat på detta sätt är klimatfrågan långt ifrån förbrukad utan snarare något som måste tas på större allvar i det strategiska kommunikationsarbetet.

## Litteratur

Arif, S., Zubair, A. & Manzoor, Y. (2012). Innovative work behavior and communication climate among employees of advertising agencies. *FWU Journal of Social Sciences*, 6(1), 65–72.

Bartels, J., Pruyn, A., De Jong, M. & Joustra, I. (2007). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 173–190.

Chatman, J. A. & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199–224.

Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619–654.

Dutton, J. & Dukerich, J. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517–554.

Gibb, J. (1961). Defensive communication. *Journal of Communication*, 11, 141–148.

Goldhaber, R. M. (1993). *Organizational communication*. Dubuque: Brown and Benchmark.

Grunig, J. E. (1992). Systems of internal communication. I J. E. Grunig (red.) *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum.

Guzley, R. (1992). Organization climate and communication climate. Predictors of commitment to the organization. *Management Communication Quarterly*, 5(4), 379–402.

Heide, M. & Simonsson, C. (2011). Putting coworkers in the limelight: New challenges for communication professionals. *International Journal of Strategic Communication*, 5(4), 201–220.

Hill, S. & Northouse, P. (1978). A research design for studying communication climate within a organization. *Journal of Business Communication*, 15(2), 37–44.

Jensen, Klaus Bruhn (2011). Metamedia and metacommunication Revisiting the concept of genre in the digital media environment. *Mediekultur: Journal of media and communication research*, 27(51), 8–21.

Krivosos, P. D. (1978). The relationship of intrinsic/extrinsic motivation and communication climate in organizations. *Journal of Business Communication*. 15(4), 53–65.

MacNamara, J. (2015). *Creating an 'architecture of listening' in organizations: The basis of engagement, trust, healthy democracy, social equity, and business sustainability*. Sydney, NSW: University of Technology Sydney.

McPhee, R. & Zaug, P. (2009). The communicative constitution of organizations. A framework for explanation. I L. Putnam & A. Nicotera (Red.) *Building theories of organization: The constitutive role of communication*. London: Routledge.

Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), 706–725.

Pascoe, C. & More, E. (2005). Communication climate and organizational knowledge sharing. *Journal of Information and Knowledge Management*, 4(4), 247–255.

Payne, R. L. (2000). Climate and culture. How close can they get? I N. Ashkanasy, C. Wilderom & M. Peterson (Red.), *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Putnam, L. & Pacanowski, M. (Red.) (1983). *Communication and Organization: An Interpretive Approach*. Beverly Hills, CA: Sage.

Redding, W. C. (1972). Communication within the organization: *An interpretive review of theory and research*. Industrial Communication Council.

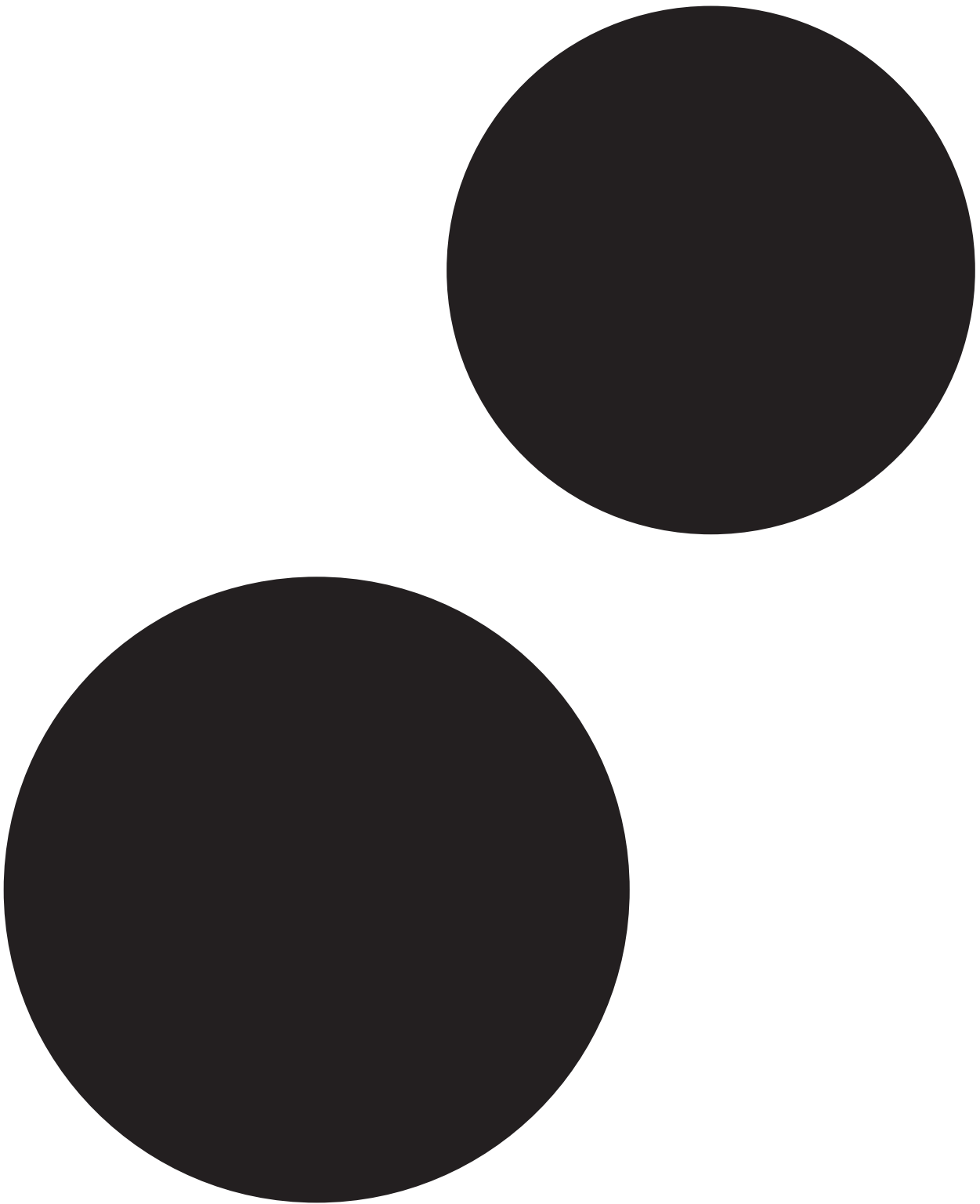
Schneider, B., Ehrhart, M. & Macey, W. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology* 64: 361–388.

Virtanen, T. (2000). Commitment and the study of organizational culture and climate. I N. Ashkanasy, C. Wilderom & M. Peterson (Red.), *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Wilkinson, A., Donaghey, J., Dundon, T. & Freeman, R. B. (Red.). (2014). *Handbook of Research on Employee Voice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Zerfass, A. & Viertmann, C. (2017). Creating business value through corporate communication: A theorybased framework and its practical application. *Journal of Communication Management*, 21(1), 68–81.



## Bilaga

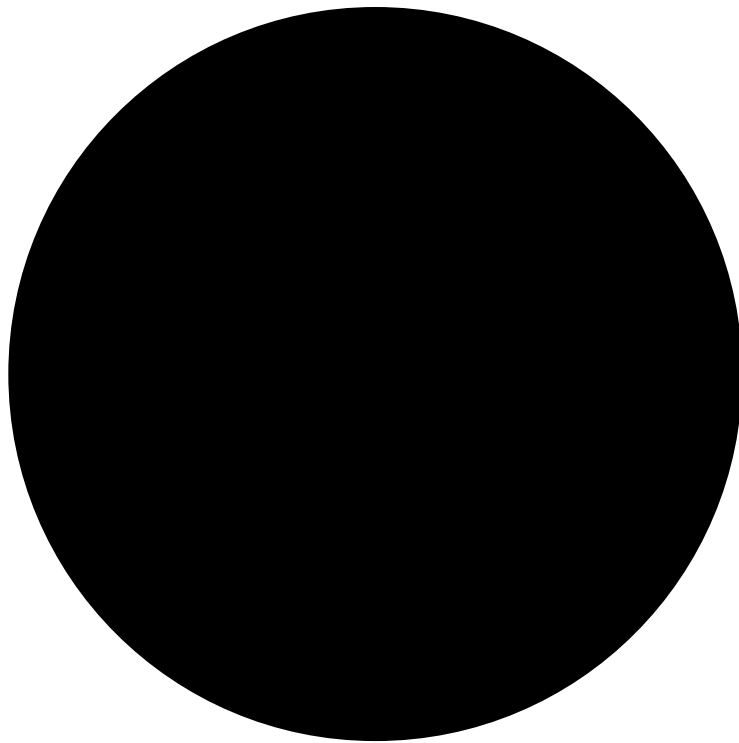
### Enkätundersökningen

Denna rapport är baserad på en enkätundersökning som genomfördes i de elva deltagande organisationerna mellan oktober 2015 och september 2016. Totalt besvarade 8 091 av 27 849 mottagare enkäten, vilket ger en svarsfrekvens på 29 procent. Svarsfrekvensen för respektive organisation varierade mellan 15 och 50 procent och den totala svarsfrekvensen 29 procent är varken bra eller dålig i förhållande till svarsfrekvensen i liknande forskningsstudier. Av de 8 091 som besvarade enkäten är 19 procent chefer, 75 procent medarbetare och 6 procent kommunikatörer. I de tio organisationer som besvarade frågan om könsidentitet blev fördelningen 66 procent kvinnor, 33,7 procent män och 0,3 procent annan könsidentitet. 81 procent av respondenterna arbetar inom den offentliga sektorn, och 19 procent inom den privata.

Urvalet av organisationer har varit efterfrågestyrt, de deltagande organisationerna har själva visat ett intresse för forskningsstudien och valt att delta. Det föreligger med andra ord inget strategiskt urval av organisationer baserat på branschtillhörighet, storlek eller kommunikationsfärdigheter.

Antalet frågor varierade något beroende på organisation, men var i grunden 137 stycken. Frågorna var av både kvalitativ och kvantitativ karaktär för att möjliggöra olika typer av analyser. Majoriteten av frågorna i enkäten var utformade som påståenden där respondenten kunde ange sitt svar på en femgradig Likertskala. Enkäten distribuerades elektroniskt i de flesta organisationerna och täckte följande områden:

- Internkommunikation och kommunikationsklimat
- Ledare, medarbetare och deras kommunikation
- Synen på kommunikation och kommunikatorerna
- Kommunikatörernas roll och arbetsuppgifter
- Den externa bilden av organisationen



Finansiärer

---



Forskare

---

