



**INSTITUTIONEN FÖR FILOSOFI,  
LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI**

# **KONSTEN ATT KOMMUNICERA**

En studie av internkommunikation och organisationsidentitet inom en konstnärligt driven organisation

**Mattias Desac**

---

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Kommunikatörsprogrammet/Magisteruppsats 15hp
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	VT 2016
Handledare:	Mikael Strömberg
Examinator:	Staffan Larsson

# Abstract

Uppsats/Examensarbete: Konsten att kommunicera – En studie av internkommunikation och organisationsidentitet inom en konstnärligt driven organisation

Program och/eller kurs: Kommunikatörsprogrammet/Magisteruppsats

Nivå: Avancerad nivå

Termin/år: VT 2016

Handledare: Mikael Strömberg

Examinator: Staffan Larsson

Nyckelord: Intern kommunikation, Organisationsidentitet, Subkulturer, Konstnärligt driven organisation

---

**Syfte:** Syftet med studien är att undersöka organisationsidentitet i förhållande till subkulturer och hur det påverkar den interna kommunikationen på en ”konstnärligt driven organisation”.

**Teori:** Central litteratur är *Kommunikation i organisationer* (Heide et al., 2012, ), *Organisationer, ledning och processer* (Alvesson, 2012) och *Konstiga Företag* (Stenström, 2000). Teorier som lyfts fram i dessa tre böcker har varit mest användbara för att studera internkommunikation, organisationsidentitet och konstnärligt drivna organisationer och är därför återkommande studien igenom.

**Metod:** Studien är genomförd med hjälp av fem kvalitativa intervjuer med medarbetare på Regionteater Väst.

**Resultat:** För att den interna kommunikationen ska fungera på en ”konstnärligt driven organisation”, behövs det tålamod och en djup förståelse för olika yrkeskategoriers förutsättningar. Även om konstnärliga ambitioner och ekonomiska mål allt mer integreras är det fortfarande en dikotomi som existerar och är viktig att ta hänsyn till för att förstå hur medarbetare kommunicerar på en ”konstnärligt driven organisation”. Konstnärlig personal har en tydligare koppling till sitt yrke än vad den administrativa och tekniska personalen har vilket gör att de tar till sig den interna kommunikationen på ett annorlunda sätt. Det påverkar därför den interna kommunikationen då den gruppen förväntas få mer service än till exempel administrativ personal medan den tekniska personalen är mer neutral inför den interna kommunikationen.

# Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Syfte och frågeställningar.....	2
2. Bakgrund Regionteater Väst.....	4
2.1 Regionteater Västs organisation.....	4
2.2 Värdegrund.....	4
2.3 Konstnärlig utveckling.....	4
2.4 Kanaler för intern kommunikation.....	5
3 Teoretisk ram och tidigare forskning.....	7
3.1 Konstnärligt driven organisation.....	7
3.2 Organisationsidentitet.....	9
3.2.1 Mål och värderingar.....	9
3.2.2 Föränderlig.....	10
3.2.3 Motivation.....	10
3.3 Organisationskultur.....	10
3.3.1 Gemenskap.....	11
3.3.2 Subkulturer.....	11
3.4 Organisationsstruktur.....	12
3.5 Internkommunikation.....	12
3.5.1 Ansvar och information.....	13
3.5.2 God intern kommunikation som strategisk kommunikation.....	14
3.6 Sammanfattning av teoretisk ram.....	14
4. Metod.....	16
4.1 Val av metod.....	16
4.2 Konstruktion av intervjuer.....	16
4.3 Hermeneutiken.....	16
4.4 Urval av deltagare.....	17
4.5 Forskningsetik.....	17
4.6 Validitet och reliabilitet.....	17
4.7 Sammanställning av material.....	18
4.8 Metodkritik.....	18
5 Resultat.....	19
5.1 Organisationsidentitet.....	19
5.1.1 Mål och värderingar.....	19
5.1.2 Subkulturer.....	21
5.1.3 Motivation.....	24

5.1.4 Gemenskap .....	25
5.2 Internkommunikation .....	26
5.2.1 Kommunikation mellan enheterna och organisationsstruktur .....	26
5.2.2 Information .....	28
5.2.3 Ansvar .....	29
5.2.4 God intern kommunikation .....	29
5.2.5 Förbättringar .....	30
6 Analys av resultatet .....	32
6.1 Organisationsidentitet/subkulturer .....	32
6.2 Hur påverkar subkultureernas organisationsidentitet den interna kommunikationen? .....	34
6.3 Konstnärligt driven organisation .....	37
7 Slutsats .....	38
7.1 Vidare forskning .....	39
Referenslista .....	40
Bilaga 1: informationsbrev .....	41
Bilaga 2: Intervjuguide .....	42

# 1. Inledning

Om grundföreställningen om konst är att det handlar om något unikt, fritt och originellt, är grundföreställningen om företag närmast den motsatta. Företag förknippas ofta med det instrumentella och rationella. Det handlar om att nå lönsamhet, göra analyser och beräkningar samt kunna argumentera på rationella grunder (Stenström 2000: 50).

Förhållandet mellan konstnärligt skapande och ekonomisk realitet är en ständig pågående diskussion som ofta slutar i stereotyper och blir uttjatad. Samtidigt är det en viktig debatt som måste föras då dessa värden allt mer integreras och gamla skiljelinjer blir otydligare.

Stenström, Köping och Lantz (2008) skriver att de ekonomiska argumenten blir allt mer överordnade inom kultursektorn och att allt reduceras till ekonomi (Köping et. al 2008: 85).

De argumenterar att den tidigare existerade balansgången mellan ekonomi och kultur håller på att försvinna. De hävdar också att kulturens legitimitet är i fara om den inte klarar av att besvara alla krav som allt mer läggs på deras axlar i dagens samhälle. Det kan vara allt från ekonomisk tillväxt, hälsa, regional utveckling, turism, skapa ett kreativt samhälle och andra saker som kulturarbetare förväntas fixa. Forskarna menar att missuppfattningen om kulturarbetarnas möjlighet att göra stordåd ofta grundar sig på en felaktig förståelse för deras yrkesroll, vilket många gånger grundar sig i misslyckad kommunikation och otillräcklig insyn i rådande arbetsförhållanden.

En väl fungerande intern kommunikation där förståelse för olika yrkesgrupper existerar är därför viktigt för att förhindra ovanstående problem. Oftast finns det en sympati mellan grupperna men ofta sker det också missförstånd, vilket så klart händer på alla arbetsplatser. Skillnaden är att ”konstnärlig personal” fortfarande har en speciell situation inom en organisation som också behöver ta hänsyn till andra värderingar än den konstnärliga. Olika egenskaper värderas högre inom de olika grupperna.

Där det finaste man kan säga till någon, enligt konstens ideologi, är att han eller hon är spontan eller passionerad, är det finaste omdömet, enligt företagandets ideologi, att någon är effektiv eller produktiv. Motsatt gäller att det värsta omdöme man kan ge, enligt konstens ideologi, är att någon är förutsägbar, medan det värsta omdömet enligt företagandets ideologi är att någon är ineffektiv (Stenström, 2000:57).

Hur den interna kommunikationen fungerar i en organisation är grundläggande för dess existens. Det gäller bara att definiera vad kommunikationen består av och hur den ska vara konstruerad på ett effektivt sätt. När en organisation lyckas med att förmedla sina visioner, strategier och värderingar på ett slagkraftigt sätt kan den få sina medarbetare att känna gemenskap och motivation. Det hänger samman med organisationsidentitet som också är viktigt för att få de anställda att känna ett mervärde av sitt arbete (Heide et al., 2012:143ff). Den här uppsatsen undersöker organisationsidentiteten i förhållande till subkulturer och den interna kommunikationen inom en ”konstnärligt driven organisation”. Studien syftar till att skapa kunskap om och förstå hur synen på organisationsidentitet skiljer sig mellan subkulturerna: administrativ, konstnärlig och teknisk personal och hur det påverkar den interna kommunikationen. Uppsatsen består av fem kvalitativa intervjuer som berör dessa begrepp för att skapa en förståelse för interkommunikation och organisationsidentitet Regionteater Väst.

## 1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka organisationsidentitet i förhållande till subkulturer och hur det påverkar den interna kommunikationen på en ”konstnärligt driven organisation”. Första frågeställningen är: *Hur skiljer sig synen på organisationsidentitet mellan medarbetare på en ”konstnärligt driven organisation” med tydligt uppdelade yrkesgrupper/subkulturer?*

Gällande organisationsidentitet studeras synen på yrke i förhållande till organisation, identifikation med mål och värderingar, konstnärliga mål gentemot ekonomiska mål, motivation, subkulturer och känsla av gemenskap. Den interna kommunikation är viktig på en ”konstnärligt driven organisation” då förutsättningarna för de olika yrkesgrupperna; teknisk-, administrativ- och konstnärlig personal skiljer sig åt. Den andra frågeställningen blir därför: *Hur påverkar kommunikation mellan enheter, förutsättningar för informationsinhämtning, ansvar, samt organisationsidentitet och subkulturer den interna kommunikationen?*

Jag har ett personligt intresse av kultursektorn och tycker att det är intressant när konstnärliga mål ska föras samman med en ekonomisk verklighet. Jag tror att det är viktigt att ha en insyn i de olika förutsättningarna som finns för dessa yrkesroller för att förstå vilka utmaningar det kan innebära för interkommunikationen. Det finns dessutom inga tidigare studier på ämnet, så

målbilden är att uppsatsen skall utveckla ny teori om hur problem med internkommunikation inom ”konstnärligt drivna organisationer” kan förstås.

## 2. Bakgrund Regionteater Väst

I detta avsnitt presenteras information om Regionteater Väst för att få en inblick i hur organisationen är uppbyggd, vilka värderingar som gäller och de interna kanaler som används.

### 2.1 Regionteater Västs organisation

Regionteater Västs (Härefter RTV) uppdrag är att skapa scenkonst som är tillgängligt för barn och unga. RTV är ett aktiebolag (ej vinstdrivande) som ägs av Västra Götalandsregionen till 91 procent och Uddevalla kommun till nio procent. Bolaget är stationerat i Uddevalla. RTV har två separata kontor, varav det ena är i Borås och det andra i Uddevalla. I Borås är inriktningen på dans och det finns repetitions- och produktionslokaler i huset. I Uddevalla är teater i fokus men båda lokalerna är anpassade för både dans och teater-arrangemang. För tillfället uppgår personalen till 42 personer. De är uppdelade på de tre enheterna; konstnärliga (13), administrativa (12) och tekniska (17). Det finns även ca 10 produktions- och korttidsanställda. RTV ska rikta sig till hela Västragötalandsregionen (Regionteater Väst, 2015).

### 2.2 Värdegrund

RTV ser konsten och kulturen som platser där människor kan möta varandra och sig själva. De ser kulturen som ett sätt att stärka gemenskapen och motverka segregationen i samhället.

RTV arbetar efter ett intersektionellt perspektiv och verksamheten ska vara jämställd, tillgänglig och fri från diskriminering. Det är ett ständigt pågående förändringsarbete där våra egna normer och maktstrukturer måste synliggöras och ifrågasättas. (Regionteater Väst, 2015)

Deras grundprincip är att inte producera något utan att ha undersökt att genus- och mångfaldsperspektiven är medvetandegjorda och lusten att uttrycka sig ses som ett medel för yttrandefrihet (Regionteater Väst, 2015).

### 2.3 Konstnärlig utveckling

RTV har en ambition att producera utmanande och tillgänglig scenkonst som både ska vara underhållande och betydelsefull för en ung publik. Konstnärer som arbetar med RTV ska ha ett samhällsengagemang och intresse av målgruppen. Viktigt är också vad RTV som



institution kan lära sig och vad som kan utveckla såväl konstnärlig, teknisk som administrativ personal.

RTV är också ett kunskaps- och resurscentrum i kraft av deras strävan att skapa ett vidgat deltagande men också genom att öka tillgängligheten till verksamhetens resurser. Deras strategi är framförallt att aktivt söka upp och arbeta tillsammans med det fria scenkonstlivet. Det innebär också att RTV delar med sig av sina erfarenheter, metoder och resurser till det fria kulturlivet, skolor och arrangörer (Regionteater Väst, 2015).

## 2.4 Kanaler för intern kommunikation

Dessa är de kanaler som används för internkommunikation enligt kommunikationschef Anna Ahnstedt Mitle:

### **Extranätet**

Extranätet är RTV:s intranät som nås via en ”logga in-knapp” på hemsidan. Här finns till exempel alla policydokument, verksamhetsplaner, regionens uppdrag till RTV, årsberättelser, men också sådant som ledighetsansökansblanketter, tidrapportsmall, adresslistor, likabehandlingsplan, medarbetarguide och arbetstidsavtal till exempel. Extranätet används inte för att lägga upp nyheter.

### **Månadsbrev**

En sammanfattning månadsvis vad RTV har gjort den senaste månaden. Kommunikationschefen får bidrag från alla i ledningsgruppen och så sammanställer hon det. Där finns utrymme för att berätta om sådant inte alla ser, till exempel utbildningar som pågår för någon yrkesgrupp, studiebesök, arrangörsbesök och styrelsens arbete, förutom all scenisk verksamhet förstås. Det går till samtlig personal och till styrelsen.

### **E-post**

En mycket viktig kanal för intern kommunikation. Administrativ och teknisk personal har RTV-adresser. Dansarna och skådespelarna använder sina privata mailadresser. Det beror främst på att de som använder dator i sitt arbete har en adress länkad till den. Av praktiska skäl vill oftast dansarna och skådespelarna använda den mail de ändå läser av, i sin telefon t.ex. när de är på turné, för att slippa logga in på annan server.

## **Möten**

Det finns många mötesformer på RTV. Ungefär var sjätte-åttonde vecka är det en lokal mötesdag på respektive ort. Då samlas all personal och dagen ägnas åt fack/personalmöte (frivilligt utifrån arbetsgivarens perspektiv), samverkansmöte, allmän info och eventuellt någon gemensam utbildning i miljö/arbetsmiljö/tematik. En gång per termin har de en gemensam mötesdag för hela bolaget. Den har oftast ett tema med utbildningsinriktning. Varje vecka under produktionsperioden (medan föreställningen repeterar i huset) hålls produktionsmöten. Det leds av producenten och representanter för all tillverkning (ljus, ljud, snickeri, kostym, mask) finns med samt regissören/koreografen och scenografen. I Uddevalla brukar skådespelarna vara med, men dansarna är inte med i Borås. Teknikmöte hålls varje vecka med den tekniska personalgruppen, lett av teknisk chef, på respektive ort. Under turnéperiod kan det vara lite mer oregelbundet. Administrativt möte hålls varje vecka på respektive ort. Det är ett planeringsmöte kring den närmsta tiden och de aktiviteter som ska ske. Utifrån mötet gör en producent på varje ort ett veckoschema som sträcker sig över fyra veckor och som distribueras via mail. Vidare träffas de personer som jobbar med externa kontakter och relationer med kommunerna regelbundet, liksom konstnärlig personal har sina avdelningsmöten med sin närmsta chef.

## **Fredagsfrukost**

Fredagsfrukost är en informell fikastund på fredagsmorgnar där all personal som finns i husen just då deltar. Det finns möjlighet att informera om aktuella och kommande händelser. Eftersom många är på turné i perioder är det förstås ingen information som delas här som inte går att nå på annat sätt.

## **Anslagstavlor**

Hos RTV är anslagstavlor ett fungerande forum där folk passerar, slänger ett öga på långtidsscheman över terminen eller läser en nyhetsartikel som någon klippt ut. När de ska ut och resa tillsammans sitter nästan alltid tågreserbokningar/hotellbokningar på kylskåpen i personalköken.

### 3 Teoretisk ram och tidigare forskning

I detta kapitel redogörs relevant forskning och begrepp som är vitala för studien. Hur organisationsidentitet, subkulturer och internkommunikation hänger samman diskuteras och begreppet ”konstnärligt driven organisation” introduceras. Det finns några få uppsatser som har undersökt organisationsidentitet och intern kommunikation. Carolina Jehrns magisteruppsats *Det är insidan som räknas* studerar hur organisationsidentitet och intern kommunikation hänger samman och har varit inspirerande för studien när det gäller disposition och utformning (Jehn, 2014). Men det finns ingen tidigare forskning som har fokuserat på hur organisationsidentitet hänger samman med intern kommunikation på en ”konstnärligt driven organisation”. Jehn (2014) berör heller inte subkulturer i den utsträckning som denna studie gör. Central litteratur är *Kommunikation i organisationer* (Heide et al., 2012), *Organisationer, ledning och processer* (Alvesson & Svenningsson), 2012) och *Konstiga Företag* (Stenström, 2000). Teorier som lyfts fram i dessa tre böcker är de som varit mest användbara för att studera internkommunikation, organisationsidentitet och ”konstnärligt drivna organisationer” och är därför återkommande studien igenom. I slutet av kapitlet sammanfattas hur teorierna används ihop med metoden i resultatdelen.

#### 3.1 Konstnärligt driven organisation

Då kärnan i uppsatsens syfte är att undersöka hur internkommunikation och organisationsidentitet förhåller sig på en ”konstnärligt driven organisation” som RTV kan definieras som, behövs en kortare bakgrund till begreppet. Det finns inte någon allmänt accepterad definition av vad en ”konstnärligt driven organisation” är. I studien är utgångspunkten en humanistisk definition. Begreppet inkluderar alltså en organisation/förening/företag som arbetar med någon av konstarterna litteratur, konst, musik, scenkonst eller film. Kultursektorn har en tradition av att drivas av ickekommersiella drivkrafter vilket ibland kan skapa missförstånd i kommunikationen. En ”konstnärligt driven organisation” anses oftast inte ha ett ekonomiskt vinstintresse som främsta syfte.

Där konstens mål är mänsklig och estetisk utveckling, är företagets mål ekonomisk och materiell tillväxt. De behov som tillåts styra verksamheten är i konstens fall de interna, medan de i företagets fall är externa behov på marknaden. Med andra ord, konsten anses ofta vara produkt- eller produktionsorienterad, medan företag ses som i huvudsak marknadsorienterade (Stenström, 2000: 56).

Det talas om en förändring av diskursen inom kulturfältet i och med att offentligt finansierade organisationer har börjat styras som privata företag, även kallat New public management. Stenström (2000) talar om hur konsten och ekonomin påverkar varandra, och att företag allt mer använder sig av traditionellt konstnärliga värden.

I mångfalden av intryck har tre grupper av föreställningar trätt fram: om en estetisering av företag, en romantisering av företagsledarskapet och en ekonomisering av konsten (Stenström, 2000: 20).

När kulturpolitiken etablerades på tidigt 70-tal var den inriktad på att motverka kommersialismen vilket gav andra förutsättningar för ”konstnärligt drivena organisationer” som t.ex. fria teatrar. I kulturpropositionen *Tid för kultur* som lades fram av alliansregeringen 2009, som sätter standarden för dagens kulturpolitik argumenteras det att samhället har förändrats och det inte längre finns en ”given motsättning mellan kommersiell bärkraft och konstnärlig kvalitet eller frihet.” (Proposition Tid för kultur. 2009/10:3: 28). Konflikten mellan konst och företag är något som genom historien ständigt varit en diskussion. Pierre Bourdieu intresserade sig för dynamiken och menade att det ekonomiska kapitalet alltid i slutändan vinner över det kulturella. Idéhistorikern Sven-Eric Liedman hävdar också att företaget har ett övertag. Företagsmodellen har under en längre tid letat sig in i konstnärliga områden, som till exempel en ökning av antalet teatrar som är organiserade i aktiebolagsform samt en ökning av företagssponsring som idag ses som något fullt naturligt (Stenström 2000: 52-53).

Stenström (2000) menar också att det inte går att förneka att administrationen och marknadsförare får stå i skymundan i kulturorganisationer. Enligt henne kan det vara svårt att arbeta i en ”konstnärligt driven organisation” utan att arbeta direkt med den konstnärliga verksamheten. Ofta kan ekonomer och administrativa uppgifter ses som mindre värda än de konstnärliga yrkena, och ibland även som något nödvändigt ont.

De får inte lägga sig i det de ska marknadsföra, det vill säga konsten, utan tvingas alltid agera på ett post-skapande plan. Går det bra, får de inte äran, men går det dåligt, får de ofta skulden. De arbetar under sämre villkor och förutsättningar än marknadsförare i annan verksamhet - om än ekonomiskt under bättre villkor än konstnärerna - och betraktas dessutom ofta som ett slags interna fiender i de konstnärliga organisationerna (Stenström, 2000: 146).

Stenström hävdar att det har sin grund i att dikotomin konst – företag är så djupt förankrat och att kulturarbetare ofta nedvärderar administrationen. Något annat som kännetecknar ”konstnärligt drivna organisationer” är att de måste hantera kreativitet och innovativitet vilket gör de entreprenöriella till sin natur. Andra karakteristiska är småskalighet, krav på att hantera många olika sysslor och en flytande struktur där många har tillfälliga anställningar och otryggheten är stor. Dessa krav har dessutom ökat i och med att offentliga medel blir allt mindre och mycket tid går åt till att fylla i ansökningar för att legitimera sin verksamhet (Stenström, 2000: 150).

## 3.2 Organisationsidentitet

### 3.2.1 Mål och värderingar

Organisationsidentitet är viktigt av flera orsaker. Det har som syfte att framförallt skapa sammanhållning bland medarbetare men också för att skapa en konkurrensfördel utåt. Dels behöver alla anställda vara införstådda med värderingarna inom en organisation för att kunna föra ett gemensamt budskap externt, men det är också vitalt för att knyta samman människor av olika bakgrund (Heide et al., 2012:203). Det är desto viktigare för en större organisation med många olika enheter och avdelningar som behöver förstå varandra och kommunicera effektivt för att ”få jobbet gjort”. Genom att en organisation skapar en tydlig identitet följer oftast lojala medarbetare.

Alvesson & Svenningsson (2012) lyfter fram några faktorer som väsentliga för en anställds möjlighet att identifiera sig med en organisation:

1. Tydliga värderingar. Identiteten är förknippad med att medarbetare vet vilka värderingar en organisation representerar.
2. Hög status. En organisation med gott rykte och där synen på arbetsgivaren är positiv kan skapa större attraktionskraft till organisationen.
3. Interpersonella interaktioner. Om det finns sociala förhållanden där likheter och gemensamma mål kan skapas blir också identiteten mer framträdande (Alvesson & Svenningsson, 2012:220).

### **3.2.2 Föränderlig**

En organisation består av flera identiteter och förändras över tid. Ofta identifierar sig anställda mer med de nära och lokala identiteterna (t.ex. den egna avdelningen) snarare än den ”stora” övergripande. Image och profil är viktiga ord kopplade till dessa värden. Dessa egenskaper är mer flytande och tillfälliga än den överordnade organisationsidentiteten och kan snabbt förändras (Heide et al., 2012:206). Det är intressant att betrakta hur det skiljer sig i en offentlig organisation som måste förhålla sig till sitt demokratiska ansvar till skillnad från en privat organisation som har större frihet att skapa en egen image. Alvesson & Svenningsson (2012) menar att organisationsidentitet kan definieras som:

Gemensamma föreställningar bland medlemmarna om att organisationen har klara externa gränser som bidrar till att reducera interna gränser, har en specifik, distinkt karaktär samt utgör ett övergripande riktmerke för orienteringen i arbetet (Alvesson & Svenningsson, 2012: 221).

### **3.2.3 Motivation**

För att en organisation ska kunna nå sina mål behöver de anställda samarbeta och vara motiverade. Det behöver dock finnas en balans mellan de anställdas behov och den övergripande organisationens behov. Om de anställda upplever att de inte har utrymme för att vara individuella kan kreativitet hindras och frustration skapas, men om organisationen misslyckas att skapa en gemensam målbild kan de tappa kontroll över de anställdas aktiviteter och arbetsuppgifter. Det blir därmed vitalt att hitta en väg där anställdas behov och önskningsgångar går i linje med organisationens överordnade struktur (Alvesson & Svenningsson 2012: 356ff). När det finns en enighet kring medarbetarnas identifikation med organisationen så påverkas också motivationen.

## **3.3 Organisationskultur**

Organisationskultur är huvudelement i normativ styrning. Det räknas som centralt i ett strategiskt sammanhang (Alvesson & Svenningsson, 2012: 201).

Organisationskultur hänger samman med organisationsidentitet. Kulturbegreppet i denna kontext är alltså kopplat till företagskultur. Det blir därför nödvändigt att beröra kulturen om identiteten ska undersökas. Organisationskultur utmärker sig genom att det skapas och formas inom en organisation. För att förstå vad som menas med begreppet, är ett kännetecken att det fokuserar på informella drag. En ledande forskare inom ämnet är Edgar Schein (Heide et al., 2012: 47). Litteraturen hävdar att ”kultur är ett mönster av gemensamma uppfattningar och

värderingar som ger mening åt anställda och riktlinjer för hur individen bör bete sig i organisationen.” I denna kontext kan kultur definieras som en slags ram där identiteten i organisationen blir till. Identiteten är alltså beroende av kulturen (Heide et al., 2012: 47).

### **3.3.1 Gemenskap**

Genom kulturen får medlemmarna hjälp att se vad som är rätt och hur de lämpligt bör uppföra sig. Kultur hjälper också till att styra deras osäkerhet när omvärlden ständigt förändras. Den skapar kontinuitet genom att socialisera in nya medlemmar i kulturen så att de vet hur de ska agera, vad de ska tycka och eventuellt även känna (Eriksson-Zetterquist, 2012:236).

”Organisation som kultur” handlar om att se kultur som något en organisation *är* snarare än något en organisation *har*. Detta är viktigt för att förstå hur olika personer integreras i en ny organisation och hur gemenskap bildas. Sådant som studeras inom detta begrepp är till exempel kaffepauser, anslagstavlor, frukostmöten och hur olika personer är placerade vid ett möte. Medlemmar i en organisation har socialiserats in i hur de ska bete sig vilket därmed skapar en gemenskap på arbetsplatsen (Eriksson-Zetterquist, 2012:236).

### **3.3.2 Subkulturer**

Att det finns olika subkulturer på en arbetsplats anses bara vara sunt. Det finns inget som säger att det nödvändigtvis blir en konflikt på arbetsplatsen av att olika kulturer existerar. Undantag är om en subkultur blir en slags motkultur som utmanar organisationens överordnade struktur. Det är ett scenario som kan uppstå om till exempel två arbetsplatser slås samman. Det är fullkomligt normalt att det finns olika grupper med särskilda intressen och föreställningar på en organisation. Ibland utkämpar dessa grupper subtila kamper om vilka värderingar som är de rätta och hur organisationen bör förstås. Det kan vara alla möjliga grupper; ledning, avdelningar, olika yrkesgrupper, yngre och äldre och så vidare (Alvesson & Svenningsson 2012: 219).

Variationer mellan grupper kan finnas i hur en uppfattar föreställningar, värderingar, normsystem och symbolik. Det är då viktigt att vara medveten om dels om de kulturella grupperingar och gränser som kan finnas t.ex. mellan olika klasser och yrkesgrupper. Kulturell mångfald är relaterat till *subkulturer* och ett differentieringsperspektiv på organisationskultur. Normalt har människor flera tillhörigheter, och det är svårt att generalisera men ibland bekämpar företrädare för olika subkulturer varandra (Alvesson & Svenningsson, 2012: 219).

### 3.4 Organisationsstruktur

Hur strukturen ser ut på en organisation är grundläggande för att förstå hur identiteten och organisationskulturen fungerar och är det som skapar subkulturer och kulturell mångfald. Strukturen är relaterad till hur organisationen är styrd och hur arbetsfördelningen är uppbyggd. Ofta är strukturen beroende av hur interaktionen mellan medarbetare ser ut. Forskare brukar skilja mellan fysisk och social struktur, där den fysiska strukturen handlar om geografi/placering, layout/byggnader och design/stil. Social struktur behandlar relationen mellan människor, positioner och organisatoriska enheter (Heide et al., 2012: 39ff).

Struktur föds ur behovet av ordning, arbetsfördelning och specialisering. När arbetet fördelas i organisationen uppstår också behov av samordning. Inom en organisation har medlemmarna olika roller och några har ett mer uttalat samordningsansvar än andra (Heide et al., 2012: 40).

En organisationskultur utvecklas genom samverkan och den är oftast starkast i formella organisationsenheter och den formella strukturen är en viktig orsak till att det bildas subkulturer. Två mekanismer som antas ligga bakom detta är:

**Specialisering:** De anställdas uppmärksamhet är fokuserade på specifika arbetsuppgifter, samtidigt som de kopplas bort från förhållanden som inte antas vara relevanta för deras tjänst. Människor som arbetar med samma sak kommunicerar ofta mycket om just arbetet och deras gemensamma arbetsförhållanden (Heide et al., 2012: 42).

**Organisationsenheter:** Organisationsenheter inriktar sig särskilt mot de delar av omvärlden som är relevanta för sina uppgifter. Informationstillgången begränsas till det som definieras som sakligt relevant för uppgiftslösningen, och därmed utsätts de anställda för stimuli som förstärker inriktningen på delmål och även organisationsenhetens subkultur (Alvesson & Svenningsson 2012: 145ff).

### 3.5 Internkommunikation

För att besvara frågeställningarna är det av absolut nödvändighet att förstå hur intern kommunikation hänger ihop med synen på organisationsidentitet. Eftersom organisationskultur visar på hur olika subkulturer bildas på en organisation, blir det således intressant att studera hur dessa grupper kommunicerar sinsemellan. Intern kommunikation består framförallt av: information, deltagande och engagemang. Det är viktigt att medarbetare



känner delaktighet då det ökar deras motivation och att de har en överblick hur organisationen fungerar. Välinformerade anställda är av absolut nödvändighet för att ha en effektiv arbetsplats. Det behöver således vara enkelt för medarbetarna att veta var information ska hämtas (Larsson, 2014:88).

Effektiv kommunikation innebär att mottagaren uppfattar budskapet på det sätt som sändaren hade tänkt sig, och att sändare och mottagare utvecklar en gemensam förståelse. För att uppnå det måste sändaren ha förmågan att sätta sig in i mottagarens situation. Det här blir extra viktigt på en arbetsplats som har anställda med olika bakgrunder och erfarenheter men där alla måste vara införstådda med organisationens mål, visioner och värderingar (Jacobsen & Thorsvik, 2014:260).

Avsändaren behöver ha en insyn i den andra kulturen som mottagaren befinner sig i och därmed vilket ”språk” avsändaren behöver använda sig av. Ibland kan en sändare uttrycka sig på ett särskilt sätt som inte väcker samma associationer hos mottagaren, och därför får en helt annan innebörd. Det här kan ofta ske när personer med olika utbildning och erfarenheter kommunicerar, vilket har att göra med att ett visst ”tugg” ofta utvecklas inom olika yrkesgrupper. Det här kan då vara helt främmande för en person med helt annan bakgrund. (Jacobsen & Thorsvik, 2014:261)

### **3.5.1 Ansvar och information**

I dag betraktas anställda som viktiga ambassadörer för en organisation. En organisations anseende och trovärdighet kan stärkas av en effektiv intern kommunikation, då organisationsmedlemmarna uppfattas som särskilt tillförlitliga källor av externa grupper (Heide et al., 2012:216). För att en medarbetare ska vara välinformerad på arbetet, är det viktigt att veta var särskild information hämtas och vilka hen bör prata med (Heide et al., 2012:43). Det är alltså snarare informell kommunikation som hänger ihop med organisationens kultur. Jämfört med formell kommunikation som sker från chef till medarbetarna och tvärtom, sker den informella kommunikationen utanför chefens och ledningens protokoll. Den informella informationen kan ske närhelst och varhelst och handlar ofta om att någon ”sticker in huvudet och informerar” eller att ”det snackas i korridorerna”. Om den formella kommunikationen inte räcker till eller är oklar för medarbetarna, är det vanligt att de vänder sig till den informella informationen för att få svar (Heide et al., 2012:42-45). Det här relaterar till att det också finns ett ansvar hos de anställda att ta del av

och sprida information. Då mycket sker via olika digitala kanaler blir det också ett ökat krav på medarbetare att inhämta och tolka informationen. Generellt kan man säga att ju fler led det finns i en organisation desto större är chansen att den information som leds genom olika hierarkiska nivåer förvrängs eller blir missförstådd. Det finns även risk med informationsöverflöd, där det till exempel finns ett intranät som inte används eller månadsbrev som ingen läser (Heide et al., 2012:169).

### **3.5.2 God intern kommunikation som strategisk kommunikation**

Om en organisation ska ha en effektiv strategisk kommunikation är det grundläggande att den interna kommunikationen mellan medarbetarna är fungerande. Strategin är relaterad till hur mål och värderingar ska förankras hos anställda (Falkheimer & Heide, 2014:125). Ofta ses medarbetare som mottagare i kommunikationsprocessen. Tanken är att de ska ledas, motiveras, lugnas och informeras. För att förstå hur kommunikationen hänger samman med organisationen måste man behandla medarbetaren som en aktiv del av kommunikationsprocessen. Det betyder att se medarbetaren som någon som formulerar budskap och inspirerar ledare, kollegor och kunder (Heide & Simonsson, 2011:202).

I moderna organisationer är dialogen väsentlig för att kunna skapa välfungerande visioner, strategier och värderingar. Detta förhållande gör att kommunikationen blir mer komplex än när det enbart är enkla direktiv från ledning till anställda som gäller. Det kräver också att medarbetaren måste engagera sig mer, vara beredd på att ta och ge feedback och dela med sig av information när så kräver. De anställda behöver ha en djup förståelse för arbetsgivarens strategier och värderingar samt hur deras eget arbete förhåller sig till helheten (Heide & Simonsson, 2011:205). Fokus blir därmed på hur kommunikationen *mellan* ledare och *mellan* medarbetare fungerar, snarare än hur kommunikationen *från* chefer till anställda yttrar sig. Dialog blir en gemensam process för att skapa mening och förståelse (Heide & Simonsson, 2011:208).

### **3.6 Sammanfattning av teoretisk ram**

Genom att koppla samman organisationsidentitet, organisationskultur och organisationsstruktur kan materialet tydligt systematiseras. Mitt material då detta är ämnen som berörs i intervjuerna. Dessa teorier är sedan centrala när resultatet diskuteras i materialets analysdelen. Mål & värderingar, motivation, gemenskap och subkulturer återkommer som teman i resultatet. Dessa begrepp analyseras sedan i förhållande till hur

internkommunikationen fungerar för att förstå hur det skiljer sig åt mellan de olika yrkesgrupperna; administrativ-, konstnärlig- och teknisk personal.

## 4. Metod

### 4.1 Val av metod

Då uppsatsen behandlar hur intern kommunikation och organisationsidentitet uppfattas bland medarbetare är en kvalitativ metod att föredra. Syftet med en kvalitativ metod är att försöka förstå det fenomen som ska undersökas. Det ger även möjlighet till att få fylligare svar och djupare förståelse för åsikter och tankar. Studien syftar till att beskriva verkligheten och hur den interna kommunikationen fungerar i praktiken på RTV (Esaiasson, et al, 2012: 37).

### 4.2 Konstruktion av intervjuer

I studien används en semistrukturerad intervjumetod från den kvalitativa forskningsinriktningen (Bryman, 2008:413ff). Menar att intervjuer kan vara semi- eller ostrukturerade. Syftet med denna intervjumetod är att skapa ett sammanhängande samtal, men samtidigt finns det en frihet för intervjuaren att ställa följdfrågor samt ändra ordning på frågorna. Målet med semistrukturerad intervju är att skapa en flexibel intervju där så mycket av den intervjuades världsbild kan komma fram (Bryman, 2008:419). En risk med semistrukturerade intervjuer är att det kan leda till ledande frågor, vilket jag försökte att undvika under intervjuerna. Eftersom jag är intresserad av att förstå respondenternas svar mer djupgående passade den semistrukturerade varianten ändå min studie. På så sätt fanns det möjlighet till följdfrågor för att kunna gå djupare in på vissa ämnen, vilket passade syftet för studien väl. Det är även svårt att göra generaliseringar på grund av ett litet underlag, men med tanke på tidsramen så hade en större mängd informanter inte varit möjligt. Metoden innebär även att en intervjuguide skapas med olika teman som ska beröras. Mer information om den och vilka frågor som inkluderades finns att läsa i bifogade dokument.

### 4.3 Hermeneutiken

Den vetenskapliga utgångspunkten i uppsatsen är hermeneutiken. Grunden inom hermeneutiken är att vi förstår sociala fenomen utifrån särskilda förutsättningar. Till skillnad från positivismen som söker kausala samband och exakta förklaringar, är hermeneutiken effektiv för att skapa en tolkning och förståelse. Fördelen med att använda ett hermeneutiskt synsätt är att den är dynamisk och ger en möjlighet till djupare förståelse (Bryman, 2008:32). Förförståelsen är kärnan i den hermeneutiska processen. Förförståelsen handlar om tidigare

erfarenheter och består även av tidigare känslor och upplevelser. Relaterat till det är att andra "tolkningar innehåller mycket ofta förklaringar eller bygger på dem. Det sammanhänger med att vi måste förklara för att förstå och omvänt: för att förklara något måste vi först ha förstått det vi förklarar" (Gustavsson, 2004:75). För mig innebär det att jag med mitt kulturpolitiska intresse har en förförståelse som gör att jag uppfattar särskilda saker, vilket sedan påverkar min tolkning och förklaring.

#### 4.4 Urval av deltagare

Urvalet gjordes med hjälp av min kontaktperson på RTV som föreslog namn, som jag sedan kontaktade. Eftersom studiens syfte var att undersöka skillnader mellan de olika avdelningarna *teknisk*, *konstnärlig* och *administrativ* är det en blandning från dessa grupper. Totalt intervjuades fem personer. Två personer kommer från tekniska avdelningen. En arbetar som administratör. Från den konstnärliga gruppen är det en dansare och en skådespelare, vilket var viktigt för att få en insyn i vad som kan tänkas skilja mellan de två yrkesgrupperna. Detta var också något som påpekades innan och det var därför viktigt för mig att få den mixen.

#### 4.5 Forskningsetik

Intervjupersonerna informerades om de forskningsetiska kraven som är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet via mail (Vetenskapsrådet, 2002: 7ff). Alla respondenter fick innan intervjuerna ägde rum information om undersökningens syfte och frågeställningar. De fick information om att det var frivilligt att delta och de när som helst kunde avsluta deltagandet. Intervjupersonerna fick information om att deras svar endast skulle hanteras av forskaren samt att uppgifter om deras namn skulle förbli anonyma.

#### 4.6 Validitet och reliabilitet

För att studien ska vara tillförlitlig krävs det att hänsyn har tagits till validitet och reliabilitet. Validitet handlar om att vara säker på att uppsatsen verkligen studerar det den har till syfte att göra (Ekström & Larsson, 2010:31ff). Relaterat till studien handlade det om att ha ett tillräckligt intervjumaterial som var relevant, tillräckligt många respondenter samt att de passade studiens syfte och frågeställningar. Fördjupade intervjuer ger dessutom ett mer

djupgående material än generella enkäter (Bryman, 2008:413ff). Jag utformade därför en intervjuguide som gav tillräckligt empiriskt data att bygga en analys på.

Reliabilitet innebär att mätningen inte beror på slumpen, utan ska vara stabil. I mitt fall handlade det om att frågorna ställdes på lika sätt till respondenterna och under samma omständigheter (Esaiasson, et al, 2012: 63)

#### 4.7 Sammanställning av material

Materialet som studeras är digitala inspelningar av de genomförda intervjuerna. Intervjuerna pågick i genomsnitt i 30 min. Totalt var det 5 respondenter vilket är rimligt med tanke på tidsramen samt för att uppnå syftet med studien. Efter att ha genomfört intervjuerna skedde bearbetningen av materialet genom att inspelningarna transkriberades. När materialet sammanställdes letades mönster för att kunna upptäcka tema som vara relevanta för att uppnå syftet med studien. För att lyckas med att kategorisera innehållet använde jag mig av tematisk analys, vilket innebär att jag strukturerade upp materialet utifrån teman som upptäcktes under intervjuerna. På så sätt kan likheter, skillnader och relationer upptäckas. Genom en sådan utgångspunkt kunde materialet sorteras på ett effektivt sätt (Gibson & Brown, 2014:127).

#### 4.8 Metodkritik

Data som framkommer från kvalitativa intervjuer representerar inte en slutgiltig sanning. Det är således centralt att ha i åtanke att det är åsikter och synpunkter som studeras i uppsatsen och att det är en generell bild som presenteras. Genom att tolka materialet som har transkriberats skapar jag en individuell tolkning som bygger på min förförståelse, vilket med största sannolikhet påverkar resultatet. Genom att jag tolkar materialet och erbjuder en version av verksamhetens arbete med intern kommunikation, ger det även en möjlighet för RTV att använda resultatet i deras utvecklingsarbete.

## 5 Resultat

I detta avsnitt presenteras forskningsresultatet. Inledningsvis behandlas organisationsidentitet och subkulturer och sedan internkommunikationen. Viss teori används även för att introducera begrepp och förklara hur de används tillsammans med resultatet.

### 5.1 Organisationsidentitet

#### 5.1.1 Mål och värderingar

I de flesta organisationer finns en utarbetad arbetsdelning där interna skillnader kan vara stora. Trots att RTV som organisation har en klar uppdelning av yrkesidentitet med konstnärlig-, teknisk- och administrativ personal delar de flesta respondenterna en gemensam målbild. Att RTV är en offentlig styrd organisation med tydliga värderingar är det som lyfts fram mest. Identifikationen med mål och värderingarna är oberoende av yrkestitel och alla känner att de arbetar för en god sak. Den stora skillnaden är dock den konstnärliga personalen som identifierar sig mer med sin yrkesroll snarare än RTV, samtidigt som de brinner för organisationens kärnvärden om att ha barnet i centrum.

*Nu har jag jobbat här så länge och jag tror att vi skådespelare har det extremt starkt att vi är ett med företaget. Det är ju inte bara någon plastprodukt vi placerar, vi producerar något gott vi tror på. Det är så starkt vad vi vill med detta. Så vi använder Regionteater väst om inte annat för att komma ut med scenkonst. Jag vill att barn ska få en upplevelse. Om de får en positiv bild av R-väst så blir jag stolt. Det blir jag.*

Som kommentaren ovan visar så finns en genuin känsla av ett syfte som är större än både sin egen yrkesroll och organisationen. RTV ses mer som en plattform som kan användas för att få ut sina ambitioner. Att det är barn som är målgruppen lyfts fram av flera respondenter. Det gör också att det blir lätt att enas kring ett särskilt mål när målgruppen är så specifik. Det skapar ett ansvar att hålla en hög kvalitet. Detsamma gäller att det är en offentligt styrd organisation och att det är skattefinansierat. Medarbetarna är medvetna om varför de arbetar för de mål som finns och alla anser det vara viktiga frågor. Alla respondenter är eniga om att RTV:s mål är tydliga, och alla känner att det genomsyrar organisationen. Alla respondenter påpekar också att det är högt i tak och att det inte är några problem att kritisera ledningen om en skulle vilja det. Det här verkar också höra samman med den tydliga identiteten som hänger ihop med att det är barn som är målgruppen och att det är en offentlig organisation som är grunden. Målen handlar om att utveckla hur relationen med publiken fungerar. Det lyfts också

fram som RTV:s styrka bland alla respondenter, att det inte råder några tvivel om varför folk jobbar på organisationen, och att alla är överens om gemensamma mål och värderingar. Det kopplas återigen ihop med Alvesson & Svenningsson (2012) faktorer för att identifiera sig med en organisation, som förutom tydliga värderingar innefattar interpersonella interaktioner, som handlar om att det finns sociala förhållanden som bidrar till att gemensamma mål kan skapas. Alla respondenter hävdar att det existerar ett öppet och tillåtande klimat på RTV där mycket information utbyts i korridorerna, vilket är relaterat till att de sociala förhållandena är tillräckligt bra för att anställda ska kunna interagera fritt och känna en samhörighet.

*Det är en av våra styrkor. Att en överlägsen majoritet faktiskt identifierar sig med RTV, det ändrar sig ju lite i och med att det ofta kommer in och slutar personer. Men jag tycker nästan alltid att man hör det, när man har haft gäster här. Det är alltid återkommande liksom hur välkomnande det är att komma hit. Och det är en av våra styrkor, att vi känner att det här är vår teater.*

Flera respondenter menar att konflikten mellan ekonomiska mål och bolagets värderingar ibland krockar. Här är det de som arbetar konstnärligt som har starkast åsikter i frågan. Då kultursektorn har en tradition av att vara ickekommersiell är detta en fråga som ofta blir problematisk.

*Nu gör vi en klassföreställning som bygger på att vi inte har en scenograf. När det händer måste det vara konstnärligt grundat och inte ekonomiskt, vilket inte alltid är fallet. Då får vi gilla läget om ledningen säger att det är ekonomiskt grundat.*

*Jag upplever ibland att vi hamnar i kvantitet istället för kvalitet. Ganska ofta faktiskt. Det yttrar sig i att vi spelar väldigt många föreställningar, men lyckas inte alltid att följa upp att de håller den nivå som vi önskar. Det tycker jag är tråkigt, för det har att göra med både mitt och teaterns anseende. Ibland känner vi oss som maskiner, och det ska vi ju inte vara.*

Administratören är mer neutral i frågan, vilket faller sig naturligt då hen inte är involverad i den konstnärliga processen. Här finns förmodligen kärnan i konflikten som kan uppkomma mellan administration och konstnärliga grupper. Det är tydligt att den konstnärliga personalen framförallt är frustrerade över att de andra grupperna ibland inte förstår vad som inbegrips i deras yrkesroll för att kunna behålla en hög konstnärlig nivå.

*Inte så jätte involverad i konflikten ekonomi och konstnärligt. Men det märks. Det hänger mycket på vad det är för koreograf eller scenograf som kommer liksom. Men det är alltid ett samtal mellan ekonomi och det konstnärliga. Men jag kan inte uttala mig om det så mycket. Mer att vissa har haft mycket problem med det medan andra inte bryr sig.*



### 5.1.2 Subkulturer

Kopplat till identitet är skapandet av subkulturer. Utvecklingen av subkulturer hänger ihop med hur organisationen är strukturerad. Schein skiljer mellan funktionella, geografiska och hierarkiska subkulturer. Funktionella, eller yrkesmässiga subkulturer, uppstår i olika arbetsgrupper. De yrkesmässiga kulturerna och yrkesmässiga värderingarna anger tydligt hur medarbetare i organisationen tänker, talar och skriver. Geografiska subkulturer uppstår inom enheter som är fysiskt skilda åt, till exempel om ett företag har enheter på olika geografiska orter.” (Heide et al, 2005: 50-51).

*Subkulturer kanske är ett kraftigt ord men det finns grupperingar som jag tror att det gör på varje arbetsplats, och de är oftast knutna till de olika avdelningarna. Teknikerna har mer att göra med varandra och så vidare. Men det finns en grupp av de anställda som har jobbat här väldigt länge. Och de är naturligt en subkultur i sig kanske. Fast inte på något sätt negativt, jag lägger inte någon negativ värdering i det. Gäller det saker som kontrakt eller fackliga frågor, så vet man ju att där finns det en jävla kunskapsbank för att de har varit här så många år.*

Eftersom RTV har kontor i både Uddevalla och Borås bidrar det till att skapa subkulturer. Att de båda kontoren är specialiserade; dans i Borås och skådespelare i Uddevalla bidrar till att höja den känslan ytterligare. Flera av respondenter menar på att distansen mellan de båda kontoren är ett stort problem. Framst är det på grund av det fysiska avståndet (2,5 timmar) men också att det är olika kulturer som råder på kontoren. Det här är ändå något som RTV arbetar med, som gick att se i tidigare diskussion om identitet där alla respondenter var överens om den starka sammanhållningen med de övergripande målen och värderingarna. En gemensam vision är också något som kan hålla ihop sammanhållningen. Det är också något som RTV betonar i sin verksamhetsberättelse, och som framgår i hur de vill framställa sig själva. Vissa av respondenterna framhåller även att det är en styrka att de båda kontoren har en respektive kultur som skiljer sig åt. Eftersom Uddevalla är specialiserat på teater och Borås på dans leder det också till en naturlig uppdelning. Nästan alla respondenter framhåller också skillnaden som finns mellan dansare och skådespelare. Trots att de båda tillhör gruppen ”konstnärlig personal” verkar sättet de kommunicerar på internt skilja sig åt.

*Man skulle kunna tänka att det är det är väldigt lika med dans och teater men så är det inte. En skådis är mycket mer individ än en dansare. En dansare är ett kompani som består av många, gruppen är det viktiga. En skådis är en individ. Det är också så att, har jag upplevt det, ett helt annat egotänkande. Egot är mycket starkare hos en skådis av naturliga skäl än vad det är hos dansare.*

Att det finns en skillnad mellan dansare och skådespelare är uppenbar. Respondenterna som berör frågan menar att det finns historiska orsaker till detta, och att det är svårt att förändra. De hävdar också att de har förståelse för yrkesgrupperna och att det är speciella yrken som kräver ett särskilt engagemang. Samtidigt är det mycket i deras svar som påminner om varandra och det är legitimt att kategorisera dem i samma grupp.

*Nu håller det på att förändras, men vi fostras ju till att röra oss och inte att prata. Och eftersom dans är ganska så teknikbaserat, det kräver många moment, styrka och hårt arbete. Så blir vi ett ganska disciplinerat och tyst släkte.*

*Ibland upplever jag att vi tas för givet. "vi kan stanna längre, vi kan anpassa oss". Som konstnärer ofta är, billiga och ska pleasa alla. Folk tror att "åh, ni har så kul" men det är inte alltid så kul. Men det betyder inte att det är lättare för mig att arbeta, för jag skulle nog säga att vi har det mest krävande jobbet i det här huset, och det tror jag inte att alla förstår. Även om folk säger det "åh, ni jobbar så hårt", kan jag känna "ni har ingen aning!!". Men det har blivit bättre.*

Subkulturer behöver inte nödvändigtvis vara kopplat till yrkesidentiteten. Det kan vara andra faktorer som klassbakgrund, etnicitet, ålder och så vidare som påverkar uppkomsten av grupper. På RTV är respondenterna överens om att subkulturerna mestadels är kopplat till de olika yrkesgrupperna samt de två olika kontoren i Borås och Uddevalla, men även ålder och erfarenhet nämns som faktorer som spelar roll. Vissa av respondenterna framhåller även det positiva i att vissa subkulturer existerar. Till exempel menar en respondent att det finns en gruppering av folk som har jobbat länge på RTV och de blir då en viktig kunskapsbank, om en har frågor om organisationen eller andra funderingar om som till exempel fackliga frågor. En av teknikerna menar också att det till och med är en fördel att RTV har två olika kulturer. "Varför måste det vara exakt samma?" Kulturell mångfald är också något som anses vara sunt för att en arbetsplats ska vara dynamisk, vilket togs upp i teorin. Relaterat till det är också tanken att en organisation är i ständig förändring, vilket gör att dessa subkulturer är i konstant rörelse då anställda byts ut med jämna mellanrum och mål samt värderingar förändras med nya ledningsgrupper. Det är heller inte ovanligt att anställda identifierar sig med nära och lokala mål snarare än den stora övergripande strukturen, vilket heller inte behöver vara något dåligt.

*De håller ju på med dans där och vi håller på med teater. Så det är ju två olika teatrar. Men vi träffas ju emellanåt och vi känner varandra och vi har ju gjort en samproduktion där både skådespelare och dansare jobbade tillsammans förra året, vilket var jätteroligt.*

*Det är ju ett faktiskt fysiskt avstånd. Men det kan jag uppleva nästan som det svåraste. Ju mer man umgås desto mer delar man ju. Det är ju ändå två timmar. Jag tycker nog att vi naturligtvis är ett bolag, det råder inget tvivel om. Vi kommer från olika håll, från olika kulturer. Det är ju på sätt och vis kanske bra till och med. Varför måste det vara exakt samma?*

Medarbetarna i Borås framhäver också att de saknar daglig kontakt med till exempel kommunikationschefen och marknadsföraren, vilket kan förstärka känslan av att de båda kontoren är olika subkulturer. Den högsta ledningen sitter också i Uddevalla vilket skapar mer än bara ett fysiskt avstånd. Genom att de inte har samma kontinuerliga kontakt så tappas den dagliga kontakten, som är så nödvändig för att känna ett sammanhang. Även om denna problematik lyfts fram från de flesta som är stationerade i Borås, så lägger de inte heller någon särskild värdering i det. De tycker att det ändå fungerar bra och att om något verkligen behövs så löser det sig. Administratörerna på de båda kontoren ska ses en gång i månaden och det verkar ske kontinuerligt. Samtidigt menar den tillfrågade administratören att det måste vara tydligt varför de ses varje gång så att det inte bara blir för sakens skull.

*Nu söker vi en ekonomichef som kan vara här i Borås. Det vore jättebra, för den högsta ledningen är i Uddevalla och då saknar man den dagliga kommunikationen. Det blir väldigt mycket distans ibland. Jag vet inte vem administratören är på deras kontor.*

*Det är ett problem av den enkla anledningen att vi jobbar olika och har olika verksamheter. Man kommunicerar på olika sätt, jobbar på olika sätt liksom. Men i övrigt tycker jag att det fungerar bra, som jag ser det. Den kontakten jag har med personer i Uddevalla fungerar jättebra.*

Det är intressant att det finns en motsats i att administratören hävdar att det finns problem med att kontoren har den fysiska distansen. Samtidigt fungerar det bra och de ses även kontinuerligt vilket då ibland kan upplevas som överflödigt. Det är en uppenbar kompromiss som också genomsyrar alla respondenters svar studien igenom. De identifierar ett problem men tycker samtidigt sig ha förståelse och att det fungerar relativt bra. Förmodligen symboliserar det hur en arbetsplats måste se ut. Det finns konflikter men samtidigt måste dessa accepteras för att helheten ska fungera.

De flesta respondenter betonar förståelse för att alla yrkesgrupper är olika. Den konstnärliga personalen menar dock att det finns en del missförstånd kring deras yrke. Även om de övriga grupperna försöker att sätta sig in i deras situation, så kan de ändå inte helt förstå hur mycket tid den konstnärliga personalen lägger ner. Det handlar till exempel om det aldrig finns utrymme för pauser under repetition, att arbete/fritid blir svårt att skilja åt och att de ger

mycket av sig själva. De menar att det framförallt har sin grund i tanken om att kulturarbetare älskar sitt arbete så mycket att det mest är nöje för dem. Dansaren menar på att det också kan bero på att deras yrkesgrupp i regel är de yngsta, flyttat på sig på grund av jobbet och med andra ord är flexibla personer.

### 5.1.3 Motivation

Intressant är att motivationen skiljer sig mellan arbetsgrupperna. Administratören framhåller att det kan vara frustrerande att arbeta med konstnärlig personal då de ibland inte läser mail som de ska. Samtidigt menar hen också att det är en motivation; att underlätta arbetet och skapa bra förutsättningar för den konstnärliga gruppen.

*Fast ibland blir man tokig, man har skickat mail om tågbiljett fyra gånger men får inget svar från personen. Då kan man bli jätteirriterad, här försöker jag göra mitt jobb och kommunicera. Kan du inte göra ditt jobb? Men samtidigt förstår jag, deras tankeverksamhet ska ligga någon annanstans.*

Det här relaterar till vad Stenström (2000: 150) skriver om att administratörens roll i en kulturorganisation har en speciell plats. Dikotomin konst – företag är starkt, och administratören anses absolut tillhöra den senare kategorin, då dennes arbetsuppgifter inte på ett direkt sätt rör det konstnärliga innehållet, även om de är absolut nödvändiga för att det ens ska kunna skapas något. Denna relation genomsyrar hur den interna kommunikationen sker, och präglar förmodligen de flesta arbetsplatser då administrativa uppgifter ofta ses som ”tråkigt” i jämförelse med den kreativa processen.

Många av respondenterna menar att det är att lyckas med sin specifika spetskompetens som är motivationen. Administratören menar till exempel att ett perfekt excel-ark är lycka. Skådespelaren håller mötet med publiken som det absolut största. Motivationen hänger också starkt samman med att arbeta för RTV:s visioner om att skapa bra scenkonst för barn, och framhålla allas lika värde.

*Det är när jag kan jag göra ett jobb som gör att kostymen fungerar för dansarna på scen. Att den blir dels som det är önskat att den ska vara för produktionen vi jobbar och då hand i hand med att jag då jobbar jag med scenograf så vill jag att det se ut som en scenograf vill. Att det i första hand ska uppskattas av dansarna.*

Vissa av respondenter upplever ibland problem med att det är starka viljor på företaget och det ibland gör att motivationen är olika för personer. Det gör också att det kan bli konflikter då personer kan känna mycket för sin sak.

*Rent konstnärligt känner jag att vi spretar åt lite olika håll. Ibland så kan vi befrukta varandra. Det är t.ex. några som inte vill hålla på med text, alltså få manus, ta bort dramatikern helt och hållet och skapa egen teater.*

#### **5.1.4 Gemenskap**

För att sammanhållning ska finnas behövs en gemenskap. Det är därmed en viktig del för att skapa en organisationsidentitet. Det finns även en koppling mellan gemenskap och motivation, då det är enklare att känna gemenskap om det finns ett tydligt mål att arbeta mot (Alvesson & Svenningsson 2012: 356ff). De flesta anser att det finns en stark gemenskap på RTV förutom en av de konstnärliga som inte ser någon gemenskap inom sin grupp, men på RTV som helhet.

*Nej, jag är lite såhär för vissa är så extrema att de vill dra åt det här hållet. De har en lite gubbig attityd och jag kämpar med det på den konstnärliga delen. Jag hittar stöd hos andra kvinnor. De tar så mycket plats va. Det är jag och tre gubbar.*

En annan respondent menar på att klimatet gör att det är lätt att komma in i gänget. Eftersom alla delar samma värderingar blir det naturligt och lätt att bli en del av RTV. Det här är också något som många respondenter betonar.

*Asså, att jag blev så inbjuden till det. Jag kom som relativt nyexaminerad in en bransch jag inte kunde och jag blev väldigt snabbt inbjuden, folk berättade snabbt vad vi gör och varför vi gör det. Och vi har också ett informellt klimat som är öppet, vilket passar mig väldigt bra, då jag gillar att diskutera saker, vilket gjorde att jag snabbt kände att det här är min arbetsplats, det här är vi.*

Många av respondenterna lyfter fram att det var enkelt att komma in i RTV som nyanställd. Det tycks hänga ihop med det öppna klimatet som har betonats tidigare. Medarbetarna verkar kunna prata öppet med varandra om både arbets- och personliga frågor. Det betyder att socialisationsprocesserna (där organisationens kultur förs över genom olika tillvägagångsätt till den nya personen) på RTV är framgångsrika.

*Det finns jättefina exempel på bra gemenskap under min tid, då vi liksom har haft personer med personliga problem t.ex. Då sluter verkligen alla upp och försöker hjälpa till, det är en öppenhet och man pratar om "nu är den här personen ledsen" pga det, och det är inget farligt. Vi försöker ofta prata om det. Så där har vi en jättegrej. Jag har aldrig varit med, där en person bara "jag vägrar göra detta".*

## 5.2 Internkommunikation

### 5.2.1 Kommunikation mellan enheterna och organisationsstruktur

Vad som är utmärkande är att det är den administrativa personalen som ser bristerna i kommunikationen mellan enheterna vilket kan handla om helhetsbilden som en sådan tjänst betyder, medan den konstnärliga delen inte belyser det i lika hög grad. Anledningen är förmodligen att administratörerna påverkas mer av bristfällig kommunikation samt har ett större intresse av det. Den konstnärliga personalen har istället ett mer individuellt fokus. Administratörens arbetsuppgifter är dessutom inte lika specialiserade som den konstnärliga eller den tekniska gruppen vilket förklarar att synen på den interna kommunikationen inte är lika individualistisk.

*För oss som jobbar administrativt är det helt självklart att man tittar mailen jämt, så fort jag får ett mail så tittar jag på det inom en minut från det att det kommit i min brevlåda. Men den konstnärliga personalen jobbar inte alls likadant, så viss information når inte dem. Eller det når dem, men de tar inte till sig det. Så det har hänt med de här veckoschemana till exempel. Det har varit ett problem. De lägger inte någon större vikt vid det.*

Teknikerna är mer neutrala i frågan och tycker att det inte spelar så stor till vilken grupp de kommunicerar med. En av teknikerna menar på att så länge man delar samma mål så och är inriktad på att lösa problem så löser det sig. Ett utmärkande drag bland teknikerna är också att de överlag ser minst problem bland grupperna med hur kommunikationen fungerar.

*Kommunikation sker ju regelbundet. Dagligen. När vi är i vårt eget hus och repeterar är det hela tiden. Skådespelare, administrativa. Vi har ju hela tiden ett behov att bestämma saker. Sen när man är ute på turné är det annorlunda. Men sms och mejl dagligen.*

*Det är lite skillnad på tugget mellan teknikerna än med andra yrkesgrupper. Men inte så stor skillnad. Oavsett vilken avdelning det är, är man målinriktad och fokuserad på att lösa problem. Man har samma mål.*

Återkommande är att respondenterna betonar att styrkan i kommunikationen på RTV är att folk verkligen försöker och vill förstå varandras yrkesroller och förutsättningar men att det ändå misslyckas emellanåt. Det betonas ofta från konstnärligt håll att kunskapen om deras behov på administrativt håll inte riktigt finns, och att det ibland kan leda till kommunikationsmissar, då de kan behöva information som inte alltid finns med. Samtidigt betonar hen att det oftast är arrangörerna som är problemet och att administratörerna verkligen försöker skapa bra förutsättningar för dem. Alla grupperna framhåller problematik men utgångspunkten är olika. Konstnärlig personal fokuserar mer på hur kommunikationen

påverkar de individuellt, medan administratören är mer intresserad av en helhetsbild.

Teknikerna är mer neutrala.

*Eftersom vi krälar runt på golvet, behöver vi komma till ett golv som inte har flisor, är sopat och inte är kallt eftersom vi inte har så mkt kläder. Och så vi komma till en lokal som ändå inte uppfyller kraven, så känner vi oss trötta för att det inte håller våra krav. Men nu har jag ju varit här några år och jag upplever ändå att de senaste åren är det mycket bättre, för våra administratörer ligger verkligen på att det ska vara enligt kontrakt.*

Administratören menar att hans bakgrund av att ha studerat humanistiska ämnen och av att ha ett stort intresse för kultur har hjälpt i arbetet med förstå konstnärliga personer.

*Dansare har jag jättemycket kontakt med. Det är gentemot de jag arbetar. Det är dagligen. Gällande kommunikation är det tvärs över korridorerna. Eller så kan det vara mejl om de är ute på turné, men annars så har vi möten dagligen med dansare, koreografen, scenografen som då jag samarbetar med mer än den tekniska gruppen.*

Teknikerna och konstnärliga personalen verkar ha ett särskilt samarbete. Skådespelaren menar att mycket nödvändig information kommer från dem. Det handlar om att det är något praktiskt som sker på golvet. Skådespelaren ser dem som medspelare.

*Teknikerna och vi är ju mycket ihop. Vi jobbar praktiskt på golvet. De är som medspelare nästan. Sköter ljus och ljud. De är också våra turnéledare. De som ger oss mkt information, telefonledes, vi kör inte mail med dem, utan mer direktkontakt. Information om vilka som kommer nu. Hur många är det som kommer nu. Det är en viktig informationskälla för oss också.*

Alla respondenter menar att de har daglig kontakt med någon från de andra enheterna, men en tekniker menar att det inte är lika regelbundet med administratörerna. Teknikerna nämner även att det är ett speciellt ”tugg” inom yrkesgruppen, vilket inte betonas inom de andra grupperna. Det här relaterar till vikten av att förstå att sändarens meddelande inte alltid väcker de associationer som hen har tänkt sig, vilket har att göra med bakgrund, utbildning, ålder och därmed subkulturer. Det här lyfts framförallt fram från konstnärlig personal som upplever att det finns en manlig jargong bland vissa på RTV som inte alltid uppskattas. I och med att den tekniska avdelningen av tradition har varit dominerad av män, verkar det också vara något som till viss grad hänger kvar. Som nämndes i teoridelen, behövs det en insyn i varandras ”världsbild” för att kommunikation ska ske så smidigt som möjligt utan att allt för många missförstånd sker. Det här kan ofta ske när personer med olika utbildning och erfarenheter kommunicerar, vilket har att göra med att ett visst ”tugg” ofta utvecklas inom olika

yrkesgrupper. Det verkar som detta sker relativt regelbundet men att det inte stör arbetet i sig, då respondenterna är inställda på att göra sitt jobb och detta är något som nästan är förväntat.

*Kan absolut notera ibland att vissa män har ett visst sätt att prata, och jag vill inte lyssna, och jag kan notera att ibland finns det en viss jargong på tekniska avdelningen som går ihop med det här lite manliga tuggat som kan finnas som jag inte heller tycker är så kul att lyssna på.*

### **5.2.2 Information**

Alla respondenter lyfter fram vikten av det informella samtalet. De pratar om hur information sprids i korridorerna och att ”någon sticker in ett huvud och snackar”. Det försvåras också i och med att det är två olika kontor då det spontana mötet inte sker i lika hög grad mellan de två kontoren.

*Ja, det är jättemycket informell kommunikation. Jag jobbar på ett kontor tillsammans med en annan person. Så vi har informell kommunikation hela tiden. Om hon får ett mail med information, även om det inte berör mig så säger hon så att jag hör det och vice versa. Eftersom vi är så liten avdelning, bara tre personer som alltid ska vara här i Borås. Så det händer att den tredje också sticker in huvudet och säger ”har du tänkt på det här”.*

Det finns ett intranät som är under utveckling. Det kontinuerliga nyhetsbrevet som kommer en gång i månaden är något som upplevs olika av respondenterna. Den informella informationen blir också mer nödvändig när den formella kommunikationen inte räcker till eller är relevant, vilket enligt vissa respondenter är fallet med viss information på RTV.

*Nyhetsbrevet jaa, det är sant. Jag läser det, jag hinner inte alltid läsa när jag får det, men senare.*

*De här månadsbrevet läser inte jag. Och de är lite sådär, ofta är det lite långt borta från mig. Och ofta är det saker jag redan vet. Varför ska jag läsa det? Jag går direkt på den kommunikationen som gäller mig. Där känner jag mig delaktig.*

Administratören framhåller mail som absolut viktigaste kanal och att hen ständigt är inloggad och försöker vara snabb med svar, vilket enligt administratören inte riktigt gäller alla andra grupperna. Skillnaden är tydlig här mellan administratör och övriga grupper.

Produktionsmöten framhålls av teknikerna och konstnärliga personalen som viktigaste kanalen. Där möts regissörer, skådespelare, tekniker och producenter.

*Det som ligger nära i tiden framåt blir jag oftast informerad via veckoschemat och på våra tekniska möten. Långt framåt är det också tekniska möten genom min tekniska chef, men också i korridoren. Informellt. Jag blir också informerad på de informationsträffar vi har en gång i veckan. Då får vi lite information om långa siktet.*



*Produktionsmötet. Där är ju alla delar med. Regi, skådespelare, tekniker, producenter. Alla egentligen som berörs är ju med där. Sen är det ju massa små möten hela tiden. Informella och så.*

### **5.2.3 Ansvar**

I moderna organisationer ses det som självklart att medarbetare har ansvar för att hålla sig informerade. Samtliga respondenter ser ett ansvar men det skiljer sig åt mellan yrkesgrupperna vilken vikt de lägger vid det. De flesta menar att det är viktigt att ta till sig information som ges men samtidigt varierar det i vilken grad. Till exempel råder det delade meningar om månadsbrevet som vissa inte läser alls, medan andra uppfattar det som väldigt relevant. Samma sak gäller ansvar att kommunicera med medarbetare.

*Mitt ansvar?? Jaa, det är väl gentemot mina kamrater. Eftersom vi är på turné så kan man ju påminna varandra om saker. Och vi kanske tar egna beslut om det bara är vi som är berörda av. Vi sköter oss själva på så sätt.*

*Alltså, man har väl ett personligt ansvar. Om jag får information och väljer att inte ta del av den informationen då är det ju ett val jag har gjort. Om det finns möjlighet att få information borde det ju inte vara något problem. Sen kan man ju missa något.*

Den konstnärliga personalen uppfattar det mer som något som sker inom den egna gruppen, medan administratören har ett mer helhetsperspektiv då det också ingår i vissa arbetsuppgifter. För hen ses kommunikationsarbetet som något mer naturligt som måste fungera effektivt då det är relaterat till hens arbete.

*Vi har ju en grej, där vår producent varje fredag (fredagsfika) då tanken är att alla personalen ska vara där, det är inte så varje gång men det är tanken, då hon går igenom de viktigaste punkterna på veckoshemana och så skickar hon ut det varje fredag, och det är väl ett sätt att fixa det. Men jag skulle personligen inte uppleva problemet så stort, att det behöver lösas. För mig som jobbat här i två år och jag ser det så himla tydligt att det liksom är två helt olika världar som ska försöka samsas.*

### **5.2.4 God intern kommunikation**

Om den interna kommunikationen ska fungera bra måste den vara tydlig, konsistent och kongruent (Larsson, 2008:89). För respondenterna är det olika saker som värderas som bra. Öppenhet är ett ord som återkommer. God ton mellan varandra är något som framhålls från framförallt den tekniska och konstnärliga gruppen.

*Det första jag kommer att tänka på är att man är öppen med sin information och kommunikation. Vi har ju t.ex. såna här små tavlor som sitter utanför varje persons kontor, de flesta är väldigt duktiga på att skriva ut sina veckor, och det är bra för att veta. "jag är här eller där" Det tycker jag är ett bra sätt och hjälper oss med*

*öppenheten. Sen så är ju tydlighet jätteviktigt så klart och att det sprids på så att kommunikationen faktiskt kommer fram, där har vi problem tror jag.*

Hur medarbetare pratar med varandra framhålls också som viktigt från framförallt den konstnärliga gruppen. Att det är viktigt med en god ton är något som framförs från teknikerna. Att förstå varandras yrkesgrupper är också återkommande. Speciellt är det den konstnärliga personalen som framhåller vikten av det. Administrativa menar snarare att det är viktigt att vara tydlig och att återkoppla snabbt.

*Det är så svårt när man har varit länge på en arbetsplats. Vad är normalt? Jag har inte ens reflekterat över det. Jag får ju kommunikationen. Jag vet att det har varit svajigt emellanåt. Dåligt med information. Och så är det de som norpar åt sig en mötesdag. Mötesledare/producenterna måste kolla att det finns en ledig dag utan att ha kollat med de andra. Men herregud, de har sagt att vi ska göra det där.*

### **5.2.5 Förbättringar**

*Det finns ju en del konflikter som jag tror i ganska stor grund handlar om kommunikation eller brist på kommunikation, eller att man kommunicerar på två olika sätt och inte förstår varandra. Men för mig personligen så är det inte så problematiskt, men det märks ju att det finns saker som vi behöver jobba på i hur vi kommunicerar.*

Respondenterna är överens om att det finns saker att förbättra på RTV. Administratören har mest konkreta åsikter kring vad som inte fungerar bra i dagsläget och hur det skulle kunna lösas, medan konstnärliga och tekniska avdelningen tycker att det är svårare att formulera vad som skulle kunna åtgärdas men att de ändå anser att det finns brister som behöver förbättras. Mycket handlar återigen om öka förståelsen för de olika yrkesgruppernas förutsättningar. Det lyfts fram att den tekniska avdelningen behöver förändras från grunden för att kommunikationen ska kunna bli tydligare. Aspekter som berörs där är formell kommunikation men också informell kommunikation, som hur man pratar och bemöter varandra.

*Jag tycker att vi helt enkelt behöver titta på kommunikationen. Stoppa den konstnärliga ledaren när den tar på sig för mycket. Och sen är det ju ganska komplext att prata om, för vi är ju de vi är. Vissa personer på vissa poster är helt enkelt inte bra på det de gör, och det leder till att kommunikationen inte blir som det blir.*

*I övrigt om det här intranätet blir bra, så är det väldigt viktigt att företaget satsar på att alla i företaget ska förstå det bra med det och kunna använda sig av verktyget. Vi på administrationen tänker oh vad bra och så lär vi oss det, men en tekniker som alltid har gjort på ett visst sätt förstår inte alltid varför något nytt är bra. Därför det viktigt att få hela personalen att förstå att det här är den nya kanalen, jag tror att man måste vara tuff och klippa de här gamla kanalerna.*

Ett återkommande problem som nog är vanligt på en arbetsplats är just att definiera vad intern kommunikation är. När en person lyfter fram intranätet som viktigt kan det för en annan person vara totalt ointressant, och det istället är det personliga bemötandet som spelar roll. Förmodligen är det en av de största utmaningarna för en organisation att definiera vad det är man menar med kommunikation, innan man försöker förbättra den.

*Jag har liksom inte något förhållande till information eller kommunikation. Man kanske på något sätt skulle kunna ha allt samlat. Ofta är det såna där komplicerade tekniska saker som jag inte kommer in på.*

## 6 Analys av resultatet

I detta avsnitt analyseras och diskuteras resultatet. Genom att förhålla mig till mina teoretiska begrepp kan frågeställningarna besvaras: *Hur skiljer sig synen på organisationsidentitet mellan medarbetare på en "konstnärligt driven organisation" med tydligt uppdelade yrkesgrupper/subkulturer?* och *Hur påverkar kommunikation mellan enheter, förutsättningar för informationsinhämtning, ansvar, samt organisationsidentitet och subkulturer den interna kommunikationen?*

### 6.1 Organisationsidentitet/subkulturer

Studien visar att det finns en utpräglad identifikation med organisationen inom alla arbetsgrupper. Som har påpekats tidigare, så är det RTV:s värderingar och mål som delas av alla medarbetare på ett genuint sätt. Att RTV har en så specifik målgrupp som barn och att det finns ett demokratiskt uppdrag som offentlig finansierad institution gör att medarbetarna känner ett mervärde att sitt arbete. Alvesson & Svenningsson (2012:220) menar att värderingar är centralt för att skapa en organisationsidentitet. Det är också en viktig aspekt för att lyckas skapa lojala anställda, vilket RTV har lyckats med baserat på respondenternas förhållningssätt till organisationens värderingar. Det innefattar också idéer om vad som är gott och ont, vilket RTV arbetar aktivt med i sin ambition att vara intersektionella och erbjuda barn en utmanade men intressant scenkonst.

Av resultaten att döma har de anställda ett stort engagemang i RTV:s visioner, mål och värderingar vilket kan vara svårare att lyckas med i en offentlig organisation i jämförelse med ett privat företag (som kan mer fritt kan formulera image och profil). Starka visioner skapar identifikation med kärnvärdena i organisationen, vilket är viktigt för att medarbetare ska känna att de arbetar efter ett mål (Heide et al, 2005: 147). Respondenterna verkar också väldigt inblandade i kommunikativa processer vilket gör att de symboliserar en modern organisation där dialogen mellan anställda och ledningsgruppen står i centrum. Att de har ett öppet klimat är också en styrka och förmodligen absolut nödvändigt med tanke på de konflikter och problem som ändå uppstår i kommunikationen. Det är tydligt att respondenterna trots problemen verkligen uppskattar varandra och har en vilja att förstå, vilket är något RTV bör ta tillvara på och arbeta vidare med. De tydliga värderingarna, visionerna och tanken om "barnet i centrum" är väl förankrat. Det är förmodligen anledningen

till att den allmänna identiteten ändå blir starkare än subkulturerna. Gemenskapen är också en faktor som bidrar till den starka sammanhållningen. De flesta respondenter betonar att gemenskapen på RTV är väldigt god.

Trots att alla delar organisationens värderingar, visioner och mål finns det påtagliga subkulturer. Det är också något som RTV själva har producerat i och med hur organisationsstrukturen ser ut med uppdelningarna: administrativ-, konstnärlig- och teknisk personal, vilket är relaterat till social struktur (Heide et al., 2012: 39ff). Av resultaten går det att urskilja att yrkesidentitet är viktigt för att förstå hur intern kommunikation fungerar på en ”konstnärligt driven organisation”. Det existerar subkulturer som är relaterat till yrkesroll och bakgrund. Här är det den konstnärliga personalen som i högre grad ser RTV som en plattform för att få utlopp för sitt arbete, medan de övriga grupperna inte har lika stark anknytning till sin identitet som teknisk personal respektive administratör. Den administrativa- och tekniska personalen har alltså en mer utpräglad identitet till RTV än den konstnärliga gruppen som framförallt identifierar sig med sitt yrke. Min tolkning är att det gör att konstnärlig personal uppfattar den interna kommunikationen på ett mer individuellt sätt än de övriga grupperna. Den konstnärliga personalen är högre i hierarkin i organisationen med tanke på deras arbete, vilket helt klart påverkar hur internkommunikationen fungerar. De övriga gruppernas svar pekar tydligt på att de anpassar sig efter den konstnärliga personalens behov. Eftersom RTV:s syfte är att skapa scenkonst är den konstnärliga personalen de som får mest uppmärksamhet och de andra yrkesgrupperna arbetar framförallt med att underlätta deras verksamhet. Det är kopplat till teorin om hierarkiska subkulturer där det är uppenbart att den konstnärliga personalen får en högre status (Heide et al, 2012: 50-51).

Distansen mellan Borås och Uddevalla utmärks som något som anses vara problematiskt från medarbetarna i Borås av förklarliga skäl, då de inte har tillgång till samma resurser som Uddevalla. Avståndet nämns också som ett problem, vilket har med fysisk struktur att göra. (Heide et al., 2012: 39ff) Identifikationen till RTV som helhet är dock så stark att det verkar överväga. Så länge medarbetarna inte identifierar sig mer med Borås respektive Uddevalla borde denna situation inte vara något problem. Det är uppenbart att Borås kontor känner att de inte riktigt får samma uppmärksamhet som Uddevallas kontor, vilket samtidigt faller sig naturligt då det kontoret är större samt att Uddevalla Kommun är delägare i bolaget. Enligt Alvesson & Svenningsson är det först när det bildas en motkultur som utmanar den

överordnade strukturen, som det kan innebära problem för organisationen. (Alvesson & Svenningsson 2012: 218)

Hur respondenterna finner motivation i arbetet skiljer sig åt mellan yrkesrollerna. Som det tidigare har påpekats är det viktigt att det finns en balansgång så att den personliga motivationen går väl ihop med den överordnades strukturens mål, för att den interna kommunikationen ska fungera väl. De små uppgifterna och det vardagliga arbetet behöver ha ett värde i sig. De flesta finner motivation i de stora visionära målen om att finnas till för barnen, men även när de lyckas riktigt väl i sin egen yrkesroll och i de små uppgifterna. Ett perfekt excel-ark för administratören, en nöjd publik för de konstnärliga och en perfekt anpassad dekor för en tekniker. Det här visar hur de olika kulturerna formats efter organisationens olika enheter och avdelningar. Heide et al. (2012 :44-45) menar att en organisations struktur formar kulturen, vilket också gäller för den här studien.

Viktigt är också att komma ihåg att subkulturer och organisationsidentiteten förändras över tid. Profil och image är sådant som snabbt kan förändras och, det kan också leda till förändringar i hur anställda uppfattar sig själva i förhållande till organisationen. (Heide et al, 2012:208) Samtidigt är detta något som är lättare i ett privat företag som inte behöver ta hänsyn till sitt demokratiska ansvar som RTV har genom att vara en offentligt finansierad organisation.

## 6.2 Hur påverkar subkulturernas organisationsidentitet den interna kommunikationen?

Schein anser att organisationens effektivitet är beroende av kommunikationen över subkulturgränserna. Om subkulturerna ska kunna integreras beror på förmågan att utveckla ett övergripande gemensamt språk och gemensamma tankemönster. Han betonar betydelsen av språk (Heide et al, 2005: 51).

Om en organisation ska ha en effektiv strategisk kommunikation är det centralt att den interna kommunikationen mellan medarbetarna är fungerande. Hur strukturen ser ut på en arbetsplats är centralt för att förstå hur kommunikationen mellan enheter yttrar sig. Detta hänger ihop med arbetsfördelningen och därmed identiteten som följer med att du arbetar på en speciell enhet. Som nämntes i teorin är specialisering en sådan mekanism som kan göra att den anställda är så upptagen med sina arbetsuppgifter att det blir svårt att relatera till andra grupper eller att komma ihåg den överordnade målbilden som organisationen har. Det måste

även finnas en förståelse mellan grupperna för att de inte ska prata om varandra. För att uppnå det måste sändaren ha förmågan att sätta sig in i mottagarens situation. Det här blir extra viktigt på en arbetsplats som har anställda med olika bakgrunder och erfarenheter men där alla måste vara införstådda med organisationens mål, visioner och värderingar (Jacobsen & Thorsvik, 2014: 260). Även om alla respondenter svarar att de identifierar sig med RTV som organisation finns det utpräglade subkulturer och detta påverkar hur kommunikationen sker dem emellan. Subkulturer är inte något nödvändigt ont, som nämndes tidigare, utan snarare är naturligt på en arbetsplats och kan vara nödvändigt för meningsskapande Alvesson & Svenningsson (2012: 210).

Utifrån resultaten går det att slå fast att synen på kommunikation också skiljer sig åt mellan de olika yrkesgrupperna. Den konstnärliga personalen har en mer individuell utgångspunkt och analyserar hur den direkt påverkar dem, den administrativa har en större helhetssyn medan den tekniska avdelningen har minst åsikter om den interna kommunikationen. Den konstnärliga personalen fokuserar på hur kommunikationen bäst ska skapa förutsättningar för deras egna praktiska arbete, vilket också kan ses som naturligt då det är RTV:s främsta syfte: att skapa bra scenkonst. Teknikerna och administratören får en roll som är mer serviceinriktad vilket leder till att mycket av deras interna kommunikation handlar om att skapa bra förutsättningar för den konstnärliga personalen. Synen på vilket ansvar personalen har för den interna kommunikationen är enligt min tolkning kopplat till detta. Stenström (2000: 146) nämner också att administrativa uppgifter ofta nedvärderas i ”konstnärligt drivna organisationer” vilket inte uttryckligen sägs bland respondenterna. Men det är uppenbart att den tekniska och administrativa personalen arbetar ”stöttande” för de konstnärliga, vilket egentligen inte är märkligt då scenkonsten är kärnan i RTV:s verksamhet. Det här är också något som både den administrativa och tekniska personalen framhåller som något naturligt. Det varierar även mellan grupperna på vad de definierar som ”god kommunikation”. Administratören framhåller tydlighet och snabb respons på mail, medan de övriga grupperna nämner god ton och förståelse mellan grupperna som viktigt. Öppenhet är något de alla är överens om som vitalt för den interna kommunikationen. Som nämns i teorin är kommunikationen inom moderna organisationer oftast byggd på en dialog för att skapa en gemensam organisationsidentitet. För att skapa hållbara visioner, strategier och mål krävs det att medarbetare engagerar sig i de övergripande strukturerna. Det blir mer komplext än

traditionella simpla direktiv från ledning till anställda men det ställer också högre krav på alla inblandade (Heide et al, 2012:144ff).

Interpersonella interaktioner som är viktiga för att skapa en sammanhållning (Alvesson & Svenningsson, 2012:220) är centrala på RTV. Det gör att medarbetarna kan prata öppet med varandra och samtidigt vara kritiska om så behövs. Alla respondenter är också rörande överens om att ha förståelse för varandra och det skapar en gemenskap som är viktig för det informella klimatet. Det informella samtalet framhålls också bland de flesta respondenter som det absolut viktigaste kommunikationssättet. Det skapar också en dynamik som är viktig för att komma tillrätta med problem som uppstår. Som påpekas i diskussionen så har respondenterna en ödmjuk inställning till hur den interna kommunikationen fungerar på RTV. Även om de påpekar problem, så är de inställda på att lösa dem och betonar hela tiden att de har förståelse för varför något fungerar mindre bra. Det verkar finnas ett stort tålamod bland de anställda vilket helt klart är en styrka för en organisation som har personer med så skilda bakgrunder. Det här visar också att medarbetarna på RTV är aktiva i kommunikationsprocessen, vilket många forskare hävdar är nödvändigt för att förstå hur kommunikationen är relaterat till en organisation (Heide & Simonsson, 2011:202). Att döma av respondenterna är det nog nödvändigt att ha de små målen för att lyckas motivera sig till att också identifiera sig med de överordnade målen vilket framgår i forskningen om intern kommunikation och strategisk kommunikation (Falkheimer & Heide, 2014:125).

Informationsöverflöd är något som kan bli problematiskt i moderna organisationer. (Heide et al., 2012:169) Ju mer information som ges desto mer problematiskt blir det att hitta rätt. Vissa respondenter menar att månadsbrevet är överflödigt samtidigt som andra framhåller det som viktigt, så vad som är informationsöverflöd för en person behöver inte vara det för en annan. Här skiljer det återigen mellan de olika grupperna där den administrativa håller breven som viktigast. Det finns även ett intranät som inte fungerar helt som det ska och som upplevs som komplicerat av vissa respondenter. Alla hävdar att de är välinformerade om vad som händer på arbetet, även om min tolkning är att vissa tolkar den frågan annorlunda beroende på yrkesroll och bakgrund. Vissa ser det nog enbart relaterat till egna arbetsuppgifter medan andra ser ett ansvar i att vara informerade om vad som också sker på bolaget i stort. Det här tolkar jag som att det handlar om hur olika personer definierar vad kommunikation innebär och att det därmed skiljer sig åt. Vad som blir viktigt är att argumentera för de anställda varför



viss information ges och vilka kanaler som används för att undvika missförstånd.

### 6.3 Konstnärligt driven organisation

Dikotomin konst-företag gör sig också gällande flera gånger i resultatet. Det är uppenbart att det finns konflikter mellan konstnärlig personal och övrig personal som har en lång tradition. Kulturarbetare har generellt en tuff arbetsmarknad och tas ofta för givna. Som det påpekas av en respondent:

*Det har blivit bättre, men ibland upplever jag att vi tas för givet. "vi kan stanna längre, vi kan anpassa oss". Som konstnärer ofta är, billiga och ska pleasa alla. Folk tror att "åh, ni har så kul" men det är inte alltid så kul.*

Kulturarbetare fostras till att vara tacksamma när möjlighet till fast anställning ges, vilket inte riktigt är fallet med de övriga yrkeskategorierna. Samtidigt är det också som Stenström (200) säger inte det lättaste att vara administratör i en "konstnärligt driven organisation", där ens arbetsuppgifter inte får samma uppmärksamhet som den konstnärliga processen. Denna konflikt relaterar till Stenströms (2000) forskning om när ekonomiska mål och konstnärliga ambitioner står emot varandra. Samtidigt så är alla som arbetar på RTV måna om att skapa bra scenkonst och det finns därför en utpräglad vilja att förstå varandra, och den konstnärliga kvalitén genomsyrar organisationen på ett tydligt sätt. Det gör att alla respondenter enas i de övergripande visionerna och målen.

## 7 Slutsats

För att den interna kommunikationen ska fungera på en ”konstnärligt driven organisation”, behövs det tålamod och en djup förståelse för olika yrkeskategoriers förutsättningar. Även om konstnärliga ambitioner och ekonomiska mål allt mer integreras är det fortfarande en dikotomi som existerar i allra högsta grad och är viktig att ta hänsyn till för att förstå hur medarbetare kommunicerar på en ”konstnärligt driven organisation”. Kulturarbetare har en speciell situation i jämförelse med klassiska kontorsjobb och det krävs insyn i vilka förhållanden som råder, för att det inte ska uppstå konflikter som bygger på missförstånd. Den konstnärliga processen tas ofta för givet och kulturarbetare förväntas ofta producera oavsett vilka villkor som gäller. Dessa villkor påverkar synen på organisationsidentitet och resulterar i uppdelade subkulturer. Konstnärlig personal har en mer utpräglad koppling till sitt yrke än vad den administrativa och tekniska personalen som i större grad identifierar sig med organisationen, vilket gör att de tar till sig den interna kommunikationen på ett annorlunda sätt. Till skillnad från de andra grupperna så utgår den konstnärliga personalen från ett mer individualistiskt perspektiv. Det påverkar därför den interna kommunikationen då den gruppen förväntas få mer service än till exempel administrativ personal medan den tekniska personalen är mer neutral inför hur den interna kommunikationen sker. Det varierar även bland grupperna om vad ”god kommunikation” innebär, vilket är något som RTV kan arbeta vidare med för att komma fram till en enhetlig definition. Samtidigt har alla grupper en nära koppling till RTV:s mål och värderingar vilket gör att den gemensamma organisationsidentiteten förenar de olika subkulturerna för att försöka förstå varandras situation bättre. Den interna kommunikationen på en ”konstnärligt driven organisation” blir därför intressant att studera för att förstå varför problem kan uppstå. Nedan sammanfattas studiens mest centrala resultat:

- Konstnärlig personal har ett tydligare individualistiskt synsätt på intern kommunikation samt har starkare identitet till sitt yrke (i förhållande till organisation) än de andra grupperna
- Grupperna har olika definitioner på vad ”god kommunikation” är vilket påverkar hur de engagerar sig i den interna kommunikationen. RTV bör arbeta med en enhetlig definition för att undvika missförstånd och skapa en effektiv och strategisk kommunikation.

- Administrativ personal (och teknisk till viss mån) arbetar stöttande i sin interna kommunikation mot den konstnärliga gruppen
- RTV:s styrka är den tydliga organisationsidentiteten (på grund av mål och värderingar) som skapar sammanhållning mellan de olika subkulturerna och en genuin vilja att förstå varandras förutsättningar för att skapa en effektiv intern kommunikation

## 7.1 Vidare forskning

Eftersom studien är genomförd på en specifik organisation, kan resultatet användas i deras framtida utvecklingsarbete med den interna kommunikationen. Studien har medverkat till att öka förståelsen för hur den interna kommunikationen är relaterad till organisationskommunikation och vilka utmaningar som RTV har i sin organisation. Jag anser att resultatet även är relevant för andra ”konstnärligt drivna organisationer”.

Detta område har inte tidigare utforskats i akademisk forskning, vilket gör att det finns stora möjligheter att vidareutveckla fördjupade studier. Det hade varit intressant att göra en mer omfattande studie där två liknade ”konstnärligt drivna organisationer” undersöks och jämförs. Det skulle kunna göras med två olika konstnärliga inriktningar dessutom, att jämföra ett konserthus med en teater till exempel. Att undersöka skillnaden mellan hur skådespelare och dansare kommunicerar vore också intressant, då det var något som lyftes av många respondenter. Målbilden med studien var att ny teori om hur problem med internkommunikation inom ”konstnärligt drivna organisationer” kan förstås, vilket jag tycker att uppsatsen har lyckats med. Förhoppningsvis kan den ligga till grund för mer ingående forskning i framtiden.

## Referenslista

- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2012). *Organisationer, ledning och processer*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2 uppl. Malmö: Liber AB 2008 s.
- Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre. (2012). *Organisation och organisering*. 3 uppl. Malmö: Liber AB.
- Ekström, M. & Larsson, L. (2010). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur
- Esaissaon, Giljam, Oscarsson, & Wägnerud. (2012) *Metodpraktikan*. 4 uppl. Nordstedts Juridik
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2014). *Strategisk kommunikation - en introduktion*. Lund: Studentlitteratur
- Gibson, W. J. & Brown, A. (2009). *Working with Qualitative Data*. London: SAGE Publications. E-bok.
- Gustavsson, B. (2004). *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. 2. uppl. Malmö: Liber AB.
- Heide, M. & Simonsson, C. (2011). *Putting Coworkers in the Limelight: New Challenges for Communication Professionals*, International Journal of Strategic Communication, 5(4):201-220.
- Jacobsen, Dag Ingvar., Thorsvik, Jan. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur
- Jehn, Carolina. *Det är insidan som räknas*. 2014. Kommunikatörsprogrammet med inriktning mot myndigheter och offentlig förvaltning. Göteborg Universitet.
- Köping, Ann-Sofie, Lantz, Jenny & Stenström, Emma (2008). *Kulturens ekonomisering*. I Beckman, Svante & Månsson, Sten (red.) *KulturSverige 2009: Problemanalys och statistik*. Linköping: Swedish Cultural Policy Research Observatory Tillgänglig via: <http://liu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:220733> (hämtad 2016-05-02)
- Larsson, L. (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Regeringen. *Tid för kultur*. 2009. Stockholm: Regeringskansliet. (Regeringens proposition 2009/10:3). Tillgänglig via: <http://www.sweden.gov.se/sb/d/11704/a/132104> (hämtad 2016-05-02)
- Regionteater Väst. (2015) *Regionteater Väst Verksamhetsplan 2016*. Tillgänglig via: <http://www.vgregion.se/upload/Regionkanslierna/Regionstyrelsens%20kansli/Ekonomiavdelningen/Budget/Regionteater%20V%C3%A4st%20AB%20detaljbudget%202016%20F%C3%B6rdjupad%20rapport.pdf> (hämtad 2016-05-02)
- Stenström, Emma. (2008). *Konstiga företag*. Stockholm: Handelshögskolan.
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer*. Elanders Gotab. Tillgänglig via: [http://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494\\_forskningsetiska\\_principer\\_2002.pdf](http://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf) (hämtad 2016-05-20)

## Bilaga 1: informationsbrev

Jag blev rekommenderad att kontakta dig via Anna Ahnstedt. Mitt namn är Mattias och jag är student på Kommunikatörsprogrammet med inriktning mot offentliga myndigheter och institutioner, vid Göteborgs Universitet. Under vårterminen 2016 skriver jag magisteruppsats för Regionteater Väst och skulle nu behöva din hjälp som anställd på organisationen.

Syftet med min uppsats är att undersöka hur internkommunikationen hänger ihop med organisationsidentitet på Regionteater Väst och om det är någon skillnad hur de olika avdelningarna ”skådespelare/dansare”, ”teknisk personal” och ”administrativ personal” samverkar. Jag kommer att titta närmare på hur ens yrkestitel samt anställning korrelerar med sin tillhörighet till organisationen. Distansen som finns mellan Borås och Uddevalla är också något som kommer att beröras. Det vore intressant att höra dina tankar om detta och jag skulle därför vilja göra en intervju med dig. Intervjun beräknas ta 30-45 minuter. Samtalet kommer att spelas in med hjälp av elektronisk utrustning, men kommer enbart att användas för uppsatsen.

Som anställd på Regionteater Väst har du möjlighet att uttrycka dig för hur arbetet kan förbättras. Du kommer givetvis att vara anonym och all insamlad data kommer att vara konfidentiell. Materialet kommer bara vara åtkomligt för mig och sedan förstöras. Ditt deltagande i undersökningen är helt frivilligt och du kan när som helst avbryta samtalet.

Min kontakt på Regionteater Väst är kommunikationschef Anna Ahnstedt.

Dina synpunkter är av stort intresse för min studie och det vore spännande att höra vad du har att säga. När skulle det passa för dig?

Kontakta mig via telefon eller e-post, så kan vi boka in tid för en intervju.

0739492850

Vänliga hälsningar

## **Bilaga 2: Intervjuguide**

### **Bakgrund:**

Inom vilken avdelning arbetar du?

Vad är din arbetsroll?

Hur ser din anställning ut?

Hur länge har du varit anställd?

### **Allmänt**

På vilket sätt inhämtar du information som du behöver? Känner du dig välinformerad?

Vilka är dina viktigaste kanaler/källor för information/kommunikation i ditt arbete?

### **Intern kommunikation**

Tycker du att det är enkelt att få tag på information internt?

Vem tycker du har ansvar för att göra intern information tillgänglig?

Vad är ditt ansvar i att ta del av och sprida information?

Brukar ni kollegor diskutera den information som ges?

Vad är bra med den interna kommunikationen?

Ser du dig som delaktig i den interna kommunikationen?

Vad tycker du är bra intern kommunikation?

Upplever du att du fritt kan kritisera ledningen?

Hur upplever du att distansen mellan Borås och Uddevalla fungerar?

(Vad tror du skillnaden skulle vara om det var ett gemensamt kontor?)

### **Organisationsidentitet/kultur**

Identifierar du dig själv med Regionteater Väst?

Identifierar du dig själv mer med ditt yrke än med Regionteater Väst?

Tror du att det hade varit annorlunda att arbeta för en privat arbetsgivare?

Hur ofta har du kontakt med någon från de andra "enheterna"?

Hur tycker du att kommunikationen ser ut mellan olika avdelningar?

Uppfattar du det som att du och dina kollegor arbetar mot gemensamma mål?

(Hur ser målen ut?)

Upplever du att det finns ett samband mellan ledningens mål och Regionteater västs kultur? (som att målen genomsyrar organisationen)

Ekonomiska mål och konstnärliga mål?

Känner du att din arbetsinsats uppskattas av de andra grupperna?

Upplever du att dina kollegor identifierar sig starkt med Regionteater Väst?

(skillnad på din enhet vs någon annan?)

Upplever du att det finns olika ”subkulturer”?

Tycker du att Regionteater Väst har tydliga värderingar?

Upplever du en gemenskap med din avdelning?

(I jämförelse med de andra)

Vad är din åsikt om Regionteater Väst som arbetsgivare?

### **Framtiden**

Vad tror du skulle kunna göra den interna kommunikationen bättre på Regionteater Väst?

Vad skulle kunna förbättra sammanhållningen på Regionteater Väst?











