"Det är det här mittenläget som är väldigt knepigt"

- En komparativ fallstudie om svenska universitets interna kommunikation med medarbetare

Camilla Ullström
Abstract

"It’s this position in between that’s very tricky.” – A comparative case study of the Swedish University of internal communication with employees

The study aims to examine how three Swedish universities in Linköping, Lund and Umeå handle their internal communications with employees. The study intends to specifically examine communications concerning events surrounding the crime, ethics and morality, in gray scale in between crisis and everyday communication. The theoretical framework of the study was based on the organizational communication, crisis communication, the consequences of a lack of internal communication and preparatory actions. The empirical material that this study assumes consists of qualitative interviews with selected employees at the Universities of Linkoping, Lund and Umeå. A total of six interviews.

The study shows that all three universities have a crisis organization that is represented by the different functions of the University. They have a similar approach where emergency aid is sewn together, depending on the nature of the crisis. But as social media rampage and information society of rapid change, universities must work proactively and consciously, and at the same time be able to quickly adapt to change. Furthermore, it strengthens the credibility of the organization as they also have obligations to the public. It is still unclear whether there are procedures to write down every single case of a sensitive nature. Whether it is about an anonymous threat or an employee accused of misconduct or sexual harassment needed more concrete to the work as well as possible in the future. The best is of course to try to avoid these situations at all, but if not crisis communication or daily routine functions optimally at these sensitive cases are part of the problem. Hence the need for written procedures for the gray scale in between crisis and everyday communication. That, along with a proactive approach, support groups at local level and clear accountability lines are steps in the right direction.

Keynotes: Organizational communication, internal communication, crisis communication, consequences, crisis management
Innehållsförteckning

1. Inledning ......................................................................................... 1
1.1 Syfte ............................................................................................... 3
1.2 Frågeställningar .......................................................................... 3

2. Tidigare forskning ......................................................................... 4

3. Teori .................................................................................................. 6
3.1 Organisationskommunikation ...................................................... 6
3.2 Kriskommunikation ..................................................................... 9
3.3 Konsekvenser av bristande intern kommunikation ..................... 11
3.4 Förberedande insatser ................................................................. 12

4. Material ............................................................................................ 15
4.1 Avgränsning ................................................................................. 15
4.2 Urval .............................................................................................. 15

5 Metod .................................................................................................. 18
5.1 Intervju ......................................................................................... 18
5.2 Tillvägagångssätt intervjuer ....................................................... 18
5.3 Metoddiskussion ......................................................................... 22

6. Resultat och analys ........................................................................ 24
6.1 Krisorganisationen ................................................................. 24
6.2 Vardagskommunikationen ....................................................... 27
6.3 Den svåra kommunikationen ..................................................... 31
6.4 Konsekvenser ............................................................................. 38

7. Slutförteckning ............................................................................... 40
7.1 Förslag till vidare forskning .................................................... 41

8. Källförteckning ............................................................................... 42
8.1 Tryckta källor ............................................................................ 42
8.2 Elektroniska källor ..................................................................... 44

9. Bilagor .............................................................................................. 47
9.1 Intervjuguide 1 .......................................................................... 47
9.2 Intervjuguide 2 .......................................................................... 48

10 Organisationsschema ..................................................................... 49
10.1 Linköpings universitet ........................................................... 49
10.2 Lunds universitet .................................................................... 50
10.3 Umeå universitet ................................................................. 51
1. Inledning


Att ha en nedskriven och genomarbetad strategi för sådana situationer som en del av den övergripande kommunikationsstrategin för organisationen, borde därför vara en självklarhet. Genom att undersöka och jämföra hur svenska universitet internt hanterar kommunikation i gråskalan mittemellan kris och vardag, där det finns ett stort intresse från medier och allmänhet, kan visa på vilken beredskap som finns. Om inte, kan studien belysa vikten av just denna.
1.1 Syfte

Studiens övergripande syfte är att undersöka hur tre svenska universitet hanterar sin interna kommunikation med medarbetare. Studien ämnar specifikt undersöka kommunikationen gällande händelser kring brott, etik och moral, i gråskalan mittemellan kris- och vardagskommunikation.

1.2 Frågeställningar

➢ Hur ser universitets krisorganisation ut?
  o Vilken typ av beredskap finns det vid kommunikationen av känsliga ärenden?

➢ Vilka eventuella problem eller svårigheter finns det vid kommunikation av känsliga ärenden?
  o Vilka eventuella förbättringar av kommunikationen kan göras?
2. Tidigare forskning

*I detta kapitel presenteras den tidigare forskning som varit inspirationskällor till denna studie.*


Intervjuerna visade att både chefer och medarbetare ofta försöker försumma eller missförstå de kommunikativa aspekterna av sina respektive roller och att kommunikation i huvudsak ses som överföring av information, inte som meningsskapande. Simonsson hävdar också att dialogen mellan chefer och deras underordnade har en ytlig karaktär och att den komplexa matrisstrukturen tenderar att skapa en situation där viktiga kommunikationsuppgifter försummas av både linjechofer och projektledare.

Strandberg (2014) har undersökt hur intern kommunikation kan bli meningsskapande genom att studera vilken roll intern och informell kommunikation samt kulturen har i samband med en kris. Genom kvalitativa, semistrukturerade intervjuer med medarbetare på en kommun har hon kommit fram till att medarbetarnas syn på en kris är beroende på hur den informella informationen ges, hur mycket förtroende medarbetarna har för den som informerar och hur tydlig informationen är. Det formella
budskapet påverkas av hur medarbetare genom informell kommunikation och samspel tolkar budskap och skapar mening. Även kulturen i en organisation har stor betydelse för hur medarbetare agerar och reagerar och därför är det viktigt att arbeta proaktiv. Ett bra klimat på arbetsplatsen leder till att medarbetarna får förtroende för varandra och organisationen.

Följande studentuppsatser har använts som inspirationskällor för teorier och litteratur.


3. Teori

I detta kapitel presenteras det teoretiska ramverk utifrån vilket tolkningarna och slutsatserna i denna studie gjorts. De valda teorierna används för att få fram ett resultat samt ligger till underlag för kommande diskussion.

3.1 Organisationskommunikation


<table>
<thead>
<tr>
<th>Intern</th>
<th>Extern</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Formell</strong></td>
<td><strong>Producerad information</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Mål och policy</td>
<td>Relationsaktiviteter</td>
</tr>
<tr>
<td>Regler och riktlinjer</td>
<td>Interorganisatorisk kontakt</td>
</tr>
<tr>
<td>Producerad information</td>
<td>Presskontakter</td>
</tr>
<tr>
<td>(möten och info-material)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Informell</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Samtal och diskussion</td>
<td>Informella samtal</td>
</tr>
<tr>
<td>Spontana gruppmöten</td>
<td>Underhandskontakter</td>
</tr>
<tr>
<td>Berättelser</td>
<td>Spontana möten externt</td>
</tr>
<tr>
<td>Rykten etc.</td>
<td>Informella mediekontakter</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Översikt av formell och informell kommunikation i relation till extern och intern kommunikation (Lånad av Larsson 2008, 80)


Övergripande policies, riktlinjer och strategier är nödvändiga för de håller en organisations kommunikationssystem på plats, och i större organisationer finns enligt Langen och Sverredal (2012, 55f) också i bästa fall även kompletterande dokument som beskriver till exempel den interna och externa kommunikationen mer detaljerat eller hur kommunikationen ska hanteras vid en allvarlig händelse. Hos många organisationer saknas dock det praktiska användandet av dessa planer och policies. Det krävs konkreta handlingsplaner i det operativa arbetet för att uppnå syftet med kommunikationen. Stora organisationer har ofta kommunikatörer som arbetar tillsammans med verksamhetens ledare och medarbetare vilket leder till att de strategiska formuleringarna förklaras dem emellan och ger en verklighetsförankring.

Organisationer bör ha en god beredskap för att möta mediernas krav på snabb respons och insyn. Genom att arbeta proaktivt och bygga relationer samt ge medierna relevant information är det möjligt att uppnå. Att ha en god relation med media är särskilt viktigt i svåra situationer (Langen och Sverredal 2012, 58). Dessutom visar forskning att


En chef ska kunna sälla och sortera för att hjälpa medarbetarna att sortera ut den viktiga informationen, översätta och förklara organisationens visioner, mål och värderingar samt påbörja och skapa förutsättningar för dialog genom att skapa mening kring komplexa budskap där dialogen främjar delaktighet, motivation och lärande processer (Simonsson 2006, 11f).
Johansson och Heide (2008, 108) har satt samman sex råd till chefer:

- Tydliggör eget och medarbetares kommunikationsansvar
- Låt informationen var öppen och väl tilltagen
- Anordna möten som ger möjlighet till samtal
- Tänk igenom budskap och tolkningsmöjligheter
- Var synlig och tillgänglig även utanför mötestiden
- Delta i den informella kommunikationen.

3.2 Kriskommunikation

Kriskommunikation handlar om kommunikation med och till olika grupper och om att ha rätt strukturer och kanaler vid eller inför en kris. (Wessling 2013, 24)


Krisberedskapsmyndigheten nämner följande faktorer som centrala för definitionen av en kris (Palm och Falkheimer 2005, 24):

- något viktigt står på spel
- det kommer att nå allmän kännedom
- det engagerar allmänheten
- det har geografisk eller kulturell närhet
- någon är ”skyldig”.

Organisationer ställs varje dag inför svårigheter att hantera uppkomna situationer där händelsen och ibland även hanteringen av den har skapat en kris. Ett stort behov och

3.3 Konsekvenser av bristande intern kommunikation


3.4 Förberedande insatser

Krishantering är ett vidare begrepp som både syftar på insatserna för de som drabbats, men även på insatser för resten av organisationen i form av till exempel information och mediekontakter. Hit räknas också det förebyggande arbetet med uppbyggnad av krisorganisation och krisledning, handlingsplaner och utbildningar. Uppföljningar med utvärdering av genomförda insatser är centralt för en organisations lärande och utveckling (Brolin, Calleberg och Westrell 2011, 27).

Kriskommunikation innebär informations- och kommunikationsinsatser på flera plan och handlar om att reagera på en inträffad krishändelse både utåt och inåt i organisationen, att samla in fakta och kunskap i krisarbetet och till sist att samordna kommunikationen och sprida information till olika målgrupper (Falkheimer, Heide och Larsson 2009, 36). Det grundläggande mediet för kriskommunikation är den personliga kontakten, där möten öga mot öga med de grupper som berörs av en kris alltid bör ingå i en strategi (Falkheimer, Heide och Larsson 2009, 125f). Då många medarbetare har ett behov av information och av att prata med varandra om det som hänt är det värdefullt med gruppsamtal. Detta främst för att skapa ett avgränsat utrymme för samtal om den aktuella situationen för att i förlängningen kunna minska behovet av informellt korridors- och kafferumsprat (Brolin, Calleberg och Westrell 2011, 26ff). Det bästa sättet att bemöta ett rykte är genom ärlighet och öppenhet. Genom korrekt information kan organisationen ”vaccinera” sig mot rykten, både på kort och lång sikt (Strid 1999, 61).


En bra krishantering kan även handla om att bemöta grundlös kritik och rätta till faktafel (Fors-Andrée och Ronge 2015, 10ff). Fem faktorer är grundläggande för att hantera en kris på ett bra sätt. Var transparant och proaktiv och öppen med de brister eller svagheter som finns och vad som kan förbättras. Kommunicera och var ärlig, erkänn fel som begåtts eller svara på kritikens kärnfrågor. Analysera vad som hänt,

4. Material

I detta kapitel presenteras det material och den metod som använts i studien. Till sist diskuteras och bemöts den kritik som kan riktas mot studiens metoder.

4.1 Avgränsning


4.2 Urval

För att få kunskap om hur universiteten idag internt kommunikerar med sina medarbetare genomfördes så kallade informantintervjuer. Det empiriska material som denna studie utgått från består av kvalitativa intervjuer med utvalda medarbetare på universiteten i Linköping, Lund och Umeå.

Linköpings universitet är ett av Sveriges största lärosäten med 27 000 studenter och 4 000 medarbetare. Forskning bedrivs på en mängd områden och här finns starka forskningsmiljöer inom till exempel nya material, IT och handikappvetenskap. Se organisationsschema i bilaga 10.1 (Linköpings universitet, 2016).

Lunds universitet har 42 000 studenter och 7 500 medarbetare i Lund, Helsingborg och Malmö. Utbildning och forskning bedrivs inom områdena ekonomi, humaniora och teologi, juridik, konst, musik och teater, medicin, naturvetenskap, samhällsvetenskap och teknik. Se organisationsschema i bilaga 10.2 (Lunds universitet, 2016).

Umeå universitet är ett av landets största utbildningsuniversitet med fyra campus, omkring 4 300 anställda och drygt 32 000 studenter. Universitets forskning spänner över humaniora, medicin, teknik- och naturvetenskap, samhällsvetenskap och utbildningsvetenskap. Se organisationsschema i bilaga 10.3 (Umeå universitet, 2014).

Urvalsprocessen i denna studie är beroende av studiens syfte och vad urvalet ska representera (Larsson 2010, 61). Intervjupersonerna på universiteten kan både ses som informanter då de kan ge sak- och bakgrundsupplysningar med värde för forskningsuppgiften, men även som respondenter då de får möjlighet att ge sin syn och uppfattning kring en fråga. Fortsättningsvis kommer de att kallas respondenter. Larsson (2010, 57) menar att det även är viktigt att välja en viss ort, vissa organisationer och vissa personer om det som undersöks kan existera på flera ställen, och detta gjordes då valet föll på Linköpings, Lunds och Umeå universitet och deras interna kommunikation.


Variation bland intervjupersonerna är, enligt Trost (2010, 137f) och Larsson (2010, 61), en viktig del i urvalet till en kvalitativ intervju, men i den här studien gjordes ett strategiskt typurval som baserades på att intervjupersonerna valdes utifrån sina roller i
5 Metod

5.1 Intervju


5.2 Tillvägagångssätt intervjuer

Kvales (2014, 141ff) InterView och hans sju stadier har använts för att forma den här intervjustudien men även Larssons (2010, 58ff) forskningsprocess är aplicerbar.

Tematisering och design: Första steget i forskningsprocessen var att förklara vad och varför något ska undersökas, problemområdet definieras (Troost 2010, 50f). Fasen kallas tematisering och den beskriver, problematiserar studiens ämne och formulerar dess

kriskommunikation bör forskaren läsa dokument som berör organisationens struktur i allmänhet och kommunikation i synnerhet. (Larsson 2010, 72f).


För de intervjuer som gjordes med respondenterna från Linköpings och Lunds universitet blev telefonintervjuer det naturliga valet. De utfördes i forskarens hemmiljö för att kunna anpassas till de tidpunkter intervjupersonerna hade möjlighet att bli intervjuade på. Att valet föll på vanlig telefonintervju istället för till exempel Skype berodde på att intervjupersonerna var väldigt svåra att få tag i och för att minimera risken att bli nekad ett intervjuutfall bestämde forskaren sig för att inte föra alternativa system på tal. Även om den visuella kontakten ansikte mot ansikte gick förlorad så fanns det personliga inslaget och tvåvägskommunikationen mellan forskare och respondent kvar (Denscombe, 2009, 30). Intervjuernas längd varierade mellan 15–40 minuter.

Överför till bearbetningsbar form: I en inspelad intervjustudie är studiens data det inspelade ljudet från intervjun, medan transkriberingen av detta ljud, det vill säga den utskrivna intervjun, utgör det empiriska materialet (Svensson och Ahrne 2015, 23). Alla intervjuer transkriberades i sin helhet från början till slut, men skrat, kroppsrörelser, harklingar eller ord som eh och öh utelämnades för att de inte tillförde studien något.
Bearbetning och analys: En hermeneutisk ansats användes för att kunna tolka intervjunspersonernas svar och för att skapa förståelse för motiv till handlingar och tankemönster gällande deras uppfattning av universitetens interna kommunikation gällande känsliga ärenden. Den hermeneutiska ansatsen innebär att det viktigaste i studien är tolkning.


5.3 Metodiskussion


För att kunna dokumentera det som sades på intervjuerna, både de personliga och telefonintervjuerna, användes en diktafon. Denscombe (2009, 259f) menar att
ljudupptagningar ger forskaren möjlighet att kontrollera det som sägs under intervjun och att inspelningen ger en nästan komplett dokumentering av intervjun. Då teknisk utrustning används är det viktigt att kontrollera utrustningen vid en intervju eftersom om utrustningen inte fungerar kan du inte förvänta dig att intervjupersonen vill ta om intervjun från början igen. Då första informantintervjun gjordes slutade diktafonens batteri att fungera halvvägs in i intervjun. Som tur var fanns forskarens telefon att tillgå, så det blev inget direkt avbrott. Dock blev det lite svårare att transkribera då inspelningen på telefonen var i normalfart istället för diktafonens en slow-funktion.

6. Resultat och analys

I detta kapitel redovisas och analyseras studiens resultat. Med hjälp av de teorier som presenterades i kapitel 3 diskuteras resultatet och analysen under rubriker som representerar de teman som varit mest framträdande.

Syftet med studien var att undersöka och jämföra universiteten i Linköping, Lund och Umeå och deras interna kommunikation med medarbetare gällande känsliga ärenden. För att belysa studiens syfte har sex semistrukturerade intervjuer hållits, två på varje universitet, där material samlats för att besvara frågeställningarna. Intervjupersonerna har anonymiserats och namngetts med alias i bokstavsordning från A-F. Universitetsnamnen förkortas i texten enligt tabellen nedan.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Alias</th>
<th>Arbetsuppgifter</th>
<th>Anställningstid</th>
<th>Universitet</th>
<th>Förkortning</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Alice</td>
<td>Övergripande</td>
<td>3,5 år</td>
<td>Linköping</td>
<td>LiU</td>
</tr>
<tr>
<td>Björn</td>
<td>Operativt</td>
<td>15 år</td>
<td>Linköping</td>
<td>LiU</td>
</tr>
<tr>
<td>Clara</td>
<td>Övergripande</td>
<td>7 år</td>
<td>Lund</td>
<td>LU</td>
</tr>
<tr>
<td>Doris</td>
<td>Operativt</td>
<td>11 år</td>
<td>Lund</td>
<td>LU</td>
</tr>
<tr>
<td>Emma</td>
<td>Övergripande</td>
<td>1,5 år</td>
<td>Umeå</td>
<td>UMU</td>
</tr>
<tr>
<td>Filip</td>
<td>Operativt</td>
<td>0,5 år</td>
<td>Umeå</td>
<td>UMU</td>
</tr>
</tbody>
</table>

6.1 Krisorganisationen


Det är multifaktoriell krishantering faktiskt, ett stresstest för hela organisationen faktiskt. Man ska se till att grejerna funkar i vardagen. (Clara, Lunds universitet)

I Linköping finns det olika funktioner i den stora krisorganisationen och i krishanteringsgruppen sitter universitets-, HR- och kommunikationsdirektören. Under dessa finns sedan en analysgrupp, en kommunikationsgrupp och en servicegrupp som består av vardera fyra personer. I Lund är krisgruppen endast ett stöd till säkerhetschefen. Det träder alltså inte in en speciell organisation vid en kris utan stöd erbjuds till linjeecheferna av experter av olika slag beroende på krisens art.

Säkerhetschefen ordinerar krishantering och signalerar vilket stöd som behövs till de övriga i gruppen. Det är högsta cheferna från stödorganisationerna HR, kommunikation, studentfrågor, byggnadsfrågor och IT som finns i gruppen. De syr ihop stödet beroende på kris, så stödgruppen behöver inte alltid bestå av cheferna utan det kan lika gärna vara webbredaktörer eller studentpräster som sitter och svarar på frågor, det beror på vilka resurser som behövs i det specifika ärendet.

Så är du chef över en, en verksamhet och krisen händer i den verksamheten så är du också ansvarig att hantera den, men du får ju stöd från olika håll och kanter. (Clara, Lunds universitet)

All krishantering sker i linjeorganisationen och varje chef har ett uttalat kommunikationsansvar och ansvar för att hantera krisen i linjen. Krisgruppen är en ganska ny reform men tanken är att alla i gruppen ska bli informerade om det har hänt något så att de är beredda och kan hänvisa till vad som hänt när medier ringer, eller hänvisa vidare till den utsedda talespersonen i ärendet. Att använda sig av talespersoner

Det finns alltid, alltid saker att förtydliga. Tydlighet är viktigt, snabbhet är viktigt, tillit är viktigt. Och en sortering beroende på kris så att säga. (Clara, Lunds universitet)


Det är ju helt flexibelt, och inget som står i stadgarna, utan det är som sunt förnuft. Man får ta från fall till fall. (Doris, Lunds universitet)

Hittills har inget av universiteten behövt samla hela krisgruppen i ett skarpt läge. Alla har dock genomgått utbildningar och tränt på krishantering för att hålla sig uppdaterade i hur de ska jobba i händelse av en kris. Till krishantering hör uppföljningar med utvärdering av genomförda insatser, och enligt Brolin, Calleberg och Westreell (2011, 27) är det centralt för en organisations lärande och utveckling. Även Larsson (2008, 296) menar att det är viktigt att öva och testa så att allt fungerar när det är dags och samtliga respondentener upplevs som trygga i att deras krisorganisation kommer att fungera om det sker en kris i framtiden.

Och att inte alla springer på samma boll. Det blir bara rörigt. (Clara, Lunds universitet)

Clara på LU nämner dock att det inte är förrän krisen har inträffat som man vet om strategierna fungerat och menar att utvärdering är jätteviktigt för att kunna hantera en kris bättre i framtiden. Det är bra att förebygga så långt det är möjligt och att handla snabbt, men ansvarsfrågan är det absolut viktigaste.

6.2 Vardagskommunikationen

Larsson (2008, 79) menar att organisationskommunikation kan struktureras på tre olika sätt; intern och extern kommunikation, formella och informella kontaktformer och
verbal och icke-verbal kommunikation. Simonsson (2006, 16ff) menar att det är av största vikt att välja kanal beroende på vilken information som ska förmedlas och samtliga respondenter är överens om att valet av kanaler vid en kris beror på krisens art och vilka som är målgruppen, men även hur snabbt informationen måste komma ut.

Linköpings universitet använder sig oftast av sitt intranät Insidan, webb och sociala medier såsom Facebook, Twitter eller Jodel. De har även mejlfunktioner, men de används väldigt restriktivt, endast när det är väldigt viktigt. Dock var det lite oklart om det då handlar om anställda eller studenter. Det finns även flera informationsskärmar vid entréer och caféer på campus som de använder för information i ett skarpt läge. De prioriterade målgrupperna är medier, anställda och studenter, enligt Björn.

Kanaler är ju bara stödjande kanaler, kan man säga. Det finns ju nyhetsbrev både på fakultetskris, centralt, men ansvaret, om man säger så, ligger ju på dem. (Doris, Lunds universitet)


Det måste ju inte vara på en hemsida, det kan ju bara vara det man faktiskt säger till folk i korridoren, eller vad man, om man nu har ett möte eller så. (Doris, Lunds universitet)
Här går det att ana att Lunds universitet anammat kraften i den informella kommunikationen som Falkheimer och Heide (2014, 130) talar om. Genom att vara lyhörd har de då möjlighet att fånga upp medarbetares tankar om något och därmed kan de motverka rytesspridning.


Lunds universitet är decentraliserat och i deras linjeorganisation har de ett uttalat delegerat informationsansvar, vilket betyder att varje chef är ansvarig för att kommunikationen fungerar väl inom sitt verksamhetsområde, både internt och externt. Doris säger att kommunikatörerna finns som ett stöd för cheferna och det är chefernas ansvar att ta emot det stöd och den hjälp som erbjuds. Alla ska veta sitt ansvar, enligt Clara. Hon berättar att de arbetat jättemycket med chefernas uttalade ansvar. Hon tycker att arbetet har gett resultat och menar på att det har gjort den interna kommunikationen mer effektiv.

Det är inte kris men det är liksom ett möte av informationsbehov. (Doris, Lunds universitet)

De anser att eftersom de är en myndighet har de en skyldighet att gå ut med vissa ärenden, att vara transparanta. De har som tidigare nämnts en publik medarbetarwebb, som används om det är något man som anställd bör känna till eller för att informera allmänheten. Till exempel kan de lägga upp en förklaring på hemsidan om varför universitetet flaggar på halv stång. När det kommer till att kommunicera externt med medier använder de sig av medietaktiska logiker. De anser att ju snabbare de går ut med en nyhet, desto snabbare kan de punktera en story. Samtidigt säger Doris att de väldigt
sällan går ut och dementerar det medierna skriver, de anser att de får ha sin egen åsikt. Det är bara vid rena faktafel de agerar. Fors-Andrée och Ronge (2015, 10ff) menar att en bra krishantering handlar om precis detta, genom att möta medierna på bästa sätt att bemöta grundlös kritik och rätta till faktafel.


### 6.3 Den svåra kommunikationen

I krisläget funkar den, till vardags funkar den, det är det där mittenläget som är väldigt kneptigt. Och det tar en hel del energi att, att fundera varje gång på hur man ska.. Hur man ska agera i varje enskilt fall. (Filip, Umeå universitet)

förlitar sig på deras råd angående situationen. Alla tre nämner ett hot som flera universitet i Sverige blev utsatta för hösten 2015, där någon skrev ett anonymt hot på Jodel. Lunds universitet valde att stänga ner sin verksamhet, men Linköping fortsatte verksamheten som vanligt efter polisens bedömning.


Men är det någon som blir fälld för ett brott eller så, då går vi ut med det, det är offentliga handlingar. Vi är ju jättenoga med att inte uppfattas som att vi mörkar sådana saker, då blir vi inte trovärdiga i när vi säger att vi är bra på någonting. (Björn, Linköpings universitet)

Linköpings universitet arbetar som tidigare nämnts proaktivt, särskilt vid ärenden som får straffpåföljd, till exempel barnporn, oredlighet, fusk eller förskingring. De ärenden som får straffpåföljd kommuniceras alltid externt eftersom de potentiellt kan skada

Alltså, är det personärenden finns det ju alltid en människa bakom som man har en skyldighet att också hantera på ett schysst sätt. (Alice, Linköpings universitet)


För pressen handlar det om att dramatisera, vi vill avdramatisera. (Doris, Lunds universitet)


Det tycker jag kan vara svårt ibland, att hinna tänka nyktert på saker och ting liksom. Då är det bra att man har kollegor som man kan. (Doris, Lunds universitet)


En person är ju, trots allt inte dömd förrän den är dömd i domstol. Och är det en person som är anställd så har vi ju en skyldighet att, att ta hand om den personen också. Samtidigt som vi har skyldighet mot övriga anställda som kanske blivit utsatt för något ingenting också. Och det är en knepig balansgång. (Filip, Umeå universitet)

Både Emma och Filip på UMU pekar också på svårigheterna att veta vad som får och inte får sägas om en anklagad medarbetare, universitetet har ett arbetsgivaransvar för alla inblandade parter. Skulle det inträffa ett personärende som medierna får reda på, menar Wessling (2013, 62) att det då kan vara bra att lyfta fram aspekten att det handlar om en medarbetare men att en internutredning kanske krävs, och ingen uttalar sig före hen har fått ge sin version. Det är därför viktigt med tydliga roller där man som chef vet att man har stöd att hämta hos kommunikatorerna, antingen på fakultetsnivå

Emma på UMU nämner forumet Flashback och att det finns personer, dock oklart om hon menade medarbetare, som är aktiva där och lägger upp dokument och liknande. Där går universitetet aldrig in och kommenterar utan de håller sig till sina egna kanaler som de själva bestämmer över. De har alltså samma tankegångar som Linköpings universitet gällande sociala medier. Dock försöker LiU, enligt Björn, jobba för att hänga med och kunna vara aktiva i de sammanhangen där det blir mycket diskussioner så att de kan gå in och förtydliga och komma med rätt information. Om inte organisationen själv agerar kommer massmedia, men även medarbetare, att leta upp fakta vilket kan leda till att nyheten vinklas och krisen förstoras och förlängs (Eriksson 2008, 134). Därför kan det nog vara bra att universiteten försöker vara tillgängliga och aktiva på sociala medier, i alla fall på sina egna kanaler.

För det handlar nästan uteslutande om människor i olika typer utan, utan. Det finns aldrig någonting som bara är svart eller vitt, utan det är oftast väldigt mycket grått. (Emma, Umeå universitet)

Emma på UMU tycker även att det är svårt att hantera mediernas vinklingar eller när de bara visar på en sida av ett ärende, särskilt av arbetsmiljöproblem, och upplever att många människor far illa under dessa processer. Filip tycker också att det är svårt att veta vilka åtgärder man ska vidta när man fått vetskap om att till exempel en negativt hållen artikel är på väg att publiceras. Ska de ha ett informationsmöte lokalt på enheten


Man tror alltid att de där asfalterade vägarna finns där, och plötsligt så gör de inte det. Så det är sådana saker man måste fundera över, där man är mycket mer sårbar. Det är ju en möjlighet, men det är också väldigt, man kan bli väldigt sårbar, så det måste man jobba med. (Emma, Umeå universitet)

6.4 Konsekvenser


Men, det som också är, man ska komma ihåg att en bra kris kan vara en möjlighet också. Om du hanterar den i tid och väl, då kan du förstärka det budskap du vill förmedla. Det glömmer man ibland, men så är det ju också. (Doris, Lunds universitet)

Alla sex respondenter nämner ryktesspridning som en konsekvens av bristande intern kommunikation. Björn på LiU nämner att om det sprids rykten kan det uppfattas som att universitet mörkar händelsen i fråga och att det i förlängningen kan resultera i att universitetets trovärdighet får sig en knäck. Samma sak säger Filip på UMU, han menar att det målas upp en bild av lamhet, att universitetet sopar under mattan eller lägger locket på vid vissa händelser, trots att det faktiskt pågår ett arbete med just detta, om ryktena får spridas fritt.
Det kan ju få oanade konsekvenser om man inte sköter sin kommunikation på rätt sätt. Dels så skapar man ju en risk för ryktespridning kring saker och ting som helt onödan kan skada, och sen kan det slå tillbaka mot ledning. Så det kan ju få ganska stora konsekvenser. (Alice, Linköpings universitet)

7. Slutdiskussion

Studiens syfte var att undersöka hur tre svenska universitet, Linköping, Lund och Umeå, hanterar sin interna kommunikation med medarbetare. Studien ämnade specifikt undersöka kommunikationen gällande händelser kring brott, etik och moral, i gräskalan mittemellan kris- och vardagskommunikation.


Samtliga respondenter talar om att vara flexibla, samla på sig erfarenheter och agera på ett sådant sätt att man kan stå rakryggad. Det är fortfarande oklart om det finns nedskriva rutiner för varje enskild händelse av känslig karaktär. Vare sig det handlar om ett anonymt hot eller en medarbetare som anklagats för oredlighet eller sexuella

7.1 Förslag till vidare forskning
Det skulle vara intressant att undersöka hur kommunikationen av känsliga ärenden upplevs av medarbetarna på universiteten i Linköping, Lund och Umeå. En djupare förståelse för hur kommunikationen fungerar och upplevs skulle kunna nås genom fokusgruppsintervjuer med medarbetare, linjechefer och/eller kommunikatörer.
8. Källförteckning

8.1 Tryckta källor


8.2 Elektroniska källor

Burman,Josefine och Hosten, Linnea. 2015. Behovet alltid större än möjigheterna: En fallstudie av de drabbade kommunernas kriskommunikation i samband med branden i Västmanland

(Hämtad 160306)


(Hämtad 160304)
9. Bilagor

9.1 Intervjuguide 1

Bakgrund

- Vad du arbetar med här på LIU/LU/UMU universitet?
- Hur länge har du arbetat som...?
- Vad är dina primära uppgifter?
- Vad ingår i dina arbetsuppgifter?

Hur är den interna kriskommunikationen på LIU/LU/UMU organiserad? På vilket sätt sker er interna kommunikation?

- Vem vänder ni er till? Vilka är era huvudsakliga mottagare?
- Vilka kanaler använder ni? Vilka är viktigaste? Olika kanaler för olika ändamål?
- I vilken mån/på vilket sätt samarbetar ni med andra enheter? Vilka enheter och i vilka frågor?

Vilken typ av ärenden anser du är svåra att hantera?

- Hur ser era rutiner/plan ut för sådana situationer?
- Vad behöver man tänka på?
- Vem kontaktas?
  - Vilka är era målgrupper beroende på ärende?
  - I vilket skede? (När? Vänta el gå ut direkt?)
- Vilka kanaler används? Varför just dessa? Vilka kanaler ska man INTE använda?
- Om den här typen ärenden inte sköts på ett bra sätt, vilka konsekvenser kan det få för olika parter?

Vad anser du om den kommunikation som finns idag gällande sådana ärenden.

- Vilka är dina förslag till förbättringar?
9.2 Intervjuguide 2

Bakgrund

- Vad du arbetar med här på Linköpings/Lunds/Umeå universitet?
- Hur länge har du arbetat som...?
- Vad är Kommunikationsenhetens primära uppgifter (Intern kommunikation)?
- Vad ingår i dina arbetsuppgifter?

Hur är den interna kriskommunikationen på LIU/LU/UMU organiserad? På vilket sätt sker er interna kommunikation?

- Vem är ansvarig för vad?
- Vem vänder ni er till? Vilka är era huvudsakliga målgrupper?
- Vilka kanaler använder ni? Vilka är viktigaste? Olika kanaler för olika ändamål?
- I vilken mån/på vilket sätt samarbetar ni med andra enheter? Vilka enheter och i vilka frågor?

Vilken typ av ärenden anser du är svåra att hantera?

- Vad behöver man tänka på?
- Har du själv varit med om att hantera en sådan fråga? I vilken situation?
- Hur ser era rutiner/plan ut för sådana situationer?
- Vem kontaktas?
  - Vilka är era målgrupper beroende på ärende?
  - I vilket skede? (När? Vänta el gå ut direkt?)
- Vilka kanaler används? Varför just dessa? Vilka kanaler ska man INTE använda?
- Om den här typen ärenden inte sköts på ett bra sätt, vilka konsekvenser kan det få för olika parter?

Vad anser du om den kommunikation som finns idag gällande sådana ärenden.

- Vilka är dina förslag till förbättringar?
10 Organisationsschema

10.1 Linköpings universitet

(Lånad från Linköpings universitet, 2015)
10.2 Lunds universitet

(Lånad från Lunds universitet, 2015)
10.3 Umeå universitet

(Lånad från Umeå universitet, 2015)