Till styrelsen 2012-11-06
Bilaga 1, till styrelsens beslut dnr SLU.ua.Fe.2012 .1.0-3426

Intern kommunikation

Kommunikation är ett viktigt verktyg för att universitetet ska uppnå sin vision och sina mål. Detta gäller såväl den interna som den externa kommunikationen. För att den interna styrningen och kontrollen inom universitetet ska fungera väl måste berörda anställda nås av rätt meddelande i rätt tid samt vid behov har tillgång till efterfrågad information.

En bristfällig intern kommunikation och informationsspridning riskerar att ge medarbetarna sämre förutsättningar att utföra ett effektivt arbete. Det kan även leda till svårigheter för universitetets ledning att styra och leda universitetets verksamhet. Bristande kommunikation kan dessutom leda till oönskad ryktesspridning.

Internrevisionen har gett företaget Nordisk kommunikation i uppdrag att undersöka den interna kommunikationen på SLU genom en enkätundersökning bland de anställda. Resultatet har även jämförts med motsvarande undersökningar vid andra företag och myndigheter. Granskningen visar att medarbetarna anser sig få tillräcklig arbetsnära information, de upplever samarbetsklimatet som gott med en god samtalston och öppna diskussioner. Närmaste chefen ses som goda förespråkare för verksamheten, dessutom är kollegorna och chefen engagerade i arbetet och sakfrågorna.

Samtidigt framkommer att medarbetarnas värderingar av den interna kommunikationen på SLU är relativt låga och ett antal utvecklingsområden identifieras. Medarbetarna upplever att den högsta ledningen är osynlig och otydlig i sin målbeskrivning och att den närmaste chefen har svårigheter med att lösa konflikter. Tvärkommunikationen mellan avdelningar och institutioner upplevs inte vara tillfredsställande och medarbetarwebben kritiseras, framförallt anses informationen vara svår att överblicka.

Utöver nedan lämnade rekommendationer ger rapporten en mängd information om universitetets svagheter i den interna kommunikationen men även många väsentliga styrkor som börs tas tillvara inom ramen för det arbete som bedrivs av ledning, kommunikationsavdelning och SLU:s chefs- och ledarskapsutbildning. Att den interna kommunikationen är nära sammanlänkad med chefskap, ledarskap och medarbetarskap framgår särskilt tydligt av det faktum att närmaste chef och kollegor betraktas som betydligt viktigare kommunikationskanaler än e-post, medarbetarwebb etc.

Internrevisionen betonar följande rekommendationer:

1.	Att universitetsledning beaktar de synpunkter som lämnas i rapporten avseende högsta ledningens synlighet och tydlighet.
2.	Att universitetsledningen säkerställer att de mest effektiva kanalerna och aktörerna för olika informationsområden identifieras och används i det framtida interna kommunikativa arbetet.
3.	Att universitetsledningen säkerställer att åtgärder vidtas för att förbättra de brister i kommunikativa förmågor, framför allt konflikthantering, som iakttagits hos SLU:s chefer.
4.	Att universitetsledningen säkerställer att pågående arbete med att utveckla och förbättra medarbetarwebben fortsätter.

Internrevisionens uppföljning

Internrevisionen avser följa upp lämnade rekommendationer inför internrevisionens årsrapport för 2013.

Inga Astorsdotter	Anne Nilsson
Internrevisionschef	Internrevisor

Kommenterad resultatrapport

Sveriges Lantbruksuniversitet

Intern Kommunikation

Juni 2012

Nordisk Kommunikation AB

Stockholm
Nordisk Kommunikation AB
Sveavägen 21
SE 111 34 Stockholm
Tel. +46 8 612 5550
info@nordisk-kommunikation.co
www.nordisk-kommunikation.com

Nordisk Kommunikation

Innehållsförteckning

1 Sammanfattning 3
2 Om undersökningen 4
2.1 Bakgrund och syfte 4
2.2 Metod 4
2.3 Urval 4
2.4 Svarsandelar 5
2.5 Hantering av data 6
2.6 Frågeområden 7
2.7 Jämförelse med tidigare mätningar 7
2.8 Tidsperiod 7
3 Resultatredovisning 8
3.1 Läsanvisningar 8
3.2 Bakgrundsvariabler 9
3.3 Värdering av den interna kommunikationen 10
3.4 Kommunikationsbudskap och kommunikationsmiljö 12
3.4.1 Kommunikationsbudskap 12
3.4.2 Kommunikationsmiljö 16
3.4.3 Styrkor och utvecklingsområden kring budskap och miljö 18
3.5 Kommunikationskanaler 19
3.5.1 Kommunikationskanaler 19
3.5.2 Styrkor och utvecklingsområden kring kommunikationskanaler 21
3.6 Aktörer 21
3.6.1 Närmaste chefen: Det kommunikativa ledarskapet 21
3.6.2 Möten 24
3.6.3 Kollegor: Det kommunikativa medarbetarskapet 25
3.6.4 Högsta ledningen som aktör 27
3.6.5 Medarbetarwebben, e-post och Resurs 29
3.6.6 Styrkor och utvecklingsområden kring kanaler och aktörer 32
3.7 Effektindikatorer 32

Nordisk Kommunikation

1 Sammanfattning

Nordisk Kommunikation har på uppdrag av internrevisionen vid Sveriges Lantbruksuniversitet undersökt den interna kommunikationen. Undersökningen har genomförts som en webbenkät riktad till anställda på SLU. Undersökningen är i huvudsak standardiserad, vilket möjliggör jämförelser med ett stort antal andra organisationer. Undersökningen genomfördes i maj-juni 2012.

Värderingarna av den interna kommunikationen på SLU är relativt låga. Många är kritiska och det finns flera viktiga förbättringsområden.

De viktigaste styrkorna handlar till stor del om kommunikationen på den egna institutionen, avdelningen eller motsvarande. De tydligaste styrkorna är:

- *Att information är tillgänglig.*
  Den arbetsnära informationen anses tillräcklig.
- *Kollegorna och samarbetsklimatet.*
  Samarbetsklimatet är gott, samtalstonen är god och diskussionerna öppna. Kollegerna tar det ansvar som förväntas av en kommunikativ och delaktig medarbetare.
- *Närmaste chefens förmåga att agera som ambassadör och medarbetarnas förmåga att leva varumärket.*
  Medarbetarna är bra på att förklara verksamheten och agerar så som SLU vill uppfattas. Chefernas ses som goda förespråkare för verksamheten.
- *Engagemang i arbetsuppgifterna.*
  Medarbetare och chefer är engagerade i arbetet och i sakfrågorna.
- *E-postkulturen.*
  Hanteringen och användandet av e-post är tillfredsställande.

De viktigaste utvecklingsområdena är:

- *Högsta ledningens kommunikation.*
  Högsta ledningen upplevs som osynlig i organisationen. En högre grad av tydlighet efterfrågas.
- *Sökbarhet av information. Medarbetarwebben.*
  Även om informationen är tillgänglig, så är den svår att hitta. Medarbetarwebben kritiseras på flera punkter, i synnerhet överblickbarheten.
- *Närmaste chefens förmåga att lösa konflikter.*
  Chefen värderas relativt högt, men aspekten är så viktig att ytterligare förbättringar är önskvärda.
- *Tvärkommunikationen.*
  Kommunikationen mellan avdelningar och institutionen är inte tillfredsställande.

Utvecklingsområdena återfinns inom många områden. Det är alltså flera olika typer av åtgärder som behöver göras för att utnyttja hela utvecklingspotentialen.

Nordisk Kommunikation

2 Om undersökningen

2.1 Bakgrund och syfte

Nordisk Kommunikation AB har på uppdrag av internrevisionen vid Sveriges Lantbruksuniversitet genomfört en undersökning av den interna kommunikationen inom universitet. Syftet med undersökningen är att undersöka organisationens kommunikationsmiljö, kommunikationsbudskap, kommunikationskanaler, aktörernas kommunikation samt effektindikatorer. Undersökningen mäter också det kommunikativa ledarskapet och det kommunikativa medarbetarskapet.

2.2 Metod

Undersökningen bygger på ett standardiserat enkätformulär, en benchmarkstudie genomförd av Nordisk Kommunikation. Sedan starten 2005 har Nordisk Kommunikation genomfört mätningar för mer än hundra organisationer med sammanlagt cirka 110 000 svar. Under 2012 har mätningens frågor justerats, moderniserats och omstrukturerats. Jämförelser med tidigare värden finns i rapporten för frågor som är identiska men saknas för de nya frågeområdena och frågorna.

Undersökningen är, likt de allra flesta mätningar i referensmaterialet, genomförd som en kvantitativ enkätundersökning med datainsamling via webb. SLU marknadsförde enkäten internt via informationsmeddelande till samtliga anställda. Nordisk Kommunikation skickade inbjudan till enkäten, inklusive länk till svarsplats, samt flera påminnelser.

2.3 Urval

Undersökningen riktades till ett urval anställda inom SLU. Urvalet är stratifierat med målet att möjliggöra analys och läsande av resultat per ort, per yrkeskategori samt per fakultet.

För att kunna göra lämpliga nedbrytningar av resultaten, men ändå hålla nere antalet respondenter, gjordes en urvalsstratifiering:

	Population	Urvals-sannolikhet	Vikt
Skara	92	1	1
Lärare i Uppsala	795	0,1	10
Övriga, dvs. övriga orter samt yrkeskategorier i Uppsala som inte är lärare	2364	0,5	2

För att resultaten ska motsvara hela personalkollektivet på SLU, har samtliga resultat vägts i förhållande till sin respektive urvalssannolikhet. Hänsyn har även tagits till svarsandelar, dvs. viktningen kompenserar både för skillnad i urvalssannolikhet och skillnad i svarsandelar. De svarande i varje grupp viktas alltså till den nivå som motsvarar dess andel i totalpopulationen. De storheter som använts vid viktningen är ort, förutom i Uppsala där kombinationen ort/personalkategori använts som viktningsstorhet.

Nordisk Kommunikation

2.4 Svarsandelar

	Population	Urval	Antal svar (åtminstone en fråga)	Svarsandel (%)
ORT				
Alnarp	416	209	135	65
Skara	92	92	68	74
Umeå	486	263	153	58
Uppsala	1978	693	426	61
Övriga orter	279	128	76	59
FAKULTET				
VH-Fakulteten	491	173	116	67
LTJ-Fakulteten	305	163	102	63
NL-Fakulteten	1089	345	199	58
S-Fakulteten	546	278	152	55
Aqua/Bibliotek/UDS	351	176	108	61
Uadm	469	250	181	72
PERSONALKATEGORI				
Doktorand	418	216	126	58
Lärare - forskare	1368	404	250	62
Teknisk och administrativ personal	855	445	299	67
Övrig personal	610	320	183	57
Totalt	3251	1385	858	62

Totalt har alltså 62 % av samtliga utskickade förfrågningar besvarats. Nivån är ungefär den förväntade och motsvarar nivån för många andra organisationer och högre än andra lärosäten som genomfört motsvarande undersökning. Flertalet som inte svarat har helt enkelt avstått från att svara. Det finns enstaka personer som under insamlingsperioden varit exempelvis tjänstlediga. Det är svårt att bedöma, men med ledning av inkomna automatiska svar, rör det sig sannolikt om enstaka procentenheter.

Det är naturligtvis ett problem att mer än vart tredje önskvärt svar inte finns tillgängligt. Vi vet inte vad dessa tycker och hur de ser på den interna kommunikationen på SLU. Metodstudier visar att det är vanligt att den grupp som väljer att inte svara på enkäter har mindre starka åsikter. De tenderar att oftare använda mittenalternativen i svarsskalorna. En vanlig orsak till att inte svara är att de inte anser sig ha så mycket att tillföra. De som har starka åsikter, vare sig positiva eller negativa, tenderar att svara både tidigt och tydligt.

Nordisk Kommunikation

2.5 Hantering av data

Samtliga inkomna enkäter har behandlats och ingår i resultaten. Respektive fråga redovisas utifrån sina samtliga svar, dvs. respondenter som svarat på några frågor, men inte samtliga, ingår i resultaten i den mån de svarat på frågan, alternativt, på alla de frågor som ingår i analysen.

Antal påbörjade enkäter:	864
Antal enkäter med minst ett svar på egentlig fråga (exkl kön, ålder etc.):	858
Antal enkäter som svarat på frågor mitt i enkäten:	ca 770 – 790
Antal svar sista frågan:	782

Som synes, så minskar antalet respondenter något över frågeformuläret. Frekvensen tappade respondenter kan anses normal för webbaserad undersökning.

De flesta frågorna i formuläret har inte varit tvingande, dvs. att det har varit möjligt att låta bli att svara på en enskild fråga. Det finns alltså ett visst internt bortfall. Andelen som valt att inte svara på de enskilda frågorna varierar från någon enstaka till några tiotal. Huvuddelen av frågorna i enkäten berör dels uppskattning av viktighet samt instämmande i ett antal påståenden. Generellt kan sägas att frågan om instämmande har besvarats av de allra flesta, medan 10-15 personer valt att inte svara på frågan om viktighet.

Ett svarsalternativ för de flesta frågorna är ”kan ej svara”. Andelen som valt detta alternativ varierar självfallet mellan frågorna. För några frågor är andelen nära noll, för några frågor är andelen upp mot 35 %.

En stor del av diagrammen i denna rapport bygger på medelvärdesberäkningar. Beräkningen bygger på de svar på skalan 1-5 som kommit in. De som valt att inte alls svara på frågan ingår alltså inte. Inte heller ingår de som svarat ”kan ej svara”. Att exkludera dessa i beräkningen är i praktiken som att anta att de tycker ”som andra”. Ett alternativ skulle vara att anta att de är neutrala och räkna dem som ”3-or” alternativt substituera svarat med medelvärden av respondentens övriga svar. Vi har alltså valt att beräkna medelvärdena på de som bidrar genom att lämna sin åsikt och likställer det interna bortfallet med annat bortfall, dvs. de som valt att ej svara på enkäten över huvud taget.

Medelvärdesberäkningar är förstås en förenkling av verkligheten, en förenkling som gör analysen mer tillgänglig och hanterlig. En djupare analys kan göras genom att studera hela svarsskalan, inklusive ”kan ej svara”. Samtliga värden finns i bilaga.

Nordisk Kommunikation

2.6 Frågeområden

Frågeformuläret hanterar:

- *Kommunikationsbudskap:*
  I vilken grad tillgodoses de anställdas behov av kommunikation inom olika områden, såsom mål och framtidsplaner för organisationen som helhet och för den egna avdelningen, förändringar, andra delar av organisationen, externa intressenter etc.?
- *Kommunikationsmiljö:*
  Hur värderar de anställda aspekter såsom trovärdighet, öppenhet och snabbhet i den interna kommunikationen?
- *Kommunikationskanaler:*
  Hur nöjda är de anställda med olika interna kanaler såsom högsta ledningen, närmaste chef, kollegor, sociala funktioner, intranätet, personaltidningen, e-post, lokala nyhetsbrev etc.? Hur mycket tid läggs på de centrala kanalerna och hur effektiva anses de vara. Kanaler som mäts anpassas till er organisations interna kanaler.
- *Aktörer:*
  Hur skattas chefers och medarbetares kommunikativa förmåga? Hur stort är medarbetarnas engagemang, medarbetarnas förmåga att beskriva verksamheten, chefens förmåga att bryta ner budskap, chefens förmåga att hantera konflikter etc.?
- *Effektindikatorer:*
  Finns det något samband mellan de anställdas värdering av organisationens interna kommunikation och medarbetarnas förmåga att skapa verksamhetsnyttiga effekter, såsom effektivitet, handlingskraft, delaktighet och engagemang?

2.7 Jämförelse med tidigare mätningar

Nordisk Kommunikation har genomfört mätningar av intern kommunikation sedan 2005. Med åren har ett stort antal mätningar genomförts och erfarenheterna är relevanta i analysen. En stor bank av referensvärden har byggts upp. I databasen ingår bland annat fem större universitet/högskolor, vilka fått en särskild tyngd i analysen av materialet.

Mätningen har genomgått en förnyelse och flera förändringar har genomförts under 2012. Bland annat har ett antal formuleringar av frågor förändrats. Frågor har både tillkommit och tagits bort. I analysen görs jämförelser med tidigare värden i de fall där frågeformuleringen är identisk eller mycket lik.

2.8 Tidsperiod

Resultaten är en ögonblicksbild som beskriver åsikterna i maj/juni 2012. Datainsamlingen påbörjades 22 maj och avslutades 15 juni.

Nordisk Kommunikation

3 Resultatredovisning

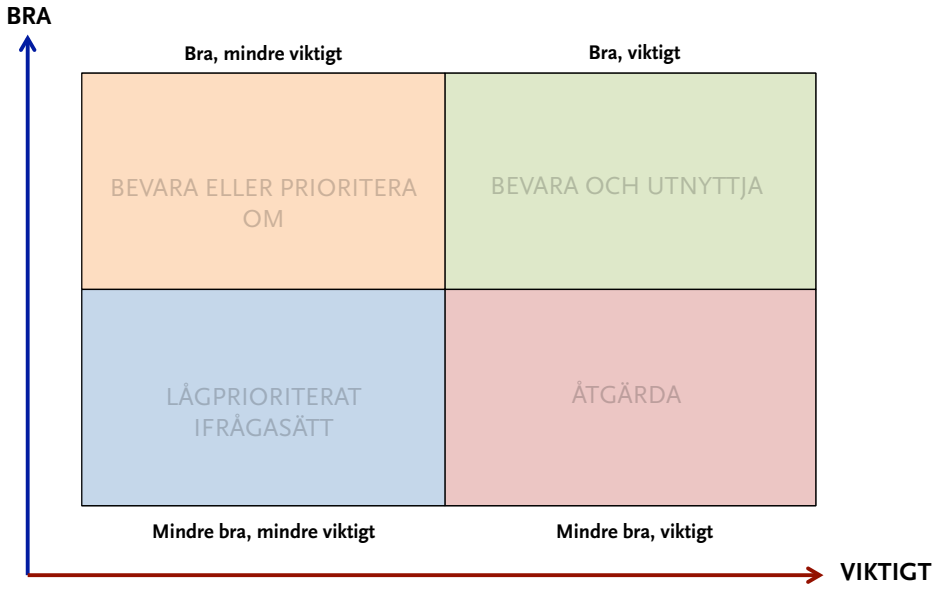
3.1 Läsanvisningar

Resultaten redovisas i form av åtgärdsmatriser, en för vartdera området; kommunikations-budskap/-miljö, kommunikationskanaler och aktörer. Tanken med åtgärdsmatrisen är att företeelser som är viktiga och där vi anses bra, är våra styrkor och argument. Styrkorna kan med trovärdighet utnyttjas i argumentationen och som konkurrensmedel. Strategin bör vara att bevara och utnyttja.

Företeelser som upplevs viktiga, men där värderingarna är lägre är våra förbättringsområden. De attribut som hamnar i detta hörn av åtgärdsmatrisen bör analyseras för att identifiera lämplig åtgärd. Analysen kan ge att attributet grundar sig i en faktisk svaghet som kräver en åtgärd i verksamheten. En annan möjlig utkomst av analysen är att svagheten grundar sig i uppfattningar som inte har grund i verksamheten. Det kan exempelvis handla om uppfattningar som grundar sig på passerade omständigheter. I sådana fall kan rätt åtgärd vara att kommunicera snarare än att förändra i verksamheten. I undantagsfall kan svagheter isoleras och accepteras.

Företeelser som är mindre viktigt, men där vi är bra kan ofta lämnas därhän. Det kan sägas att företeelsen är ”bättre än viktig”. För vissa typer av företeelser, kan det finnas anledning att påverka målgruppens syn på viktighet och på det viset flytta attributet in i styrkesfären. Om vi lyckas få målgruppen att hålla med om att företeelsen är viktig, så har vi skapat ett ytterligare argument. I vissa andra fall kan eventuellt resurser sparas genom att omprioritera, kanske är vi ”onödigt bra”.

Det som anses mindre viktigt samtidigt som värderingarna är svaga bör i normalfallet inte prioriteras.



Nordisk Kommunikation

3.2 Bakgrundsvariabler

Tabellen nedan visar antal svarande per undergrupp. Värdet kan användas för att bedöma möjligheterna att analysera materialet i sin undergrupp. Samtidigt visas andelen, uttryckt i vägda tal, ett värde som representerar totalen på SLU.

Ålder	**Antal svar (ej vägt)**	**Procent (vägt)**
Under 20 år	0	0%
20-29 år	80	8%
30-39 år	222	26%
40-49 år	204	25%
50-59 år	229	27%
60 år eller äldre	129	15%

År på arbetsplatsen		
Mindre än 1 år	115	13%
1-5 år	285	32%
6-9 år	80	10%
10-19 år	162	19%
20 år eller mer	220	27%

Ort		
Alnarp	136	13%
Skara	72	3%
Umeå	159	14%
Uppsala	442	62%
Övrigt	78	8%

Fakultet		
VH-fakulteten	118	15%
LTJ-fakulteten	103	10%
NL-fakulteten	212	34%
S-fakulteten	159	15%
AQUA/Bibliotek/UDS	109	10%
Uadm	186	16%

Personalkategori		
Doktorand	130	12%
Lärare - forskare	258	43%
Teknisk administrativ personal	311	27%
Övrig personal	188	17%

Nordisk Kommunikation

3.3 Värdering av den interna kommunikationen

Värderingen av den interna kommunikationen är ställd utifrån nedanstående definition.

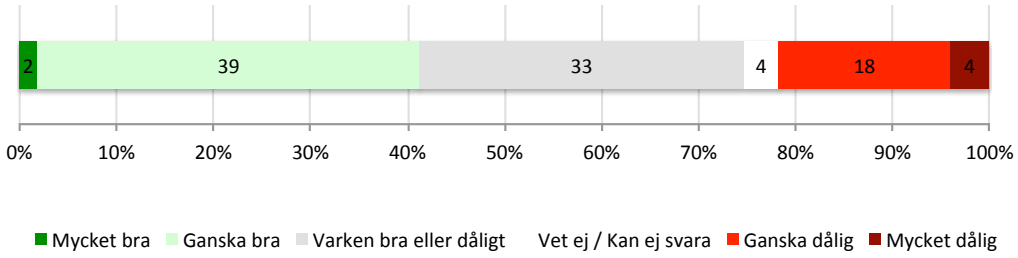
> *Intern kommunikation handlar om all typ av information och kommunikation inom organisationen. Begreppet innefattar allt från e-post, medarbetarwebb och personaltidning till formella möten eller snack i korridoren. Intern kommunikation handlar också om den kommunikativa förmågan hos ledning, chefer och medarbetare.*

Resultaten ska tolkas utifrån den beskrivning som ges.

Frågan om värdering av den interna kommunikationen ställdes i inledningen av undersökningen. Frågan fanns även i slutet av undersökningen, men utan att definitionen gavs. Respondenten är i det läget färgad av de frågor som just besvarats. Resultaten är vid frågetillfällena i det närmaste identiska, vilket indikerar att frågorna som ställs i undersökningen väl motsvarar den beskrivning som ges ovan.

Svaren fördelar sig enligt nedanstående.

Diagram: Värdering av den interna kommunikationen



Resultaten är svaga och visar att den interna kommunikationen på SLU bör utvecklas.

Andelen mycket positiva, vi kan kalla dem ambassadörer, är endast ett par procentenheter stor, vilket är ett lågt värde.

De som anger ”ganska bra” ska tolkas som positiva till den interna kommunikationen, men inte som ambassadörer eller starka förespråkare. Andelen som inte alls tar ställning är relativt stor.

De rödmarkerade tar aktivt ställning genom att använda ett negativt omdöme. Oavsett om de använder ”ganska” eller ”mycket” får de anses som negativa. Tyvärr är så många som var femte uttryckligen negativt inställda till den interna kommunikationen på SLU, vilket är en hög andel.

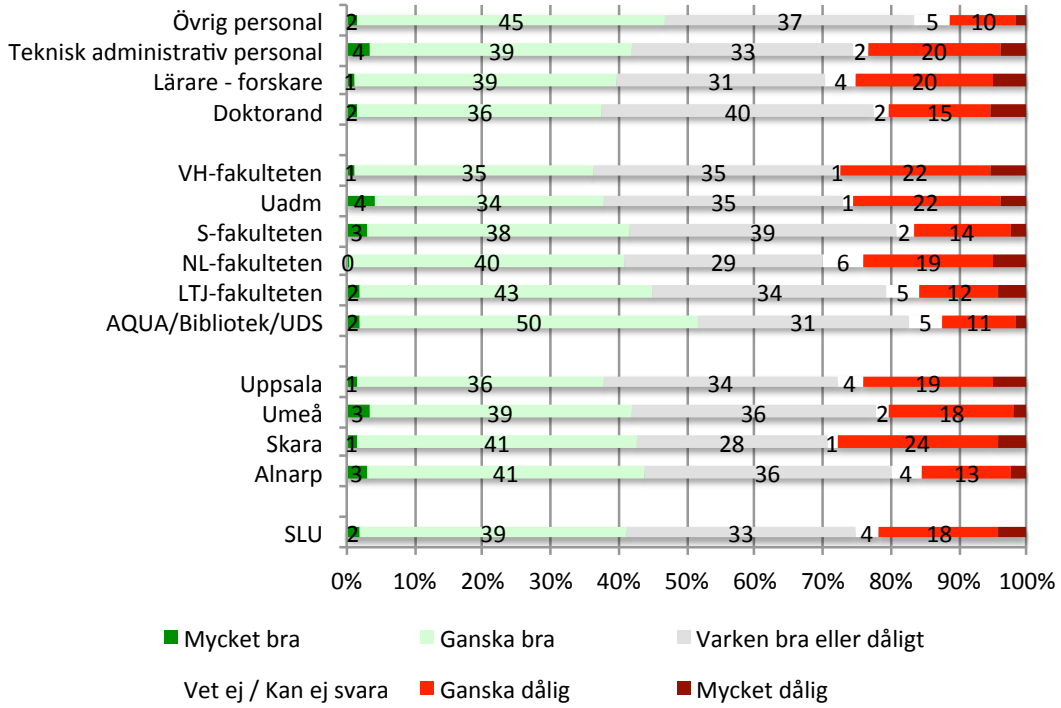
För många företeelser, exempelvis sin egen anställning, är ofta flera tiotals procent positiva. Andelen positiva till den interna kommunikationen kan ofta ligga i underkant av spannet,

Nordisk Kommunikation

men sällan så lågt som enstaka procent. Få företeelser, inklusive värderingar av den interna kommunikationen, kommer upp i nivåerna 20-30 % uttalat negativa, som vi ser på SLU.

Resultaten nedbrutna i undergrupper ger möjligheter till ytterligare analyser.

Diagram: Värdering av den interna kommunikationen per bakgrundsvariabel 1



Skillnaderna mellan de olika undergrupperna är relativt små, dvs. alla orter, fakulteter och yrkesgrupper har likartade värderingar.

Andelen negativa är något större i Skara jämfört med övriga orter. Andelen svagt positiv är dock jämförbar med övriga orter.

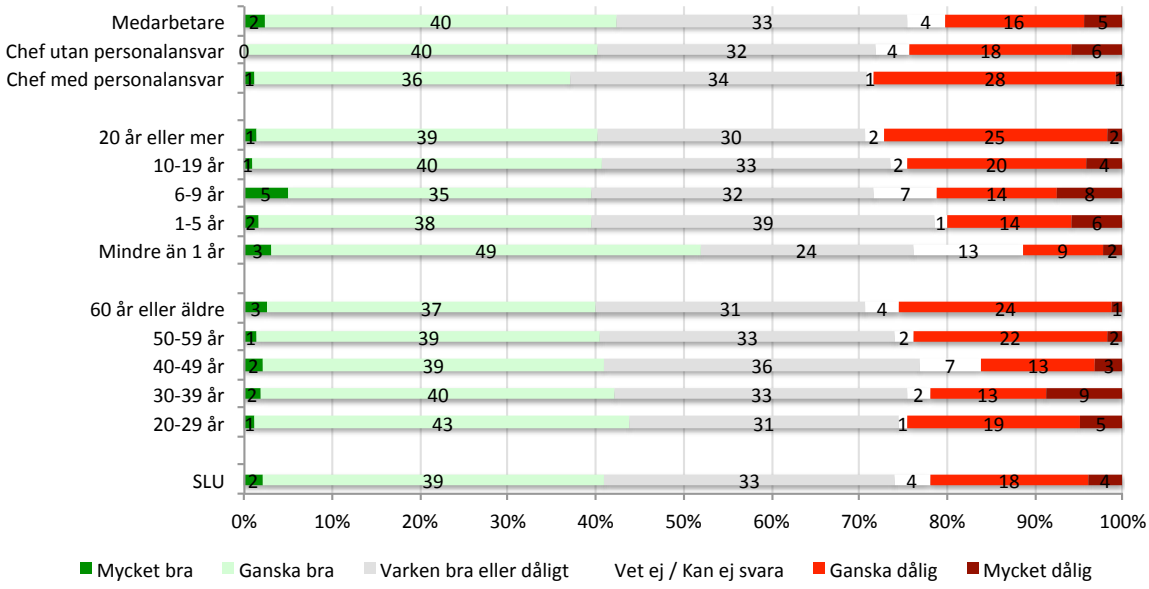
Personal inom sammanslagningen AQUA/Bibliotek/UDS samt LTJ-fakulteten är mer positiva än övriga. Anställda inom VH-fakulteten är mest negativa.

Gruppen ”övrig personal” är generellt mer positiv än andra personalkategorier. I gruppen ingår personal från flera olika fakulteter.

Nordisk Kommunikation

En alternativ skärning är att studera roll, tid på SLU och ålder.

Diagram: Värdering av den interna kommunikationen per bakgrundsvariabel 2



Även med denna typ av skärning är skillnaderna mellan grupperna små, i princip obetydliga. Att de senare anställda är mer positiva är glädjande och pekar på behovet att bevara den positiva inställningen.

3.4 Kommunikationsbudskap och kommunikationsmiljö

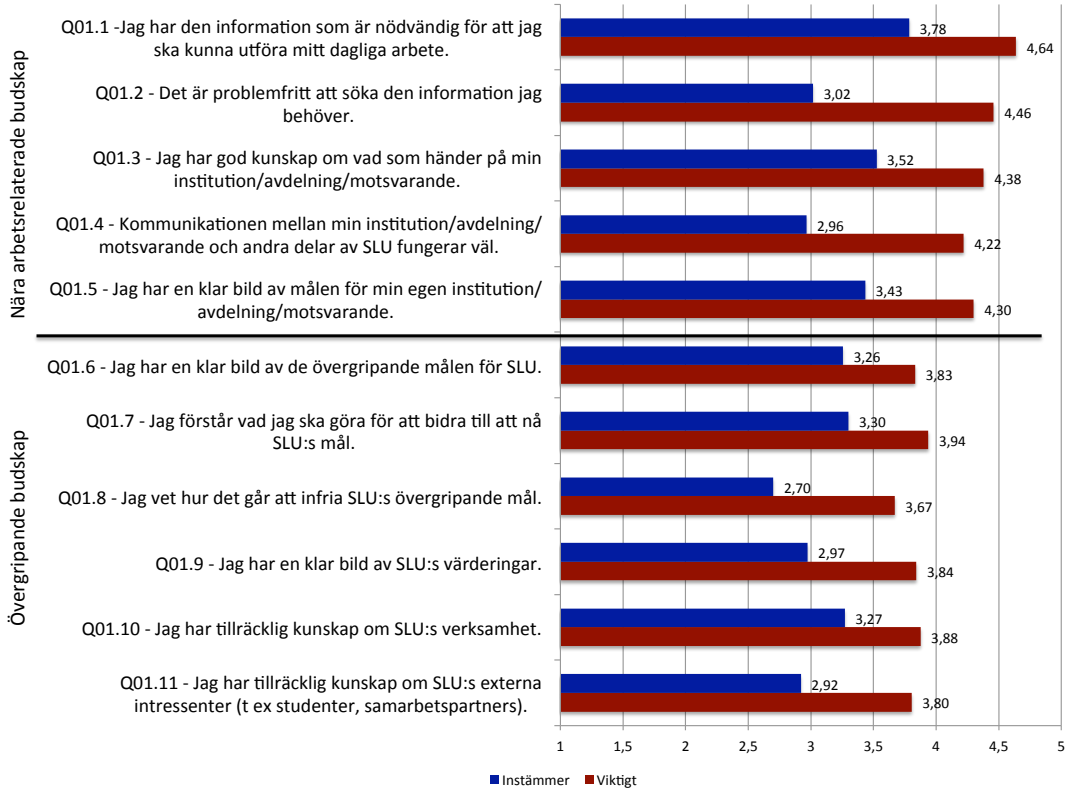
3.4.1 Kommunikationsbudskap

Diagrammet nedan visar vad de anställda på SLU har för förväntningar på och värdering av innehållet i det som SLU kommunicerar. Vi tittar dels på nära arbetsrelaterade budskap, alltså den typen av budskap som behövs för att sköta det dagliga arbetet och dels på övergripande budskap som handlar om mål, resultat och värderingar etc. Målet bör normalt vara att vara riktigt bra (hög grad av instämmande) på de påståenden som anses allra viktigast. De påståenden som hamnar längre ned i viktighet är normalt mindre kritiska och man kan tillåta lägre värderingar.

Diagrammet nedan visar dels hur viktiga ett antal påståenden är, det vill säga vilka förväntningar den svarande har (röd linje) och dels hur väl påståendet instämmer med den svarandes egna värderingar (blå linje). Resultatet redovisas som medelvärden på en femgradig skala där 5 står för instämmer helt/mycket viktigt och 1 står för instämmer inte alls/inte alls viktigt.

Nordisk Kommunikation

Diagram: Budskap



De nära arbetsrelaterade budskapen skattas generellt högre än de organisationsövergripande budskapen. Detta kan bero på att det får betydligt större konsekvenser för den enskilda medarbetaren om den här typen av budskap inte fungerar. Resultatet visar att de svarande i hög grad upplever att de har den information de behöver för att göra sitt dagliga arbete. Detta är en styrka för SLU.

Att de närliggande budskapen anses som viktiga betyder inte att de mer övergripande är oviktiga. Att medarbetaren ser sin plats i helheten är, visar både forskning och erfarenheter, av avgörande betydelse för medarbetarens engagemang.

Det tydligaste utvecklingsområdet för de arbetsrelaterade budskapen är sökbarheten av information. Situationen är den samma vid flera andra lärosäten. Vid djupare undersökningar i andra organisationer har vi upptäckt att detta påstående ofta kopplas ihop med organisationens intranät. Kommentarer om att intranätet har en krånglig struktur eller att sökfunktionen är undermålig är vanliga svar på varför man svarat som man gjort i enkäten.

En annan vanlig orsak till brister i sökbarhet är att kommunikationssystemet upplevs som otydligt. Som en konsekvens uppstår en osäkerhet kring vilka kommunikationskanaler som ska användas för vilka budskap och med vilka ändamål. I sådana situationer kan det vara så att medarbetare söker information via kanaler där den är svår att finna.

Kommunikationen om mål och händelser, både inom institutionen och totalt på SLU, är vare sig styrkor eller utvecklingsområden. Resultaten är neutrala.

Nordisk Kommunikation

Däremot är kännedomen om organisationens resultat och framgångar ett utvecklingsområde. Situationen är vanlig, men än mer uttalad på SLU än i många andra organisationer. Vi har dock sett att många lärosäten delar problematiken, i några fall än tydligare. Både chefer och medarbetare på SLU visar en relativt låg grad av tillfredsställelse, vilket indikerar att ansvaret troligtvis ligger på ledningen eller på systemen för återkoppling snarare än chefens förmågor och prioriteringar. Kopplat till kommunikationen kring resultat finns även i svaghet i förståelsen av SLU:s grundläggande värderingar. För både kommunikation av resultat och kommunikationen kring värderingar dessa områden uppvisar SLU betydligt lägre värden än andra organisationer.

Tvärkommunikationen, alltså kommunikationen mellan olika institutioner och avdelningar, är ett utvecklingsområde. Även andra lärosäten har behov av att utveckla tvärkommunikationen. Det finns en koppling till bristerna i den övergripande kommunikationen av resultat och övergripande värderingar. De hänger ihop och har troligen gemensamma lösningar. Erfarenheter från djupare studier hos andra organisationer, bland annat lärosäten, visar att det kan handla om avsaknad av tillfällen för såväl formella som informella möten.

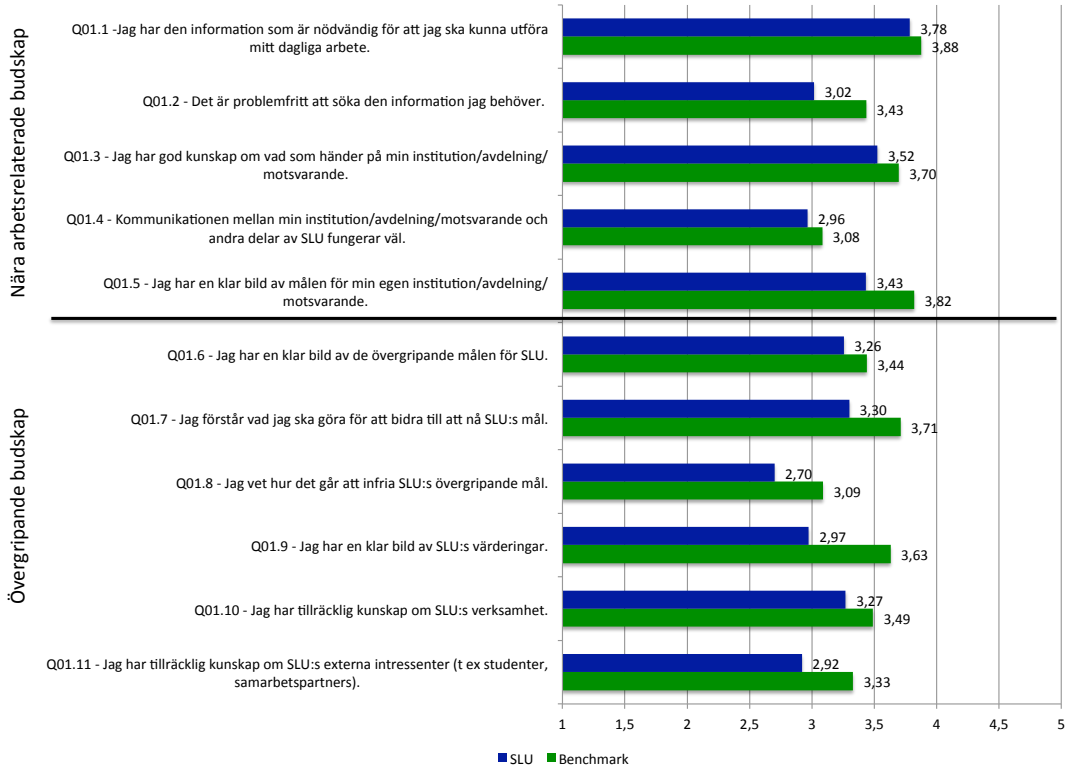
En djupare analys kring skillnader mellan orter, fakulteter, yrke, anställningstid, ålder, roll etc. visar endast marginella skillnader mellan grupper, vilket tyder på att orsakerna bör stå att finna i övergripande organisatoriska snarare än ortsspecifika omständigheter. Det kan nämnas att anställda i Skara tenderar att vara mer kritiska än anställda på andra orter och att Alnarp ligger något över andra orter.

Att ha god kunskap om avdelningen och om målen är något som man växer in i, på SLU tycks det ta ganska lång tid. Detta märks på att de nyanställda (max ett år samt i någon mån även de med 1-5 års anställningstid) anser sig ha lägre kunskap än övriga. Doktorander visar en generellt lägre nivå av kunskap om mål än vad lärare/forskare har. Skillnaderna förklaras till stor del av den lägre anställningstiden, en faktor som visar än större skillnader.

Nedanstående diagram visar SLU i relation till Nordisk Kommunikations benchmarkdatabas. Frågeformuleringarna har nyligen moderniserats och justerats, vilket gör att referensvärden saknas för ett par frågor.

Nordisk Kommunikation

Diagram: Budskap SLU, Benchmark



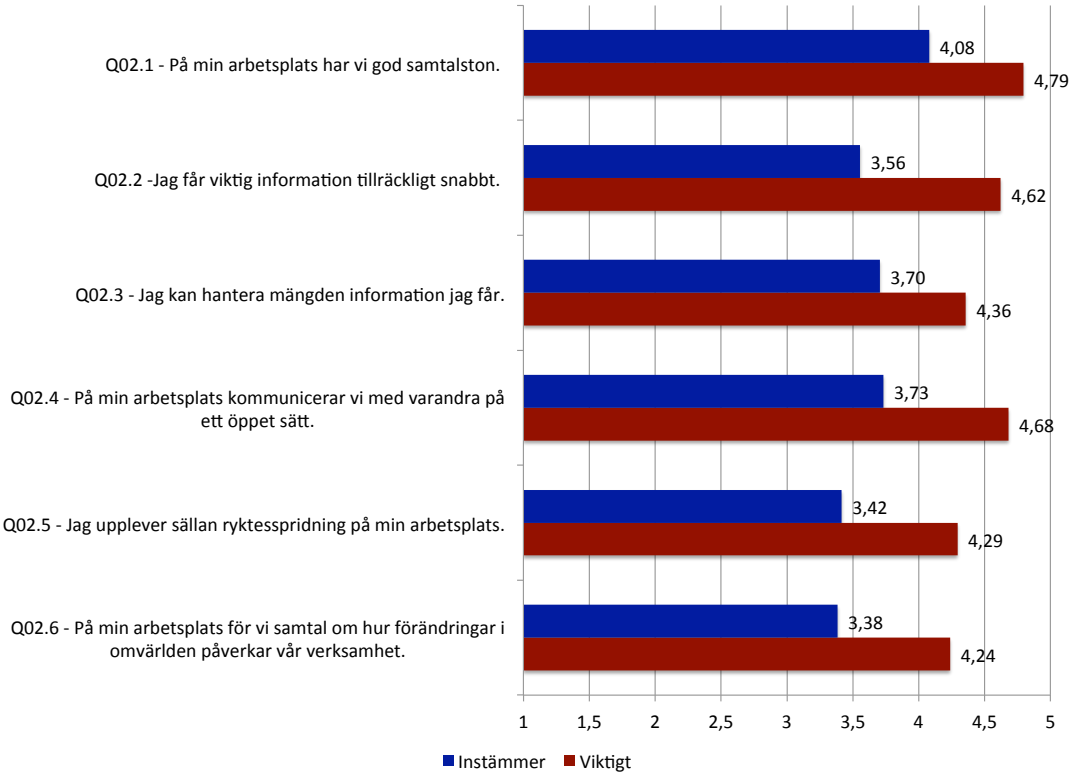
SLU:s resultat ligger något under värdena i Nordisk Kommunikations benchmarkdatabas. Gapen är som störst när det gäller sökbarhet av information och kännedomen om SLU:s värderingar. Staplarnas profil visar dock att andra organisationer har likartade utmaningar med sina budskap.

Nordisk Kommunikation

3.4.2 Kommunikationsmiljö

Med kommunikationsmiljö avses hur de anställda inom SLU värderar aspekter som trovärdighet, öppenhet och snabbhet i den interna kommunikationen. Vad har medarbetarna för förväntningar, och hur lyckas man som organisation leva upp till förväntningarna.

Diagram: Kommunikationsmiljö



Generellt kan sägas att kommunikationsmiljön är positiv på SLU. Nivån på nöjdheten är betydligt högre än vad den är för den budskapsrelaterade kommunikationen.

Det mest positiva är den kollegiala tonen. Samtalstonen anses god samtidigt som kommunikationen anses öppen. Trots detta finns en viss upplevd ryktesspridning. Ryktesspridning uppstår vanligtvis i avsaknad av kommunikation och information kring väsentligheter, när kommunikationen inte är tillräckligt snabb eller när det är ”lågt i tak”. Snabbheten i kommunikationen får kritik på SLU och här finns sannolikt en orsak till ryktesspridning. Det är troligt att det också går att koppla ryktesspridningen till avsaknad av kommunikation av SLU:s övergripande resultat och värderingar.

I jämförelse med andra lärosäten har SLU ett mer öppet kommunikationsklimat. Situationen kring ryktesspridning delas med andra.

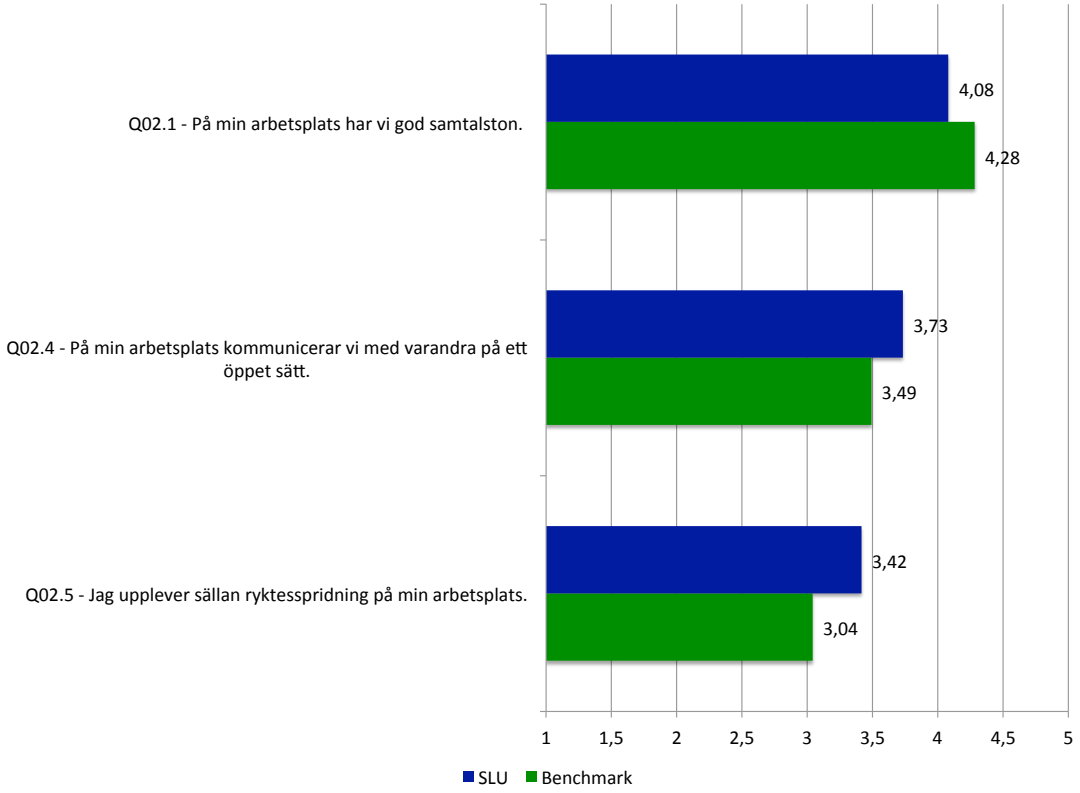
I Skara är ryktesspridning mindre förekommande. Här anses också samtalstonen särskild god och man tycker sig även ha högre kunskap om SLU:s externa intressenter. Uppsala är den ort där man är mest kritisk, bland annat finns kritik mot att kommunikationen inte anses öppen.

Nordisk Kommunikation

Att få information snabbt är viktigt i synnerhet i förändringstider. Som medarbetare finns en naturlig strävan att ta sig ur osäkerhetslägen och då vill medarbetare ha snabba besked. I avsaknad av besked uppstår ofta ryktesspridning. Här finns en viss förbättringspotential.

Skillnaden mellan orterna överskuggar skillnader mellan fakulteter och yrkesgrupper.

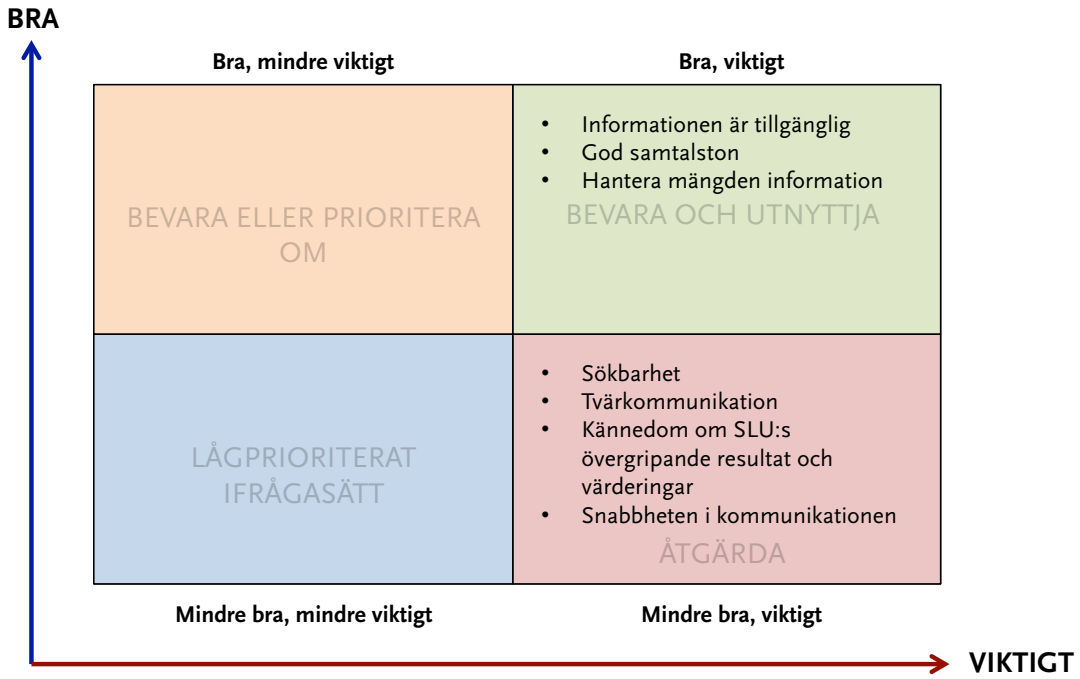
Diagram: Kommunikationsmiljö SLU, Benchmark



Jämfört med andra organisationer som genomfört undersökningen har SLU en högre grad av öppenhet vilket skulle kunna vara en anledning till att de svarande även upplever en lägre grad av ryktesspridning än andra organisationer. Ryktesspridningen är dock fortfarande ett utvecklingsområde.

Nordisk Kommunikation

3.4.3 Styrkor och utvecklingsområden kring kommunikationsbudskap och –miljö



Flertalet anställda på SLU anser att de har tillgång till den information de behöver för sitt arbete. Samtalstonen anses god och diskussionerna öppna. Detta utgör en bra grund för en god intern kommunikation.

Det finns dock några utvecklingsområden att stärka för att kunna utnyttja styrkorna på bästa sätt. Även om informationen är tillgänglig, så är den svår att hitta. Sökbarheten behöver förbättras.

Tvärkommunikationen, alltså kommunikationen mellan institutioner och avdelningar, är ett förbättringsområde. Kommunikationen kring övergripande resultat och även SLU:s värderingar haltar i jämförelse med målkommunikationen och behöver stärkas. Genom att stärka dessa delar ökar delaktigheten och viljan att bidra till det gemensamma.

Brister i tempot i kommunikationen riskerar att skapa ökad ryktesspridning.

Nordisk Kommunikation

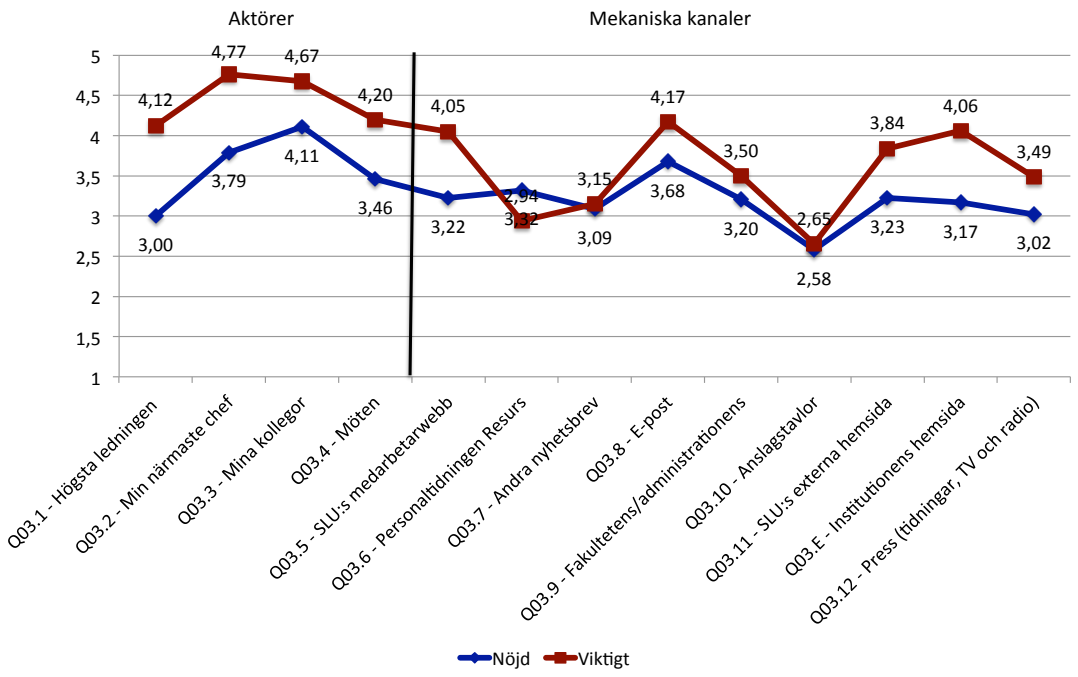
3.5 Kommunikationskanaler

3.5.1 Kommunikationskanaler

Hur ser anställda på SLU på de kommunikationskanaler som används? Vilka upplevs som viktigast och hur ser nöjdheten ut?

Diagrammen nedan visar nöjdhet och upplevd viktighet för de vanligaste kommunikationskanalerna.

Diagram: Kommunikationskanaler



Som framgår i figuren ovan är chefen den viktigaste kommunikationskanalen. Detta har visat sig i samtliga benchmarkundersökningar som Nordisk Kommunikation har genomfört och gäller för både privata näringslivet och offentlig verksamhet. Tätt efter chefen kommer kollegorna.

Båda dessa kanaler är personliga kanaler som bygger på dialog, i jämförelse med många andra kanaler som kan betraktas som mekaniska. Generellt sett har anställda högre förväntningar (se viktighet i figuren ovan) på de personliga kanalerna än på de mekaniska. Detta ger en tydlig indikation på vad som bör prioriteras i organisationers interna kommunikation. Det handlar mycket om att investera i att utveckla de personliga kanalerna och i detta kommer den kommunikativa förmågan i fokus.

Även om tillfredsställelsen med chefen är god, så når den ändå inte fullt upp till de mycket högt ställda förväntningarna. Det finns ännu mer att hämta och stor förbättringspotential kring chefernas kommunikativa förmåga. SLU delar situationen med många organisationer.

Nordisk Kommunikation

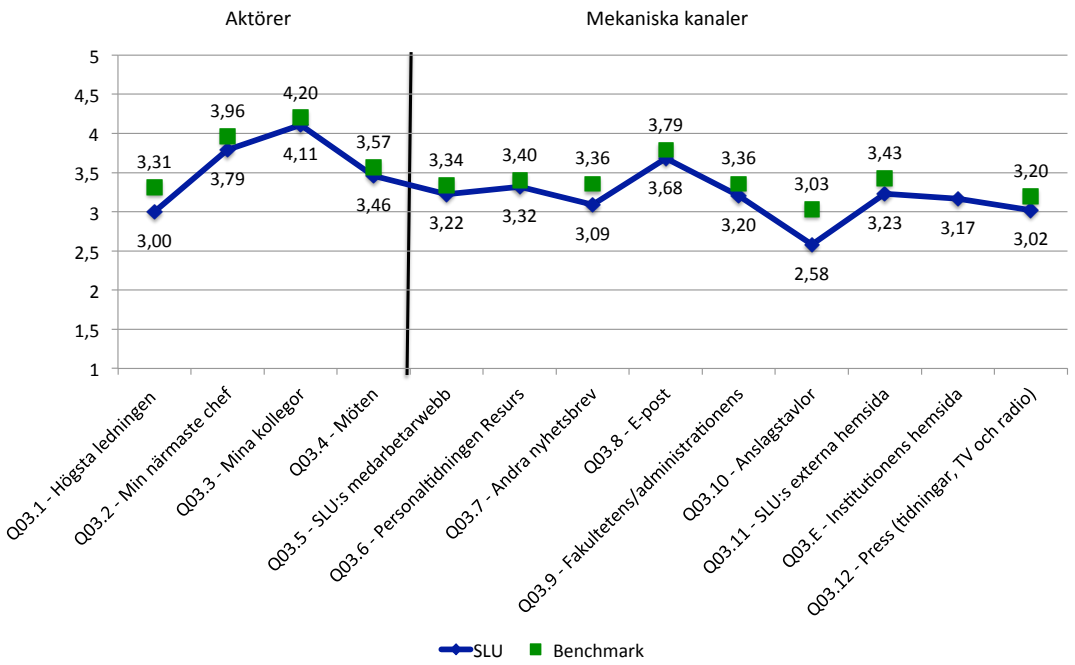
Kollegorna är den kanal för kommunikation som anställda på SLU är allra mest nöjda med. Med tanke på viktigheten, så utgör kollegornas kommunikation en av SLU:s största styrkor. Under analysen kring kommunikationsmiljö, har vi tidigare sett att samtalstonen anses god och här ser vi att kollegorna är den kanske viktigaste bäraren av den positiva tonen. Både när det gäller synen på kollegornas kommunikation och samtalston, så är anställda i Skara särskilt nöjda.

Vid sidan av chefen och kollegor, är högsta ledningens kommunikation en av de viktigaste kanalerna. Dessvärre ligger nöjdheten på en relativt låg nivå och lägre än för de flesta andra organisationer. Högsta ledningen skapar förutsättningarna för chefernas kommunikation och påverkar chefernas förutsättningar att kommunicera med medarbetarna. Även chefer är kritiska till ledningens kommunikation.

Medarbetarwebben är en annan viktig kanal där nöjdheten inte till fullo uppnår förväntningarna. Även här ligger SLU en bit efter många andra organisationer. Sökbarheten är ett av de identifierade utvecklingsområdena och här ser vi en förklaring.

Institutionens hemsida och i viss mån den externa webbplatsen är andra områden där nöjdheten inte når upp i önskvärd nivå. I synnerhet anställda på VH-fakulteten är kritiska mot institutionens hemsida.

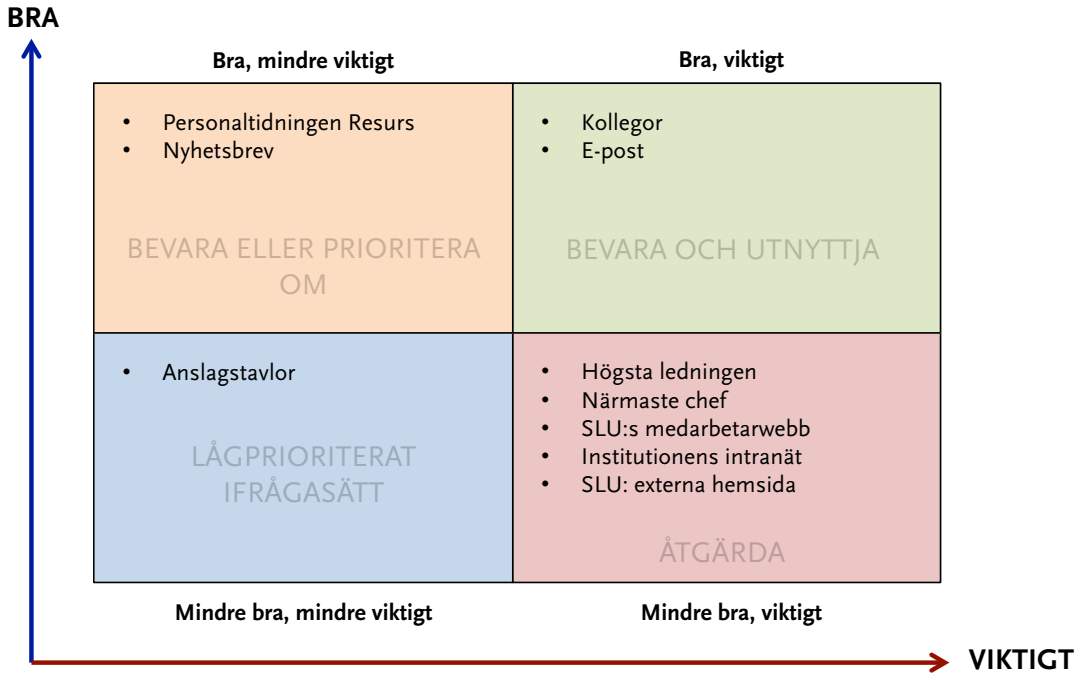
Diagram: Kommunikationskanaler SLU, Benchmark



SLU:s kommunikationskanaler har i mångt och mycket samma styrkor och utvecklingsområden som andra organisationers kanaler.

Nordisk Kommunikation

3.5.2 Styrkor och utvecklingsområden kring kommunikationskanaler



SLU:s styrkor bland kommunikationskanalerna består dels av kollegornas kommunikation och dels av en fungerande användning av e-post. Styrkorna bör bevaras och utnyttjas i argumentationen, exempelvis som konkurrensmedel.

Listan över utvecklingsområden är längre och en blandning av personliga och mekaniska kanaler. Var och en av punkterna behöver analyseras för att hitta åtgärder. Högsta ledningens kommunikation är det kanske tydligaste utvecklingsområdet, värderingarna är låga. När det gäller närmaste chefen är förvisso värderingarna relativt goda, men förväntningarna är höga och potentialen så stor att en ytterligare förstärkning skulle betala sig väl.

Både Resurs och nyhetsbreven, såväl fakultetens som övriga nyhetsbrev, värderas tillfredsställande i relation till förväntningarna. Det finns liten anledning att prioritera utveckling av dessa kanaler, de fungerar väl som de är.

Anslagstavlorna kritiseras, men med tanke på deras upplevda betydelse, så bör prioriteten vara låg. Eventuellt kan de få en förändrad betydelse.

3.6 Aktörer

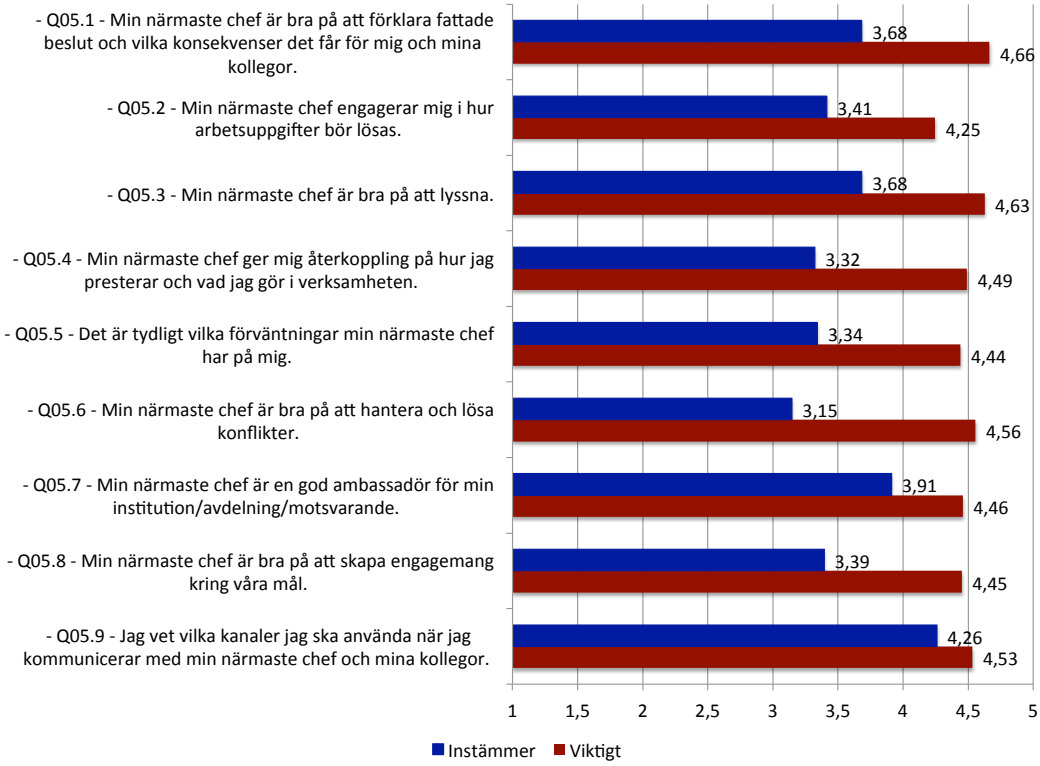
3.6.1 Närmaste chefen: Det kommunikativa ledarskapet

Den närmaste chefens kommunikation är, vilket vi sett ovan, ett starkt område, men som ändå har potential för ytterligare förbättringar.

Nordisk Kommunikation har, med utgångspunkt från forskning och egna studier, identifierat grundläggande kommunikativa förmågor som krävs av chefer för att uppfylla medarbetarnas förväntningar. Undersökningen mäter dessa förmågor.

Nordisk Kommunikation

Diagram: Närmaste chef



En central förmåga är att skapa och kommunicera meningsfulla budskap, för att skapa förutsättningar för medarbetare att känna att de i sitt arbete bidrar till övergripande vision och mål. I denna förmåga ingår att tydliggöra vad övergripande budskap innebär för verksamheten och hur detta påverkar medarbetarna. I förmågan ligger att kunna beskriva strategiska frågor så att de upplevs som viktiga och meningsfulla samt tydliggöra medarbetarnas roll. Förmågan att översätta, formulera och kommunicera budskap får betydelse för medarbetarnas engagemang i frågan. SLU har ytterligare utvecklingspotential när det gäller förmågan att skapa engagemang.

En förutsättning för att chefen ska kunna kommunicera övergripande budskap är att ledningen skapar goda förutsättningar för detta. Vi kommer senare i rapporten se att chefens låga värden eventuellt kan förklaras av att högsta ledningen får en del kritik kring att förklara fattade beslut.

Utöver tydligheten behöver chefer ha förmågan att skapa samsyn kring spelregler på arbetsplatsen och förväntningar på medarbetarnas agerande och beteende. Förmågan att tydliggöra förväntningarna skapar trygghet bland medarbetarna i det dagliga arbetet och ökar möjligheterna till engagemang. Även här har SLU utvecklingspotential.

Ett ytterligare område med utvecklingspotential är förmågan att ge återkoppling på prestation och beteende. Genom att använda återkoppling på ett konsekvent sätt stimuleras både utvecklingen av medarbetaren och gruppen. Förmågan bygger förtroende hos både chefer och medarbetare och får alla att växa. På så sätt bidrar återkopplingen också till en utveckling av hela verksamheten.

Nordisk Kommunikation

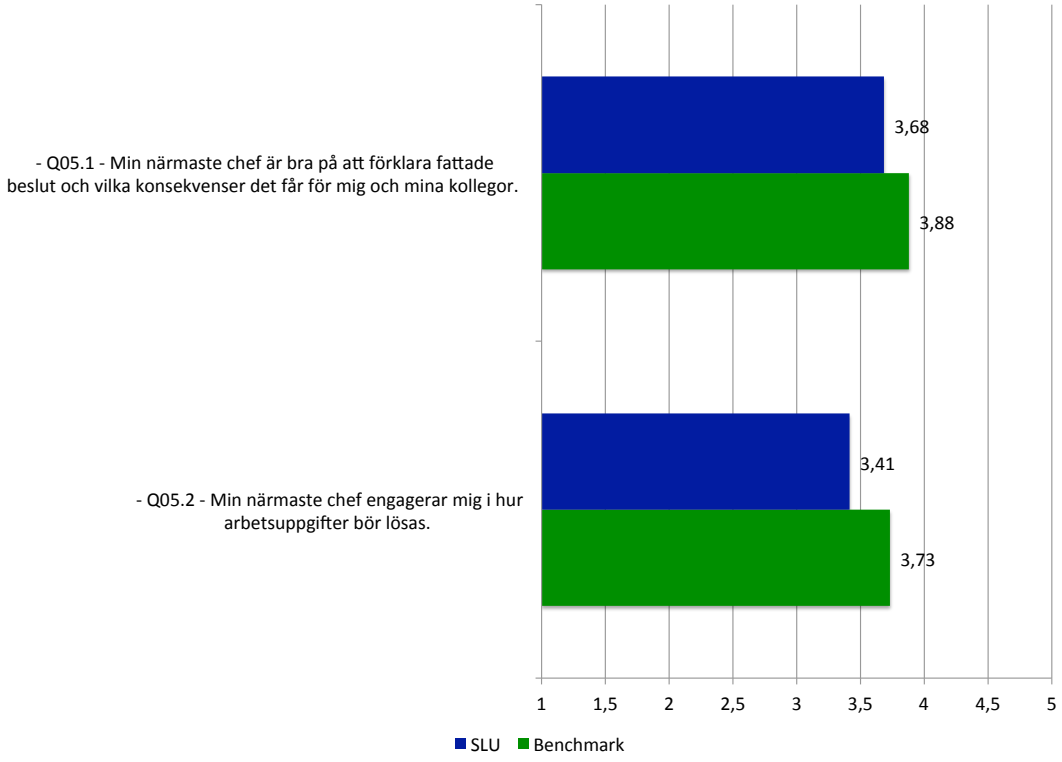
Den största utvecklingspotentialen finns nog ändå i förmågan att lösa konflikter. I förmågan ligger att vara lyhörd och observant på oönskade beteenden och att vara tydlig i återkopplingen till medarbetare. I det ligger att bekräfta beteenden som bidrar till att stärka och utveckla klimatet på arbetsplatsen.

Det finns också ett par tydliga styrkor. En av dem är tydligheten när det gäller kommunikationsvägar. Eftersom e-posten anses fungera väl, är det troligt att just e-postanvändandet med chefen är en av förklaringarna.

En annan styrka är chefens förmåga att representera avdelningen eller gruppen. Detta ger gruppen legitimitet och status.

Resultaten visar en hög grad av spridning. När många andra områden präglas av samlade resultat, visar resultaten kring chefens kommunikation på en stor grad av variation. Anställda har helt enkelt olika åsikter, vilket naturligtvis förklaras av att de har olika chefer. En del anställda är mycket nöjda med alla eller flertalet av faktorerna kring chefens kommunikation, medan andra är kritiska på flera punkter. Detta visar att chefernas förmågor varierar över organisationen. Det går dock inte att peka ut några tydliga demografiska eller organisatoriska enheter som sticker ut. Istället är både nöjdheten och otillfredsställelsen spridd över organisationen.

Diagram: Närmaste chef SLU, benchmark

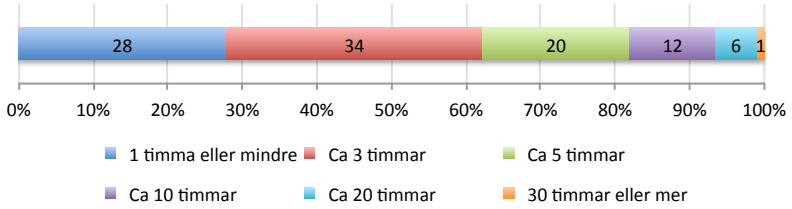


Nordisk Kommunikation

3.6.2 Möten

Grafen nedan visar anställdas uppskattning av tid per vecka som används till möten.

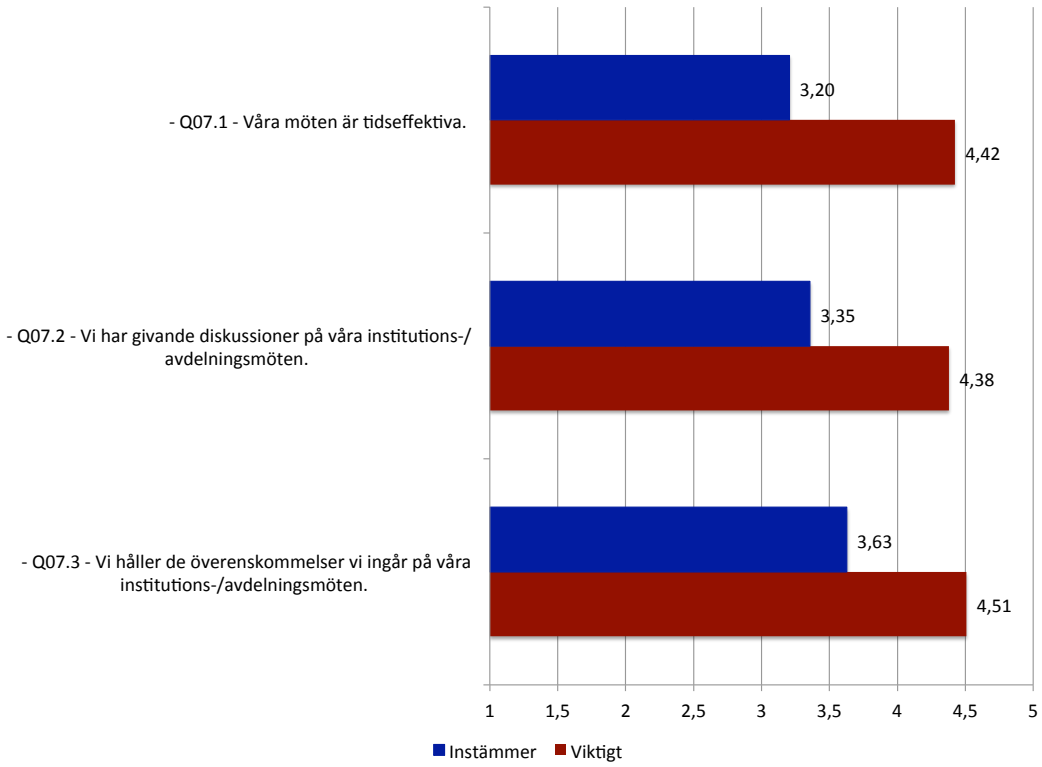
Diagram: Mötestid



Den genomsnittliga tiden för möten bedöms vara knappt fem timmar per vecka. För chefer utan personalansvar är motsvarande tid ett par timmar högre och för chefer med personalansvar stiger den genomsnittliga tiden till kring 12 timmar.

Många organisationer ligger betydligt högre, det finns exempel på myndigheter där cheferna skattar att de använder i snitt kring 20 timmar i veckan för möten. I den jämförelsen är tidsanvändningen för möten på SLU låg. Trots detta visar diagrammet nedan att mötena inte anses vara tidseffektiva. Potentialen till förbättring är tydlig.

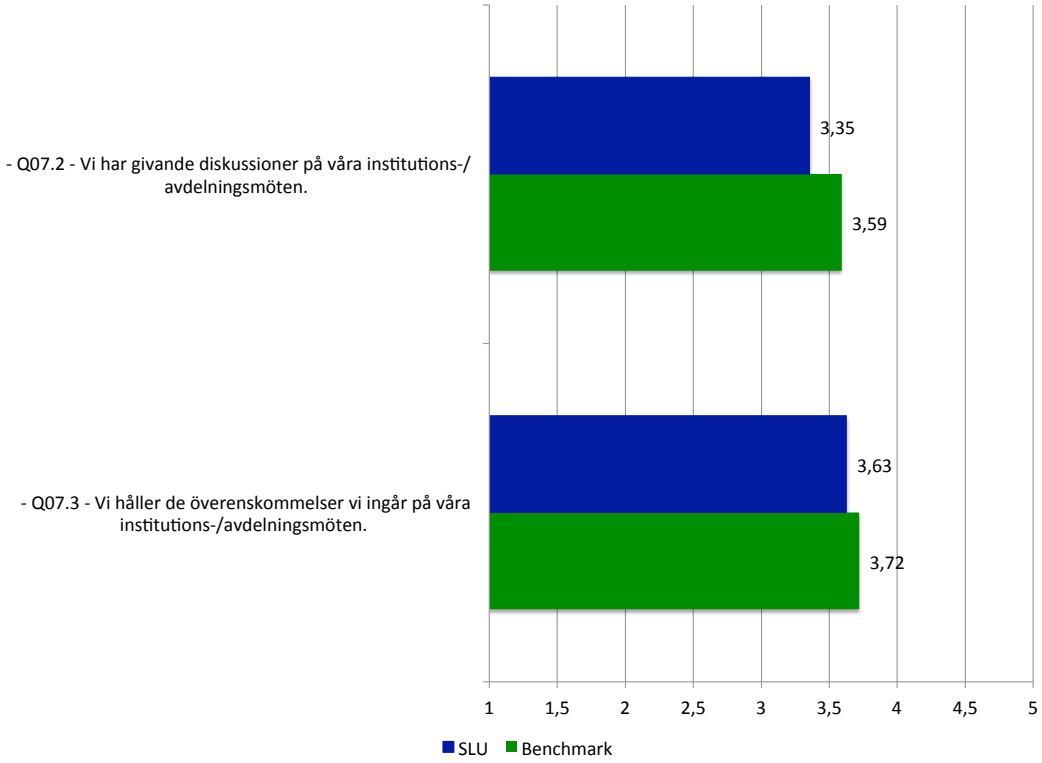
Diagram: Möten



Generellt kan sägas att anställda på LTJ-fakulteten är mer nöjda med mötena än övriga fakulteter.

Nordisk Kommunikation

Diagram: Möten SLU, benchmark



Effektivare möten är något som många organisationer arbetar med. Vi på Nordisk Kommunikation ser ofta att möten används till fel typ av budskap. Tidigare i denna rapport, under avsnittet budskap, talade vi om svårigheten att hitta information och att det skulle kunna bero på ett otydligt kommunikationssystem. Att man använder rätt typ av kanal till rätt typ av budskap. Många gånger används möten allt för mycket till ren informationsgivning, information som egentligen skulle kunna ges via till exempel e-post eller medarbetarwebben.

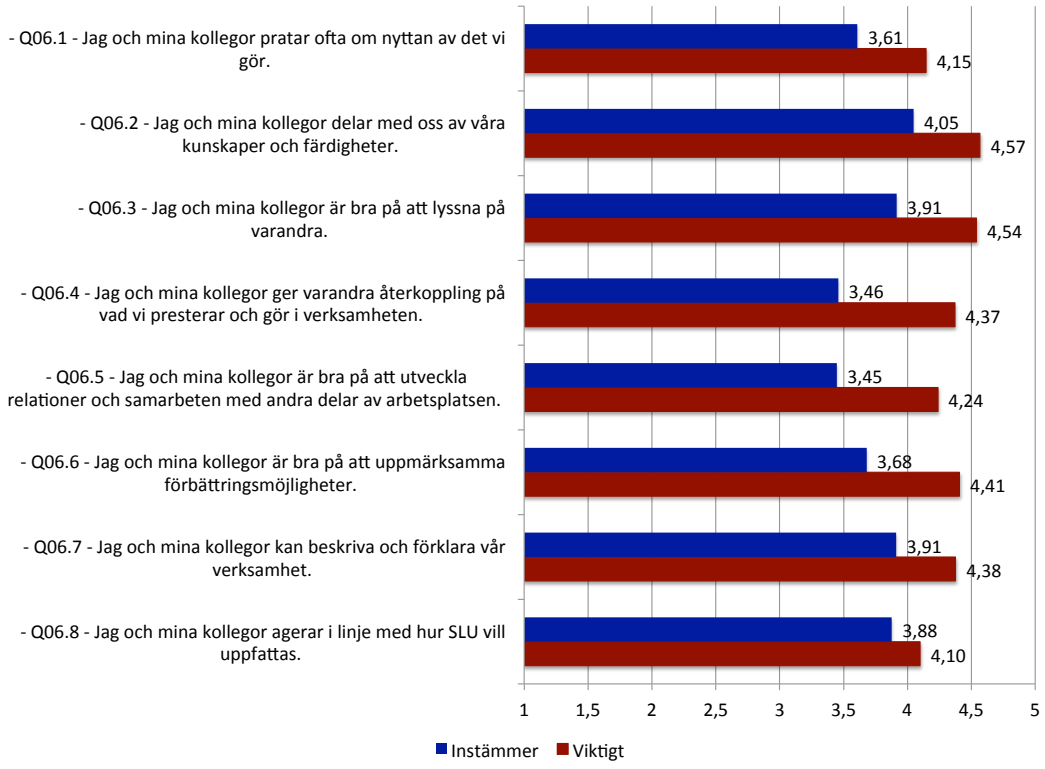
3.6.3 Kollegor: Det kommunikativa medarbetarskapet

Organisationer är inne i en ny era vad gäller organisering och tekniska möjligheter. Det går mot ett ökat nätverkande med mer flytande strukturer och roller. Tillsammans med sociala mediers intåg ställs nya krav på den kommunikativa förmågan hos organisationens aktörer, vilket inkluderar medarbetarna. Chefen är nyckelaktör för att skapa förutsättningar för kommunikationen, men som medskapare är även medarbetaren en viktig aktör. Chefens roll är att säkerställa medarbetarnas förutsättningar att kommunicera effektivt.

Nordisk Kommunikation

Undersökningen mäter de kommunikativa förmågor som vi funnit centrala för medarbetare i en kommunikativ organisation.

Diagram: Kollegor



Vi har tidigare kunnat konstatera att det kollegiala samarbetet är en tydlig styrka på SLU. När vi nu nyanserar bilden, så ser vi att i synnerhet förmågan att dela med sig och att lyssna på varandra är tydliga styrkor, då dessa båda förmågor anses både viktiga och mycket välfungerande. Delvis som en följd av detta, anser anställda på SLU att förmågan att förklara verksamheten är god. Samtidigt menar medarbetarna att de agerar i linje med SLU:s ambitioner. Detta kan kallas att ”leva varumärket”, att stå för och representera SLU.

Variationen i svaren är relativt liten, dvs. de flesta medarbetare delar åsikterna. Avvikelserna är få. Inte på någon fråga överstiger andelen negativa (anger 1 eller 2) 15 %.

Många andra lärosäten har också en styrka kring det kommunikativa medarbetarskapet.

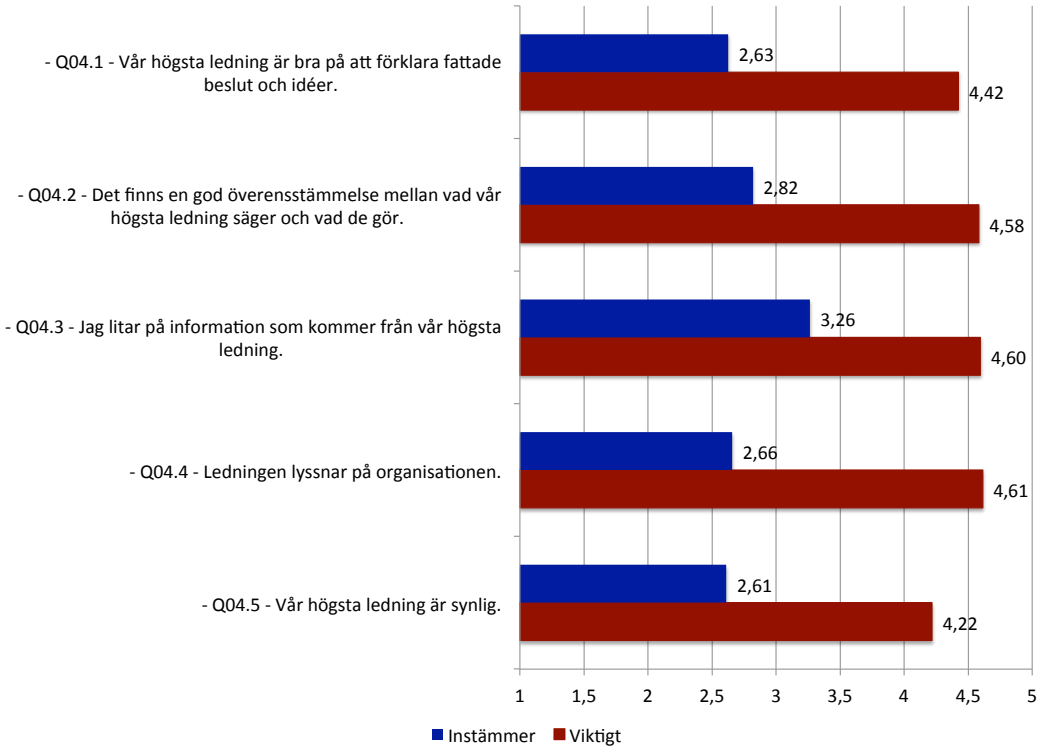
Däremot finns förbättringsmöjligheter kring medarbetarnas förmåga att återkoppla på varandras prestationer.

Nordisk Kommunikation

3.6.4 Högsta ledningen som aktör

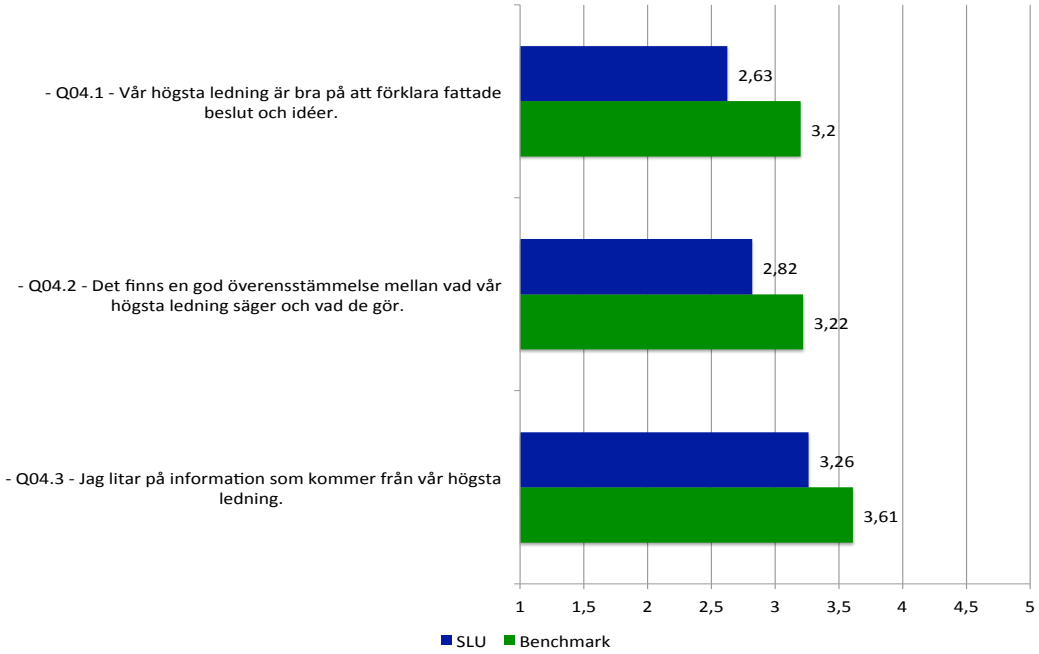
Högsta ledningens kommunikation är, som vi tidigare sett, ett tydligt utvecklingsområde på SLU. Vi ser i diagrammet nedan att nöjdheten är låg eller mycket låg på alla de områden som mäts. Referensvärdena visar också att tillfredsställelsen är lägre på SLU än inom många andra organisationer, inklusive lärosäten.

Diagram: Högsta ledningen



Nordisk Kommunikation

Diagram: Högsta ledningen SLU, benchmark



Resultaten visar en stor andel som angett svarsalternativet ”kan ej svara” när det gäller instämmande. Andelen varierar mellan 12 % och ända till 35 % (god överensstämmelse mellan vad högsta ledningen säger och vad de gör). Att så många inte kan uttala sig tyder på att kunskapen om ledningen är låg. Noterbart är att andelen är relativt konstant över geografin, alltså inte till fördel i Uppsala, som sitter fysiskt närmare ledningen. Vi kan i andra studier se att andelen som avstår från att svar på frågor om ledningen ofta är hög, men tenderar att vara lägre i de organisationer där medarbetarna är mer positiva.

Detaljresultaten visar att andelen som väljer svarsalternativ 1 eller 2, dvs. tar negativ ställning, varierar mellan 20-43 % av samtliga som haft chansen att svara på frågan. Få andra frågor når upp i den andelen.

En av orsakerna till att det är viktigt att ledningen förklarar fattade beslut är att skapa förutsättningar för cheferna att i sin tur bryta ner de fattade besluten på sin enhet. Vi har tidigare sett att cheferna har utvecklingspotential kring just detta, vilket troligtvis hänger samman med den kritik som blir tydlig här.

Allra mest kritiska till högsta ledningen är anställda i Skara. Skillnaden är ganska stor, även om anställda på andra orter är tydligt kritiska.

Hur ska resultatet hanteras och vad säger det om organisationens interna kommunikation? En fråga är hur synlig ledningen önskar vara och vilken roll de ska ha i den interna kommunikationen. Detta är ett strategiskt val och det handlar inte minst om att identifiera vilka frågor som ledningen själv bör kommunicera och vilka frågor som de kan kommunicera indirekt via underchefer. Genom ett tydligt och medvetet kommunikationssystem kan dessa frågor klargöras.

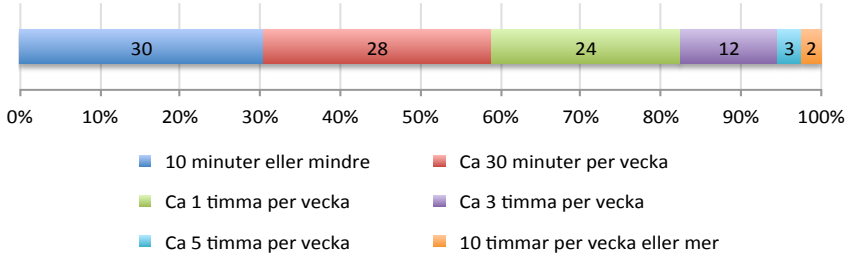
Nordisk Kommunikation

3.6.5 Medarbetarwebben, e-post och Resurs

Till de mekaniska kommunikationskanalerna hör bland annat intranät, e-post, nyhetsbrev och personaltidning. Vi har tidigare sett att förväntningarna på intranätet och e-post är höga, medan förväntningar på övriga kanaler är klart lägre.

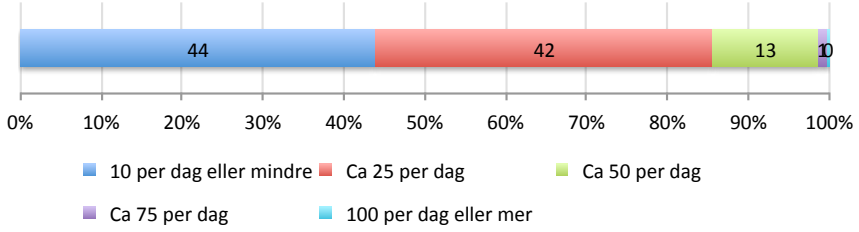
Grafen nedan visar bedömd tidsåtgång för medarbetarwebben.

Diagram: Tidsåtgång medarbetarwebben



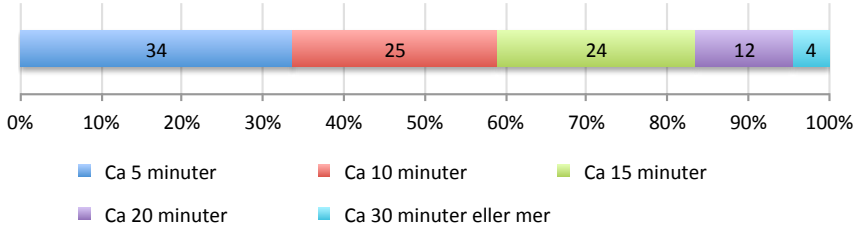
Bedömningen av antalet mottagna arbetsrelaterade e-post meddelande förhåller sig enligt nedan.

Diagram: Antal e-post per dag



Bedömd tid för läsande av ett nummer av Resurs.

Diagram: Tid för Resurs



Grafen nedan visar upplevd viktighet och instämmande för e-post, medarbetarwebben och Resurs samt jämförelsen mot referensvärden.

Nordisk Kommunikation

Diagram: Medarbetarwebben, E-post, Resurs

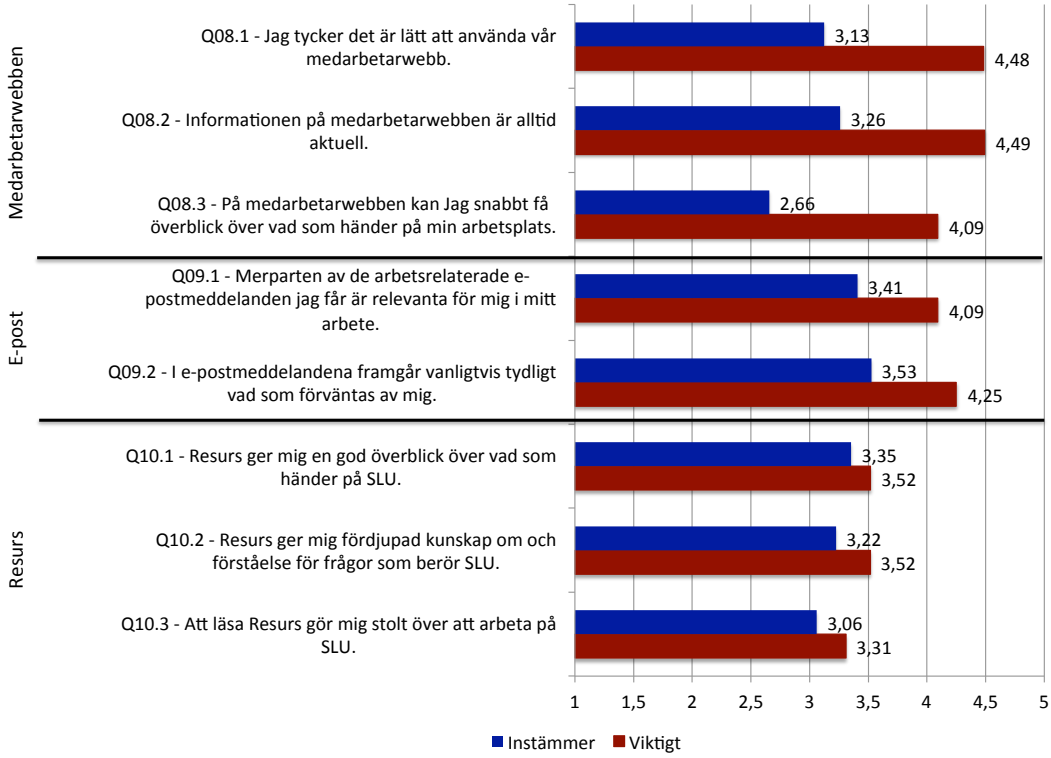
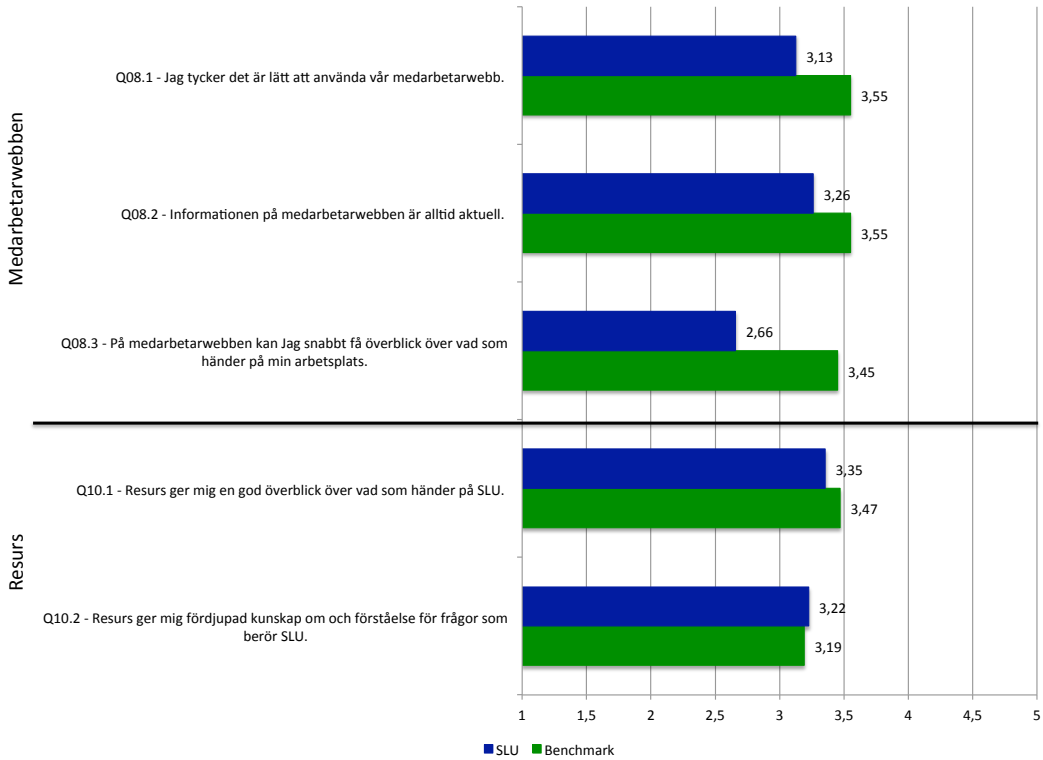


Diagram: Medarbetarwebben, Resurs SLU, benchmark



Nordisk Kommunikation

Värderingarna kring medarbetarwebben når inte på någon punkt upp till förväntningarna. Referensvärdena ligger betydligt högre och intranätet på SLU ligger sämre till än motsvarigheten för många andra organisationer. I synnerhet överblickbarheten är svag och en stor del av förklaringen till att anställda upplever att de har svårt att hitta information. I jämförelse med andra lärosäten är det just överblickbarheten som sticker ut på ett negativt sätt för SLU.

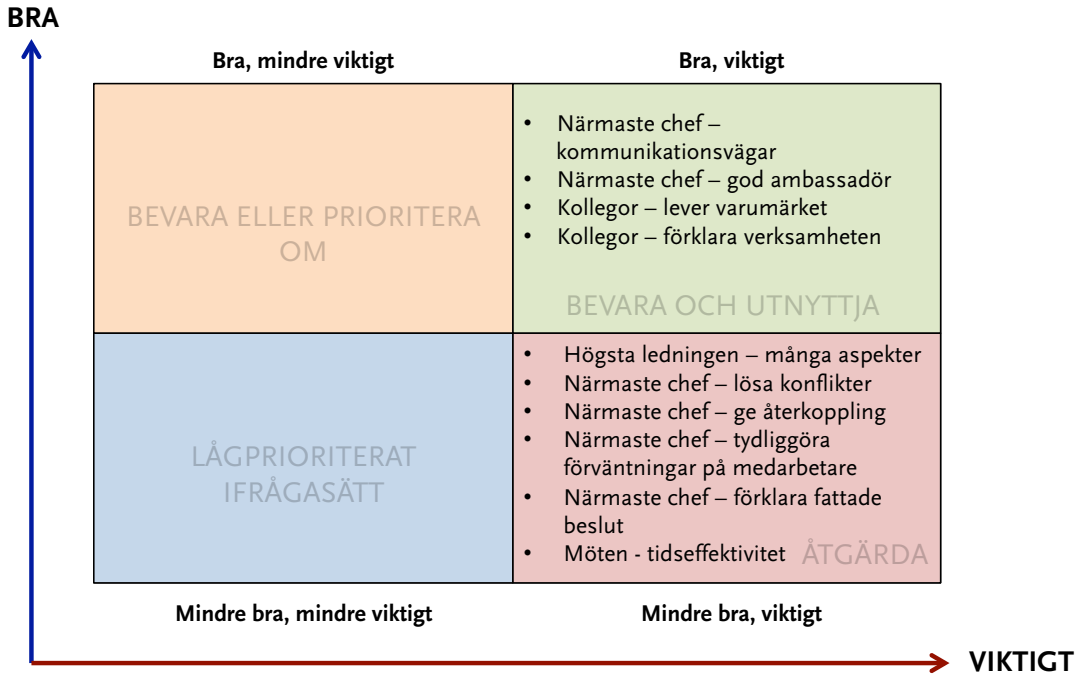
Flertalet anställda uppger att de använder medarbetarwebben en timme eller mindre per vecka. Var tredje anställd anger 10 minuter eller mindre. De är svårt att tro att tiden räcker för att användningen ska kunna anses tillräcklig för att ta till sig de huvudsakliga budskapen som webben förmedlar.

E-postkulturen är en styrka på SLU. Nöjdheten är god i relation till förväntningarna. Antalet arbetsrelaterade e-postmeddelanden är något eller några tiotal för flertalet anställda, vilket kan ses som hanterbart.

Lästiden för Resurs bedöms av de allra flesta till en kvart eller mindre. Det är vanligt att den genomsnittliga lästiden för personaltidningar är kring 20 minuter och i den jämförelsen är lästiden alltså låg. Trots den låga lästiden, är förväntningarna på Resurs väl uppfyllda. Det är möjligt att nyttan med Resurs inte står i proportion till insatsen som krävs för att producera tidningen.

Nordisk Kommunikation

3.6.6 Styrkor och utvecklingsområden kring kommunikationskanaler och aktörer



Närmaste chefen finns med både bland styrkor och bland utvecklingsområden. Cheferna som ambassadörer och kollegernas förmåga att leva varumärket bildar goda förutsättningar att agera positivt inte minst mot externa intressenter. Det finns flera aspekter där cheferna kan stärka sina kommunikativa förmågor. Det ska sägas att nöjdheten är relativt god, men att chefens kommunikativa förmågor är så viktiga för organisationen att en ytterligare förstärkning är mycket värd.

Den tydligaste förbättringspotentialen är ändå ledningens kommunikation.

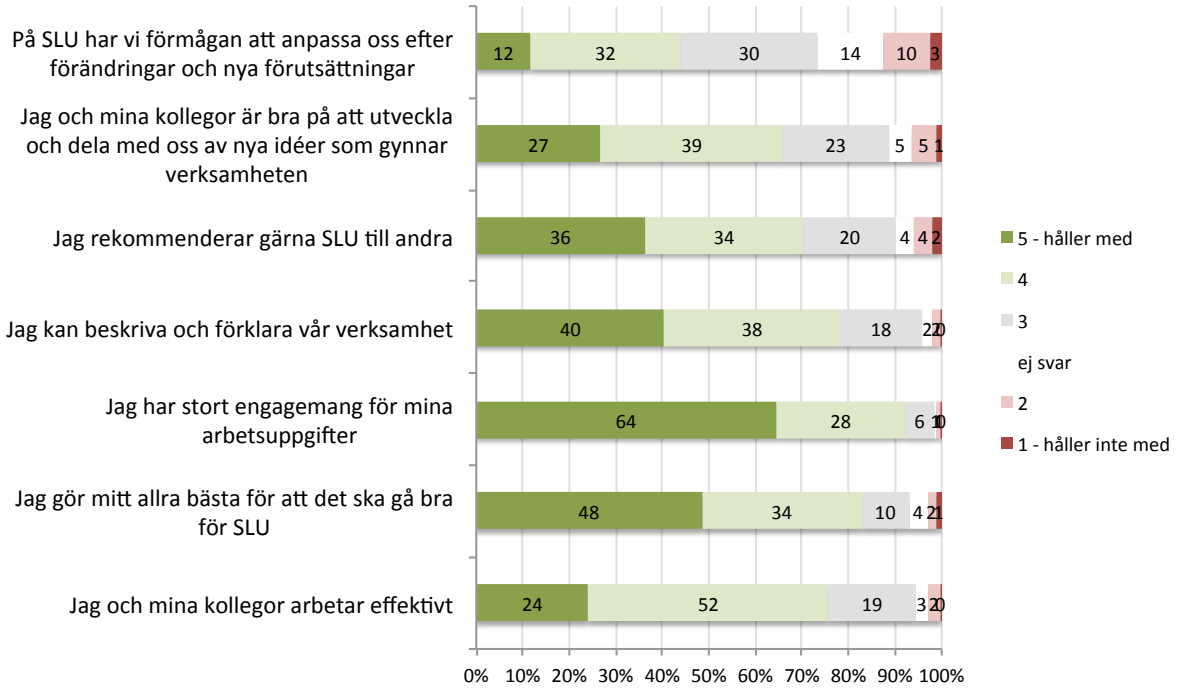
3.7 Effektindikatorer

Intern kommunikation syftar till att bidra till organisationen som helhet. Den interna kommunikationen ska skapa styrkraft i organisationen och skapa förståelse och engagemang hos medarbetarna kring övergripande mål och strategier, för att på så sätt stärka organisationens förutsättningar att förverkliga dessa. Den interna kommunikationen är också ett viktigt led i att skapa ett positivt arbetsklimat som stärker organisationens möjligheter att attrahera och behålla attraktiv arbetskraft.

I undersökningen mäts ett antal centrala faktorer som vi sammanfattar under begreppet effektindikatorer. En god intern kommunikation skapar förutsättningar för att nå nytänkande, engagemang och effektivitet.

Nordisk Kommunikation

Diagrammet nedan visar andelar som ger respektive omdöme på frågan om medhåll i ett antal påståenden.



Framförallt är engagemanget för arbetsuppgifterna stort. Den interna kommunikationen kan inte ta åt sig hela äran, men den hämmar inte engagemanget för sakfrågorna. Vi ser också att ambassadörskapet är starkt.

Däremot anses effektiviteten inte vara optimal. Kritiken är inte särskilt skarp, men det finns en förbättringspotential. Svårigheterna att söka information är sannolikt en av förklaringarna, vilket innebär att en förenkling av sökmöjligheterna torde förbättra effektiviteten.

Nytänkandet och anpassningsförmågan kan utvecklas. I en föränderlig värld blir det allt viktigare att snabbt hitta nya lösningar och att utveckla verksamheten. Anpassningar behöver göras snabbare och oftare, vilket kräver flexibilitet och medvetenhet om mål och visioner. Här har både högsta ledningen och cheferna ett ansvar att tydliggöra riktning och ambitioner.