Vad säger cheferna?
–En kvalitativ studie om internkommunikation i organisationer
Tack!


Självklart vill vi även tacka alla de medverkande företagen och framförallt de som har ställt upp på intervjuerna;

- Volvo Lastvagnar
- ABB Plast
- Universitetsservice
- Swedbank

Tillsist vill vi även tacka Jon Söderlind som villigt hjälpt oss att illustrera vår modell.
**Sammanfattning**


Vi kan konstatera att vår modell kan användas för att skapa en tydlig bild över hur internkommunikationen fungerar samt att den underlättar vid identifiering av problem som skapar instabilitet i modellen, det vill säga en sämre fungerande internkommunikation. Utifrån detta kan vi rekommendera företagen till utöka användandet av elektroniska kanaler, förtydliga målen med internkommunikationen samt att göra specifika medarbetarundersökningar på hur internkommunikationen uppfattas fungera i företaget.

Avslutningsvis kan vi även konstatera att branschernas skiller sig åt på vissa delar. Till att börja med skiller sig sättet att implementera visioner och värderingar i det dagliga arbetet, då servicebranschen lyckas bättre med detta. Dock anser vi att detta är viktigare i servicebranschen eftersom medarbetarna har den främsta kontakten med kunderna. Det finns även skillnader i form av kommunikationsvägar och kulturen, vilket vi menar på är ett resultat av den bransch organisationerna verkar i.
Innehållsförteckning

1. Inledning................................................................................................................................. 1
   1.1 Problembakgrund ............................................................................................................. 1
   1.2 Problemställning ............................................................................................................... 2
   1.3 Syfte ................................................................................................................................. 2
   1.4 Avgränsningar .................................................................................................................. 2
   1.5 Begreppsförklaringar ........................................................................................................ 2

2. Teoretisk metod...................................................................................................................... 4
   2.1 Ämnesval.......................................................................................................................... 4
   2.2 Förförståelse ..................................................................................................................... 4
   2.3 Kunskapssyn..................................................................................................................... 4
   2.4 Forskningsansats .............................................................................................................. 5
   2.5 Datainsamling................................................................................................................... 6
      2.5.1 Litteratursökning ....................................................................................................... 6
   2.6 Källkritik av sekundärkällor ............................................................................................. 6

3. Teoretisk referensram............................................................................................................. 8
   3.1 Inledning........................................................................................................................... 8
   3.2 Kommunikation................................................................................................................ 8
      3.2.1 Olika typer av kommunikation .................................................................................. 8
   3.3 Internkommunikation ....................................................................................................... 9
      3.3.1 De två dimensionerna av internkommunikation ..................................................... 10
   3.4 Mål med internkommunikation ..................................................................................... 11
   3.5 Kommunikationskanaler ................................................................................................ 13
      3.5.1 Skriftliga .................................................................................................................. 13
      3.5.2 Elektroniska ............................................................................................................. 13
      3.5.3 Muntliga .................................................................................................................. 13
   3.6 Prioriteringar .................................................................................................................. 13
   3.7 Påverkansfaktorer i den interna miljön .......................................................................... 14
      3.7.1 Organisationsstruktur .............................................................................................. 14
      3.7.2 Organisationskultur ................................................................................................. 15
   3.8 Problem och Förbättringar ........................................................................................... 17
      3.8.1 Internkommunikationens olika problem i praktiken ............................................... 17
      3.8.2 Förbättringar ............................................................................................................ 18
   3.9 Avslutande modell.......................................................................................................... 19

4. Praktisk metod....................................................................................................................... 21
   4.1 Insamling av primärdatal ............................................................................................... 21
   4.2 Urval ............................................................................................................................... 21
1. Inledning


1.1 Problembakgrund

I dagens affärsklimat hårdnar konkurrensen allt mer mellan olika branscher och företag. Bara för att överleva detta krävs stort arbete och engagemang från organisationers ledare. Utöver stora marknadsandelar och hög tillväxttakt krävs också goda relationer och en god kommunikation mellan leder och medarbetare. En undersökning gjord av 40 olika företag, över en femårspериod, visar att goda relationer mellan chefer och medarbetare ger en tre gånger så stark indikation på framtidens lönsamhet än vad marknadsandelar, kapitalintensitet, verksamhetens storlek och försäljningstillväxten. (Hanson, 1986)

Goda relationer bygger på en kommunikation som består av mer än bara distribuera ett nedskrivet budskap. Idag finns det ett omfattande antal böcker och artiklar som åskådliggör interkommunikationens betydande roll i verksamheters framgångar i syfte att engagera medarbetare i visioner, värderingar och arbetssätt. Ledningen måste se till att visionerna strömmar ner genom hela organisationen för att organisationens värderingar skall efterlevas samt att förse alla med tydliga mål. Samtidigt måste chefer och arbetsledare vara duktiga kommunikatörer för att förse medarbetarna med öppen och tydlig information om mål, system, riktlinjer och arbetssätt för att förebereda dem för tillväxt och förändringar. (Bayerlein & Gailey, 2005)

Value of internal communication (Vinco) har tillsammans med undersökningsföretaget Growth from Knowledge Sverige (GfK) tagit initiativ till en kartläggning av internkommunikationens roll i svenska organisationer. Undersökningen visar på ett antal intressanta aspekter som indikerar att toppchefer förstått att internkommunikation är något man bör ta i beaktande, men frågan är om de har förstått varför? (Rapport av Vinco & GfK Sverige)

De undersökta organisationer har utnämnt en person i ledningen som har ansvar för kommunikationen. Dessutom ägnar de undersökta informationsdirektörerna minst hälften av sitt arbete till internkommunikation. Det är tydligt att internkommunikationen är en strategisk fråga men samtidigt visar undersökningen att det råder ett bristande engagemang hos cheferna och att bara en av fem av verksamhetscheferna har tydliga förväntningar på vad internkommunikationen ska åstadkomma, inte heller majoriteten av informationsdirektörerna vet det. Dessutom visade det sig att förståelsen för medarbetarnas förmåga att ta till sig information oftast inte tas i beaktande vid planering av informationsflödet.(Rapport av Vinco & GfK Sverige)

Ytterligare en undersökning visar på att gemensamt engagerade medarbetare kan öka omsättningen och aktieutdelning. Samtidigt som företag med mindre engagerade medarbetare riskerar sänka sin omsättning och aktieutdelning. (www.wpr.se)

Även fast flertalet undersökningar pekar åt samma håll finner många chefer att effekerna av interkommunikationen är allt för diffust, vilket i sin tur leder till att de inte är beredda att
lägga ner tid eller resurser för arbetet med internkommunikationen. Samtidigt har det visats på att kommunikationen är allt annat än bra då de undersökta cheferna anser att de upprätthåller en god och frekvent kommunikation medan stora delar av medarbetarna är av en annan åsikt, särskilt kommunikationen upp till de högre cheferna kritiserades. En förklaring till kommunikationsproblemen kan vara de högre chefernas arbetsbörda vilket hindrar dem från att utöva sitt arbete ordentligt och då särskilt effektiv kommunikering till de lägre nivåerna inom organisationen. (Robson & Tourish, 2005)


1.2 Problemställning
Hur fungerar internkommunikation och hur skiljer sig denna åt mellan olika kontexter?

1.3 Syfte
Syftet med uppsatsen är att undersöka:
- Hur chefer uppfattar, använder och prioriterar internkommunikation inom deras organisation.
- Hur detta skiljer sig mellan olika kontexter.

Vi hoppas även att kunna ge förslag på hur dessa organisationer kan förbättra sin interna kommunikation.

1.4 Avgränsningar
Vi väljer att fokusera på den internkommunikation som sker mellan olika hierarkiska nivåer inom organisationer. Detta innebär att vi utelämnar den kommunikation som sker på samma nivå, det vill säga kommunikation i projekt och arbetslag. Anledningen till att vi utelämnar denna aspekt är då det skulle bli en allt för omfattande studie.

1.5 Begreppsförklaringar
Information är ett budskap som sprids genom envägskommunikation.
**Kommunikation** innebär att skapa en gemensam förståelse för ett budskap genom en tvåvägskommunikation.

**Internkommunikation** syftar till den kommunikations- och informationsutbyte som sker inom organisationens väggar.

**Kontexter** syftar till olika sammanhang, vi kommer senare i studien presentera de sammanhang vi avser.

**Hierarkiska nivåer** innebär organisatoriska nivåskillnader inom företag.
2. Teoretisk metod

Detta kapitel kommer att ge en genomgående presentation av de teoretiska metodval som vi gjort i vår studie. Ämnesval, förförståelse, kunskapssyn och forskningsansats kommer att presenteras tillsammans med dess påverkan på studien. Slutligen kommer även datainsamling och källkritik av sekundärkällor att presenteras.

2.1 Ämnesval

Valet av ämne är management inom företagsekonomin, detta val var relativt enkelt då vi båda nyligen läst management på D nivå och på så sätt fattat starkt intresse för ämnet. Ytterligare en anledning till ämnesvalet är att företagsekonomi innehåller väldigt många aspekter som kan hittas i alla företag och just management är en inriktning som alltid behöver förbättringar, då miljön i ett företag ingår i den ständiga förändringen som pågår i och runt alla organisationer. Eftersom management fortfarande är ett väldigt brett område har vi valt att fokusera på en specifik del. Vi menar att alla organisationer är i behov av ett samarbete uppifrån och ned och vice versa. För att skapa detta samarbete krävs det internkommunikation, detta är ett ämne som vi båda har intresse av och anser att det är av vikt för att lyckas både som chef och som organisation, således är vårt ämnesval internkommunikation.

2.2 Förförståelse

Detta avsnitt behandlar de åsikter och kunskaper som författarna har före studien. Dessa åsikter och kunskaper grundar sig i författarnas liv och består av praktiska erfarenheter, utbildning och påverkningsfaktorer från omgivningen. Dessa aspekter kommer att påverka studien och är därför relevanta att redovisa så att läsaren får en så rättvis bild av studien som möjligt. (Johansson Lindfors, 1993)


2.3 Kunskapssyn

2. TEORETISK METOD


2.4 Forskningsansats


Positivistiska forskare tenderar att anta ett strukturerat angreppssätt och kvantitativa undersökningsmetoder medan hermeneutiska forskare tenderar att, i större utsträckning, vara mer öppna vid metoder för insamlings av data, dock är sannolikheten stor för dessa forskare att överväldigas av information och forskaren måste finna ett sätt att avgränsa sin insamling. (Bryman, 2005) När det gäller datainsamlingsmetoder är alternativen många, i synnerhet för kvalitativa forskare. De kvalitativa metoderna har en naturlig koppling till den hermeneutiska kunskapssynen då undersökningsmetoden hela tiden påverkas av forskarens egna tolkningar och reflektioner men där deltagarna styr det betydelsefulla i undersökningen. De vanligaste metoderna är observationer och icke-standardiserade intervjuer, men även språkliga analyser och fokusgrupper är fler exempel på tillvägagångssätt som skapar ytterligare djup i studien. (Bryman & Bell, 2005)

Till denna studie var det naturligt att välja en kvalitativ metod innefattande av semistrukturerade intervjuer för att skapa en förståelse för hur chefer på mellannivå prioriterar internkommunikationen i företaget. En kvantitativ metod hade varit tänkbar men och andra sidan hade detta gett en mer generell och allmän bild över chefer s prioritering, användning och förståelse av internkommunikationen. Detta hade därmed inte gett oss någon djupare förståelse för hur de tänker inför problemet. Anledning till att intervjuerna inte är strukturerade är för att underlätta vår styrning och kontroll över vilken data som samlas in och för att på så sätt inte riskera att respondenten fokuserar på information som inte har med
studiens ursprungliga problem att göra. Intervjuer ger oss även möjlighet till följdfrågor och eventuella kompletteringsfrågor vid senare tillfälle.

2.5 Datainsamling

Vid alla olika datainsamlingsmetoder har forskare tre huvudsakliga störningar att ta hänsyn till; tid, pengar och kvalité. Aspekterna är relaterade till varandra på följande sätt; en tidseffektiv undersökning sänker kvaliteten men ger samtidigt längre kostnader, medan en högkvalitativ studie ökar både kostnaderna och tidsåtgången. Även typen av data har en funktion vid avvägningen av för- och nackdelar. Primärdatal är kvalitativa data som samlas in för första gången speciellt för den aktuella studien. Oftast genom intervjuer och enkäter, dessa är dock både mer tidkrävande och kostnadstydiga. I motsats är insamling av sekundärdatal betydligt mer tidseffektivt och billigare då den redan blivit insamlad och bearbetad en gång, dock för en annan studie vilket sänker kvaliteten. (Eriksson & Weidersheim, 1997) Nedan följer en djupare beskrivning av insamlingen av sekundärdatal för denna studie medan en utförligare beskrivning av primärdatalinsamlingen görs i kapitlet för den praktiska metoden.

2.5.1 Litteratursökning

Vi började vår litteratursökning på jakt efter aktuella tidningsartiklar inom ämnet för internkommunikation, i främst tidsskrifter så som Dagens Nyheter, Dagens Industri och Svenska Dagbladet, för att kunna basera avhandlingen på en intressant problembakgrund. Vi upptäckte snabbt att det var svårt att finna att dagstidningarna skrivit någonting om ämnet överhuvudtaget. Sökandet fortsatte därefter på google.com vilket gav en lyckosam träff på en omfattande undersökning av internkommunikationens betydelse för svenska företag och organisationer.

När vi betat av de mer kommersiella sätten att söka information fortsatte sökandet på Umeå Universitetsbiblioteks hemsida och deras sökmotor för att hitta en utgångspunkt i de teoriavsnitt vi hade för avsikt att bygga. Vi utgick ifrån databaserna Libris webbsök, Business Source Premier och Emerald med sökord; internal communication, organisational communication, corporate communication, prioritization, organisational culture, corporate culture, organisational improvements. ”Internal communication”, vilket vi ansåg mest aktuell, gav 25313 träffar vilket gjorde att en grov sortering var nödvändig. Vi valde att börja gå igenom de senast publicerade artiklarna då vi ville ha så färsk data som möjligt. Därefter skummades rubriker och sammanfattningarna igenom och de mest intressanta sparade sedan ner för vidare läsning. Resten av sökorden användes på samma sätt. Det kanske mest effektiva sättet att hitta ytterligare information, som direkt var kopplad till vår studie, var genom att använda referenslistorna i vetenskapliga artiklar. Detta tillvägagångssätt resulterade i en bättre översikt av vad som har skrivits inom ämnet och på så vis skapades en struktur i den teoretiska referensramen.

2.6 Källkritik av sekundärkällor

Det är av stor betydelse att som forskare kritisera de källor denne utgått ifrån, var det finns i huvudsak tre kriterier som bör beaktas; ursprung, empiriska underlag och dess aktualitet. (Johansson Lindfors, 1993) Vår kritik har därmed utgått från dessa tre kriterier.

Då vi valt att söka många utav våra vetenskapliga artiklar från databaser rekommenderade av Umeå universitets bibliotek anser vi dessa trovärdiga. Även de artiklar som hittats i andra
2. TEORETISK METOD

artiklars referenslista har även återfunnits i någon utav bibliotekets rekommenderade databaser. De flesta av dessa artiklar bygger även på omfattande empiriska underlag som krävt ett flertal år att genomföra vilket vi anser pekar på en viss ambition och äkthet. Vi har även försökt att till största delen använda oss utav artiklar skrivna de senaste åren, i de lite äldre artiklarna anser vi det funnit intressant information för vår studie som vi inte kunnat finna i mer aktuella artiklar vilket på så sätt gör det försvarbara att använda.

Vid de tillfällen då böcker använts i studien är detta främst till metodkapitlen då denna typ av teorier förändras mindre och är därmed mer konstanta över tiden. De få delar av den teoretiska referensramen som byggts upp av teorier från böcker gäller de bara teorier som är allmänt vedertagna och mer faktabaserade. Böckernas aktualitet sträcker sig lite längre tillbaka i tiden men eftersom de senare böckernas teorier stämmer överens med mer aktuella ser vi det inte som en nackdel att använda oss utav böcker tryckta i början av 90-talet. Anledningen till att inte fler böcker används för den teoretiska referensramen är på grund av att de flesta böcker som berör internkommunikation är studentlitteratur. Vilket innebär en sammanfattning av det forskningsfält vi hittar i de vetenskapliga artiklarna.

3. Teoretisk referensram


3.1 Inledning

Den teoretiska referensramen kommer att inledas med en presentation av kommunikation i allmänhet samt olika typer utav kommunikation i organisationer. Därefter presenteras teorier om internkommunikation och dess mål som sedan efterföljs av de praktiska kommunikationskanaler som kan användas. Sedan beskrivs prioriteringar samt den interna miljöns påverkansfaktorer innehållande organisationsstruktur och kultur. Tillsist presenteras eventuella problem med internkommunikation som kan återfinnas i företag samt förbättringsområden.

3.2 Kommunikation


Syftet med denna teori om kommunikation är att ge läsaren en inblick i grunden till all kommunikation. Dessa teorier påverkar all interaktion som sker och är således viktig att ha i beaktning för att ge en så korrekt bild som möjligt.

3.2.1 Olika typer av kommunikation

Det finns fler olika typer av kommunikation inom en organisation, internkommunikation är bara en del, men placeringen för den och hur den förhåller sig till den övriga kommunikationen är varken entydig eller klar. Den övergripande organisatoriska kommunikationen fokuserar på hela organisationen och dess kommunikationsprocesser, där all kommunikation kan ses som en integrerad helhet. (Welch & Jackson, 2007)
3. TEORETISK REFERENSRAM

En definition av organisationskommunikation är: ”...an instrument of management by means of which all consciously used forms of internal and external communication are harmonized as effectively and efficiently as possible, so as to create a favorable basis for relationships with groups upon which the company dependant.” (Van Riel, 1995)


Welch & Jackson (2007) definierar internkommunikation, utifrån fyra olika dimensioner: ”the strategic management of interactions and relationships between stakeholders within organisations across a number of interrelated dimensions including, internal line manager communication, internal team peer communication, internal project peer communication and internal corporate communication.”


3.3 Internkommunikation


<table>
<thead>
<tr>
<th>Dimension</th>
<th>Grad</th>
<th>Riktning</th>
<th>Deltagare</th>
<th>Innehåll</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Internal line management communication</td>
<td>Arbetsledare/ Föreståndare</td>
<td>Dominerande tvåvägs</td>
<td>Arbetsledare-Medarbetare</td>
<td>Medarbetarens roller Personlig påverkan ex. värderings diskussioner, gruppengenomgångar</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2. Internal team peer communication</td>
<td>Gruppkollegor</td>
<td>Tvåvägs</td>
<td>Medarbetare-Medarbetare</td>
<td>Gruppinformation ex. diskussioner om grupppuppgifter</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Internal</td>
<td>Projektgruppkollegor</td>
<td>Tvåvägs</td>
<td>Medarbetare-Medarbetare</td>
<td>Projektinformation</td>
</tr>
</tbody>
</table>
3. TEORETISK REFERENSРAM

<table>
<thead>
<tr>
<th>project peer communication</th>
<th>Medarbetare</th>
<th>ex. problem relaterade till projektet</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Företagsledningen</td>
<td>Dominerande envägs</td>
<td>Ledningen-Medarbetare</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Organisationsfrågor ex. mål, objektiv, nya utvecklingsplaner, aktiviteter och bedrifter.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Welch & Jackson, 2007 Tabell 1


Då ämnet internkommunikation är ett ytterst komplext ämne som lätt kan förvirra både forskare och läsare underlättar denna matris förståelsen för dess delar, eftersom den bryter ner ämnet i fyra överskådliga bitar. Detta underlättar även vårt val dimensioner som vi väljer att inrikta vår studie efter. Anledningen till att vi har valt att fokusera på dimension ett och fyra är för att de behandlar både en- och tvåvägskommunikation mellan hierarkiska steg, vilket vi har för avseende att koncentrera oss på i denna studie.

3.3.1 De två dimensionerna av internkommunikation

Dessa dimensioner avser all kommunikation mellan de olika hierarkiska nivåerna inom organisationen och fokuserar således på alla medarbetare inom organisationen och belyser betydelsen av en tydlig, konsekvent och kontinuerlig kommunikation för att bygga medarbetarengagemang. Detta skapar rum för chefers möjligheter till att skapa engagemang inom hela organisationen. Den interna organisationskommunikation definieras som kommunikationen mellan strategiska chefer och interna intressenter, konstruerad i syfte att främja känslan av tillhörighet, medvetenhet och delaktighet inom organisationen. Konceptet illustreras i figur 1 (Welch & Jackson, 2007)
3.3.1.1 Nödvändig envägskommunikation och stödjande tvåvägskommunikation


3.4 Mål med internkommunikation

Som tidigare nämnt representerar de fyra pilsuddarna målen med den interna organisationskommunikationen. Dessa mål inkluderar följande:

- bidragande till interna relationer som karaktäriseras av medarbetaråtagande;
- gynnar en positiv känsla av tillhörighet hos medarbetarna;
- utveckling av deras medvetenhet kring omgivningens förändringar
- och utvecklingen av deras förståelse för organisationens behov att utveckla sina mål till följd av omgivningens förändringar. (Welch & Jackson, 2007)

De fyra målen kommer att behandlas nedan.

Meyer och Allan har identifierat tre olika typer av åtagande till en organisation och arbetspлсяt; känslomässig, fortsättnings- och normativt åtagande. Det känslomässiga åtagandet innebär att medarbetaren känner emotionell tillgivenhet till organisationen, och dessa medarbetare är i organisationen på grund av att det vill vara där i önskan om att agera i organisationens intresse. De medarbetare som känner ett fortsättningsåtagande är i organisationen eftersom det måste vara där. Medan de som känner ett normativt åtagande befinner sig i organisationen på grund av att de känner en förpliktelse till organisationen. (Meyer & Allan, 1997)
3. TEORETISK REFERENSRAM

De olika typerna av åtagande kan ge en positiv förstärkning genom en kvalitativ kommunikation av medarbetarnas arbetsuppgifter medan kommunikationen av sådant som inte direkt är kopplad till arbetsuppgifterna gynnar medarbetarnas tillit till styrningen av organisationen. Både åtagande och tillit har en nära koppling till varandra men spelar samtidigt varsin viktig roll, där åtagande relateras till de dagliga kommunikationsprocesserna som motiverar medarbetarna, medan tillit relateras till själva kommunikationsaktiviteterna så som öppen information om organisationspolicyn. (De Ridder, 2004)


Internkommunikationens förmåga att påverka medarbetarnas sociala identitet innebär även en etisk fråga där chefer måste känna ett ansvar för den makt de besitter. Kommunikationen kan alltså användas som propaganda i ett manipulativt syfte för att styra sina medarbetare till handlingar som går emot deras egna normer och principer för avsikt att nå organisationens mål. Följaktligen kan det konstateras att det finns två sidor av internkommunikationen, en i syfte att förstärka den positiva relationen mellan medarbetare, chefer och organisationen, en annan i syfte att kontrollera och använda sig av medarbetarna i ett oetiskt syfte för att nå organisationens mål. (Welch & Jackson, 2007)

Det tredje och det fjärde målet med den interna kommunikationen är nära relaterade och i syfte att skapa förståelse för hur förändringar i omgivningen påverkar organisationens egen utveckling och förmåga att skapa och nå sina mål. För detta krävs det mer än bara en förklaring av organisationens position och aktiviteter i den externa miljön. En tydlig bild hos medarbetarna, om hot och möjligheter som påverkar organisationen, måste skapas så att deras förståelse för hur och varför förändringar görs ökar. Denna förståelse utvecklas i sin tur ytterligare förståelse för den strategiska riktningen som följaktligen förstärker medarbetarnas åtagande till organisationen. Det är tydligt att de fyra målen är nära sammankopplade och föder varandra i förstärkningen av åtagande, tillit och förståelse i ett gemensamt syfte att engagera medarbetarna i sitt arbete, sin organisation och dess ändamål. (Welch & Jackson, 2007)

Denna del av teorin är närvarande för att skapa en bild om vad internkommunikation resulterar i samt hur den används på ett sätt som gynnar organisationen. Anledningen till att vi använt oss av Welch & Jackson även här begrunder sig i vidden av deras studie. Då de har väldigt mycket stöd från andra författare anser vi att denna artikel är representativ för det teoretiska fältet.

I denna studie tar vi förgivet att ett självklart mål med internkommunikationen är förmedla grundläggande information till medarbetarna om vad deras arbetsuppgifter är, i och med att detta ses som självklart har vi valt att inte fokusera på denna del av internkommunikationen.
3.5 Kommunikationskanaler

Det finns ett antal olika kanaler att tillgå vid genomförande av internkommunikation. Valet cheferna gör i denna fråga är sannerligen viktigt då det har stor betydelse för resultatet av den information som ska förmedlas. Det finns i huvudsak tre övergripande kanaler; skriftliga, elektroniska och muntliga. (Erikson, 2005)

3.5.1 Skriftliga


3.5.2 Elektroniska


3.5.3 Muntliga

De muntliga kanalerna är kanske ett av de vanligaste och de viktigaste sätten att kommunicera på och associeras främst till informella och formella möten, konferenser, utbildningar och seminarier med mera. Metoderna är ofta kostsamma men effektiva då möjligheterna för mottagaren att direkt reagera på informationen är stora, samtidigt som avsändaren kan notera mottagarens reaktioner. Nackdelen med muntlig kommunikation är att informationen inte sparas samt att det är lätt att informationen inte når ut till samtliga berörda. (Erikson, 2005)


3.6 Prioriteringar

Det är tydligt att internkommunikation är viktigt att prioritera oavsett om det sker undermedvetet eller medvetet, detta för att minska felaktiga beslut på grund av bristfällig information mellan olika hierarkiska steg.

Samuelsson m fl. har utfört en studie som redovisar hur chefer prioriterar olika aspekter inom deras organisationer. Studien har även behandlat prioritetsskillnader mellan topp- och chefer. Det mest anmärkningsvärda med studien är att internkommunikationen inte är en av
3. TEORETISK REFERENSRAM

aspekternas. Det finns dock andra prioriteringar i studien som vi anser kan härledas till internkommunikation. (Samuelsson m fl. 2006) Ett exempel är följande:

- **Motiverade anställda** påverkas av kommunikationen dels genom att den gör de anställda mer delaktiga samt att kommunikationen skapar en förståelse för vad som görs och kan där med skapa en bättre överblick av organisationen.

Det är tydligt att cheferna är relativt överens om vad som skall prioriteras inom organisationen. Dock har de högre cheferna en tendens att med precision prioritera de strategiska aspekterna mer än vad cheferna gör. Anledningen till detta kan vara att cheferna är fokuserade på sin del och prioriterar att deras del av företaget är framgångsrikt. Detta kan lösa problemet att toppcheferna misslyckas med att kommunicera varför vissa processer fungerar som de gör, och inte förklara varför uppgiftens skall utföras resulterar således i detta problem. Om cheferna inte får denna information kommer de inte heller att vilja förändra sig, ett sådant scenario försvårar för en organisation. För att undvika felaktiga beslut krävs det att internkommunikation används för att skapa en bro mellan strategi och praktik, samt skapa en förståelse för hur processerna inom organisationen fungerar. (Samuelsson m fl. 2006)

Trots att en stor mängd forskning har gjorts på internkommunikation så verkar det som att detta inte adopteras i organisationer. Av den anledningen finner vi det viktigt att veta hur olika faktorer prioriteras inom organisationer. Här vill vi upplysa läsaren att även fast internkommunikationen inte direkt uttalas som en prioriteter konstaterar den ändå vara det på ett undermedvetet sätt. Vi har hittat några faktorer som, i en studie, visat sig vara av hög prioritet dock tas både aktiviteter och resultat upp vilket kan medföra svårigheter när de jämförs vilket vi inte har för avsikt att göra.

### 3.7 Påverkansfaktorer i den interna miljön


Nedan väljer vi att fokusera på de två faktorer som vi anser är de främsta inom den interna miljön, det vill säga strukturen och kulturen. Vi anser att det finns ett samband mellan kulturen inom en organisation och internkommunikationen. Vi anser att förhållandet mellan kulturen och internkommunikationen är ömsesidigt och föder varandra, men för att börja någonstans har vi valt att se internkommunikationen som grunden för kulturen.

### 3.7.1 Organisationsstruktur

Strukturen bestämmer uppgiftsfördelningen, rapporteringsmetoder, formella koordinationsmekanismer och interaktionsmönster inom organisationen. (Robbins, 1990) Detta innebär att även den uppbyggnad av funktioner en organisation består av har betydelse för hur den interna kommunikationen genomförs och vad den resulterar i. (Falkheimer & Heide, 2003). Framförallt betyder detta att strukturen alltid har konsekvenser på både de funktioner och individer den omsluter, i huvudsak är det tre effekter som kan beskådas; stabilitet,

Idag blir det allt vanligare med matris- och nätverksstrukturer inom organisationer, dock kvarstår den vanligaste byråkratiska formen som den dominerande, om än ofta i förening med andra former. Kommunikationen i dessa antar ofta en speciell karaktäristika genom att till största delen vara inriktade på arbetsuppgifter och därmed hämma social kommunikation och innovation. Innehållet består främst av regler, direktiv och order vilket resulterar i lite feedback samtidigt som horisontell kommunikation endast uppmuntras mellan medarbetare på samma nivå. Allt detta leder aldrig eller sällan till motiverade och tillfredsställda medarbetare. (Miller, 1999) Holtzhausen betonar vikten av att påverkanssambandet mellan strukturen och kommunikationen inom organisationer och menar på att strategier inte kan utvecklas utan att ta organisationens kommunikationsfunktion i beaktning. En decentraliserad internkommunikationsfunktion ger en mer etisk ansats till kommunikationen inom organisationen och ger medarbetarna mer delaktighet och inflytande på sin arbetsplats. (Holtzhausen, 2002)

Då tidigare forskning kan visa tydliga samband mellan en organisations struktur och dess kommunikation anser vi att det är viktigt att belysa denna del för att kunna uppnå syftet med studien.

3.7.2 Organisationskultur


Detta avsnitt kommer nedan att fastställa tre stycken aspekter kring organisationskultur som vi anser viktiga. Dessa aspekter kommer att användas som värderingsaspekter och avgöra hur bra kulturen inom en viss organisation är.

Den första aspekten av internkommunikation är *normer*, detta kan nog ses som den mest vedertagna aspekten och nämns nästan alltid i definitioner av organisationskultur. Enligt Abrams och Moura är normer oskrivna regler, dessa oskrivna regler finns inom alla organisationer. Oftast är normerna påverkade av kulturen eller vice versa, normerna är ofta relativt osynliga och är så vedertagna att de inte ifrågasätts utan adapteras av såväl gamla som nya medlemmar i organisationen. (Abrams & Moura, 2001)
Den andra aspekten är *regler*, skillnader mellan regler och normer är att regler är nedskrivna. Dessa regler påverkar medlemmarna i organisationen på samma sätt som normerna dock kommer reglerna oftast från högre instanser. Detta kan vara förhållningssätt och andra riktlinjer inom organisationen. Oftast skapar detta en viss förståelse hos medarbetarna om vad som förväntas av dem, reglerna skapar en grad av struktur. (Darwin m fl. 2002)

Den tredje aspekten av organisationskultur som vi anser är en viktig del är *symbolism*.


Vi har valt att utelämna värderingar som en aspekt av kulturen då begreppet är väldigt abstrakt och näst intill omöjligt att få access till med den metod vi använder oss av. Det skulle behövas en undersökning med enbart fokus på värderingar för att skapa en förståelse av denna aspekt.

### 3.7.2.1 Resultatet av en stark organisationskultur


### 3.7.2.2 Internkommunikation och organisationskultur

Flier m fl. menar på att organisationskulturen och kommunikationen är relaterade till varandra och påverkar organisationen som helhet, därför som också dess kommunikation. Genom kulturen skapas kommunikation och därmed värderingar detta kommer på sikt att minska avståndet mellan de existerande individuella målen och organisationens mål. Detta leder även till en utvidgad kunskap om organisationens mål och värderingar då både kulturen och kommunikationen är länkade till dessa aspekter. (Flier m fl. 2004)

3. TEORETISK REFERENSRAM

motivationen ökar detta då de anställda känner en samhörighet med organisationen. (Flier m fl. 2004)

Det är viktigt att poängtera att det krävs att alla är delaktiga i skapandet av kulturen annars kommer inte de ovan nämnda fördelarna förverkligas. Medlemmarna i organisationen måste även dem se fördelar i organisationen och detta kan primärt genomföras på två sätt, antingen genom monetära mål/belöningar eller via statusbelöningar. Det har visat sig i undersökningar att status ger en högre motivationsfaktor än monetära objekt. Därför är det viktigt att cheferna inom organisationen strävar efter att skapa en organisation där de anställda har en högre motivation och förknippas med status. Detta leder till en önskad samhörighet med organisationen vilket ökar viljan att förbättra organisationen. (Tyler, 2001)

Eftersom det finns en omfattande forskning om just organisationskultur väljer vi att sortera de aspekterna som vi anser tydligast representera en stark kultur för att sedan kunna analysera och få en fingervisning om vilken kultur som råder i de studerade organisationerna. Detta för att i ett senare skede även kunna koppla den till internkommunikationen inom organisationen.

3.8 Problem och Förbättringar

3.8.1 Internkommunikationens olika problem i praktiken

Att från en teoretisk synvinkel se möjligheterna med internkommunikation är ofta betydligt enklare än vad det är i praktiken. Ett av de mer överhängande problemen med internkommunikation är vad som ska kommuniceras och på vilket sätt. Problemet ligger ofta i chefernas syn på internkommunikation vilken ofta präglas av motstånd till att synliggöra hur den egentligen fungerar. Denna motvilja är ett av de främsta praktiska problem som kan härledas till internkommunikation. Detta motstånd till internkommunikationsutredningar kan ofta relateras till att chefer anser att de redan har mycket på agendan att något så abstrakt som internkommunikation inte kan prioriteras särskilt högt. (Robson & Tourish, 2005)

Robson & Tourish har i sin studie uppmärksammat hur toppchefernas arbetsbörda påverkar internkommunikationen i organisationen. I denna studie hade arbetarna uppmärksammat hur belastade cheferna var. Detta skapade ett mönster om hur en toppchef skulle arbeta vilket ledde till normen att cheferna skulle ta på sig mer uppgifter än de klarade av istället för att delegera ansvaret nedåt i hierarkin. Detta mönster skulle kunna brytas med en ökad kommunikation mellan cheferna och medarbetarna och där särskilt den upptåtgående kommunikationen eftersom detta skulle leda till en ökad produktivitet. (Robson & Tourish, 2005)

Enligt Crampton m.fl. är det inte ovanligt att chefernas åsikter och de anställdas åsikter skiljer sig betydligt från varandra. En undersökning visar att 60 % av toppcheferna anser att internkommunikationen fungerar bra men endast 30 % av de anställda är av samma åsikt. Sammanfattningsvis är det tydligt att chefer på olika nivåer kan ses som ett stort problem för internkommunikation i praktiken. (Robson & Tourish, 2005)

Ett annat förekommande problem med internkommunikation är att processen styckas upp i delar där enbart den delen passar in, detta leder till att kommunikationen endast är gångbar i den del den har uppkommit och inte på det stora hela. Det kan till exempel i ett projekt skapas en speciell kommunikationsväg, denna kommunikationsväg gäller då enbart i detta projekt. Därför är det till fördel att skapa en kommunikationsstruktur som kan appliceras på alla delar i
organisationen, detta skapar även synergieffekter. Detta resulterar även i att alla medlemmar i organisationen förstår hur kommunikationen fungerar i hela företaget. Det krävs även att cheferna genomsyrar hela organisationen med samma tankesätt gällande kommunikationen. (Yamauchi, 2001)

### 3.8.2 Förbättringar


![Figur 2](image_url)


Bayerlein och Galley har studerat hur internkommunikationen kan integreras i organisationen från att vara uppdelad i flera olika delar till att skapa en sammanhängande process som kan appliceras till organisationen och på det sättet förbättra den. Den studien har baserats utifrån olika principer om internkommunikation. (Bayerlein & Galley, 2005)

1. Integrering av kommunikationsprocessen i den övriga organisationsstrategin.
2. Skapa klarhet, information och inspiration för att sammankoppla både de rationella och emotionella sidorna av medarbetarna.
3. TEORETISK REFERENSRAM

3. Använda kommunikationen som ett ledningsverktyg.
5. Agera snabbare än förändringarnas hastighet.


Den fjärde principen syftar till att hitta eventuella problem med kommunikationen och då inte de enbart synliga problemen utan även roten till dem. Detta skapar en mer långsiktig lösning samt förbättring av kommunikationen inom organisationen. Detta ger ofta en mer kostnadseffektiv struktur vilket då ger en direkt monetär förbättring. Den femte principen handlar om att ge rätt information till de anställda, de måste få proaktiv information så de känner tillit till organisationen. Utan denna tillit kommer de anställda känna sig hotade under förändringar och det kan leda till illojalitet och minskad motivation. (Bayerlein & Galley, 2005)

Då vi hoppas kunna ge respondenterna någon form av förbättringsråd rörande internkommunikation anser vi att det är fördelaktigt att ge en teoretisk bild över förekommande problem och förbättringar inom området internkommunikation. Detta ger oss även ett stöd vid insamlandet av empirisk data för att få en bild över hur organisationerna eventuellt hanterar problem idag och därmed även vägleda oss för vilka typer av råd som skulle kunna vara aktuella för organisationen.

3.9 Avslutande modell

Utifrån ovanstående presenterade forskningsfält har vi utformat en modell för hur vi tror att internkommunikationen fungerar inom en organisation. Denna modell kommer således att prövas emot de empiriska data vi samlar in för att senare kunna besvara en del av problemformuleringen och en del av syftet. Vi hoppas även att med hjälp av modellen kunna ge förbättringsförslag till företagen.

Modellen är uppbyggt utifrån en plattform, tre stödjande ben till den huvudsakliga internkommunikationen samt problem som kan finnas i de olika delarna. Till sist återfinns hela processens inverkan på kulturen som i sin tur har sin påverkan på alla delar av modellen och hela organisationen. En mer detaljerad förklaring återfinns nedanför modellen.
Längst ner i modellen återfinns en plattform utgörandes av de prioriteringar chefer inom organisationer gör. Huruvida dessa prioriteringar inkluderar internkommunikation eller inte påverkar således stabiliteten för hela modellen. Om det finns ett problem i någon del av modellen påverkas funktionen av hela internkommunikationsprocessen och på så sätt skapas instabilitet i modellen. Men som vi tidigare nämnt, kan det vara så att chefer outtalat och omedvetet prioriterar internkommunikationen.

Grundstommen i alla organisationer är dess organisationsstruktur och ses som ett av de tre benen i modellen. Strukturen ger ofta en naturlig flödesväg för kommunikationen. Även om denna flödesväg går att förbise till viss del, beroende på hur aktivt organisationer väljer att styra sina kommunikationssätt. Vi anser ändå att strukturen kommer ha en påverkan på internkommunikationen.

Nästa ben är internkommunikationens mål. För att utförandet av kommunikationsaktiviteter ska bli så gynnsamma och effektiva som möjligt krävs tydligt uppsatta mål. Detta innebär således att organisationer kan stödja kommunikationsprocessen genom målen.

Det tredje och sista benet i modellen utgörs av de kommunikationskanaler som organisationen använder sig utav. Beroende på faktorer som bland annat avsändare, mottagare och typ av information är olika kanaler mer eller mindre effektiva vilket i sin tur antingen kan stödja eller stjälpa kommunikationsprocessen.

Internkommunikationen, kulan i modellen, representerar företagets olika nivåers syn på hur internkommunikationen fungerar.

Till sist utgör toppen av vår modell organisationskulturen som vi anser påverkas av internkommunikationen, dock inte sagt att den påverkas positivt. Utifrån kommunikationens uppflyggnad, genomförande och syfte kan den både ge en positiv eller negativ inverkan på kulturen. Kulturen i sin tur påverkar dessutom hela processen för internkommunikationen men även alla andra delar inom organisationen och vår egen modell.
4. Praktisk metod

I detta kapitel kommer vi att göra en noggrann redogörelse för vårt praktiska genomförande av vår studie. Inledningsvis beskrivs valet av primärkälla samt hur urvalet av respondenter har gjorts. Sedan ges en argumentation för utformning av frågeguiden, en beskrivning av intervjuernas genomförande och dess access. Till sist presenteras även en den kritik som kan ges till vår metod.

4.1 Insamling av primärdatal

Som vi tidigare nämnt, i den teoretiska metoden, har forskare fler olika valmöjligheter och kombinationsmöjligheter när de ska samla in primärdatal. Desto fler förfaringsätt en forskare använder desto fler infallsvinklar får denne vilket i sin tur även kan öka forskarens förståelse för det studerade fenomenet. (Bryman och Bell, 2005) Då vi ämnar studera chefers uppfattning, användning och prioritering av internkommunikation anser vi att en kvalitativ metod är lämpligt eftersom ämnet är subjektivt. I och med detta ger en kvalitativ metod möjlighet till en djupare diskussion och förståelse för ämnet än vad en kvantitativ metod skulle göra. Att utifrån detta välja intervjuer som alternativ för andra kvalitativa metoder föll sig helt naturligt då det praktiskt sett skulle vara omöjligt för oss att göra en observation av ämnet och då det inte heller finns texter som skulle kunna ge oss lika fullgod kunskap om ämnet.

För att även se problemet från fler perspektiv väljer vi att göra tre mindre intervjuer med underställda i samma företag. Detta ger oss då en uppfattning om hur skillnaderna mellan de högre och de lägre nivåerna uppfattar hela internkommunikationsprocessen och på så sätt även en möjlighet till att göra en mer korrekt bedömning av situationen.

4.2 Urval

4.2.1 Val av kontexter


4.2.2 Val av respondenter


De fyra intervjuerna kommer att göras med informationsansvarig på Volvo Lastvagnar i Umeå, biträdande service- och områdeschef på Universitetsservice, personal-, miljö-, och kvalitetschef för ABB Plast i Piteå, den fjärde intervjun kommer att hållas med kontorschef på Swedbank city kontor i Umeå. Volvo Lastvagnar kontaktades via telefon, Swedbank kontaktades genom besök på deras kontor, även Universitetsservice kontaktades genom besök på kontor och tillsist kontaktades ABB Plast via telefon.

Vi bestämde oss för dessa respondenter genom att först bestämma oss för vilka typer av företag som var önskvärda för vår studie. Då vi har för avsikt att undersöka skillnader mellan olika branscher vill vi ha två intervjuobjekt inom industribranschen och två inom servicebranschen. Swedbank och Universitetsservice representerar dem servicerelaterade företagen. ABB Plast och Volvo Lastvagnar representerar de industrirelaterade företagen.

4.3 Intervjusguide uppsyggdnad


Utformningen av intervjumallen har stor betydelse för det slutgiltiga resultatet för datainsamlingen och behöver därför bearbetas noga. (Bryman & Bell, 2005) Ett vanligt fel är
att forskaren utformar frågorna på fel sätt vilket leder till att denne inte erhåller den avsiktliga informationen (Dahmström, 2000). Till att börja med sökte vi inspiration från andra undersökningar där internkommunikation utgjort huvudämnet. Dessa gav oss dock begränsat med stöd för utformningen av vår egen mall då de endast hjälper till att avgränsa oss vad vi inte ville fråga efter. För att därefter försäkra oss om att täcka alla de teoriorörelserna vi anser viktiga för studie skissade vi på mallen parallellt med uppbyggnaden av den teoretiska referensramen. Slutligen bearbetades och formulerades frågorna utifrån ett perspektiv där vi själva satte oss in i situationen om vad respondenterna skulle kunna tänkas svara.


4.4 Intervjuernas genomförande

Av de fyra intervjuerna som har genomförts i studien har två utav dem gjorts via telefon och de andra två i ett personligt möte. Detta skapar en viss skillnad mellan intervjuerna. Anledningen till att vi har valt telefonintervjuer vid två tillfällen är att det har varit det enda sättet att få genomföra intervjun. Telefonintervjuerna innebär att vissa störningar från forskaren försvinner, till exempel etnisk tillhörighet och ålder. Dock försvinner även möjligheten att tyda kroppsspråk och uttryck vilket leder till att del ”dold” information försvinner (Bryman & Bell 2005).


Intervjuerna som genomförts har även spelats in med respondenternas medgivande. Inspelet hjälper oss att lagra all information som framkommer under intervjun samt att behålla fokus på frågorna och inte alla anteckningar som annars krävs. Detta skapar även rum för bättre följdfrågor och en mer flytande diskussion. (Bryman, 2002)

Telefonintervjuerna har genomförts i ett tyst rum för att minimera störningar samt att få en så bra kvalitet på inspelet som möjligt. När vi träffade Swedbank satt vi i ett kontor, detta skapade en miljö utan störningar, samma förutsättningar gällde vid intervjun med Universitetsservice.

4.5 Bearbetning av intervjuerna
Vi valde att transkribera de intervjuer vi gjort så fort som möjligt efter dess genomförande då vi fortfarande hade dessa färskt i minnet och för att på så sätt kunna skriva ner reflektioner som bandspelaren inte kan spela in, till exempel stämningen under intervjun, respondentens ansiktsttryck och andra eventuella påverkansfaktorer. Transkriberingarna skedde samma dag som intervjun vid de tillfällen då intervjun hölls under dagtid, och dagen efter då intervjun hölls vid kvällstid. Transkriberingen ger oss möjlighet till att göra en noggrannare och djupare analys av data då detta kan studeras flera gånger (Bryman, 2002). För att försäkra oss om intervjuens korrekthet erbjuder vi respondenterna att läsa igenom transkriberingarna, vilket är en typ av respondentalidering (Bryman & Bell, 2005). Respondenterna får då tillfälle att godkänna intervjun och deras deltagande samtliga som valideringen även kan lugna respondenternas frågan om att vi uppfattat dem rätt och att de själva svarat som det hade tänkt. Ingen av respondenterna valde dock att läsa igenom det transkribrade materialet. Ytterligare en fördel med transkriberingarna var att det gav oss mer insikt i om vi saknade någon information och på så sätt upptäcka om fler följdfrågor var nödvändiga.

4.6 Access
Accessen handlar om forskarens tillgång till data och påverkar således studiens genomförande och slutgiltiga resultat. Det finns olika kategorier av access, den främsta är den fysiska accessen som syftar på själva kontakten med respondenten medan den mentala accessen är mer subjektiv och syftar till respondentens känslomässiga inställning till att svara på frågor. Om tillgången till efterfråvad information är bristfällig och accessen därmed är svag, speglar det verkligheten på ett missvisande sätt. Detta innebär att studiens resultat och trovärdighet kan ifrågasättas. (Bryman & Bell, 2005)

Vår första respondent var informationschefen för Volvo Lastvagnar Umeå tisdagen den 6 maj. Våra förhoppningar var stora då hans bemödande inför vår intervju hade varit mycket positiv och då han verkligen kan ses som en nyckelperson för hela företagets kommunikation. Tyvärr var han tvungen att genomföra intervjun medan han körde bil vilket troligtvis påverkade hans koncentration. Där information eventuellt saknas bedömer vi att det är svårbesvarade frågor, där det krävs mycket eftertanke och reflektion, som ligger till grund för problemet och inte att respondenten ifråga ansåg att informationen var för känslig för att spridas. I överlag skattar vi accessen som relativt öppen och tillgänglig då respondenten inte skönhetsmålade sitt eget företag.

Intervju två genomfördes, samma dag, tillsammans med Universitetsservice biträdande servicechef. Denna intervju var väldigt lyckad då respondenten hade mycket att berätta om
ämnets och då det var oerhört tydligt att hela organisationen reflekterat över internkommunikationen i företaget. Accessen var dessutom utmärkt dels på grund av att företaget är känt för att sin välvilja att dela med sig av sin egen organisation och sin arbetssätt och dels för att en av uppsatskrivarna gjort sin praktik med respondenten som handledare och därmed redan byggt upp ett förtroende.

Även intervju tre med ABB Plast gav ett lyckat resultat. Respondentens position som både personal och miljö- och kvalitetschef gör att hon har en övergripande förståelse för hela organisationen och därmed kunde ge svar på alla våra frågor. Hennes betydande medverkan i hela koncernens arbete i verksamhetsutveckling bidrog troligen till de igenomtänkta och välutvecklade svaren. Att respondenten dessutom är släkt till en av uppsatskrivarna är inget som går att negligera dock anser vi att det är till en stor fördel för vår studie då förtroendet är väl utvecklat samtidigt som förståelsen är stor.

Den sista intervjun som genomfördes med Swedbank gav även den en bra access och en respondent som visade på ett engagemang för att svara på våra frågor. Då respondenten nyligen tillsats på positionen var dennes kunskaper i ämnet lite välutvecklat som de andra respondenterna. Detta anser vi är förståeligt då respondenten omöjligt kunnat reflektera över problemet i samma utsträckning som de andra respondenterna.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Respondent</th>
<th>Tillfälle</th>
<th>Tid</th>
<th>Intervjuteknik</th>
<th>Atmosfär</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Lastvagnar Umeå</td>
<td>Informationschef, Volvo</td>
<td>Tisdag</td>
<td>80 min</td>
<td>Telefon</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2008-05-06, 07:30</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Universitetsservice</td>
<td>Vice servicechef,</td>
<td>Tisdag</td>
<td>50 min</td>
<td>Personligt möte</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2008-05-06, 13:00</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ABB Plast</td>
<td>Personal-, miljö-, och kvalitetschef</td>
<td>Tisdag</td>
<td>40 min</td>
<td>Telefon</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2008-05-06, 19:00</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Swedbank</td>
<td>Ställföreträdande kontorschef</td>
<td>Måndag</td>
<td>50 min</td>
<td>Personligt möte</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2008-05-13, 11:00</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 2 Intervjuöversikt

4.7 Kritik till primärkällor

Denna del av den praktiska metoden avser att lyfta fram de eventuella bristerna i genomförandet av intervjuerna. Den mest uppenbara bristen för oss ligger i vår begränsade erfarenhet av intervjuomsammanhang. Vi har båda tidigare utfört intervjuer men inte i en sådan utsträckning som ger rutin. För att minska denna brist har vi genomfört testintervjuer med varandra och även andra studenter för att belysa dem brister som finns och minimera dem.

Vi upplever att det är med blandad entusiasm som respondenterna svarar på frågorna som ställs, vissa ger djupare svar än andra. Vi tror att detta kan relateras till respondentens kunskap kring området samt hans/hennes syn på huruvida denna studie kan bidra med något för deras företag.

Innan intervjuerna genomfördes fick alla respondenter ta del av frågorna och även ett kort brev som berättade vad studien handlade om och varför de hade blivit tillfrågade (se bilaga 2). Vi anser att respondenterna kan ge mer felaktig bild av företaget då de vet vad studien syftar till, de kommer även att vilja lyfta fram de bra sidorna med sitt företag och förmska de
sämre sidorna. Vi anser ändå att det var nödvändigt att ge respondenterna tillgång till frågorna för att kunna erhålla den information som vi behövde då en del frågor krävde viss eftertanke.

I övrigt anser vi att intervjuerna med ABB Plast och Volvo Lastvagnar bör kritiseras då de gjordes via telefon och skiljer sig därmed från de andra intervjuerna. Denna intervju blir mindre beroende av personliga faktorer jämfört med de andra intervjuerna. Enligt Bryman och Bell minskar även telefonintervjuer möjligheten till att se kroppsspråk, ansiktsuttryck, osäkerhet och tvivel hos respondenten (Bryman & Bell 2002). Då vi bedömer att intervjun med ABB Plast hade blivit knappt märkbart bättre vid en personlig intervju ser vi detta som ett smärre problem. Däremot tror vi att intervjun med Volvo Lastvagnar skulle ha blivit avsevärt bättre av en personlig intervju i form av en tydligare struktur på svaren.

Ytterligare kritik kan riktas mot att intervjuerna utfördes även av olika personer vilket skapar viss skillnad mellan de olika respondenternas svar på grund av intervjuareffekten.
5. Sanningskriterier

I detta kapitel kommer vi att argumentera för vår studies tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt konfirmering. Vi kommer även att kommentera den tolkningsaspekt som vi tagit hänsyn till.

5.1 Tillförlitlighet


5.2 Överförbarhet

Överförbarhet i en studie anspelar på möjligheten att applicera studiens resultat på en annan situation än den studerade. Då detta kan vara svårt vid kvalitativa studier som bygger på ett fåtal intervjuer är det mer intressant att diskutera den användbarhet studien har. (Bryman, 2004) Syftet med denna studie var att skapa förståelse för ett fenomen utifrån hur respondenterna i studien ser det, vi anser att detta syfte är uppfyllt vilket därmed gör att resultatet speglar den studerade verkligheten korrekt vilket gör att resultatet kan användas av andra för att applicera på sin egen specifika situation och på så sätt skapa en bättre förståelse för sin egen situation.

5.3 Pålitlighet


5.4 Konfirmerbarhet

Då en total objektivitet är omöjlig att upp nå, speciellt i en kvalitativ studie då forskaren ofta till hög grad integrerar med det ämnade studieobjektet, måste en forskar vara medveten om sina egna värderingars påverkan på studiens resultat. (Bryman, 2004) Vi strävar inte efter att
uppå denna objektivitet då vi har ett hermeneutiskt synsätt. Däremot är vi medvetna om att våra egna värderingar kan ha påverkat resultatet av vår studie, dock anser vi att den förutfattade mening om bristfällig internkommunikation som är beskriven i förförståelsen inte har påverkat studien då vi överraskat nog upptäckte hur bra internkommunikationen egentligen fungerade. Även här har vår strävan efter icke ledande frågor i frågeguiden, för att på så sätt inte påverka respondenterna, hjälpt oss med att hålla en god konfirmerbarhet.

5.5 Tolkningsaspekt
6. Empiri

I detta kapitel kommer vi att presentera de material vi har erhållit från intervjuutfalleta. Varje intervju presenteras var för sig och inleds med en kort företagspresentation och avslutas med medarbetarnas svar.

6.1 Volvo Lastvagnar

6.1.1 Företagspresentation


Idag säljs Volvos lastbilar i över 130 länder, det finns 650 olika återförsäljare och ungefär 1450 verkstäder. Volvo är idag störst i världen i tillverkning av tyngre lastbilar och det finns nio olika monteringsfabriker runt om i världen. Volvo jobbar ständigt med kvalitet och har ett kvalitetsarbete som genomsyrar hela organisationen (www.volvo.com).

Volvo har ett internt utvecklingsprogram för att kommunicera företagets värdizar, affärsidé och vision detta program heter The Volvo Way. Inom koncernen finns centrala värdizar, först och främst ser de sin företagskultur som en unik tillgång. De anser även att just denna aspekt är väldigt svår att kopiera vilket betyder att konkurrenterna har svårt att skapa en liknande kultur. De anser även att företagskulturen i kombination med deras expertis är verktygen för att nå deras vision. (www.volvo.com)


Volvos vision: ”att värderas som världsledande vad gäller kommersiella transportlösningar” (www.volvo.com)

Volvo Lastvagnar i Umeå har 2500 anställda och är en fabrik som enbart producerar lastbilshyttor. Fabriken har nyligen investerat 1.1 miljarder i ny produktionsutrustning för att öka kapaciteten och flexibiliteten.

6.1.2 Respondent från Volvo Lastvagnar

Respondenten jobbar som informationschef för Volvo Lastvagnar i Umeå, hans huvudsakliga ansvarsområden är internkommunikation, externkommunikation och besöksverksamhet. Han har jobbat vid Volvo Lastvagnar i 18 år.
6.1.3 Mål med internkommunikation
Informationschefen anser att internkommunikationen påverka företaget otroligt mycket och säger att det är nog det viktigaste av allt, till och med viktigare än produktionsprocessen. Han säger dock att det är en avvägning och det gäller att kommunicera rätt saker, det vill säga det som är relevant för medarbetarna att ha kunskap om. Det är viktigt att medarbetarna vet varför vissa saker sker för att motivera dem att följa direktiven. Det han anser är viktigast hos deras chefer är alltså att kommunicera vad som skall göras och varför det skall göras.

Han är lite kluven i frågan om han tycker att internkommunikationen fungerar bra i företaget. Han menar att det finns mycket att utveckla och alla måste hjälpa till att utveckla kommunikationen, inte bara toppcheferna. Om detta förbättras kommer andra problem att minska i företaget och det är de delarna som måste lyftas fram för att alla ska förstå vikten av kommunikation.

Informationschefen anser att det viktigaste för cheferna är inte att ge information utan snarare att lyssna till vad som sägs, medan medarbetarna måste våga prata och kommunicera med cheferna. Respondenten vill starta en dialog mellan chefer och anställda.

6.1.4 Kommunikationskanaler

6.1.5 Prioriteringar
Volvo Lastvagnars strategiska processer prioriteras som följande:

- Kommunikationsprocessen
- Rekryteringskompetens, rätt människa på rätt plats och rätt kompetens på rätt plats
- Processäkerheten
- Ständiga förbättringar gentemot konkurrenter

6.1.6 Påverkansfaktorer i den interna miljön

6.1.6.1 Organisationsstruktur
Respondenten tycker att kommunikationsvägarna inom Volvo Lastvagnar följer det hierarkiska strukturen. Han menar att det är viktigast att få information av sin närmsta chef om vad som händer runt sin egen och sin närmaste arbetsplats. Han anser kommunikationsvägarna är typiska för industribranschen, då alla stora organisationer i denna bransch har ett krav på sig att rationalisera och vara så effektiva som möjligt. Sammanfattningsvis tror han att detta är en naturlig utveckling då industribranschen idag har ett högre tempo och då krävs det en bättre strukturering även inom kommunikationen. Han tycker detta är bra då han anser att en tydlig struktur skapar utrymme för att analysera vad medarbetarna behöver i informationsväg.

På Volvo Lastvagnar finns möjlighet för medarbetare att kontakta honom eller andra högre chefer men han trycker fortfarande på att det är önskvärt att gå genom sin närmsta chef. Han tycker att det är optimalt att vända sig till sin närmsta chef då detta gynnar strukturen. Ansvarsområdena är stora och det kan lätt bli röligt vilket skapar en mindre effektiv produktion.

Respondenten menar att det finns rum för många förbättringar men kan dock inte se att det behövs några nya vägar för kommunikationen. Han säger att hans syn på kommunikation är att hålla den enkel och okomplicerad mellan de olika leden.

**6.1.6.2 Organisationskultur**

När vi frågar respondenten om kulturen och oskrivna regler i organisationen tvekar han lite och funderar ett tag för att sedan konstatera att det har funnits en kultur som nu håller på att förändras. Det har tidigare varit väldigt fritt i företaget, där man har kunnat styra sitt eget arbete i stor grad. Resultatet av detta var att medarbetarna jobbade väldigt hårt och snabbt för att sen kunna ta längre raster. Detta motverkas genom att implementera en konstant hastighet på linjen och därmed göra det omöjligt att arbeta snabbare än det som är inställt. Detta medför att det egna ansvaret hos varje arbetslag har minskat och organisationen är mer strukturerad idag. Anledning till denna åtgärd var att medarbetarna slet ut sig själv när de ökade tempot till förmån för de längre rasterna de ville ha. Han anser dock att det finns fler oskrivna regler inom organisationen men att det är svårt att sätta fingret på ett konkret exempel då det är så indoktrinerat i rutinerna.

Angående de skrivna reglerna anser respondenten att de i detta fall har ersatt de oskrivna genom att hålla nere tempot och därmed en högre kvalitet. När åtgärden infördes ogillades det av många men nu börjar det att accepteras och medarbetarna har börjat uppskatta det. Detta är enligt honom ett sätt att förändra kulturen så den gynnar organisationen på ett bättre sätt.

Volvo Lastvagnar har en väldigt öppen fysisk miljö som respondenten påverkar både honom och andra på företaget då den skapar en bättre arbetsmiljö då ett öppnare landskap gör det ljusare. Han menar på att vissa arbetsuppgifter kan vara väldigt psykiskt jobbiga i en industri och att detta förvildras och förbättras när solen lyser in och ger en positiv stämning. Han anser att miljön helt klart påverkar synen på Volvo som arbetsplats både av honom och av andra.

Respondenten hade en klar uppfattning av Volvos långsiktiga strävanden och förklarar att de vill uppfattas som ledande inom den kommersiella transport industrin där de kan erbjuda kvalitets produkter av hög säkerhet och ett bakomliggande starkt miljötänk. Han tror även att medarbetarna har kunskap om detta vilket han baserar på en VGAS undersökning (Volvo Group Attitude Survey) om de anställdas kunskap i Volvos verksamhet. Undersökningen

Respondenten tror att de anställda jobbar efter dessa strävanden i sitt dagliga arbete då han drar en parallell med en undersökning som heter ESI (Employee Satisfaction Index), som även visar på medvetenheten hos medarbetarna. I år låg den på ungefär 80 % dock påverkas den av grupptryck med mera, men han tror ändå att företagets strävanden återfinns i det dagliga arbetet.

### 6.1.7 Problem och förbättringar

Respondenten anser att bästa sättet att lösa problem är genom en dialog. På Volvo användes diskussioner ofta direkt med medarbetarna för att så snabbt och effektivt som möjligt få fram en lösning på problemet. Det sker dock inget pro-aktivt arbete för att förhindra problemen innan det uppstår, han menar att det är tidsfaktorn som gör detta svårt.

Eftersom respondenten är informationschef och är ansvarig för internkommunikationen är det självklart för honom att ta sig tid att reflektera över den då det är en naturig del i hans arbete. Däremot tycker han inte att hans chefer har tid för detta. Han säger att de flesta av dem förstår vikten av internkommunikation men har inte tiden till att refleksera och förbättra den. Han menar att det skulle behövas mer resurser för just det här arbetet.

Slutligen anser han att det behövs mer tid för att förbättra internkommunikationen, det måste finnas mer tid för att planera så det kan bestämmas vad som ska kommuniceras. Alltså främst en förbättrad insikt i vilken information medarbetarna vill ha och behöver. Ett sätt för att avhjälpa problemet är en konstruerad lista där de medarbetarna får skriva ner vilken typ av information de vill ta del av. Respondenten tycker det här är bra men att mer åtgärder behövs.

### 6.1.8 Medarbetarna på Volvo Lastvagnar

Vi har uppfattat att respondenterna har en ungefärlig uppfattning på vad företaget strävar efter på lång sikt, respondenterna uttrycker sig i andra termer än de uttalade strävandena men kontentan är relativt liknande, dock anser de inte att Företagets långsiktiga strävanden efterlevs i någon större omfattning i det dagliga arbetet. De tycker att kommunikationen mellan chefer och anställda fungerar väldigt bra med den närmsta chefen men om man vill nå en högre chef så fungerar det inte särskilt bra. Här menar alla respondenter att detta skulle kunna förbättras. Det är ganska klurva svar när vi frågar hur deras åsikter beaktas på högre nivåer, två av respondenterna tycker att det fungerar ”okej” medan en anser att det fungerar bra.

### 6.2 Universitetsservice

#### 6.2.1 Företagspresentation

Universitetsservice är en komplex organisation bestående av 25 resultatenheter inom 15 olika verksamhetsområden med sammanlagt 240 anställda. Verksamheten är en del av
förvaltningen vid Umeå Universitet och har till syfte att på ett effektivt sätt stödja den utbildning och forskning som bedrivs vid universitetet. Detta gör att det är en intern organisation där universitetet utgör huvudmarknaden men där det även finns en andel av externa kunder. Universitetsservice har ett antal olika verksamhetsområden där de kan stå till tjänst med produkter och tjänster inom administration, digitalt tryck, elektronik och mekanik, fastighetsjämför, friskvård, försäljning, grafisk formgivning, ledarskaps- och personalfrågor, lokaluthyrning, lokalkväll, postservice, profilprodukter, skrivningsbevakning, transport och distribution, tillfärden, upphandling, samt videokonferenser. (Universitetsservice verksamhetsbeskrivning)

Universitetsservice leds av en servicechef som rapporterar direkt till förvaltningsdirektören och biträdande servicechef. Resterande del av ledningsgruppen består av områdeschefer som ansvarar för ett antal resultatenheter samt en informationsansvarig och tre arbetsledare. Allt arbete där det gäller uppföljning, utvecklings- och kvalitetsarbete sker tillsammans med ledningsgruppen på alla nivåer inom organisationen. (Universitetsservice verksamhetsbeskrivning)

Utifrån det krävande utvecklings- och kvalitetsarbete som startade år 1989 för att föra samma nio olika enheter till en stark serviceorganisation har flertalet visioner tagits fram. Dessa visioner har som främsta syfte att leda och motivera medarbetarna och är på så sätt grundläggande för hela organisationen. Deras personalvision utvecklades för att få personalen att gå från SHVAGA (Så Har Vi Alltid/Aldrig Gjort) människor till STARKKA (Strategiska, Aktiva, Rationaliserande, Kreativa, Kvalitetsmedvetna och Allkunniga) människor, vilket också är en del av personalvisionen:

Personalvision: "Vi är starkka, självständiga medarbetare som verkar för kundens bästa. Vår servicekultur och den goda stämningen ger alla växtkraft”

Organisationen har dessutom övergått från toppstyrtning till målstyrning där alla enheter har ett eget ekonomiskt ansvar och skapar sina egna måldokument, ekonomiska förutsättningar, uppföljning och utvärdering av verksamheten. Till grund för detta ligger deras verksamhetsidé som har till syfte att förklara varför organisationens medarbetare går till jobbet varje morgon. (Universitetsservice verksamhetsbeskrivning)

Verksamhetsidé: "Vi gör det möjligt för var och en som finns vid Umeå universitet att bedriva sitt dagliga arbete genom att anskaffa, producera och distribuera efterfrågade varor och tjänster med rätt kvalitet till rätt pris i rättan tid.”

Organisationen har ytterligare en övergripande vision för att kunna hävda sig och sina medarbetare i den högstatusmiljö som universitetet utgör. (Universitetsservice verksamhetsbeskrivning)

Universitetsservice vision: ”Genom skicklighet, stil och stolthet får vi allas uppskattning och därigenom skapar vi vår egen framtid och framgångsrika kunder”
6.2.2 Biträdande servicechef på Universitetsservice


6.2.3 Mål med internkommunikation


När vi frågade biträdande servicechefen om vilken information hon ansåg viktigast att ge till sina medarbetare svarade hon att det främst är allt rörande deras närmaste arbetsplats, men att det också är viktigt att sätta den informationen i ett sammanhang genom att bygga på med sådant som påverkar runt om kring. Samma sak gäller för hon själv, hon vill ha en tydlig bild över deras förväntningar på hennes prestation samt hennes del i Umeå Universitets övergripande strategier och mål. Hon säger också att det är mycket upp till henne själv att söka information.

6.2.4 Kommunikationskanaler


Andra kanaler som används inom Universitetsservice är deras årsredovisning, verksamhetsbeskrivning, personaltidning, intranät, delegationer, metaplan och naturligtvis servicechefens egen bok ”Låt alla blommor blomma”. Årsredovisningen ses som väldigt viktigt eftersom varje medarbetare står bakom den information som är nedskriven i den och på det sättet kan alla känna sin medverkan, säger respondenten. Årsredovisningen innebär dessutom en bild på varje medarbetare inom företaget för att på sätt lyfta fram varje individ men även som ett hjälpmedel då det är lättare att diskutera då man har ett ansikte och inte bara ett namn. De intranät som Universitetsservice har fungerar väldigt bra men problemet

Som tidigare nämnt är möten den absolut viktigaste kanalen och när det är väldigt viktig information som ska framföras föredrar respondenten att ta upp den flera gånger för att förstärka den men även för att undvika att missförstånd uppstår. Hon säger också att det mötesprotokoll som förs under alla möten behövs för att vid senare tillfälle kunna gå tillbaka och se vad som diskuterats men även för att alla andra i organisationen ska ha möjlighet att få en bättre överblick över organisationens alla delar. Varje möte är uppbyggt efter de fyra huvudsakliga pelarna i organisationen prioriteringar; personal, marknader, ekonomi och investeringar, vilken den huvudsakliga och övergripande informationen kommer ifrån.

Respondenten anser att det alltid finns utvecklingsmöjligheter och förbättringsmöjligheter inom internkommunikation men hon har inte funderat över eller känt behov av fler sätt att kunna kommunicera på inom företaget. En tanke som slagit henne är om filminspelningar skulle kunna vara användbara men hon säger samtidigt att detta förmodligen skulle bli obekvämt. Hon menar också på att det måste为之 en viss gräns finnas ett viss utrymme för egna tolkningar samt att alla får möjlighet att självt sitta och lyssna och bearbeta information för att sedan kunna bolla tillbaka frågor och kommentarer.

6.2.5 Prioriteringar

6.2.6 Påverkansfaktorer i den interna miljön

6.2.6.1 Organisationsstruktur
Företaget har en person anställd som informatör vars huvudsakliga uppgift är att granska all den kommunikation som råder inom och utom företaget så den är begriplig för mottagaren. Informatören hjälper framförallt till då texter ska författas för att göra dem enklare och tydligare. Men eftersom alla individer inom organisationen varje dag kommunicerar med kunder och andra medarbetare anser hon att det största ansvaret ligger hos dem.

Medarbetarna har även möjlighet att gå förbi sin närmaste chef och föra dialog med högre uppsatta chefer. Respondenten ger intrycket att detta är önskvärt. För att gynna detta har företaget placerat sin friskvårdsavdelning i korridoren innanför ledningsgruppens kontor. Detta innebär således att varje medarbetare måste passera kontoren, som oftast står med öppna dörrar, när de ska till friskvården, vilket de flesta gör minst en gång per månad. Detta medför att en öppen dialog kan föras mellan varje medarbetare och vem som helst i ledningsgruppen. Om det inte finns tillfälle att passera kontoren finns det alltid möjlighet att ringa. Respondenten betonar också att alla kallar servicechefen vid hennes smeknamn ”Sivan”, vilket gör relationerna mer vänskaplig och mindre ”chef – underställd”.

Huruvida ”vattenfallet” är specifikt för branschen tycker respondenten är lite svårt att svara på eftersom företaget är verksamt inom flera olika branscher, även industribranschen i form av Unimeg. Hon menar att det är ett sätt att organiserar sig och att det ligger mycket tankekraft bakom modellen och konstruktionen av den. Däremot tror hon att det är viktigare i servicebranschen att ha ett coachande sätt om chef efter som varje medarbetare är den som producerar tjänsten och är kontakt med kunden.

6.2.6.2 Organisationskultur

Respondenten tyckte att det var svårt att svara på huruvida det fanns några oskrivna regler inom företaget, men det första hon kom att tänka på var vad en av uppsatsförfattarna hade kommenterat under sin praktikperiod på företaget. Det vill säga att det kan vara svårt för utomstående att uppfatta när beslut har fattats framförallt på ledningsmöten. Respondenten tror att det har med kvinnligt ledarskap att göra, då ledningsgruppen har en övervägande del kvinnor, och att diskussionerna inte alltid uppfattas som strukturerade och tydliga. Respondenten ser dock inte detta som ett problem eftersom hon tycker att det finns en väldigt öppen kommunikation där det alltid finns möjlighet för frågor, om inte annat dokumenteras besluten i mötesprotokollen och är således tillgängliga att läsa vid osäkerheter eller funderingar.

Den tidigare nämnda delegationen tror respondenten är specifikt för företaget och att det är ovanliga i andra företag. Den fungerar som en ledarhandbok där det finns skrivna regler om vilka rättessnören varje chef har och även hur man som chef ska förhålla sig till individer.


Respondenten är övertygad om att alla vet vad företaget strävar efter och berättar om fjolårrets metaplanövning där de diskuterade hur de kunde bli mer allkunniga. Hon tyckte att många var väl medvetna samt att det kom fram många nya idéer och tankar såväl som praktiska
förbättringar. Förmedlingen av de långsiktiga målen sker bland annat vid bokslutsgenomgången då man både blickar framåt och bakåt i tiden för att på så sätt engagera alla att vara med och skapa visioner och mål. Metaplantekniken är även viktig här då frågeställningar diskuteras i grupp och alla får möjlighet att uttala sin åsikt. Under resten av året arbetar cheferna kontinuerligt med de långsiktiga målen och kommuniserar även ut detta neråt i organisationen för att hela tiden hålla visionen levande. Respondenten tycker att detta är ett lämpligt sätt att arbeta om man ser det i ett långtidsperspektiv, men det krävs däremot andra sätt då snabba förändringar skall genomföras. I det dagliga arbetet tycker hon att det kan vara svårt att se att de långsiktiga målen förverkligas men att det däremot kan ses i dokumentationen av varje individs utveckling.

6.2.7 Problem och förbättringar

Det största problemen med internkommunikation anser respondenten är att saker lätt misstolkas av medarbetarna medan cheferna tycker att det är svårt. En annan aspekt är att när fokus skiftar på möten så kan vissa personer fortfarande ha kvar tankarna på det förra diskussionsämnet och tappa på så sätt information som sägs rörande nästa diskuterade ämne. Respondenten tycker ofta att det är svårt att förvissa sig om att både muntlig och skriftlig kommunikation har uppfattats av mottagaren.

Om problem uppstår gäller det först och främst att uppfatta dem vilket inte alltid är självklart menar respondenten och därefter ta upp problemet för diskussion. Beroende på varfemot ligger är metoderna lite olika. Även här används metaplantekniken ofta då detta leder till grundorsaken till problemet. Utifrån de grupputvecklingssamtal som hålls med jämna mellanrum kommer ofta förbättringsområden upp vilket gör att problemen ibland kan förhindras innan det inträffar.

Medarbetarna har möjlighet att på varje möte som hålls, en eller två gånger i månaden, diskutera sin egen arbetssituation med sin chef. Dessa mötesgrupper består av sex till sjutton personer för att alla ska kunna hålla en ärlig och öppen diskussion. Respondenten tror därför att medarbetarna känner att de har möjlighet att föra fram sina åsikter upptåt och problemen ibland kan förhindras innan det inträffar.

Varje dag reflekterar hon över den interna kommunikationen det handlar mycket om förberedelser och planering av möten som ska hållas och dokument som ska konstrueras. Då är det viktigt att veta vilka kanaler man ska användas sig av för att det ska bli tillgängligt för alla. Hon tycker dock att det även här finns utvecklingspotential men att det är upp till henne själv att avsätta den tiden. Respondenten tycker att hennes chefer har möjlighet till denna typ av reflektion men menar även att det är ett krav hon har ställt på dem för att inte tappa dynamiken i mötena.

6.2.8 Medarbetarna på Universitetsservice

Utöver intervjun med respondenten har vi även träffat tre stycken medarbetare från universitetsservice och ställt några frågor till dem. Första frågan var huruvida de visste vad företaget strävade efter på lång sikt och ifall de ansågs att det återspeglades i deras dagliga arbete. Alla tre ansåg att det visste vad företaget strävade efter då vision och värderingar fanns upphängda alternativt lättillgängliga på deras arbetsplatser. De var även överens om att det fanns spår av detta i det dagliga arbetet någon ansåg att det låg så djupt rotat att man inte tänkte på det och en annan ansåg att det föll sig naturligt att arbeta på det sättet.
Alla de anställda tyckte att det var tämligen lätt att kommunicera med cheferna dock nämnde två av dem att de upplevde att viss information tog för lång tid att få från cheferna. Alla tre var överens om att internkommunikationen kunde förbättras ytterligare. Två av de anställda ansåg dessutom att äsikter som framfördes till högre chefer inte togs i beaktning utan rann snarare ut i sanden. Den tredje respondenten upplevde dock inte detta som ett problem.

6.3 ABB Plast

6.3.1 Företagspresentation

ABB koncernen är ledande inom kraft och automationsteknik och bistår energiföretag och industrier med lösningar som hjälper dem att förbättra prestanda och minimera miljöpåverkan. En central del i hela ABB Plasts verksamhet är att de satsar på en hållbarutveckling där bland annat undertecknandet av Internationella Handelskammarens "Business Charter of Sustainable Development" är en viktig milstolpe. För att garantera kontinuerliga förbättringar på området har indikatorer för prestandamätningar introducerats. Detta gör att de kan definiera och beskriva den miljömässiga prestanda för den totala livslängden av deras kärnprodukter. För att skapa värde för sina intressenter arbetar de hårt för att balansera ekonomiska, miljömässiga och sociala prioriteringar. (PowerPoint presentation av ABB)

Koncernens bolag verkar i omkring 100 länder med ett medarbetarantal på 111 000 varav 8500 arbetar på 35 olika orter inom Sverige. Huvudkontoret i Sverige är beläget i Västerås där även den största delen av det svenska bolaget verkar. ABB strävar efter att ge ökat kundvärde genom lokal närvaro via 10 olika business centers. (PowerPoint presentation av ABB)


ABB Plast har ingen egen vision, men koncernens övergripande vision lyder: “As one of the world’s leading engineering companies, we help our customers to use electrical power efficiently, to increase industrial productivity and to lower environmental impact in a sustainable way. Power and productivity for a better world”

Däremot har Plast en egen affärsidé: "Högpresterande komponenter av fiberkompositmaterial" 

6. EMPIRI

6.3.2 Personal-, miljö- och kvalitetschef


6.3.3 Mål med internkommunikation


När det gäller vilken information respondenten betraktar som viktigast att framföra till sina medarbetare är det den som behandlar deras närmaste arbetsplats, det vill säga det som berör det dagliga arbetet och vad som äger rum för tillfället. Men hon anser även att det är viktigt att informera om de möjligheter och hot som företaget står inför plus andra omvärldsfaktorer som påverkar. Samma sak gäller för den information hon vill ha av sina chefer men menar på att mycket av informationen måste hon leta reda på själv.

6.3.4 Kommunikationskanaler


6.3.5 Prioriteringar

Respondenten valde att definiera de olika strategiska processerna själv och valde att rangordna följande processer:
• verksamhetsutveckling, vilket inkluderar arbetet med ständiga förbättringar
• produktutveckling
• processutveckling
• planering

När vi sedan frågade var hon skulle placera internkommunikationen svarade hon att det är en väldig central process i verksamhetsutvecklingen vilket då medför att den rangordnas väldigt högt.

6.3.6 Påverkningsfaktorer från interna miljön

6.3.6.1 Organisationsstruktur

Företaget besitter ingen speciell funktion eller person som har det övergripande ansvaret för den interna kommunikationen, men hon skulle gärna se att en sådan funktion skapades. Idag är det marknadsavdelningen som har det övergripande ansvaret för den externa kommunikationen medan ansvaret för den interna kommunikationen ligger utspritt på cheferna. Detta medför att internkommunikationen ofta kommer i skymundan och att den inte heller är konsekvent, menar respondenten.


6.3.6.2 Organisationskultur

Då vi frågade respondenten om den kultur som råder på ABB Plast var svaret lite tveksam. Hon var övertygad om att det förmodligen råder en unik kultur för just deras arbetsplats med den förmodligen är svårare att det förmodligen är svårare att se desto längre man arbetar där eftersom den är så självklar. En sak hon kunde pega på var att den familjära stämningen på företaget. Även om flera på företaget inte träffar varandra efter som de ständigt jobbar om varandra på grund av skiftgången, så hälsar alla alltid på varandra i korridorer och truckgångar. Detta är något som skiljer sig från andra industriföretag som hon tidigare arbetat på. Som svar på frågan tyckte hon det var lättare att se de negativa resultaten av kulturen som hon även kunde ge ett tydligt exempel på. Eftersom fabriken är i produktion dygnet runt veckan runt finns det flertalet arbetare där under helgerna, och just under helgerna brukar många åka iväg från arbetsplatsen för att äta lunch. Lunchpausen är giltig men att lämna området är däremot förbjudet, men eftersom många får en ”slappare” syn under helgerna, förmodligen för att tjänstemännens är lediga, bestrids dessa regler. Problemet har dock avtagit sen ett elektroniskt in- och utcheckningssystem infördes.

Ytterligare kulturella påverkningsfaktorer som finns, menar respondenten på, är den fysiska miljön. För några år sedan genomfördes ett omfattande renoveringsarbeten i hela fabriken då
ett nytt epoxigolv lades in. Tyvärr var detta golv av mycket dålig kvalité vilket har gjort att det redan efter några år börjat gå sönder. Detta gör att det ser väldigt eländigt ut och verkar ha medfört att ingen verkar tycka det är någon idé att försöka hålla lokalen snygg och prydd. Detta kan då utvecklas till större problem då det råder lite speciella arbetsmiljöförhållanden eftersom hälsosäpiga kemikalier hanteras i lokalerna.


Poängen med hela VU-processen är att det ingå i det dagliga arbetet där alla känner att de har en betydande del i både de stora och de små målen. Respondenten är dessutom övertygad om att arbetssättet inneburit att alla inom företaget är medvetna om det långsiktiga strävanden företaget har, även om alla kanske inte riktigt skulle förklara det på samma sätt som hon själv.

6.3.7 Problem och förbättringar


Respondenten ser inget problem med att hon får för lite information från sina chefer utan att det snarare är tvärtom, men samtidigt hänger det mycket på henne själv menar hon. Hennes ansvar är att ta reda på den information hon behöver. Hon säger däremot att hon inte övertygad om att hon lyckas ge ut alla den information hennes medarbetare behöver och drar paralleller till ”vattenfallsprincipen” där hon menar att informationen förkortas i varje steg och har då minskat värde när den väl når längst ner i organisationen.

6.3.8 Medarbetarna på ABB Plast

Vi bedömer att alla tre respondenterna från ABB Plast hade en klar bild över vad företaget strävar efter på lång sikt även om de inte uttrycker sig i likadana termer. De ger oss även intyget av att det är det omtalade VU-arbetet som är anledningen till detta eftersom de medarbetarseminarier arbetet inkluderar ger mycket information och möjlighet till diskussion. Två av respondenterna nämner också den nuvarande omorganisationen som en anledning till det stora informationsflödet de får. Ingen av medarbetarna kan direkt se att visionen kan ses i deras dagliga arbete.


6.4 Swedbank

6.4.1 Företagspresentation


Swedbank styrka och strategi ligger i sin lokala närvaro och då Swedbank är en ”fullservice bank” möts alla kundsegment i både Sverige och Balticländerna. Swedbank vill även stärka sina kundförhållanden samtidigt som de vill expandera till nya geografiska områden. Det bör läggas till att detta skall göras med kostnadseffektivitet och riskhantering. (www.swedbank.se)
Swedbanks vision är att ”vara den ledande finansiella institutionen på de marknader där vi är verksamma. Med ledande menar vi: Den högsta kundtillfredsställelsen, den bästa lönsamheten och den mest attraktiva arbetsgivaren”.

Swedbanks vision handlar om att förstå kunden och tillhandahålla de bästa finansiella lösningarna, detta leder ska i slutändan leda till ett förbättrat företagsvärde och även bidra med en positiv kraft i samhället. De värderingar som är centrala för Swedbank är resultatinktning, öppenhet, innovation och engagemang. Detta betyder att verksamheten ska visa höga resultat och skapa ett klimat som öppnar för kommunikation. Innovationen står för viljan till förändring, engagemanget betyder att alla delar av banken engagerar sig i arbetet. (www.swedbank.se)


Kontoret som ligger i Umeå city är ett relativt stort kontor som har ungefär 70 anställda (Information från intervju med ställföreträdande kontorschef).

6.4.2 Kontorschef på Swedbank
Respondenten jobbar som ställföreträdande kontorschef på Swedbanks city kontor i Umeå. Hon har jobbat som ställföreträdande kontorschef i två månader och varit anställd hos Swedbank i 23 år. Hon medverkar i ledningsgruppen samt andra projekt inom organisationen.

6.4.3 Mål med interkommunikation

6.4.4 Kommunikationskanaler
Kommunikationskanalerna som används inom Swedbank är mestadels elektroniska och muntliga. Medarbetarna deltar i två möten varje vecka, ett mindre möte och ett större möte med en högre chef. På det större mötet kommuniceras information som är sammanställt från flera källor av en högre chef. Det förs inte något protokoll på de större mötena men all information finns att hitta på intranätet. På de mindre mötena dokumenteras viktig information som tas upp.

I övrigt så används E-post som en viktig kommunikationskanal oftast för enkel information som inte kan missförstås. Respondenten menar att om det handlar om något viktigt föredrar hon att kommunicera detta muntligt för att få en direkt respons. I frågan om andra möjliga kommunikationskanaler tycker respondenten att en chatt där medarbetarna kan fråga och få
snabba svar skulle vara önskvärt, idag används intranätet till det här men det kan ibland vara för stort och svårt att hitta rätt information. Det är även intranätet som hon skulle vilja ändra på, hon menar att det är för ”klumpigt” och att det kan ta väldigt lång tid att hitta rätt information, som ovan nämnt.

6.4.5 Prioriteringar

6.4.6 Påverkansfaktorer i den interna miljön

6.4.6.1 Organisationsstruktur

6.4.6.2 Organisationskultur

Respondenten är på det klara med vad Swedbank strävar efter på lång sikt. Hon visar även ett dokument där vision, mission, strategi och värderingar är nedskrivna. Vi frågar då om hon tror att hennes anställda vet vad företaget strävar efter på lång sikt. Hon menar att medarbetarna har koll på företagets strävanden då Swedbank har ett arbetssätt som inkluderar vision, mission, strategi och värderingar i det dagliga arbetet. Detta kommuniceras via möten där
åsikterna även kommuniceras uppåt för att cheferna ska veta vad medarbetarna tycker. Företagets strävanden inkluderas även i löneförhandlingar där det är ett krav att medarbetarna uppfyller dessa aspekter i det dagliga arbetet för att nå den högsta lönen. Det vävs dessutom in i utvecklingssamtalen med medarbetarna. Respondenten tror att medarbetarna har koll på dessa aspekter då de kommuniceras på så många olika sätt förutom de som nämns ovan används även informationsfilmer och jämförelser med andra företag. Respondenten ser inga nackdelar med att kommunicera budskapet på detta sätt dock ser hon en fördel med att individernas personliga utveckling är i symbios med företagets utveckling.

6.4.7 Problem och förbättringar

De problem som Swedbank har med internkommunikationen är mestadels begrundade i svårigheten att kontrollera att alla har tagit del av informationen som kommuniceras. Viss information måste alla ta del av och detta kan kontrolleras genom ett system men all strö information som kommer genom intranätet är svår att säkerhetsställa att den har tagits del av. Swedbank jobbar mer pro-aktivt för att minska problemen detta görs via utvecklingssamtal där viktiga delar diskuteras och sedan dokumenteras för att det i framtiden inte ska uppstå missförstånd.

Kommunikationen mellan medarbetare och högre chefer finns men det finns ingen direkt struktur för denna typ av kommunikation. Respondenten upplever ingen direkt önskan av chefer att skapa mer kommunikation mellan dem och medarbetarna men det ses inte heller som något negativt.

Respondenten menar att hon definitivt får tillräckligt med information från hennes chefer, mycket bygger då på intranätet där all information finns att hämta. Hon anser även att hon ger tillräckligt med information till hennes medarbetare, kanske ibland för mycket vilket kan bero på att hon är ny i sin roll på företaget men hon menar att det kommer att bli bättre när hon fätt mer rutin.

Respondenten upplever att hon tar sig tid till reflektion över internkommunikationen, både innan till exempel möten för att bestämma exakt vad hon vill kommunicera men även efter, då för att reflektera över om budskapet gick fram. Hon har inte kunskap om detta görs av hennes chefer. Respondenten säger att hon skulle behöva mer vid för reflektion men menar att detta nog kommer när hon har bättre rutiner vilket leder till mer tid. Respondenten avslutar med att hon anser att det är viktigt med reflektion av internkommunikation för att det är så man lär sig och förbättras.

6.4.8 Medarbetare på Swedbank

De tre respondenterna på Swedbank är tydligt medvetna om företagets vision och värderingar. De upplever även att dessa värderingar och visioner efterlevs i det dagliga arbetet då främst arbetet med att få nöjda kunder.

Medarbetarna anser att kommunikationen mellan chefer och anställda fungerar bättre nu när deras närmaste chef har ansvaret över endast 15-20 personer till skillnad från tidigare då deras chef hade ansvar för ungefär 40 personer. Detta upplevs genom att medarbetarna känner en närmare och bättre kontakt med chefen. Men samtidigt tycker de ändå att det finns en del förbättringar som bör göras.

Att däremot gå förbi ett led för att kommunicera med högre chefer är mer ovanligt då det känns mest naturligt att gå till närmaste chef. Detta eftersom eventuella problem eller frågor
oftast rör denne eller den arbetsplats som denne har ansvar för. Att ta kontakt med högsta chefen på kontoret i Umeå skulle inte vara något problem men att i stället vända sig ännu längre upp i organisationen skulle förmodligen bli svårt. En av medarbetarna menar då på att man dessutom måste ha någonting riktigt viktigt att komma med.
7. Analys

I detta kapitel kommer vi att analysera de empiriska data vi samlat in tillsammans med de relevanta forskningsfält som återfinns i den teoretiska referensramen. Kapitlet är uppbyggt efter modellens olika delar och tar sin början längst ner med prioriteringar. Kapitlet avslutas med förbättringsområdena.

7.1 Kommunikation och olika typer av kommunikation

Enligt Wiio skiljer sig begreppen kommunikation och information, kommunikation sker mellan individer medan information är en typ av envägskommunikation där ett budskap ges till en mottagare och då det inte finns någon möjlighet till direkt respons. (Wiio, 1983)

När vi utförde intervjuerna har vi inte gjort skillnad på information och kommunikation av anledningen att det skulle förvirra mer än skapa förståelse, då vi tror att de flesta av respondenterna inte har gjort den urskillningen mellan begreppen. ABB Plast visade dock förståelse i uttrycken men klargjorde att hon skulle behandla båda som kommunikation. De övriga respondenterna gjorde dock ingen skillnad på begreppen och verkade inte heller reflektera över dem. Vi anser dock att begreppet information inte har påverkat studiens resultat då majoriteten av respondent har tolkat det som kommunikation och även ABB Plast, då det klargjordes.

7.2 Prioriteringar

Som konstaterat i den teoretiska referensramen finns det två aspekter av prioriteringar som har betydelse för vår studie. Den första är hur internkommunikationsprocessen som helhet prioriteras av cheferna men även hur organisationens prioriteringar kommunikeras i organisationen.


ABB Plast har bedömt att följande fyra processer prioriteras inom organisationen; verksamhetsutveckling, vilket inkluderar arbetet med ständiga förbättringar, produktutveckling, processutveckling, och planering. Den första prioritering, VU-processen innehåller fyra stycken egna prioriteringar; information, kommunikation, målstyrning och till sist struktur/ordning. Det kan på så sätt även ses som att ABB Plast främst prioriterar...
information och kommunikation. Detta till skillnad från respondenterna som representerar servicebranschen som varken nämner kommunikation eller information som en av de fyra prioriteringarna. De tar heller inte upp kommunikationen förrän vi nämner den trots att de då anser att det har en stor betydelse för företaget.

En annan likhet skulle också kunna urskiljas i branschernas prioriteringar då industriföretag tycks ha tydliga uppdelningar på konkreta processer som inriktas mot produkter och utveckling. I jämförelse med serviceföretagen, där respondenterna inte nämner specifika processer utan väljer att svara utifrån de mål företagen har. Universitetsservice nämner de fyra grundpelare som företaget bygger på, personal, marknad, ekonomi och investerings, där den första ses som den viktigaste inom företaget och därefter prioriteras i fallande ordning. Även Swedbank pratar om deras vision som innefattar kundtillfredsställelse, lönsamhet och en attraktiv arbetsgivare. Hon säger också att de prioriterar att de ska vara ledande inom service genom tillgänglighet, okomplicerbarhet och pro-aktivitet. Då båda av dessa respondenter sedan menar att interkommunikationen är det som håller ihop dessa prioriteringar och är därmed grundläggande för att de skall fungera kan interkommunikationen ses som en prioriterad process.

Den andra viktiga aspekten av prioriteringar är att prioriteringar måste kommuniceras mellan de olika nivåerna i organisationen för att inte felaktiga beslut ska fattas och för att skapa en enad styrka. (Samuelsson m fl. 2006) Alla respondenter visar en tydlig förståelse för vikten av att förklara varför saker och ting skall göras och genom detta motivera sin personal. Respondenterna visar alltså enighet med teorin och förstår vikten av att skapa förståelse inom organisationen.

7.3 Internkommunikation


7.3.1 Mål med interkommunikation

I den teoretiska referensramen presenteras fyra mål med internkommunikationen;

- bidragande till interna relationer som karaktäriseras av medarbetaråtagande;
- gynnar en positiv känsla av tillhörighet hos medarbetarna;
- utveckling av deras medvetenhet kring omgivningens förändringar;
- och utvecklingen av deras förståelse för organisationens behov att utveckla sina mål till följd av omgivningens förändringar. (Welch & Jackson, 2007)

Då dessa mål ofta ses som underliggande och inte alltid är uttalade inom organisationer förväntades inte respondenterna att uttryckligen svara att dessa var målen med deras internkommunikation. Överraskande nog används termerna mer än väntat utav
respondenterna, speciellt utav Universitetsservice som uttryckligen säger att "det gör att de får känna en delaktighet och stolthet". Även Swedbank använder sig utav ordet delaktighet även om hon är den respondent som uttalar sig minst om dessa mål. Även industriföretagen menar på att internkommunikationen har en avgörande betydelse för medarbetarnas motivation och förståelse för organisationen, att alltid förklara varför någonting görs är grundläggande enligt respondenterna. Både Swedbank och Universitetsservice har dessutom i skrift anledningen till varför deras medarbetare går till jobbet varje dag.

Även alla medarbetare som intervjuas visar på att de motiveras utav internkommunikationen och den delaktighet det känner när det får vara med och uttrycka sina egna åsikter. Ingen av respondenterna gör dock någon direkt skillnad mellan dessa fyra mål utan ger inträffet av att motivationen, stoltheten och delaktigheten som internkommunikationen ger, ligger inbakade i ett och samma mål, engagering av medarbetarna.

### 7.4 Kommunikationskanaler

Det finns huvudsakligen tre stycken olika kommunikationskanaler; muntliga, skriftliga och elektroniska. Dessa olika kanaler har en stor betydelse för resultatet av det som kommuniceras. (Erikson, 2005)

#### 7.4.1 Skriftliga

Skriftliga kanaler har fördelen att mottagaren kan ta del av materialet när det passar denne. Om den skriftliga kommunikationen lagras är den då även alltid tillgänglig vilket också kan ses som en fördel. Nackdelen är att det inte öppnas en dialog på samma sätt som det gör via muntlig kommunikation. (Erikson, 2005)

Att spara information är något som alla respondenten anser som en viktig del av kommunikationen. ABB Plast, Volvo Lastvagnar och Universitetsservice för alla protokoll vid möten för att kunna lagra det som sagts. Detta görs även av Swedbank då det handlar om information som de ser som extra viktig, övrig information som inte skrivs ner finns att tillgå genom intranätet. Erikson menar att skriftlig kommunikation hämmar dialogen, vi anser inte att detta är fallet då respondenterna främst använder skriftlig kommunikation till att lagra den muntliga kommunikationen.

#### 7.4.2 Muntliga

Den muntliga kommunikationskanalen är ofta den viktigaste, då i form av både formella och informella möten. Fördelen här är att det finns möjlighet till att direkt reagera på informationen samt att se vilka reaktioner viss information skapar hos mottagaren. (Erikson, 2005)

Volvo Lastvagnar har mer formella möten med hög struktur vilket kan hämma den dialog som är önskvärd.

7.4.3 Elektroniska


7.4.4 Nya kommunikationskanaler

7.5 Påverkansfaktorer i den interna miljön

7.5.1 Organisationsstruktur

ABB Plast menar att det är möjligt för en medarbetare att nå en högre chef inom ABB Plast men det kan vara lite ”känsligt” om detta sker. Swedbank menar att det inte är några problem att gå förbi sin närmsta chef, Swedbank står för öppenhet och vill därför inte att detta ska hindras. Att prata med en högre chef är något som verkligen främjas hos Universitetsservice. De har rutiner som gör att medarbetare ofta passerar ledningen just för att öppna denna dialog mellan medarbetare och högre chefer.


Respondenterna indikerar på att alla organisationer ändå använder en byråkratisk organisationsstruktur. Inom Volvo Lastvagnar och ABB Plast verkar organisationsstrukturen återspeglar kommunikationsvägarna mer än för Swedbank och Universitetsservice då dessa främjar att medarbetarna kommunicerar direkt till högre chefer än deras närmaste chefer. I enlighet med teorin skulle detta resultera i mer motiverade medarbetare hos Universitetsservice och Swedbank än i Volvo Lastvagnar och ABB Plast.

7.5.2 Organisationskultur

Som vi tidigare argumenterat ser vi relationen mellan organisationskultur och internkommunikation som ett interrelaterat och att dessa därmed föder varandra. Men för att på ett lättare sätt skapa en struktur väljer vi att se början på cirkeln där internkommunikationen påverkar organisationskulturen.

svårt att sätta fingret på de oskrivna reglerna men menar att det finns många sådana inom organisationen. Respondenten ger exempel på beslutsfattning på möten och hur det kan verka oklart för nya medarbetare. De andra respondenterna, från industriföretagen, har lättare att hitta oskrivna regler som kanske inte alltid är positiva för företaget, vilket inte behöver betyda att dessa är det enda som finns utan att det är enklare att uppmärksamma dessa eftersom de orsakar vissa problem.

De skrivna reglerna var betydligt lättare för respondenterna att finna men däremot var flera av dem osäkra på huruvida det var specifika för sitt företag eller inte. Universitetsservice menar på att deras delegation till cheferna är specifik för just Universitetsservice då hon inte hade hört många andra som använder sig av det. Samtidigt som Swedbank berättar om de har väldigt många strikta regler inom banken som reglerar bland annat vem som får utföra olika typer av tjänster för bankens kunder. Båda respondenterna från industriverksamheterna har numera skrivna regler som försvårare de negativa normerna som tidigare nämndes däremot nämner inte dessa respondenter några andra skrivna regler vilket vi antar att de har i alla fall.

Alla fyra respondenterna är övertygade om att den fysiska miljön på arbetsplatsen påverkar både dem själva och dess anställda, ofta då i form av arbetsklimatet. Volvo Lastvagnar och Swedbank anser att de öppna och ljusa lokalerna bidrar till trevligare stämning, samtidigt som ABB Plast säger att dåliga lokaler bidrar till en mer negativ bild av företaget, hon syftar här på ett golv hos ABB Plast. Universitetsservice kan inte direkt säga något utmärkande om deras arbetslokaler vilket kan bero på att hela företaget är utspritt över campus och på så sätt inte ha samma möjlighet som de andra företagen att använda sig av denna typ av symbolism. Men däremot pratar hon mycket om deras noggrannhet inför ”förpackningen” av information som skall ge ”växtkraft” inom företaget.

7.5.2.1 Resultat av en stark organisationskultur

En stark och enad företagskultur är grunden för en effektiv och framgångsrik organisation, detta förutsätter dock att företagskulturen stödjer organisationens vision och mål. (Peter & Waterman, 1982) Tillsammans med detta visar teorin även på sambandet till kommunikationen, och att alla dessa aspekter påverkar varandra vilket gör att det kan finnas fördelar med att till exempel styra kulturen inom företaget.

Alla fyra respondenterna visar på stor förståelse för sitt företags långsiktiga strävanden och att alla dessutom aktivt arbetar med att förmedla ner dessa strävanden så att alla inom organisationen har insikt i detta. Inom Volvo har det genomförts en undersökning som visar på medarbetarnas medvetenhet om verksamheten, undersökningen hade visat på goda resultat. Även Universitetsservice har genomfört metaplanövningar som respondenten visade på mycket goda kunskaper från medarbetarna. Varken ABB Plast och Swedbank nämner speciella undersökningar eller övningar men hävdar att detta kommer fram genom VU-arbetet på ABB Plast och genom det dagliga arbetet på Swedbank. På Swedbank krävs det dessutom att visionen m.m. uppfylls av de anställda för att de ska kunna klättra på lönestegen. Begränselse av detta får vi dessutom av alla respondenter som tillfrågades. Detta var för oss en aningens oväntat då vi inte från början trodde att företagen satsade på att implementera visionen hos alla sina medarbetare. Som tidigare togs upp i analysen ovan berättar båda respondenterna från industriorganisationerna att de genom regler försökt ändra på kulturen inom företagen. Medan respondenterna från serviceorganisationerna inte visar på några skrivna regler som syftar till att styra kulturen. Fortsättningvis visar den empiriska studien att serviceorganisationerna lättare kan se att visionen efterlevs i det dagliga arbetet.
I likhet med teorin om att status ger en högre motivationsfaktor än vad monetära objekt (Tyler, 2001) berättar Universitetsservice om deras arbete och mål med att höja deras medarbetares status, speciellt då företaget verkar i en högstatusmiljö som serviceorganisationen tidigare hade svårt att leva upp till, vilket de också verkar ha lyckats med. Motivationen i sin tur ökar medarbetarnas känsla av samhörighet och likheten mellan individens egna mål och organisationens mål (Tyler, 2001). Detta kan återkopplas till målen med internkommunikationen, där alla respondenter anser att den är till för att höja medarbetarnas engagemang.

7.6 Problem med internkommunikation


Robson & Tourish har även uppmärksammat hur toppchefernas arbetsbörda påverkar internkommunikationen i organisationen. Cheferna har så mycket på agendan att något så abstrakt som internkommunikationen inte tillåts ta så mycket tid. (Robson & Tourish, 2005) Den enda av respondenterna som har direkt avsatt tid för att fundera kring internkommunikation är informationschefen, detta är inte helt överraskande då det ingår i hans arbetsuppgifter. De övriga respondenterna menar att det finns en diskussion inom företaget som rör internkommunikationen men det finns ingen direkt avsatt tid. Universitetsservice nämner här att hon på vägen till jobbet brukar reflektera över internkommunikationen. Det är tydligt att majoriteten av respondenterna är eniga med teorin, vad detta beror på har inte framkommit men det ligger en klar underrättning i att det är svårt att motivera avsatt tid för en sådan reflektion.

Enligt Crampton m.fl. är det inte ovanligt att chefernas åsikter och de anställdas åsikter skiljer sig betydligt från varandra. Det har visat sig att cheferna ofta anser att internkommunikationen fungerar bra när de anställda menar att den inte gör det. (Robson & Tourish, 2005) I likhet med teorin tyder vår empiriska data på att chefernas och medarbetarnas syn på hur internkommunikationen fungerar i alla företagen skiljer sig åt, då cheferna visar på en bild av att den fungerar bra medan medarbetarna inte alltid håller med.

7.7 Förbättringar

Harkness (2004) presenterar sex olika steg som kan vidtas för att förbättra internkommunikationen i ett företag:

1. Korta möten
2. Problemdentifiering
3. Kommunikationsverktyg
4. Flexibilitet
5. Förstärka medarbetarnas krav på information
6. Feedback

Utifrån våra intervjuer har vi inte lyckats få det uttalat att någon utav respondenterna samlar sina anställda i några korta 10 minuters möten varje dag för att få en kort uppdatering. Vi tror dock att detta är något som sker mer spontant i korridoren eller vid fikaraster, vilket dock innebär att uppdateringen troligtvis sker mellan två personer och inte i en hel arbetsgrupp. Detta kan innebära att viktig information faller bort och att inte lika dynamiska diskussioner skapas.


Vi bedömer att alla fyra företagen, med hjälp av deras uppräknade kommunikationskanaler, har många olika möjligheter till att kommunicera inom företaget. Då alla respondenterna förklarar att de bland annat väljer att kommunicera enkel information och dylikt genom e-post och mer komplicerade och viktig information genom personliga möten, bedömer vi att cheferna har bra insikt i betydelsen att välja rätt kanal. Detta, det vill säga både antalet olika kanaler samt deras frihet att själv välja kanal beroende på kommunikationsbehov, ökar chefernas flexibilitet. Däremot är det ett problem med att vara konsekvent med all kommunikation inom ABB Plast vilket respondenten tror skulle kunna avhjälpas med en speciell funktion för kommunikation. Vilket stämmer överens med Universitetsservice reflektion över att deras kommunikation är relativt konsekvent vilket delvis är på grund av deras informatörs arbete.

Även steget fem är relaterat till toppchefernas ansvar vilket vi inte har tillräckligt med empirisk data för att kunna reflektera över dess förekomst i respondenternas företag. Detta tror vi dock kan vara effektiv om det lyckas men svårt att implementera då det ofta går emot den väl implementerade organisationsstruktur som återfinns i företag.

Sista steget är feedback och det som alla respondenter nämnt som bland det svåraste med internkommunikationen, det vill säga få tillbaka sådan feedback som bekräftar att mottagaren har tagit emot och förstått den information som kommunicerats. Oturligt nog är det ingen av respondenterna som visat på ett tydligt sätt hur de gör för att bekräfta detta, inte heller förslag
på hur det skulle kunna gå till har nämnts under intervjuerna. När det gäller företagens långsiktiga mål nämner respondenterna olika typer av medarbetarundersöckningar och gruppövningar som visar på deras förståelse men för den dagliga kommunikationen som sker finns det inga uttala sätt. Respondenterna säger dock att de alltid föredrar personliga möten då de vill ha direkt respons på sin kommunikation.

Ytterligare ett sätt att förbättra internkommunikation är att utveckla en specifik kommunikationsprocess som integreras i hela företagets olika delar. För att åstadkomma detta kan företag ta hjälp av olika principer; (Bayerlein & Galley, 2006)

1. Integrering av kommunikationsprocessen i den övriga organisationsstrategin
2. Skapa klarhet, information och inspiration för att sammankoppla både de rationella och emotionella sidorna av medarbetarna.
3. Använda kommunikationen som ett ledningsverktyg.
5. Agera snabbare än förändringarnas hastighet.

I jämförelse med den här teorin visar ABB Plast och Universitetsservice på tydliga indikationer på en integrerad kommunikationsprocess som genomsyrar hela företaget då båda företagens kvalitetsarbeten bygger mycket på just dessa fem steg. Men generellt sett är det svårt att göra en bedömning utifrån vår undersökning huruvida dessa fem steg uppfylls. För att göra detta krävs förmodligen en mer genomgående analys av företagens kvalitetsarbeten organisationsstrategi.

Ser man till punkt nummer två är alla respondenter överens om att det är viktigt att sälla ut information som medarbetarna har intresse av att få. Här gör respondenterna dock ingen skillnad på rationella och emotionella behov men visar på en tydlig förståelse för att medarbetarna prioriterar sådant som är närmast dem själva, även om det bara är ”små saker” och har inte alls lika stort intresse för det som är vitalt för organisationen i stort.


Den femte principen som syftar till att finna olika problem som finns är Universitetsservice även här den enda respondent som svarade att de aktivt arbetar med att finna roten till problemet, och inte bara lösa problemet, genom att diskutera med berörda parter.

ABB Plast är den som påpekar att de kan ha svårt att uppfylla den sista principen, det vill säga få ut informationen tillräckligt snabbt. Hon menar på att detta förhindras då det är många som arbetar i skift vilket därmed försvårar denna process.
Sammanfattningsvis kan vi se att de förbättringar som forskningsfältet föreslår oftast redan är implementerade inom de undersökta företagen. Dessa förbättringar kan även vara väldigt beroende på vilken kontext de sätts in i.
8. Slutsatser

I detta kapitel kommer vi att presentera de slutsatser som är ett resultat av analysen som gjorts. Till att börja med kommer vi att svara på vårt första delsyfte med hjälp av den teoretiska modellen applicerat på de undersökta företagen. I denna modell ingår även de förbättringar som vi kan ge respondenterna för att de ska kunna förstärka sin internkommunikation ytterligare. Till sist kommer vi att svara på vårt andra delsyfte huruvida det skiljer sig mellan olika kontexter samt att ge förslag på vidare forskning.

8.1 Problemformulering och syfte

För att återkoppla till inledningen väljer vi att presentera problemformuleringen och syftet med studien än en gång.

**Problemformulering:** Hur fungerar internkommunikation och hur skiljer sig denna åt mellan olika kontexter?

**Syftet med uppsatsen är att undersöka:**

- Hur chefer uppfattar, använder och prioriterar internkommunikation inom deras organisation.
- Hur detta skiljer sig mellan olika kontexter.

Vi hoppas även att kunna ge förslag på hur dessa organisationer kan förbättra sin interna kommunikation.

8.2 Internkommunikationen inom de undersökta företagen

För att besvara detta syfte är det viktigt att förstå att internkommunikation påverkas av flera faktorer och därför måste de delar som påverkar internkommunikationen inkluderas. Vi kommer att redovisa slutsatserna utifrån modellen som konstruerades i den teoretiska referensramen (Figur 3).
Prioriteringarna är grundstenen till hur internkommunikationen fungerar. Vi kan konstatera att om internkommunikationen inte prioriteras kommer inte heller den fungera. Vi har kommit fram till att företagen prioriterar internkommunikationen antingen medvetet eller omedvetet beroende på huruvida det är en uttalad prioritering eller en underliggande. Slutsatsen är emellertid att cheferna som ingått i studien förstår vikten av internkommunikation och att den måste vara prioriterad för att organisationen ska fungera.

Nästa del i modellen är de tre benen som stödjer internkommunikationen. Vi anser att dessa ben är verktygen för en framgångsrik internkommunikation. Är ett eller flera ben ostabila kommer internkommunikationen påverkas.

Det första benet består av strukturen, organisationsstrukturen är en av de avgörande aspekternas i hur internkommunikationen fungerar. Om denna struktur inte stödjer kommunikationsvägarna påverkas internkommunikationen negativt. Företagen i studien har utifrån organisationsstrukturen byggt kommunikationsvägarna som passar sin typ av verksamhet vilket på så sätt stödjer deras internkommunikation.

Målen med internkommunikation är nästa ben som stödjer internkommunikationen, detta ben förklaras vad internkommunikationen strävar efter att realisera inom företaget. Studien visar att cheferna tenderar till att ha mer ”svävande” mål som i och för sig inkluderar de målen som forskningen premierar men som är allt för omfattande och diffusa för att kunna mätas. Detta innebär således att detta ben är svagt för att de undersökta företagen vilket därmed gör modellen instabil.


Den sista och översta delen av modellen är organisationskulturen som vi menar påverkar alla delar av internkommunikationen. Vi kan se att alla fyra företag har en kultur som impregneras av företagets vision och värderingar. Detta indikeras på medarbetarnas kunskap kring långsiktiga strävanden och värderingar inom företaget. Vi menar att detta betyder att företagen vi undersökt har en internkommunikation som stödjer kulturen då ovan nämnda aspekter uppenbarligen kommunicerats på ett sätt som genomsyrar hela organisationen.

8.3 Förslag på förbättringar till de undersökta företagen

Då respondenterna visar på en öppenhet till elektroniska kanaler tror vi att de resurser och kunskaper som krävs är tillgängliga. Därför anser vi att detta är något de bör satsa på då de elektroniska kanalerna kan ses som en kombination av de muntliga och skriftliga kanalerna och därmed ge fördelar från båda typerna.

Varje företag bör specificera upp målen med sin internkommunikation. Vi anser att ett fötydligande i varje organisation för de olika målen skulle kunna förbättra respektive internkommunikationsprocess, då flera mindre delmål är enklare att uppnå än vad ett omfattande och abstrakt mål är. Som hjälp bör de ta del av de fyra presenterade målen i avsnitt 3.4.

Slutfilen anser vi att varje företag bör genomför grundliga medarbetarundersökningar upprättade specifikt för hur internkommunikationen anses fungera inom varje företag. Detta leder på sikt till en enad åsikt om internkommunikationens fungerande och stabiliserar på så vis ”kulan”.

8.4 Skillnaden mellan service och industribranschen


Vi kan se att serviceföretagen tenderar till att implementera vision och värderingar i prioriteringarna och ser internkommunikationen som något sammanbindande. Medan industriföretagen har mer konkreta processer prioriterade. Detta återspeglas även i medarbetarnas syn på huruvida vision och värderingar efterföljs det dagliga arbetet, inom servicebranschen efterlevs detta betydligt bättre än i industribranschen. Därför anser vi att servicebranschens sätt att implementera vision och värderingar är mer effektivt än industribranschen, däremot anser vi att det inte är lika viktigt att göra detta i de olika
8. SLUTSATSER

branscherna, då medarbetarna i servicebranschen har kundkontakt vilket inte är fallet i industribranschen.


Vi anser att servicebranschens agerande främjar företagsutveckling då cheferna får värdefull insikt i det dagliga arbetet. Detta underlättar även kommunikationen nedåt i organisationen då de högre cheferna får en bättre förståelse för vad medarbetarna vill ha för information. Vi menar att detta även skapar mer motiverade anställda vilket leder till lojalitet och effektivitet som även gynnar den kundkontakt medarbetarna har.

Inom kulturen kan vi se att alla företag har oskrivna regler dock verkar industriföretagen fokusera på de negativa delarna. Industriföretagen försöker även styra dessa genom att implementera skrivna regler som ersättning av oskrivna. Detta är ett sätt att försöka ändra kulturen. Vi menar att detta inte kommer att fungera då alla måste vara eniga på sådana förändringar för att de verkligen ska genomsyra organisationen. Industriföretagen måste förstå roten till problemen och lösa dessa istället för att skapa mer regler, då skulle kulturen, i linje med forskningsfältets åsikter, bli starkare vilket leder till mer delaktiga och motiverade medarbetare.

Vi har belyst flera skillnader mellan internkommunikation i olika branscher. Vi anser att de ovan nämnda skillnaderna är stöd för hur internkommunikationen skiljer sig mellan olika kontexter.

8.5 Förslag på fortsatt forskning

Källförteckning

Litteratur


Drennan, D. (1990), “Transforming company culture: Getting your company from where you are now to where you want to be” London; McGraw-Hill.


Vetenskapliga artiklar


Harkness J. (2004), ”Keeping lines of communication open” Melcrum publishing ltd scm Vol. 8 No. 4.


**Internetkällor**

http://www.abb.se/cawp/seabb361/8b2b75dfe48b5d59c1256a4e002bb04e.aspx) Hämtad: 2008-05-10

http://www.swedbank.se/sst/out/outInfOutWww1/0,,5788,00.html Hämtad: 2008-05-14

http://www.swedbank.se/sst/out/outInfOutWww1/0,,140739,00.html Hämtad: 2008-05-14

http://www.swedbank.se/sst/out/outInfOutWww1/0,,143076,00.html Hämtad: 2008-05-14


**Muntliga källor**

Informationschef Volvo Lastvagnar, via telefon (2008-05-06)

Ställföreträdande kontorschef Swedbank, Umeå (2008-05-13)

Biträdande servicechef Universitetsservice, Umeå (2008-05-06)

Personal- miljö- och kvalitetschef ABB Plast, via telefon (2008-05-06)
Övriga källor

Vinco & Gfk Sverige (2004), "Vart är internkommunikationen på väg? Den är på rätt väg, men mycket återstår" En undersökning från Vinco och Gfk Sverige

PowerPoint presentation från ABB Plast, mottagits från respondent

Verksamhetsbeskrivning Universitetsservice, mottagits från respondenten
Bilaga 1 - Frågeguide

- Namn
- Företag
- Position
- Hur länge har du arbetat på företaget?
- Vilka arbetsuppgifter har du?
- I vilka olika konstellationer medverkar du i företaget och vilka roller har du där? (Chef, projektarbeten, grupper)

Prioriteringar

- Vilka fyra olika strategiska processer skulle Du säga är prioriterade inom Ditt företaget?

Organisationsstruktur

- Har ni en speciell funktion/person för kommunikation och information inom företaget?
- Hur ser de olika kommunikationsvägarna ut i ert företag med tanke på er organisationsstruktur?
  - Tror du att detta är specifikt för er bransch?
  - Vilka möjligheter finns det för en medarbetare att kommunicera med toppcheferna?

Kommunikationskanaler

- Vilka olika kanaler har ni för internkommunikation? (Muntliga, skriftliga och/eller elektroniska)
- Vilka kanaler använder du dig av vid olika typer av kommunikationsbehov?
  - Varför?
- Skulle du vilja ha fler sätt att kommunicera på i er organisation?
- Finns det något sätt ni använder idag som du skulle vilja byta ut mot ett annat sätt att kommunicera?
  - I så fall varför?

Mål med internkommunikation

- Vilka är era mål med internkommunikationen?
- Hur tror du att internkommunikationen påverkar ditt företag?
- Hur tycker du internkommunikationen fungerar i företaget?
- Vilken information tycker du är viktigast att framföra till dina medarbetare?
- Vilken information tycker du är viktigast att få av dina chefer?

Organisationskultur

- Anser du att det finns några oskrivna regler som efterlevs av samtliga?
  - Kan du ge något exempel?
- Finns det några speciella skrivna regler som du tror är specifika för er organisation/bransch?
  - Kan du ge något exempel?
- Anser du att den fysiska miljön på företaget påverkar dig och din syn på företaget?
- Vet du vad företaget strävar efter på lång sikt?
  - Tror du att alla vet vad företaget strävar efter och verkligen förstår?
- Hur förmedlas dessa strävanden?
- Vilka fördelar och nackdelar ser du med detta sätt?
• Anser du att dessa strävanden förverkligas i det dagliga arbetet?
  o Exempel?

**Problem och förbättringar**
• Upplever du att det finns problem med internkommunikation?
  o När problem uppstår, hur arbetar ni för att lösa dem?
  o Har ni någon typ av pro-aktivt arbete för att hindra att problem uppstår?
    ▪ Exempel?
• Hur fungerar kommunikationen från medarbetarna och upp i organisationen?
  o Kan medarbetare framföra information till högre instanser än den närmsta chefen?
  o Finns det en önskan av cheferna att medarbetarna vänder sig till högre chefer?
• Anser du att du får tillräckligt med information uppfåran?
  o Om inte, varför?
• Tycker du att du ger tillräckligt med information till dina medarbetare?
• När tar du dig tid att reflektera över internkommunikationen?
• Hur upplever du att toppcheferna reflekterar över internkommunikationen?
• Skulle det behövas mer avsatt tid för att förbättra internkommunikationen?

**Till medarbetare**
• Vet du vad ditt företag strävar efter på lång sikt?
  o Upplever du att detta efterföljs i ert dagliga arbete?

• Hur tycker du att kommunikationen mellan chefer och anställda fungerar?
  o Skulle den kunna förbättras?

• Känner du att dina åsikter tas emot och beaktas på högra nivåer?
Hej!

Detta brev bifogas för att ge Dig en klarare bild av vad denna studie behandlar. Vi avser att undersöka hur internkommunikation fungerar och påverkar ett företag samt att se huruvida det finns skillnader mellan industri- och servicebranschen. Vi anser att Ditt företag är väl representativt för service/industribranschen och därför hoppas vi att Du är intresserad av att medverka i studien. Självklart kommer Du att få ta del utav studien då den är färdigställd.

Vi ser fram emot att träffa Dig och Ditt företag!

Med vänliga hälsningar Sebastian och Isabell