



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Internkommunikation inom organisationer

HT 2012
C-uppsats
Företagsekonomiska institutionen
Handledare: Marja Soila-Wadman

Sebastian Kjell
870123-5114
Isabelle Krall
890819-4940

Sammanfattning

- Datum:** 2013-01-18
- Nivå:** Uppsats inom Företagsekonomi, C-nivå, 15 poäng
- Författare:** Sebastian Kjell
Gropegårdsgatan 5
41715 Göteborg
0739-034904
- Isabelle Krall
Gibraltargatan 19B
41258 Göteborg
0708-259960
- Handledare:** Marja Soila-Wadman
- Titel:** Internkommunikation inom organisationer
- Problem:** Vi vill genom vår uppsats ta reda på hur den interna kommunikationen fungerar inom organisationer. Vi vill beskriva kommunikationens utveckling över tid och dess innebörd för organisationer idag. I uppsatsen framgår det också vad internkommunikation är för något på ett riktigt företag vid namn Nille.
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att ta reda på vad den interna kommunikationen är för något i organisationer och hur den används inom ett företag.
- Metod:** Till den teoretiska referensramen har vi lånat litteratur på Ekonomiska biblioteket, Kurs och tidningsbiblioteket och Centralbiblioteket i Göteborg. I denna uppsats har ett antal kvalitativa intervjuer genomförts där VD, butikschef samt butiksanställda har intervjuats på företaget Nille.
- Resultat:** Att företaget Nilles internkommunikation inte fungerar något vidare. Nille behöver mer utbildning i vissa kommunikationsfrågor för att kommunikationen skall flyta på bättre och som företaget skulle dra nytta av att genomföra för att lyckas på den svenska marknaden. Företaget behöver lägga en del resurser inom organisationen för att lyckas ännu bättre på marknaden.

Innehållsförteckning

1. Bakgrund.....	1
1.2 Frågeställning	2
1.3 Problembakgrund.....	2
1.4 Syfte	2
2. Metod.....	3
2.1 Teoretisk datainsamling	3
2.3 Intervjuer	3
2.4 Metodkritik.....	4
2.5 Källkritik	4
2.5.1 Sekundärdata	4
2.5.2 Primärdata.....	5
2.6 Empirisk studie	5
3. Teoretisk referensram	7
3.1 Information.....	7
3.2 Direkta och indirekta informationsvägar.....	9
3.3 Formell och informell information	14
3.3.1 Organisationsstruktur	14
3.3.2 Motivation och Policy	15
3.4 Kommunikation	16
3.5 Formell och informell kommunikation	19
3.6 Horisontell och vertikal kommunikation.....	21
3.7 Kommunikationens roll i dagens organisationer	22
3.8 Kommunikationsproblem.....	23

4. Empiri	24
4.1 Företagspresentation	24
4.2 Intervjuer	25
4.2.1 Intervju 1, Tony Johansson (VD, Nille AB)	25
4.2.2 Intervju 2, Susanne Erlandsson (butikschef på en utav Nilles butiker)	27
4.2.3 Intervju 3 (fyra stycken butiksanställda i samma butik).....	30
5. Analys	35
6. Slutsatser	39
7. Källförteckning.....	41
7.1 Litteratur.....	41
7.2 Elektroniska källor	42
7.3 Intervjuer	42

1. Bakgrund

Kommunikation och bearbetning av information är människans äldsta, vanligaste och nödvändigaste beteende. Kommunikationens innebörd är att göra någonting gemensamt och genom att dela detta blir det en gemensam egendom via bland annat tankar, reflektioner och erfarenheter.

För att organisationer skall kunna existera, skapas och utvecklas är kommunikation nödvändig. För att medlemmarna i en organisation skall förstå gemensamma mål och i sin tur kunna översätta målen till handling är en fungerande kommunikation en förutsättning. Ur ett individperspektiv fungerar kommunikationen som en social funktion där den etablerar sociala relationer mellan medlemmarna i organisationen som vidare grundar en gemensam organisationskultur.

I dagens samhälle spelar medarbetare, företagsklimat, lojalitet och andra immateriella resurser en allt större roll för organisatorisk konkurrens och överlevnad. Dessa immateriella resurser skapas genom kommunikation och medvetenheten av detta har bidragit till att kommunikationsfrågor har fått en allt större roll i organisationers ledning än tidigare. Tillväxten av nya medier såsom internet och andra interna tekniska verktyg har inneburit att man inom många organisationer idag måste se till nya tankesätt och med en ökad kännedom kring kommunikation.

Det är dock vanligt att kommunikationen i en organisation uppfattas som bristfällig. Detta problem kan förhålla sig både uppifrån organisationen där exempelvis chefer anser att information inte når fram till de anställda, eller nedifrån organisationen där de anställda anser att mängden information är för stor för att de skall kunna ta till sig den.

Internkommunikationen i en organisation handlar om samspelet mellan individerna i en organisation och hur utbytet av information och kommunikation fungerar. Den går ut på hur man som organisationsmedlem kommunicerar via olika hjälpmedel såsom arbetskamrater, chefer och olika kommunikationsverktyg. Detta flöde av information och kommunikation sker genom organisationens olika enheter för att slutligen nå en eller flera mottagare.

1.2 Frågeställning

Vad är kommunikation och information i allmänhet och internkommunikation i synnerhet i en organisation och hur fungerar den i praktiken på företaget Nille.

1.3 Problembakgrund

Vi vill genom vår uppsats ta reda på hur den interna kommunikationen fungerar inom organisationer. Vi vill beskriva kommunikationens utveckling över tid och dess innebörd för organisationer idag.

Kommunikationsfrågor inom organisationer prioriteras i många fall lågt. En anledning till detta kan vara att chefer inte har någon direkt utbildning eller kompetens inom området. Vi vill genom vår undersökning av företaget Nille, som är ett relativt nyetablerat företag på den svenska marknaden, se vilka de bakomliggande faktorerna hos företaget kan vara och vilka nödvändigheter som behövs för att den skall fungera. Företaget har varit verksamt i Sverige sedan år 2011 och vi tänkte med anledning till dess nya verksamma skede se hur kommunikationen påverkar organisationen både ur ett organisations- och medarbetarperspektiv.

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att ta reda på vad den interna kommunikationen är för något i organisationer och hur den används inom ett företag.

2. Metod

2.1 Teoretisk datainsamling

I uppsatsen har vi använt oss av relevant litteratur som vi anser har med huvudämnet att göra. Då det inte har funnits någon större mängd teoretiskt material kring ämnet internkommunikation har vi tagit hjälp av litteratur som avser ämnet kommunikation och information, där vi sedan tagit ut viktiga delar som vi tycker är nödvändiga för uppsatsen.

Vi har lånat böcker från Ekonomiska biblioteket, Kurs och tidningsbiblioteket och Centralbiblioteket i Göteborg.

2.3 Intervjuer

Vi har haft ett handfull intervjuer som påverkat vår uppsats på olika sätt. Vi har använt oss av kvalitativa intervjuer eftersom vi vill ha bra och utförliga svar som sedan kan bearbetas enklast i analysen tillsammans med den teoretiska referensramen.

Vi har intervjuat Jan Strid som är universitetslektor på Institutionen för journalistik, medier och kommunikation i Göteborg. Han är verksam inom området internkommunikation och vi har använt oss av hans bok *Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*. Jan Strid har varit vår inspiration när vi bestämde oss för huvudämnet och var vår mentor när det gäller teoretiska referensramen i uppsatsen.

Vi har även intervjuat Tony Johansson som är verkställande direktör för Nille i Sverige. Intervjun har legat till grund för att ta reda på hur Nilles internkommunikation fungerar och för att erhålla information om företaget.

Vi har även intervjuat Susanne Erlandsson som är butikschef för en utav Nilles butiker eftersom vi ville veta hur internkommunikationen på Nille fungerar och hur den tillämpas i praktiken.

Vi har på liknande sätt genomfört en gruppintervju med fyra stycken butiksanställda i butiken för att undersöka hur deras bild av internkommunikationen ser ut i företaget.

Varför vi valt att genomföra en gruppintervju är för att vi har velat diskutera frågorna med respondenterna och för att de skulle ha möjlighet att bolla idéer med varandra som vi sedan kunde analysera.

Samtliga respondenter har vi träffat genom separata fysiska möten där vi har spelat in intervjuerna med hjälp av elektroniska medel (Iphone inspelning). I de fall där eventuella oklarheter med intervjuerna har uppstått har vi kunnat kontakta respondenterna på nytt genom telefon- och mejlkontakt.

Vi valde alla dessa respondenter för att vi vill undersöka hur internkommunikation fungerar i företaget genom tre olika synvinklar (VD, Butikschef och butiksanställda).

2.4 Metodkritik

Det finns flertalet sätt att skriva om internkommunikation. Vi har valt att bearbeta diverse litteratur från olika författare med olika bakgrund och synvinklar. Detta för att få en sådant brett teoretiskt ramverk som möjligt och för att inte riskera att styra vår uppsats åt ett visst håll. Det finns inga ramar enligt forskning som direkt säger vad internkommunikation innehåller utan det är vi författare till denna uppsats som har bestämt vad som skall ingå. Nedan är ett antal punkter som vi anser kunde ha gjort vår uppsats ännu bättre:

- Haft mer sekundärkällor i form av avhandlingar och mer forskning angående kommunikation i allmänhet.
- Vi kunde ha haft fler intervjuer med personer som arbetar med internkommunikation istället för att förlita oss på en verksam expert inom området.

2.5 Källkritik

2.5.1 Sekundärdata

Den litteratur som använts är endast en liten del av den litteratur som behandlar ämnena information och kommunikation. Vi har valt litteratur genom att fördjupa oss i vissa delar och områden som vi ansett har varit av störst intresse för vår uppsats. Man hade kunnat definiera internkommunikation på något sätt, så läsaren hade förstått vad det innebär.

Vi har använt boken *Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter* som är skriven av universitetslektorn Jan Strid som har varit en bra inspirationskälla för att ta reda på vad som skall ingå i vårt huvudämne. Det är en konkret och intressant bok som tar upp viktiga punkter inom internkommunikation, dock kan det ha hänt en del på området då boken är utgiven år 1999. Emellertid har vi haft god kontakt med Strid under arbetets gång och har kunnat diskutera bokens aktualitet och vad som har hänt inom området sedan dess och kunnat avhandla information som är viktigt för området idag.

2.5.2 Primärdata

Frågorna som ställts till respondenterna kunde formulerats på olika sätt. Vi har använt oss utav strukturerade frågor vilket har inneburit att vi ställt raka frågor.

Vi anser att en kvalitativ metod har varit bäst lämpad för att kunna klargöra syftet på bästa sätt. Säkerligen hade syftet kunnat bearbetas även med hjälp av en kvalitativ metod.

Vi kunde ha intervjuat fler personer inom området men valde inte att göra detta på grund av tidsbrist.

2.6 Empirisk studie

Denna metod har valts för att få en så aktuell bild av verkligheten som möjligt vad gäller kommunikationen inom företaget.

Kvalitativa intervjuer har använts i studien eftersom det behandlar huvudämnet på bästa sätt. Genom att använda oss av denna metod där strukturerade frågor besvarats av butikschefen, butiksanställda och Nilles VD Tony Johansson, har vi på bästa sätt kunnat ta reda på hur företagets verkliga internkommunikation ser ut.

Vi har genomfört intervjuer inom företaget Nille som går ut på att respondenterna intervjuas genom fysiska möten.

Tony Johansson har vi träffat på huvudkontoret i Göteborg. Under intervjun ställde vi frågor rörande Nille som företag och frågor gällande vårt ämnesområde, vilka vi utarbetat genom att använda litteratur inom området för att kunna ställa så relevanta frågor som möjligt.

Särskild inspiration har vi tagit av Jan Strid för att formulera rätt typ av frågor som vi sedermera utarbetat till samtliga respondenter.

3. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenterar vi de teorier som används i uppsatsen. Dessa ska fungera som underlag till analys av empirin.

3.1 Information

Information existerar oberoende av mänskligt medvetande när den väl producerats. Exempelvis kan information vara bilder och texter, men även ting vars syfte är att förmedla ett budskap till exempel genom en viss typ av klädsel (Hård af Segerstad, 2002).

Ett samband mellan information och kunskap är ur ett idéhistoriskt perspektiv nära förankrat. Den tekniska utvecklingen i dagens samhälle har inneburit att vi fått nya möjligheter att kommunicera och lagra kunskap. Denna kunskap är information som vi exempelvis kan spara och föra vidare via datorer och bildskärmar. Utvecklingen har inte bara inneburit att vi fått nya tekniska verktyg, utan även att kapaciteten och hastigheten på dessa tekniker har ökat, vilket i sin tur underlättar dess spridning och påverkar organiseringen hos dagens organisationer (Hård af Segerstad, 2002).

Information gällande vad som skall göras och hur det skall göras benämns som enkelriktad information. Denna information går linjärt vertikalt via de så kallade formella kanalerna i organisationen. Trots att informationen är enkelriktad, kan det vara svårt att få fram informationen rätt. När det uppstår problem inom detta område i en organisation är det vanligt att man ser över sina informationskanaler och hur de fungerar. Exempelvis kan man se över hur funktionerna fungerar gällande anslagstavlor, möten och intranät (Strid, 1999).

Strid framför vidare aspekten att man inom organisationer bör se till medarbetaren och dennes åsikter där frågorna betonar svaret. Frågor som vilken information medarbetaren eller medlemmarna vill ha och varför de vill ha denna typ av information bör beaktas. Dessa informella kanaler, det vill säga mottagarens informerande personliga kanaler är viktiga att se till genom att som organisation ta reda på vilka frågorna inom organisationen är. Många av frågorna besvaras av den formella informationen, men denna information måste också bearbetas av mottagaren.

För att bearbeta denna information krävs det kunskap och utbildning, vilket är någonting som en organisation bör tillhandahålla sina medarbetare för att informationen skall tolkas rätt (Strid, 1999).

Även Hård af Segerstad (2002) belyser kunskapens betydelse för information. Begreppet information syftar på kunskapens yttre delar, någonting som kan distribueras och lagras. Kunskap är en nödvändig förutsättning för information vilket tyder på ett samband mellan de två begreppen (Hård af Segerstad, 2002).

3.1.1 Syftet med information

Information underlättar för skapande av deltagande och engagemang i en organisation. För att dessa faktorer skall förstås krävs det kunskapsinformation. Kunskap om verksamheten är nödvändig för att kunna delta och för att känna engagemang för sitt arbete, vilket i sin tur är det väsentliga syftet för varför man i första hand kommunicerar i en organisation (Strid, 1999).

Strid (1999) förklarar vidare en matris av Hunter Mabon (1973) som beskriver förhållandet mellan makt och engagemang. Den bakomliggande tanken med matrisen är att om man tvingar någon att utföra något som denne egentligen inte vill så kommer denne att utföra arbetet, men på ett likgiltigt eller motsträvt sätt. Ur detta är det därmed svårt att tvinga fram ett positivt engagemang från en medarbetare.

En ökad nytta kan i sin tur generera ett ökat engagemang vid exempelvis en ökad produktion som innebär en ökad inkomst för organisationen. Dock finns det risker med att öka nyttan då individer kan vara beräknande i sitt engagemang. Strid (1999) tar här ett exempel på när svenska direktörer motiverar sina höga lönenivåer genom att hävda att om de inte får vidhålla sina lönenivåer, söker de sig utomlands istället. Den moraliska förpliktelsen för organisationen hos direktörerna och medlemmarna påverkar därmed engagemanget. En normativ makt kan skapas då organisationer försöker åstadkomma en sammanhållning i organisationen för att främja att engagemanget fortsatt skall vara stabilt. För att den normativa makten skall spridas behöver den kommuniceras ut.

Strid (1999) illustrerar tre olika typer av organisationer:

- Tvångsorganisationer: Det huvudsakliga maktmedlet är tvång.
- Nyttorganisationer: Belöning är det centrala medlet för makt och kontroll.
- Normativa organisationer: Domineras av en normativ makt där medlemmarna kännetecknas av hängivenhet och moralisk förpliktelse.

Vidare beskriver Strid (1999) en utveckling från en tidigare tvångsmässig makt med ett likgiltigt engagemang hos de anställda, till en mer normativ makt som skulle kunna innebära ett moraliskt engagemang. Kommunikationen i det sistnämnda blir således mer socialt inriktad vilket främjar ett moraliskt gemenskapsperspektiv. För att uppnå ett moraliskt engagemang måste medarbetarna i sin tur ha information om vad det är man skall känna engagemang för och för vilka engagemanget skall gälla. Informationen i detta sammanhang fungerar då inte bara som en kunskapskanal utan för även en social funktion (Strid, 1999).

3.2 Direkta och indirekta informationsvägar

Inom organisationer finns det direkta och indirekta informationsvägar. Man brukar skilja på dessa genom att säga att det finns direkta och indirekta alternativt personliga och opersonliga informationsvägar (Strid, 1999). De vanligaste är följande:

Direkta informationsvägar

Chef

För den direkta orderinformationen är chefen den naturliga informationskanalen. Chefen är ofta den som har störst kunskap om organisationen och vet vilka de rådande förhållandena är, både externt och internt inom organisationen (Strid, 1999). Chefen i en organisation är en formell ledare som håller ihop alla organisationens delar och är beroende av dess kommunikationsförmåga (Rövik, 2008).

De personer som ofta benämns som chefer utgörs ofta som experter vilka utbildats och anställts för att forma, organisera och reglera organisationer. De sköter alltså olika typer av företag inom olika områden. Chefen över en organisation har en formell makt över sina underordnade och styr

organisationen genom att kommunicera med sina medarbetare. Tillsammans ska de arbeta efter organisationens mål och kunna vara effektiva som möjligt (Wilson, 2010).

Arbetskamrater

Man kan få olika typer av information gällande organisationen via sina arbetskamrater. Denna typ av information som går via arbetskamraterna kan både vara positiv och negativ. Positiv information nås genom att arbetskamrater hjälper dig med olika uppgifter som du inte tolkat rätt. Exempelvis kan det hända att formell information kommunicerats ut från ledningen, men att denna är gammal, berör rutinsaker eller kan uppfattas som svår. I detta fall kan arbetskamrater fungera som stöttepelare då de med större erfarenhet kan hjälpa de andra medarbetarna att tolka informationen och på så sätt ta till sig budskapet som ledningen kommunicerat ut.

Negativ information kan vara att arbetskamrater är missnöjda med organisationen. Detta kan innebära att det finns risker med att en ryktesspridning startar, som inte behöver vara sann. Det kan handla om rykten kring personer eller om andra områden inom organisationen som inte behöver stämma överens med verkligheten (Strid, 1999).

Ryktesspridning är ett vanligt förekommande fenomen och är ett svårt problem för organisationer att handskas med. Kapferer (1988) definierar rykten som “uppkomsten och spridningen i samhället av uppgifter som ännu inte bekräftats av officiella källor eller också dementeras av dem”.

Ibland skiljer man mellan rykten och skvaller. Ryktesspridning är information som går mellan människor och kräver påminnelse och återberättande bland personerna i organisationen och fokuserar på händelser, medan skvaller är fokusering på personer (Rosnow & Fine, 1976).

Arbetsplatsträffar eller informationsmöten

Möten i ett företag är en vanligt förekommande händelse och sker ofta på daglig basis. Beroende på vilket typ av möte det är tala om finns det olika benämningar för dess form.

Om ledningen kallar till informationsmöte kan det uppfattas som ett försök att ge olika typer av information. Eftersom det är ledningen som kallar till ett informationsmöte är det en typ av vinkling och personalen vet ofta vad denna typ av möte innebär. Tidigare erfarenheter kan innebära att man som medarbetare går in på mötet med en viss form av inställning. Det är vanligt förekommande att man vid informationsmöten endast lyssnar på chefen och har en passiv roll under mötets gång. Det är alltid någon typ av problematisering att kalla till olika möten eftersom tidigare erfarenheter kan sätta prägel på hur man ser till mötets betydelse (Strid, 1999).

Strid (1999) beskriver fyra generella faktorer som man bör ha med på varje informationsmöte i en organisation:

Det skall finnas ett reellt syfte med mötet

Varje möte på ett företag känns inte nödvändigt för alla medarbetare. Varje organisation borde ha ett obligatoriskt möte där man tar upp saker som har hänt för företaget under den senaste tiden (Rövik, 2008). Det är också viktigt att organisationens medlemmar får vara med på något möte, eftersom det är medarbetarna som står för arbetskapaciteten (Strid, 1999).

Det skall finnas ett behov för medarbetarna att delta

Det måste finnas ett behov för anställda för att delta i möten eftersom de påverkar organisationen och för att främja deltagande och engagemang. (Strid 1999).

Mötet skall vara strukturerat utan att vara alltför formellt

Ett möte på ett företag bör vara strukturerat eftersom man bör veta vad som skall diskuteras och vilka befogenheter som finns på mötet. Det bör inte vara alltför formellt eftersom det kan förstöra kreativiteten (Strid, 1999).

Antalet deltagare skall inte vara större än att alla kan delta

Beroende på vad som skall diskuteras ska man anpassa antalet deltagare till mötets syfte.

Ofta är det bättre att kommunicera i mindre grupper för att tillvarata de idéer som kan komma fram under mötets gång (Strid, 1999).

Indirekta informationsvägar

Intranät

Intranät är en intern version av internet där man sammankopplar olika datorsystem. Intranät används för information och även för företagsfakta såsom policydokument och beslutsdokument som de anställda kan ta del av (Larsson, 2001). Att använda sig av intranät inom organisationer underlättar kommunikationen, samtidigt som det är en billig och enkel teknik som man kan få skräddarsytt utifrån sina önskemål från olika specialistföretag som jobbar med intranät. Via denna informationsväg får de anställda bättre tillgång till information om organisationen och underlättar utbytet av erfarenheter och kunskaper (Strid, 1999).

Ett intranät möjliggör kommunikation från ledningen, informationsavdelningen och andra avdelningar till övriga delar av organisationen. Kommunikationen mellan de anställda i organisationen är ytterligare en faktor som underlättas (Strid, 1999).

Det finns dock en viss problematik med att använda intranät. En del organisationer har inte ett så stort nyhetsflöde, vilket gör att intranätet kan bli inaktivt och att de anställda saknar motivation för att använda sig av denna kanal. Vissa anställda har också bristande datorkunskaper vilket gör att det kan finnas svårigheter att söka ny information. Ett annat problem med intranät ärett såkallat informationsöverflöd, det vill säga att det finns för mycket information och att det därmed kan vara svårt att urskilja den essentiella informationen (Bark m.fl., 1998).

Inom intranät finns det även en e-postfunktion som är en viktig informationskälla för medarbetarna. E-post för en viktig funktion då medarbetarna kan erhålla viktig information denna väg, samtidigt som det är ett medel för att kommunicera. Det finns dock även svårigheter med denna kommunikationskanal då det kan vara svårt att hålla reda på all e-post man får från olika håll och problem kan uppstå när man skall selektera och prioritera vilka av mejlen som är viktigast (Bark m.fl., 2008).

Anslagstavla

En anslagstavla finns ofta i organisationer och fungerar som en informationskälla. Anslagstavlan för en social funktion där man kan utbyta information, kommunikation och tjänster. Vissa butiker använder den för information mellan kunder där man köper eller säljer varor och anslagstavlan blir en social samlingspunkt för butikerna (Strid, 1999).

Inom vissa organisationer, till exempel myndigheter, finns det föreskrifter att viss information skall stå på anslagstavlan. Det gör att medarbetarna är medvetna om att viktig information anslås på anslagstavlan. Denna medvetenhet hos medarbetarna gör att viktig återkommande information kan skrivas upp på anslagstavlan samtidigt som chanserna är stora att budskapet som kommuniceras ut når mottagarna (Strid, 1999).

Sociala medier

Sociala medier i företag är ett relativt nytt fenomen. Beroende på vilket företag det handlar om läggs det olika resurser på att synas och marknadsföra sig via olika sociala medier. Exempel på sociala medier är Facebook, Twitter och LinkedIn.

Enligt en nyutkommen undersökning gjord av företaget Google, där tusentals chefer intervjuades, framkom det att cheferna tycker att sociala medier är ett framgångsverktyg för företagen. Chefer i undersökningen uttryckte sig även att användandet av sociala verktyg förbättrat deras förmåga att hitta information, människor och kompetenser (dn.se, 2012).

Andra elektroniska informationskanaler

Hemsida

Nästan alla företag har idag en hemsida. Denna typ av informationskanal är ett medel för företag att marknadsföra sig och även för att kommunicera med sina konsumenter och konkurrenter. Beroende på vilket typ av företag det är frågan om, läggs resurser olika på att bygga upp sina hemsidor då vissa branscher är i ett större behov att synas via denna kanal (Hadenius & Weibull, 2005).

Eftersom vi lever i en globaliserad värld är det nära till en global marknad och man kan attrahera konsumenter och öka sina marknadsandelar via en hemsida (Shirky, 2008).

3.3 Formell och informell information

Det finns två olika typer av interninformation, formell och informell information. Den formella informationen initieras uppifrån av ledningen i ett företag. Informell information kan uppstå vid exempelvis spontana personalmöten (Strid, 1999).

Formell information är någonting som på förhand är bestämt och delges vid exempelvis möten eller planerande situationer som organisationen har kommit överens om. Formell information handlar även om planerade mejlutskick, medarbetssamtal och budgetmöten (Rövik, 2008).

Informell information sker när spontana möten eller kontakter uppstår i en organisation. Det handlar om möten som är ostrukturerade. Informell information sker också när informationen från ledningen i en organisation är undermålig och då uppstår en viss kommunikation mellan organisationens medlemmar, vilket gör att spontana möten uppstår och vissa diskussioner sker (Strid, 1999).

Den formella informationen har ett stort inflytande på organisationer i övrigt och det finns vissa punkter som bestämmer den formella informationen. Den handlar om:

- Organisationens struktur
- Lagstiftning och avtal
- Motivation och policy

3.3.1 Organisationsstruktur

Organisationsstruktur brukar definieras som summan av de sätt på vilka arbetsuppgifter fördelas på olika enheter och roller, hur dessa koordineras och behandlar arbetsdelning och auktoritetshierarki (Alvesson & Svenningsson, 2007). Idag har nästan alla organisationer någon slags av hierarki såvida de inte är mycket små (Strid, 1999).

Enligt Strid (1999) kan sättet att organisera en verksamhet närmast avläsas i en organisationsplan. Planen fungerar som en modell eller förenkling av verkligheten, vilken

framställer personers ställning i förhållanden till andra personer, det vill säga den formella statusen hos enskilda personer och funktioner. Modellen speglar alltså strukturen, arbetsfördelningen, beslutsfördelningen och formella kommunikationsvägar i en verksamhet (Strid, 1999).

3.3.2 Motivation och Policy

De flesta företag har idag ett starkt behov att alla medlemmar i en organisation skall vara ett ansikte utåt för företaget (Strid, 1999).

Det är viktigt att man inom en organisation eller företag ser den anställde som en representant. När en anställd pratar om sitt företag för vänner och bekanta kommer dessa ha en bild över företaget, vilket kan spegla ifall budskapet om företaget blir negativt eller positivt (Rövik, 2008).

Det finns även vissa policys inom olika organisationer. Inom militärväsendet bär man uniform, dels för att visa vilka man jobbar för och dels för att visa vilken roll man har. Det blir en slags gemenskap och visar att man jobbar inom samma väsen. Precis som vissa grupper visar sitt medlemskap genom att fästa vissa märken på kläderna, visar man sin grupptillhörighet och budskap (Strid, 1999).

Enligt Strid (1999) finns det två viktiga syften i en organisation som man ska fokusera på. Dels är det att motivera medarbetarna och dels att få dem att arbeta efter samma mål. Alla i organisationen ska känna sig motiverade och vilja jobba för organisationen (Strid, 1999).

3.4 Kommunikation

Ordet *kommunikation* kommer från latinets *communis*, vilket betyder gemensam.

Kommunikation innebär att göra någonting gemensamt och genom att dela detta blir det en gemensam egendom med erfarenheter, reflektioner, iakttagelser och tankar. Att kommunicera är en social mänsklig handling där information är det som delas när vi kommunicerar med varandra (Hård af Segerstad, 2002).

Kommunikation och behandling av information är människans äldsta, vanligaste och nödvändigaste beteende. Vi är ständigt innefattade i ett utbyte av information med vår omgivning. Kommunikation som människans äldsta beteende används ofta som utgångspunkt för att förklara människosläktets framväxt. Det latinska namnet *homo sapiens* betyder ”den förnuftiga människan” vilket uttrycker förmågan att tänka och utveckla kunskap, vilket är någonting som skulle vara otänkbart utan kommunikationsförmåga (Hård af Segerstad, 2002).

Vår förmåga att utbyta information med vår omgivning har bidragit till att skapa och vidareutveckla det komplexa systemet av sociala relationer som präglar samtliga delar av människors liv (Hård af Segerstad, 2002).

Kommunikationens bakgrund

Intresset för att studera organisationer och organisationsuppbyggnad har sin utgångspunkt under 1800-talet där man sökte att få produktionen så effektiv som möjligt. Utgångspunkten var effektivitet utifrån ett ekonomiskt perspektiv med produktion i fokus (Strid, 1999). Detta synsätt var inspirerat av Frederick W. Taylors *Scientific Management* och Max Webers sociologi. Det tidigare synsättet kännetecknades av ett överhetsperspektiv på organisationer och arbetare, där den enskilda medarbetarens rättssäkerhet och ställning helt var underordnad den överordnades vilja (Hård af Segerstad, 2002).

Weber kom att genom sina nya tankebanor att omprägla det tidigare synsättet genom att se till värdet av tydliga regler och mål, både för verksamheten i sig och för medarbetarnas ställning i organisationen. Taylors influenser påverkade organisationsteorins utveckling genom sin starka tro på teknik och planering. Värdet av en samverkan mellan ledning och anställda kom att ge

betydelse för en vidare kompetensutveckling. Taylor och Weber kom att ge människan en mer central roll, men individen i sig med sina känslor och sociala relationer, spelade fortfarande en underordnad roll. Organisationer sågs som maskiner i ett system där fokus låg på att optimera varje enskild komponents beteende. Ansvar för styrningen av organisationen låg på den högsta ledningen som genom att ge order sände ut kommandon och instruktioner (Hård af Segerstad, 2002).

Informationen i organisationers sammanhang sågs till två grundläggande dimensioner: övertalningsförmåga och förståelighet. Dessa dimensioner skulle underlätta för scientific-management skolans produktionseffektiva inriktning med uppdelade arbetsmoment och organisationsstrukturer. Informationen som delades ut var inriktad på sändaren och frågor som ”vad skall sägas?” och ”hur skall det sägas?” stod i centrum. Informationen var således inte mottagarinriktad med frågan som ”hur förstås meddelandet?”. Den kommunikation som studerades var följaktligen sändarinriktad och den kommunikation som användes tillämpades med en generaliserad bild av en mottagare utifrån psykologiska observationer. Informationen som kommunicerades var utifrån den generaliserande bilden av mottagaren orderinriktad och man antog att så länge budskapet var tillräckligt välformulerat så förstås det rätt oberoende av vem mottagaren är (Strid, 1999).

Intresset för kommunikation som berörde andra punkter än rent produktionsbaserade incitament kom att påbörjas i ett senare skede under 1900-talet. Denna tidsepok medförde ett ökat uppmärksammande av Human-relations-skolan (Strid, 1999). Skolan växte fram i spår av Elton Mayos Hawthorne-studie som påbörjades 1929. Utgångspunkten för studien var att se till hur förändringar i en yttre arbetsmiljö påverkade produktiviteten i organisationens inre. Experimentet genomfördes vid Western Electric's fabrik i Hawthorne i Colorado. Det element som varierades var belysningen och det visade sig att produktiviteten ökade när belysningen förbättrades, men under studiens gång såg man att produktiviteten även ökade vid oförändrad och försämrad belysning. Vid efterstudier av experimentet gav facit sin förklaring att det var relationerna mellan forskarna och medarbetarna som var en avgörande faktor. Den tidigare relationen dem emellan skiftade från en distanserad till en mer kamratlig medarbetarrelation, vilket i sin tur förändrade medarbetarnas attityder. Utifrån Hawthorne-studien framträdde

betydelsen av att dels goda relationer mellan organisationers medlemmar genererar tillfredsställelse i arbetet och en hög produktivitet, dels att förutsättningen för att skapa dessa goda relationer är kommunikation (Hård af Segerstad, 2002).

Human-relations-skolans framväxt kom till att upptäcka betydelsen av sociala relationerna, vilket var en bidragande faktor för kommunikationsforskningens utveckling. Fokuseringen från den tidigare generaliserande synen på människan som en passiv ordermottagare förflyttades och man började istället se till individen som en aktiv informationssökare. Skolan gav utrymme för en mer utvecklad kommunikationsmodell med möjligheter för individen att på olika sätt motta information, så kallad feedback. Den tidigare sändarinriktade kommunikationen som en enkelinriktad syn övergick därmed till att se till hela kommunikationsprocessen (Strid, 1999).

Kommunikation inom organisationer

Det finns två typer av kommunikationer i en organisation, extern- och internkommunikation. Externkommunikation handlar om organisationens omvärld och internkommunikation bygger på vad som händer inom organisationen. Internkommunikation är hur information sprids inom organisationer mellan dess medlemmar och vad det är som kommuniceras. (Strid, 1999).

I en stor organisation är det en stor del internkommunikation eftersom alla ska kommunicera på ett bra och effektivt sätt. Det är medarbetarna som med sina kontakter med kollegor, kunder och samarbetspartners som bestämmer bilden av organisationen. Det är medarbetarna som avgör hur snabbt en organisation kan tackla ökad konkurrens och förändringar. Internkommunikationen är alltså en slags interaktion mellan exempelvis kollegor i en organisation och hur man bör kommunicera för att uppnå vissa mål (Strid, 1999).

Det finns alltid en sändare och mottagare i en organisation. Mottagaren förväntar sig att få information från ledningen inte bara om vad man skall göra eller hur man skall göra en viss uppgift, utan också om varför man skall göra det och vad resultatet ska bli. Beroende på erfarenhet, kompetens, insikter och engagemang hanterar man informationen olika (Strid, 1999).

Dagens moderna arbetsprocesser ställer krav på ökad kommunikation, då de anställda har en ökad fordran på kunskap och information (Strid, 1999).

3.5 Formell och informell kommunikation

Formell kommunikation

Thorsvik & Jacobsen (2008) skriver att formell kommunikation vanligtvis styrs av en uppsättning huvudregler som ska kunna gälla för organisationens kommunikation. Formell kommunikation innebär alla planerade arrangemang och upplägg för informationsförmedling som är relaterade till organisationens hierarkiska styrsystem med instruktioner i från ledare och etablerade arrangemang för samarbete och koordinering mellan anställda (Thorsvik & Jacobsen, 2008).

Formell kommunikation brukar följa en organisationsstruktur och är direkt kopplad till det företag och det arbete som utförs. (Thorsvik & Jacobsen, 2008).

Informell kommunikation

Det pågår ständigt informell kommunikation i verksamheter när medarbetarna kommunicerar med varandra. Exempelvis berörs vanliga diskussioner som uppstår mellan anställda med händelser, kollegor och gemensamma nämnare. Ett stort problem med informell kommunikation är att det kan uppstå rykten, vilket gör att organisationer kan ta skada. Det som en VD gör på ett företag granskas ofta av de anställda. När rykten uppstår är det viktigt att ledningen tar tag i dessa och minskar eventuella negativa konsekvenser som kan uppstå. För att minska eventuella rykten är det viktigt att man har bra kommunikation med sina anställda och håller dem välinformerade om vad som sker inom organisationen (Thorvik & Jacobsen, 2008).

Informell kommunikation sprider information snabbare än formell kommunikation och är väldigt nyttig för organisationer på flera olika sätt trots att det finns risk för ryktesspridning.

Thorvik & Jacobsen (2008) skriver att det finns flera viktiga funktioner för informell kommunikation och hur den kan påverka organisationer Nedan följer ett antal viktiga punkter:

- Genom informell kommunikation utvecklas sociala relationer mellan anställda i organisationen och det bildas sociala grupper

- Förtroende och misstro mellan människor i organisationer växer fram genom informell kommunikation
- Informell kommunikation är viktig för utveckling av en gemensam social identitet
- Vad ledare gör och den information som ledare ger, tolkas i den informella kommunikationen

3.6 Horisontell och vertikal kommunikation

Horisontell kommunikation

Horisontell kommunikation handlar om hur kommunikationen pågår mellan personer som är på samma nivå i en organisation. Det handlar alltså om anställda som har liknande utbildning och arbetsuppgifter (Dimbleby & Burton, 1995).

Thorvik & Jacobsen (2008) skriver att anställda i en organisation har mest kontakt med medarbetare som arbetar med snarlika arbetsuppgifter och som har samma status på samma hierarkiska nivå. När man jobbar med varandra får man gemensamma intressen och erfarenheter eftersom man jobbar med samma arbetsuppgifter. Man har ofta samma utbildning och kompetens, vilket gör att man använder ett gemensamt språk, symboler och en större möjlighet att kommunicera på ett bra och effektivt sätt. Dessa likvärdigheter är någonting som skapar förtroende gentemot varandra (Thorvik & Jacobsen, 2008).

Vertikal kommunikation

Vertikal kommunikation är information som flödar uppåt och nedåt i en organisation. Det handlar om information som kommuniceras på olika delar av organisationen, exempelvis när en VD på ett företag vill informera anställda längre ned i organisationen (Dimbleby & Burton, 1995).

Thorsvik och Jacobsen (2008) skriver att vertikal kommunikation som går nedåt i hierarkin och passerar olika nivåer kan bli förvrängd på grund av mottagarens tolkningar. Olika organisationers mellanchefer tolkar information genom olika situationsuppfattningar, värderingar och sociala identifikationer. Vertikal kommunikation uppåt handlar istället om information som ska flöda genom hierarkin underst i organisationen till övre led (Thorvik & Jacobsen, 2008).

Hierarkier i en organisation kan dock begränsa organisationens kapacitet att behandla information. Att behandla information och tillgodogöra sig information blir mindre när vi rör oss uppåt i organisationens hierarki eftersom det är färre personer på högre auktoritetsnivåer.

Chefer för organisationer måste alltid sälla information från dess underordnade och hitta den information som är viktig för företaget (Thorvik & Jacobsen, 2008).

3.7 Kommunikationens roll i dagens organisationer

Det svenska samhället är uppbyggt av olika typer av organisationer med kommunikation som en gemensam nämnare. Kommunikation är en grund för att organisationer skall kunna skapas, existera och utvecklas (Heide m.fl., 2005).

Heide med flera (2012) tar upp Chester Barnards aspekter om att kommunikationen mellan medarbetare är avgörande för organisationers överlevnad. För att medlemmarna i en organisation skall förstå gemensamma mål och för att kunna översätta målen till handling är kommunikationen nödvändig. Kommunikationen är även viktig ur ett individperspektiv där den etablerar sociala relationer som i sin tur bidrar till en gemensam organisationskultur (Heide m.fl., 2005).

I dagens organisationer är det vanligt att man beskriver organisationer som sociala system som binds samman av en gemensam kultur. Normer, tankesätt, värderingar och rutiner är exempel på en kulturell gemenskap som genomsyrar organisationer. Kulturen i en organisation skulle ha svårigheter att infinna sig om medlemmarna i organisationen inte kommunicerade med varandra om hur dessa olika faktorer skall hanteras och vilka värderingar de skall ha. Genom kommunikationsprocessen återskapar och utvecklar medlemmarna organisationen, vilket innebär att kommunikationen producerar och reproducerar organisationen (Heide m.fl., 2005).

3.8 Kommunikationsproblem

En välfungerande kommunikation i en organisation ger medlemmarna kontinuerlig och klar information. Det är dock vanligt att kommunikationen i en organisation kan upplevas som ett problem. I många fall uppfattas kommunikationen som dålig där anställda framför klagomål om dess bristfällighet. Det kan vara tal om att medarbetarna inte anser att cheferna tar till sig det de säger, att beslut inte kommuniceras ut, att mängden information som delas ut är för stor, eller att ingenting händer trots att man talat om problem. I motsatt led kan det vara tal om att chefer klagat på att de anställda ej följer direktiv, att informationen inte når fram trots upprepning, missnöje bland anställda eller att man har för mycket att göra (Heide m.fl., 2012).

Kommunikationsfrågor inom organisationer prioriteras i många fall lågt. Några utav förklaringarna till detta är att chefer ofta inte har någon direkt utbildning eller kompetens gällande kommunikationsfrågor. Ledarskapsutbildningar för chefer är ofta någonting som prioriteras men där är det vanligt att de kommunikativa inslagen innefattar utvecklingssamtal, feedback och coaching (Heide m.fl., 2005).

Det är även vanligt att man i en nedåtgående konjunktur sparar in på personal som arbetar med information då frågor som tidseffektivitet och höga krav på resultat dominerar. Det är svårt att mäta mervärdet och dess effekt av en väl fungerande kommunikation i siffror, vilket även det kan spela roll i dess nedprioritering. Att inom en organisation argumentera för att man måste satsa på kommunikation vid dessa ekonomiskt pressade lägen kan därmed vara svårt och kan ses som enbart en kostnad, där man inte kan mäta effektiviteten i siffror och där verksamheten i sig inte direkt genererar några intäkter (Heide m.fl., 2005).

Vi lever i ett samhälle där medarbetare, varumärken, lojalitet och andra immateriella resurser spelar en allt större roll för att konkurrera. Medvetenheten att dessa immateriella resurser skapas i och genom kommunikation har bidragit till att kommunikationsfrågor har fått en väsentligt större plats i organisationers ledning än tidigare. Tillväxten av nya medier såsom Facebook, bloggar och Twitter gör att man inom många organisationer tvingas att se till nya tankebanor och med en större medvetenhet kring kommunikation (Heide m.fl., 2012).

4. Empiri

I detta kapitel presenteras det undersökta företaget. Därefter beskrivs resultatet av de genomförda intervjuerna.

4.1 Företagspresentation

Nille är nordens ledande lågpriskedja som erbjuder utvalda produktkategorier och säsongsvoror. Produkter till halloween, påsk, midsommar och jul är några typer av varor som säljs i butikerna och högsäsonger på företaget kretsar kring dessa högtider.

Nille är ett relativt nytt företag som kom till Sverige under slutet av år 2011 och är under fortsatt snabb expansionstakt. I dagsläget har Nille redan expanderat till 18 butiker runt om i Sverige och i Norge finns det 310 butiker. Företaget är norskt och ägs av riskkapitalbolaget BC Partners. I Sverige är Tony Johansson VD för företaget. Nille omsatte under föregående år, 2011, 1,33 miljarder norska kronor och har totalt ungefär 1800 anställda i Sverige och Norges butiker (Intervju, Tony Johansson, 2012).

4.2 Intervjuer

Vi har genomfört intervjuer med Tony Johansson verkställande direktör för Nille i Sverige, Susanne Erlandsson butikschef för en utav butikerna i Göteborg och med fyra butiksanställda medarbetare i butiken. Intervjun med de butiksanställda genomfördes i grupp.

4.2.1 Intervju 1, Tony Johansson (VD, Nille AB)

Den första intervjun hölls på Nilles huvudkontor i Göteborg, där vi träffade Tony Johansson, VD för Nille i Sverige. Det var en intervju som fokuserade på att vi skulle få information om företaget, hur deras spelregler fungerar och verktyg om hur butikerna skulle skötas på bästa sätt. Nedan är en kort sammanställning av intervjun och med hjälp utav bearbetade fysiska broschyrer från Nille.

Spelregler

Nille har anpassade ”spelregler” för de anställda inom företaget som berör det dagliga arbetet och framtiden gällande följande, med exempel på utdrag från några av punkternas innehåll:

- *Möten ”Tider för möten planeras om möjligt minst halvårsvis”*
- *Gemensamma värderingar ”Vi pratar med varandra, inte om varandra”*
- *Gentemot företaget ”Vi ska ha en gemensam strategi och handlingsplan för att leda och styra verksamheten mot uppsatta mål”*
- *Hälsa, säkerhet och miljö ”Alla incidenter och olyckor ska rapporteras till närmaste chef. Ansvarig ser till att inrapporterade incidenter följs upp samt att lärdomar kommuniceras inom organisationen”*
- *Ledarskap ”Vi gör visionen till en gemensam egendom genom att kommunicera och arbeta med den aktivt”*
- *Ansvar ”Vi uppmuntrar utveckling genom att tillåta kalkylerat risktagande och belönar framgång”*

”Spelreglerna” fungerar som gemensamma riktlinjer som alla de anställda skall följa och ha som riktlinjer inom företaget och berör således såväl VD som butiksanställd.

Verktyg

Inom företaget har Nille olika aktiviteter och verktyg som skall underlätta förståelsen av hur butikerna skall skötas. Punkterna är följande:

Ready for customer (RFC): RFC går från 0 till 110 poäng. 90 poäng är en Nille butik som är ”RFC-Grön” enligt Nilles trafikljussystem där grönt är bra, gult godkänt och rött underkänt. Minst en gång per vecka skall butikerna genomföra RFC-kontroller där de går igenom olika punkter såsom framkomlighet i butik, inspiration och prismärkning.

Det finns minst fyra oanmälda kontroller årligen. En butik måste ha ett genomsnitt av minst 90 poäng, annars erhåller inte butikschefen någon bonus oavsett om butikens finansiella resultat är positivt. RFC används för att förbättra och behålla en hög och enhetlig standard bland butikerna och berör bland annat städning, underlättad konsumtion och visuell kommunikation.

Prestandakontrakt för chefer: Prestandakontraktet gör det tydligt för chefer inom företaget att se vad det är som förväntas av dem. Kontraktet berör såväl finansiella som personella punkter. Kontraktet är ett starkt verktyg för chefernas utveckling och är även väsentligt då cheferna exempelvis inte skulle uppfylla Nilles förväntningar. Inom företaget kan man genom kontraktet på ett enkelt och mindre kostsamt sätt se till vilka punkter som uppfylls eller icke uppfylls. Kontraktet definieras och genomförs då en chef startar sitt jobb, granskas efter sex månader och uppdateras och revideras årligen.

Bonusschema: Mäter och belönar finansiella resultat och RFC-standard där butikschefen kan göra skillnad. Överenskommelsen för bonus undertecknas årligen och kan även förändras årligen utan förhandlingar. Bonusschemat skall fungera som ett incitament och motivationsfaktor för att bibehålla hög prestanda över tid.

Inlärningsprogram: För nyanställda butikschefer erhålls en tvådagarsutbildning. Utbildningen omfattar målformulering, funktioner av balanserat styrkort, konsumentprisindex, visuell butikskommunikation och säljtävlingar.

Inlärningsprogrammet är till för att det inte skall finnas några brister i färdigheten av att sköta en Nillebutik.

4.2.2 Intervju 2, Susanne Erlandsson (butikschef på en utav Nilles butiker)

Vi träffade Susanne Erlandsson som är butikschef på en utav Nilles butiker. Vi ställde enklare frågor som skulle hjälpa oss med syftet att undersöka den interna kommunikationen inom en Nille butik.

1. Vad har ni för kommunikationsvägar?

Vi använder oss mestadels utav ”Nilleportalen” där vi kan mejla internt. Där läggs all information ut. Alla butiker har dessutom en mobiltelefon.

Jag har även skapat en Facebook-sida som är privat för de anställda i min butik och en öppen Facebook-sida för den butiken jag är ansvarig för.

2. Vilka utav dessa kommunikationskanaler används mest?

Portalen används flitigt. Det är det absolut enklaste och snabbaste sättet att kommunicera.

3. Hur påverkas ni som butikschef av dessa kommunikationskanaler?

Det är bra så länge man ska kommunicera internt. Behöver man mejla leverantörer, kunder och så vidare har man ingen möjlighet att sköta det från butiken då man inte har åtkomst till varken internet eller skrivprogram utanför portalen.

4. Varför väljer ni att kommunicera på detta sätt?

Jag tror att det är för att det är säkert mot dataintrång och håller även ner kostnaden då butikerna inte behöver licens till exempelvis datapaketet Office.

5. Känner ni några brister med de kommunikationskanalerna ni använder?

Ja när vi behöver göra ärenden till kunder och leverantörer.

6. Gör ni någon uppföljning/utvärdering i huruvida kommunikationen nått fram?

Nej det har inte skett sedan jag började på Nille för 1,5 år sedan vad jag vet.

7. Till vilken typ av information använder ni vilka vägar?

Allt går via portalen, förutom mer akuta ärenden då man använder telefonen för att få ett snabbt svar. De anställda kommunicerar jag mest med via Facebook eller direkt i butik.

8. Hur länge har ni använt er utav dessa metoder?

Det kan jag inte svara på, men det har funnits så länge jag arbetat inom företaget.

9. Hur ofta har ni förutbestämda möten? (formell information, på förhand bestämd, dels med huvudkontoret och dels med butiksanställda)

Ca 4-5ggr per år.

10. Till vem rör sig respektive för att ställa frågor? (exempelvis: ifall ni som butikschef har en fråga, vart vänder ni er då?)

Då vänder jag mig till den som har ansvar för just det området, och om jag inte vet vem som har ansvaret vänder jag mig till Distriktschefen.

11. Är det lätt eller svårt att hitta information?

Det är ganska svårt då det inte är någon jättelogisk uppbyggnad när det kommer till "Nilleportalen". Något som helt klart kan förbättras.

12. Anser man sig vara välinformerad?

Nej, det kommer ganska ofta små överraskningar.

13. Hur väl tycker ni att "BC-tavlan" fungerar som kommunikationskanal i butikerna?

Den fungerar ganska bra, men då vi är många i min butik som jobbar extra lägger jag även ut information på en Facebook-sida till mina anställda så att de kan ta del av denna snabbare.

14. Följer ni upp hur väl budskapet kommit fram till de butiksanställda?

Ja, ibland kan det komma besökare från huvudkontoret som kollar upp hur väl informerade de butiksanställda är om det som står på tavlan.

15. Hur väl tycker ni att ”Nilleportalen” fungerar?

Mycket bra så länge det är internt kommunikation det rör sig om.

16. Hade ni sett att det fanns andra typer av kommunikationskanaler?

Ja, tillgång till mejl och ordbehandlingsprogram hade inte varit fel.

18. Hur motiverar ni era anställda?

Jag försöker hålla en positiv arbetsmiljö för att främja ett gemensamt arbetsklimat. Våra säljtävlingar kan även fungera som en motivationsfaktor.

19. Känner man samhörighet och tillhörighet med organisationen?

Det är väldigt bra sammanhållning inom organisationen och vi känns alla som ett team trots att vi har butiker långt ifrån varandra.

20. Har ni någon formell klädsel på arbetsplatsen?

Ja, vi har en svart pikétröja där Nilles logotyp är med, sedan får de anställda själva använda sina skor, byxor eller jeans som helst skall vara svarta. Samtliga har även en namnbricka.

4.2.3 Intervju 3 (fyra stycken butiksanställda i samma butik)

Vi träffade 4 stycken butiksanställda i en gruppintervju där vi ställde enklare frågor rörande butikens internkommunikation och hur den fungerar i praktiken.

1. Hur väl tycker ni att ”BC-tavlan” fungerar som informationskanal?

”BC-tavlans” funktion hade övervägande positiva resultat utifrån intervjuerna. De butiksanställda tycker att tavlan på ett tydligt sätt förmedlar en snabb överblick av försäljningsstatistik, aktuella kampanjer och scheman. De anser att det är lätt att se hur försäljningen har gått och det är enkelt att se vilka säljtävlingar och erbjudanden som är aktuella.

Det några av de butiksanställda poängterade att det är nödvändigt att tavlan uppdateras regelbundet för att man skall ta till sig budskapet. I vissa fall sitter gamla utskrifter med information uppsatta på tavlan och om de sitter kvar en längre tid kan det lätt bli så att man ser förbi tavlan då man tror att det är gammal information, vilket kan innebära att man går miste om att ta till sig ny information som sitter uppsatt bredvid. Det som skrivs upp direkt på tavlan är alltid aktuellt och uppdaterad information men de papper med tidsplanering för kampanjer, städscheman och erbjudanden kan hänga kvar lite länge utan att de byts ut. Följaktligen kan det därmed vara utskrifter med fel vecka som sitter uppe, vilket kan innebära att man förbiser aktuell information.

2. Hur väl tycker ni att ”Nilleportalen” fungerar?

Även Nilleportalen fick positiv feedback utifrån våra intervjuer. Det rörde delade svar med hur ofta de butiksanställda använder den där vissa använder portalen mer än andra. Av de som använder Nilleportalen förhållandevis lite fick vi utifrån våra intervjuer fram att det beror på att de tycker de får tillräckligt med information av butikschefen och BC-tavlan.

För dem som använder portalen förhållandevis mycket använder denna informationskanal för att se till ny information om exempelvis resultat från säljtävlingar och hur det går för andra Nillebutiker. Användningsområdet för portalen underlättar även för att ta reda på eventuella prisförändringar och nya varor. Om man ska se till förbättringsmöjligheter så

skulle det uppskattas att göra portalen lite mer pedagogisk och enkel. Ett förslag som kom fram under en utav intervjuerna var att samla alla nya inlägg under en ”aktuell rubrik”, nu hamnar inläggen under olika rubriker på olika ställen på sidan så man måste veta vad man letar efter när man går in på Nilleportalen för att ta till sig informationen. Ytterligare ett förslag som framkom var då en utav de anställda beskrev en vanligt förekommande händelse där en viss produkt går in i kassa med ett rabatterat pris, utan att de anställda vet om det. Ett förbättringsförslag som gavs var att det hade underlättat ifall man på portalen kunde ha en notis- eller live-chat som alla butiker ser och som alla anställda kan fylla i och uppdatera varandra. Då kan vem som helst enkelt skriva upp vilken artikel som går in för ett lägre belopp och på så sätt meddelar man övriga butiker.

3. Hur tycker ni att Facebook-sidan fungerar?

Facebook-sidans funktion fick positivt respons från samtliga intervjuade. Några förbättringsmöjligheter som framkom var att användningen av sidan skulle öka ytterligare för att informationen och kommunikationen ska vara så dagsaktuell som möjligt.

4. Hur ser användningen av de olika informationskanalerna ut (BC-tavlan, Nilleportalen, Facebook-sidan)? Vilka kanaler används mest och till vad används dessa kanaler?

Det framgick att BC-tavlan används till störst grad. De butiksanställda ansåg att Nilleportalen mer kan kännas som en kanal från andra delar av organisationen till butikscheferna. Visserligen även tillgänglig för de butiksanställda men BC-tavlan ansågs som ett förtydligande av informationen på Nilleportalen direkt riktad mot de butiksanställda. BC-tavlan kändes även i annat fall som att den mer ska ge en helhetsbild om hur det faktiskt går, men att man inte tar till sig informationen till fullo då den inte säger så mycket konkret mer än åt vilket håll verksamheten går.

Facebook-sidan används dagligen. Användningsområdet är till störst grad för schemafrågor och ibland för meddelanden som butikschefen förmedlar till alla.

5. Hade ni sett att det fanns några andra informations- och kommunikationskanaler?

Förslag om att butikschefen ska skicka ut veckobaserade informationsmeddelanden, antingen via Facebook-sidan eller via mejl om aktuella erbjudanden, säljtävlingar eller om det händer någonting särskilt just den veckan. Ytterligare ett förslag som gavs var ett gemensamt mejlkonto som man direkt kan koppla till mobilen där man i sin tur kan genomföra eventuella schemaförändringar eller byten sinsemellan de butiksanställda.

6. Hur tycker ni att kommunikationen på Nille fungerar idag?

Kommunikationen anses fungera relativt dåligt i dagsläget. De åsikter som framkom om bristfälligheter var att det märks att butikschefen inte får den information hon behöver i tid för att hinna föra den vidare till övriga butiksanställda. Det råder även brister i information gällande prisförändringar som tyder på brist på kommunikation ut till butikerna. Det framgick även att det ibland förmedlas olika information från butikschefen till de butiksanställda vilket märks när de anställda pratar med varandra.

Kommunikationen mellan Nillebutikerna är nästan obefintlig. Den enda kommunikationen som sker är om man ringer till någon annan butik för att fråga om någon vara eller om de ringer tillbaka i samma ärende.

Mellan butikschef och butiksanställda anses kommunikationen fungera förhållandevis väl. När de butiksanställda är på plats och jobbar funkar det väl och de får reda på det de behöver för att kunna göra ett bra jobb. I de fall då man som butiksanställd inte har jobbat på ett tag är det ofta mycket som ändrats och då händer det att viss information faller bort.

De butiksanställda känner att de har en god relation med varandra och med sin butikschef och känner att de kan ta upp eventuella frågor och dylikt, vilket talar för att det är ett bra arbetsklimat vilket är en bra utgångspunkt för att kommunikationen skall fungera.

7. Är det någon typ av kommunikation som är särskilt ”utsatt” för brister?

De punkter som anses vara särskilt utsatta för brister är kommunikationen om kampanjer och erbjudanden. Prissättning är ytterligare en punkt som ibland möts av brister vad gäller informationsspridning då rätt kampanjpriser inte går in direkt i kassan, vilket förutsätter att de butiksanställda måste känna till prisförändringen för att kunna ge kunderna aktuellt pris.

Nödvändigheten att de butiksanställda känner till aktuella kampanjer och erbjudanden är viktigt för att som butik ge ett professionellt intryck till kunderna. Det framgick i intervjun att kunderna som besöker butiken oftast är mycket medvetna om vilka erbjudanden som är aktuella vilket innebär att det är viktigt att de anställda också känner till dem. Ett förslag som kan fram var att det reklamblad som Nille skickar ut till boende i områden kring butiken också kan mejlas till de anställda, så att de på liknande sätt kan ta till sig informationen.

Det framgick även att behovet av mer övergripande information behöver förbättras. För att exemplifiera skulle en fråga kunna vara hur länge en realisation kommer att pågå. Det förekommer att kunder frågar liknande frågor men att de butiksanställda inte har någon information om detta och kan således inte svara på deras frågor på grund av brister i den allmänna informationen. På så vis skulle man som anställd veta lite vad som händer när man inte är där och få en ökad struktur på hur butiken förändras. En anställd berättar att man i dagsläget kan behöva ägna en bra stund åt att gå runt och titta och leva vart nya varor har förflyttats och liknande vid arbetspassets början. Det tar tid som skulle kunna gå åt till att hjälpa kunder eller göra någonting viktigare.

8. Är det lätt eller svårt att hitta information?

Samtliga intervjuade ansåg att mängden information är tillräcklig men att informationen ibland kan vara svårt att ta till sig. Anledningar som framkom var svårigheter på grund av brist på tid och att det ibland kan vara svårt att hitta all typ av uppdaterad information då Nilleportalen ibland är rörig och att all information på BC-tavlan inte är dagsaktuell.

Informationen finns dock där och om man som butiksanställd har tid att leta så finns den.

9. Anser man sig vara välinformerad?

Även under denna fråga ansåg samtliga intervjuade att informationen finns tillgänglig men att man måste ta till sig den för att anse sig vara välinformerad. De butiksanställda nämnde flertalet gånger att det ibland känns som att det är deras eget ansvar att söka information. Butikschefen delger information men för att få en helhetsbild av hur det exempelvis går för en butik jämfört med de andra så får man söka upp den informationen själv.

10. Värdesätter man högre den information man får från vissa kanaler eller individer? Finns det något samband med hur man identifierar sig med organisationen?

Informationen som värdesätts högst är den som kommer från butikschef och kollegor, trots att informationen som ligger uppe på Nille-portalerna till störst grad kommer från högre led i organisationen. Som anledning till detta framkom i intervjuerna att man som butiksanställd identifierar sig mer med medarbetarna i butiken i synnerhet än med Nille i allmänhet. Butikschefen och medarbetarna i butiken blir därför de närmaste och viktigaste informationskanalerna. En aspekt som gavs var att ifall man identifierar sig mer med hela organisationen kanske man skulle värdesätta informationen och kommunikationen som går ut från de högre leden.

5. Analys

Utifrån våra intervjuer och genom att bearbeta den litteratur vi använt i vår uppsats har vi analyserat Nilles informations- och kommunikationsflöde.

Kommunikation är viktig i alla avseenden vad gäller organisationer. Kommunikation sker på alla möjliga sätt och det är viktigt att den når fram till rätt personer som sedan kan utnyttja den på bästa sätt.

Jan Strids illustration av en nyttoorganisation, där belöning är det huvudsakliga medlet för makt och kontroll som kommuniceras ut tycker vi går att tillämpa på Nille. I det prestanda kontrakt och belöningsystem som tillhandahålls för butikschefen, där belöningsystemet är ett bonusschema, fungerar det som en morot för butikschefen att upprätthålla en hög "RFC-standard" i butiken och för att uppnå finansiella resultat. För de butiksanställda är det på regelbunden basis säljtävlingar mellan butikerna och där de anställda kan vinna pengar till butiken som de sedan gemensamt kan bestämma vad de vill spendera pengarna på. Dessa olika belöningsincitament för butikschefen och för de anställda skulle kunna ses som ett medel för makt och kontroll inom företaget.

Strid beskriver en organisatorisk utveckling från en tidigare tvångsmässig makt som kommuniceras ut där engagemanget är likgiltigt hos de anställda, till en mer normativ makt där det moraliska engagemanget dominerar. För att åstadkomma denna typ av engagemang bör kommunikationen vara mer socialt inriktad enligt Strid för att främja ett moraliskt gemenskapsperspektiv. Den ökade sammanhållning de anställda kan känna genom att hitta på gemensamma aktiviteter via de pengar butiken erhåller vid en vinst av en säljtävling skulle kunna ses som en faktor till en ökad gemenskap bland de anställda. De anställda måste i sin tur ha information om vad det är man skall känna engagemang för, vi ser här nödvändigheten av att informationen om säljtävlingar och dylikt kommuniceras fram på ett tydligt sätt. Nilles inlärningsprogram för butikschefer behandlar bland annat just säljtävlingarna där butikscheferna får en utbildning om dess funktion. Informationen om aktuella säljtävlingar sitter uppe på respektive Nillebutiks "BC-tavla".

“BC-tavlan” fungerar likt Strids beskrivning av anslagstavlan som en informationskälla och har en social funktion där information om exempelvis säljtävlingar och aktuella erbjudanden sitter uppe i Nilles butiker. Utifrån våra intervjuer fick vi reda på att det i vissa fall sitter gamla utskrifter med information uppsatt på tavlan vilket kan innebära att om de sitter kvar en längre tid lätt kan bli att man som butiksanställd ser förbi aktuell information då man tror att det är gammal information som sitter uppe. "Nilleportalen" är ytterligare ett verktyg där de anställda kan ta del av hur det har gått för respektive butik i säljtävlingarna som varit. Användningsgraden av "Nilleportalen" varierade i våra intervjuer vilket kan innebära att de anställda till olika grad är medvetna om resultatet från säljtävlingarna, vilket följaktligen kan leda till att det moraliska engagemanget i sin tur skiljer sig.

“Nilleportalen” fungerar likt Jan Strids beskrivning av intranätet som möjliggör kommunikation från ledningen, andra avdelningar i organisationen och kommunikationen mellan de anställda i organisationen. Problematiken som Strid nämner är att vissa svårigheter kan uppstå dels vid ett litet nyhetsflöde men även då nyhetsflödet är för stort, vilket kan leda till ett “informationsöverflöd”. Ytterligare problematik är svårigheter att hitta information och att anställda saknar information att logga in på intranätet. Denna typ av problematik har vi sett till utifrån våra intervjuer då de anställda nämner att “Nilleportalen” är relativt svårhanterlig, används till olika grad bland de anställda och att informationsutbudet som ligger uppe är väldigt stort. För att Nille skall upprätthålla ett högt moraliskt engagemang och en utifrån Strid, normativ makt, ser vi här till nödvändigheten av att dels "BC-tavlan" uppdateras regelbundet för att aktuell information inte skall förbises, dels att användningen av "Nilleportalen" ökar för att få ett så likartat engagemang som möjligt.

Kommunikationen i dagens organisationer kan ibland upplevas som ett problem. Heide med flera skriver att kommunikation i många fall uppfattas som dålig på grund av dess bristfällighet. Beslut kan missas att kommuniceras ut, mängden information är allt för stor för att de anställda skall kunna ta till sig den och så vidare. Detta gäller information som kommuniceras såväl uppifrån och ner i organisationen som nerifrån och upp.

Organisationers kommunikationsfrågor prioriteras i många fall lågt med förklaring till att chefer inte har någon direkt utbildning kring kommunikationsfrågor. Detta går att knyta an till Nille där butikschefen som vi intervjuat själv inte har någon särskild utbildning gällande dessa frågor. I den butiken där butikschefen är verksam har hon själv på eget initiativ genom samtal med sina butiksanställda skapat en Facebook-sida för att underlätta kommunikationen med sina anställda. Facebook-sidan uppdaterar hon sedermera löpande under dygnet oavsett om det är på arbetstid eller utanför.

Butikschefen har även skapat en öppen Facebook-sida för sin butik där hon och de anställda löpande kan lägga upp bilder och liknande för att visa aktuella erbjudanden och tävlingar där användare av Facebook kan vara med och tävla och vinna produkter från butiken. Denna typ av sociala media och sociala medias roll inom dagens organisationer har ökat markant de senaste åren. Olika stora delar resurser lägga på att synas genom denna typ av kanal och beroende på vilket företag det berör.

Nille som är verksam inom detaljhandeln kan säkerligen dra fördelar av att marknadsföra sig genom denna typ av kanal då de kan skylta med aktuella erbjudanden och marknadsföra butiken på ett snabbt och enkelt sätt. Då detta skett på eget initiativ av butikschefen och inte genom resurser från Nille, skulle säkerligen spridningen kunna öka ytterligare ifall butikschefen och de anställda skulle få mer resurser i form av tid att lägga på att uppdatera sidan oftare.

Nille tillhandahåller som tidigare nämnt ett inlärningsprogram för nyanställda butikschefer där utbildningen är till för att delge tillräckligt med information som krävs för att sköta en Nillebutik. Heide med flera skriver att ledarskapsutbildningar för chefer ofta är någonting som prioriteras i organisationer där de vanligaste kommunikativa inslagen berör feedback, utvecklingssamtal och coachning. Nilles inlärningsprogram berör inte några utav dessa punkter utan behandlar snarare huruvida den dagliga driften av butiken skall skötas. Utifrån vår intervju fick vi även reda på att de har 4 till 5 på förhand bestämda möten med formell information både vad gäller möten med huvudkontoret och med de butiksanställda sammanlagt. Om detta är tillräckligt eller inte kan vi inte svara på. I intervjun med butikschefen svarade hon att vid frågor vänder hon sig till den ansvarige för det området frågan gäller eller till distriktschefen. På frågan gällande ifall det är lätt

eller svårt att hitta information ansåg hon att det var svårt då det inte finns någon logisk uppbyggnad för att söka information exempelvis via "Nilleportalen" och hon hade gärna sett till förbättringar. Även i intervjun med de butiksanställda ansågs det att "Nilleportalen" kan förbättras och bli mer pedagogisk.

Heide med flera skriver att för att medlemmarna i en organisation skall förstå gemensamma mål och kunna översätta målen till handling är kommunikation nödvändigt. Kommunikationen spelar även en väsentlig roll för individerna i organisationen då den etablerar sociala relationer som vidare främjar en gemensam organisationskultur. Nilles kommunikation i allmänhet ansågs utifrån våra intervjuer med de butiksanställda fungera förhållandevis dåligt i dagsläget. De anställda medgav att butikschefen inte får tillräckligt med information i tid för att hinna föra den vidare till de anställda och informationen från butikschefen är ibland olika. Kommunikationen med andra Nillebutiker är näst intill obefintlig, detta kanske beror på att Nille är relativt nyetablerat i Sverige och kanske inte har upprättat ett fungerande kommunikationssystem mellan butikerna i dagsläget. Kommunikationen mellan butikschef och butiksanställda anses istället fungera relativt bra, mycket tack vare att de medgav att de anställda i butiken har en god relation med varandra och sin butikschef, vilket talar för att bra arbetsklimat och är en förutsättning för att kommunikationen skall fungera väl.

Likt Röviks resonemang kring angelägenheten av att man inom organisationer och företag ser den anställde som en representant och Strids aspekter kring klädpolicy har man på Nille en viss klädsel som de butiksanställda skall följa. De anställda bär en pikétröja som de får av företaget med en namnbricka för respektive anställd. Utöver detta bär de svarta byxor eller jeans och helst svarta skor. Den gemensamma klädpolicy är likadan i alla Nilles butiker vilket i sin tur bidrar till att kunder som kommer in i de olika butikerna känner igen den gemensamma klädpolicy som är ansiktet utåt för företaget. På liknande sätt skulle klädpolicy kunna bidra till en gemenskap även bland de anställda då samtliga bär samma typ av kläder och visar att man tillhör samma sällskap. Namnbrickan de anställda bär skapar även en form av relation till de kunder som besöker butiken då de direkt kan ställa en fråga till respektive person och tilltala denne med dess namn, vidare kan även kunden återkomma till samma person vid ett återbesök av butiken och således känna igen personen via dennes namn.

6. Slutsatser

Internkommunikationen på Nille har vi utifrån vår bearbetning av intervjuerna kommit fram till inte alltid fungerar som den skall. Missnöje, svårigheter och problematik är några faktorer som de anställda nämner, vilket i sin tur kan innebära att det går ut över de anställdas dagliga arbete i butiken.

Nilles relativt nya etablering i Sverige kan ha inneburit att företaget inte har hunnit utveckla en väl fungerande organisering kring internkommunikationen, vilket i sin tur påverkar de anställdas situation. Trots att kommunikationen inte alltid anses fungera väl i dagsläget går det bra för företagets etablering i Sverige och de har fortsatta expansionsplaner att öppna upp ytterligare butiker. Vi tror att mycket beror på att Nille är verksamma inom detaljhandeln och är ett företag som konkurrerar med låga priser, vilket oavsett konjunktur är ett väl fungerande konkurrensverktyg. För att företaget skall upprätthålla en god organisatorisk gemenskap som det i dagsläget verkar råda ser vi här till nödvändigheten av att internkommunikationen förbättras för att de anställda skall känna sig så välinformerade och bekväma på sin arbetsplats som möjligt.

Vi tror att det behövs fler utbildningar inom kommunikationsfrågor för butikschefer som gör att de kan styra sina butiker i rätt riktning och skapa en gemensam plattform där alla butiker sköts på samma sätt. För de anställdas situation tror vi att en förbättring och förenkling av "Nilleportalen" hade främjat de butiksanställda att erhålla den information de behöver. En internutbildning av intranätets struktur och uppbyggnad hade varit högst relevant då det hade underlättat tolkningen av information och de butiksanställda kan känna sig säkrare och mer bekväma med sina uppgifter. Eftersom att företaget inte har haft någon direkt uppföljning över hur deras nuvarande kommunikationsverktyg har fungerat föreslår vi att dessa utvärderas. I synnerhet "Nilleportalen" då det är via denna kanal som den största delen av informations- och kommunikationsutbudet innehåller och eftersom vi utifrån intervjuerna fick reda på att flera anställda upplever intranätet som svårhanterligt och ostrukturerat.

Vi har lärt oss att internkommunikation är ett stort och brett område som är nödvändigt för att organisationer skall fungera på olika bra sätt. Organisationer som fokuserar mycket kring information och kommunikation kommer att skapa en bra plattform för dess arbetskamrater och skapa riktlinjer för hur man arbetar effektivt inom området kommunikation.

Ett nytt företag som Nille bör arbeta efter strategiska kommunikationskanaler som gör att företaget kan skapa en hållbar verksamhet där anställda och chefer kan kommunicera och där rätt information ges. Nya företag som Nille behöver fördjupa sig i området internkommunikation och arbeta efter en färdig mall, så man vet vilka riktlinjer som ingår i området. En nyanställd på ett företag skall kunna veta vilka kommunikationskanaler som används i olika situationer och ska vara självsäker inför sina arbetsuppgifter.

Förslag på vidare forskning

Under arbetets gång har vi insett att det breda begreppet internkommunikation innefattar en rad olika områden som i sin tur påverkar organisationers organisering. Just eftersom Nille är ett relativt nystartat företag i Sverige hade vi funnit det intressant att göra en liknande studie som denna uppsats är baserad på i ett senare skede, för att sedan göra en jämförelse studierna emellan. Vi hade sedermera kunnat analysera dessa jämförelser och försöka utläsa hur en organisations internkommunikation ter sig över tid och vad denna tidsaspekt har inneburit för organisationen.

Ytterligare intressant forskning hade varit att göra en liknande jämförelse med Nilles norska verksamhet, där de varit verksamma sedan flera år tillbaka, med den nyetablerade svenska verksamheten. En undersökning baserad på att ta reda på huruvida internkommunikationen fluktuerat länderna emellan hade varit spännande ur ett organisations- och kommunikationsperspektiv. Faktorer som hade varit intressanta att studera hade bland annat varit utifall företagets kommunikativa strategier och organisering från Norge applicerats i Sverige. Hur detta påverkar verksamheterna och hur en verksamhet utvecklas över tid och rum hade varit en spännande vidareforskning.

7. Källförteckning

7.1 Litteratur

Ahrne Göran, Papakostas Apostolis, (2011) Organisationer, samhälle och globalisering, Lund, Studentlitteratur AB.

Hadenius Stig, Weibull Lennart, (2003), Massmedier: en bok om press, radio & tv, Göteborg och Stockholm, Albert Bonnier förlag.

Heide Mats, Johansson Catrin, Simonsson Charlotte, (2005), Kommunikation och Organisation, Malmö, Liber.

Heide Mats, Johansson Catrin, Simonsson Charlotte, (2012) Kommunikation i organisationer, Stockholm, Liber.

Hård af Segerstad Peder, (2002), Kommunikation och information: en bok om människors förmåga att tala, tänka och förstå, Uppsala, Uppsala Publishing House.

Jacobsen Dag Ingvar, Thorsvik Jan,(2008), Hur moderna organisationer fungerar, Norge. Studentlitteratur AB.

Shirky Clay, (2008), Here comes everybody, USA, Penguin Books

Strid, Jan, (1999), Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter, Lund, Studentlitteratur.

7.2 Elektroniska källor

<http://www.dn.se/ekonomi/sociala-medier-gor-foretag-mer-produktiva>, Hämtad 2012-12-15

<http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/19760580.HTML>, Hämtad 2012-12-20

<https://lagen.nu/1976:580>, 2012, Hämtad 2012-12-20

7.3 Intervjuer

Tony Johansson, Verkställande direktör på Nille i Sverige.

Intervju utfördes: 2012-11-29

Susanne Erlandsson, Butikschef på Nille.

Intervju utfördes: 2012-12-21

Gruppintervju med fyra stycken butiksanställda på Nille.

Intervju utfördes: 2013-01-03