



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

## Det är insidan som räknas

Organisationsidentitet och internkommunikation  
ur ett medarbetarperspektiv

Magisteruppsats 15 hp  
KT2501  
Kommunikatörsprogrammet med  
inriktning mot myndigheter och  
offentlig förvaltning  
VT14  
Författare: Carolina Jehrn  
Handledare: Eva-Marie Ström  
Examinator: Torbjörn Lager

## **Abstract**

**Syfte:** Syftet med den här uppsatsen är att undersöka organisationsidentiteten och den interna kommunikationen inom en stor och indelad organisation, och relatera dessa begrepp till varandra. Frågeställningarna berör organisationsidentiteten, internkommunikationen och relationen mellan dem ur ett medarbetarperspektiv.

**Metod:** Studien är genomförd med hjälp av sex kvalitativa intervjuer med medarbetare vid Stadsbyggnadskontoret.

**Resultat:** Resultaten indikerar att en organisations identitet och interna kommunikation hör samman. Med internkommunikationen skapas en möjlighet att uppnå delaktighet och gemenskap från medarbetarens sida. Kommunikationen bygger och förstärker identiteten genom de interpersonella interaktionerna. Identiteten och internkommunikationen är även starkt påverkade av strukturen och kulturen i en organisation. Om en organisations struktur består av flera avdelningar och mindre grupper innebär detta ett problem för identifikationen då en distans skapas till helheten. Till följd av indelningen finns sammansvetsade mindre grupper där identiteten existerar. Därför uppfattas värderingarna ofta som distanserade från det dagliga arbetet. Indelningen medför att subkulturer existerar där liknande tankar, synsätt och åsikter delas. Generellt är också gemenskapen och identifikationen starkast i dessa mindre grupper. Detta beror av de interpersonella interaktionerna och kommunikationen mellan medarbetarna i de mindre grupperna, som bygger identiteten. Med tanke på att de intervjuade respondenterna har olika yrkesroller samt tillhör olika grupper, är resultatet varierat. Detta beror troligen av de subkulturer som existerar som också påverkar syn och förhållningssätt ur ett medarbetarperspektiv. Det är följaktligen svårare att uppnå en gemensam identitet i en stor, indelad organisation.

**Nyckelord:** *organisationsidentitet, intern kommunikation, information, organisationskultur, organisationsstruktur, medarbetarperspektiv, offentlig förvaltning.*

## **Tack!**

Jag vill först och främst rikta ett varmt tack till de sex medarbetare vid Stadsbyggnadskontoret som ställde upp på intervju. Ni gjorde den här uppsatsen möjlig.

Jag vill också tacka Susanna Lauritzen och Christina Terfors, mina kontaktpersoner vid Stadsbyggnadskontoret, för er hjälp och förtroendet att genomföra studien hos er.

Ett tack vill jag också rikta till min handledare, Eva-Marie Ström, för din vägledning och hjälp längs vägen med min magisteruppsats.

Sist men inte minst, vill jag tacka dig Emil. Ditt stöd, din omtanke och dina uppmuntrande ord under den här tiden har varit guld värt. Du är världsbäst!

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Introduktion .....</b>	<b>1</b>
1.1	Syfte och hypotes .....	2
1.2	Frågeställningar .....	3
1.3	Disposition.....	3
<b>2</b>	<b>Bakgrund – om Göteborgs Stad, informationspolicy och Stadsbyggnadskontoret .....</b>	<b>4</b>
2.1	Om Göteborgs Stads organisation.....	4
2.2	Lagstiftningar som grund för organisationens kommunikation .....	5
2.3	Göteborgs Stads informationspolicy .....	5
2.3.1	Intern kommunikation utifrån Göteborgs Stads informationspolicy .....	6
2.4	Stadsbyggnadskontoret (SBK).....	7
2.4.1	Kanaler för intern kommunikation .....	8
<b>3</b>	<b>Teoretisk bakgrund och tidigare forskning .....</b>	<b>10</b>
3.1	Organisationsidentitet i relation till internkommunikation.....	10
3.2	Organisationsidentitet.....	11
3.2.2	Organisationskultur.....	12
3.2.3	Organisationsstruktur.....	13
3.3	Internkommunikation .....	14
3.3.1	Den moderna informations- och kommunikationstekniken (IKT) .....	15
3.3.2	Internkommunikationens funktioner .....	16
3.3.3	Kommunikationsvägar i en organisation .....	16
3.3.4	Informations- och kommunikationspolicyer.....	18
3.4	Sammanfattning av teoretisk bakgrund och forskning.....	18
<b>4</b>	<b>Metod och material.....</b>	<b>20</b>
4.1	Val av metod .....	20
4.2	Förförståelse inför intervjumetodik .....	20
4.3	Konstruktion av intervju.....	21
4.4	Material, urval och respondenter .....	21
4.5	Genomförandet av intervjuerna .....	22
4.6	Transkribering och analysmetod.....	23
4.7	Validitet, reliabilitet och trovärdighet.....	23
4.8	Forskningsetik .....	24

4.9 Metodkritik.....	25
<b>5 Resultat och diskussion .....</b>	<b>26</b>
5.1 Organisationsidentitet.....	26
5.1.1 Gemenskap .....	26
5.1.2 Kännedom om mål och värderingar .....	28
5.1.3 Interpersonella interaktioner .....	31
5.1.4 Motivation.....	32
5.1.5 Syn på arbetsgivare.....	33
5.2 Internkommunikation .....	34
5.2.1 Förutsättningar för intern information .....	34
5.2.2 Informationsinhämtning .....	37
5.2.3 Ansvar.....	38
5.2.4 Delaktighet.....	39
5.2.5 Kommunikation mellan medarbetare och avdelningar.....	40
5.2.6 God intern kommunikation.....	44
5.2.7 Förbättringar av internkommunikationen .....	46
5.3 Organisationsidentitet i relation till internkommunikation.....	48
<b>6 Sammanfattning av resultat och vidare forskning .....</b>	<b>52</b>
<b>Referenser .....</b>	<b>55</b>
<b>Bilaga 1: Informationsbrev .....</b>	<b>58</b>
<b>Bilaga 2: Intervjuguide.....</b>	<b>59</b>

# 1 Introduktion

Mitt intresse för internkommunikation väcktes när jag kom i kontakt med arbetslivet för några år sedan. Jag har på flera arbetsplatser stött på frasen: ”jag har inte fått någon information om det”. Kollegan ser frågande och oförstående ut. Och visst, jag kan själv erkänna att jag ibland känt igen mig i detta påstående. Enligt mina erfarenheter påverkar bristfällig information och bitvis haltande kommunikation både känslan av delaktighet och gemenskap hos medarbetare. Men det finns även stöd för mitt påstående inom forskningen där det diskuteras om att det informeras för lite, att beslut inte kommuniceras tillräckligt, eller att det tvärtom, finns överflöd av information i organisationer (Heide et al., 2005).

Den interna kommunikationen i en organisation är nödvändig för dess existens och sätt att fungera. Detta faktum är det få forskare som ifrågasätter. Däremot hur mycket information, om vad, från vem, på vilket sätt och till vem, är inte lika självklart (Strid, 1999). Därför handlar i dag många frågor inom kommunikationsforskningen om hur medarbetare inom en organisation ska nås av information på ett effektivt sätt (Heide et al., 2005). Heide et al. (2005, s. 20) belyser internkommunikationen ur ett perspektiv där ”information ger individen makt att förstå organisationen”. Alltså om individen är informerad så förstår den organisationen bättre, vilket också påverkar hur den individen kommunicerar.

Identiteten är viktig i organisationer eftersom den har visats höra samman med både medarbetares känsla av tillhörighet och motivation (Larsson, 2008). Vad gäller relationen mellan organisationsidentitet och internkommunikation är dessa oftast studerade var för sig. Den enda forskning jag funnit som undersöker relationen är en kandidatuppsats (Öberg, 2007). Därför anser jag att organisationsidentiteten och den interna kommunikationen samt relationen mellan dessa, är intressant att undersöka. Denna uppsats kan därmed bidra till en utökad kunskap inom detta relativt outforskade område.

En stor organisation som omfattas av många anställda kan medföra olika förutsättningar, behov och synsätt på information och kommunikation.

Stadsbyggnadskontoret som förvaltning är intressant att undersöka på grund av att det är en stor organisation med många skilda verksamhetsområden. Detta kan innebära ett problem för identifikationen med organisationen. Om kännedom saknas om var eller hos vem information kan inhämtas, kan det sociala trygghetsnätet vara mindre på arbetsplatsen, vilket kan påverka känslan av gemenskap. Om medarbetaren inte är välinformerad, vilket är en nödvändig förutsättning för arbetet, finns inte heller några djupa kunskaper om vad verksamheten står för. Detta kan i sin tur leda till en sämre fungerande internkommunikation vilket också inverkar negativt för medarbetarens identifikation.

## **1.1 Syfte och hypotes**

Syftet med den här uppsatsen är att undersöka organisationsidentiteten och den interna kommunikationen inom en stor och indelad organisation, och relatera dessa begrepp till varandra. Detta görs ur ett medarbetarperspektiv. Vad gäller organisationsidentitet undersöks om känslan av gemenskap, kännedom om mål och värderingar, interpersonella interaktioner, motivation samt syn på arbetsgivare, utgör viktiga faktorer för identifikationen. Vad gäller internkommunikationen undersöks förutsättningar, informationsinhämtning, ansvar, delaktighet och kommunikation mellan medarbetare och avdelningar. Dessutom undersöks vad en god internkommunikation innebär och hur den kan förbättras ur medarbetarperspektivet.

Min övertygelse är att organisationsidentiteten är viktig för en organisation eftersom den är grundläggande för internkommunikationen. Hypotesen är att om organisationsidentiteten är stark fungerar också internkommunikationen väl. Om en medarbetare har god kännedom om en organisations mål och värderingar och upplever en samhörighet, uppstår en identifikation med verksamheten.

## 1.2 Frågeställningar

Frågeställningarna är följande:

- *Hur ser medarbetarna på organisationsidentiteten?*
- *Hur ser medarbetarna på internkommunikationen?*
- *Hur upplever man organisationsidentiteten i relation till den interna kommunikationen?*

## 1.3 Disposition

Den här uppsatsen är disponerad i 6 kapitel. I kapitel 2, *Bakgrund – om Göteborgs Stad, informationspolicy och Stadsbyggnadskontoret*, presenteras bakgrundinformation kring studiens kontext. Informationen berör Göteborgs Stads organisation, lagstiftningar, informationspolicy och mer ingående om Stadsbyggnadskontoret med dess interna kommunikationskanaler. Därefter följer kapitel 3, *Teoretisk bakgrund och tidigare forskning*, där till en början forskning om relationen mellan organisationsidentitet och internkommunikation diskuteras, för att därefter bena ut identiteten och internkommunikationen var för sig med relevant teoribildning inom dessa områden. I kapitel 4, *Metod och material*, beskrivs hur min undersökning konstruerades, urval, respondenter och relevanta begrepp för metodvalet betonas. I kapitel 5, *Resultat och diskussion*, redogör jag för samtliga forskningsresultat, kopplar samman dessa med tidigare forskning samt värderar och diskuterar dessa. Slutligen utgörs kapitel 6 av *Sammanfattning av resultat och vidare forskning*, där studiens huvudresultat presenteras samt förslag till vidare forskning inom fältet anges.

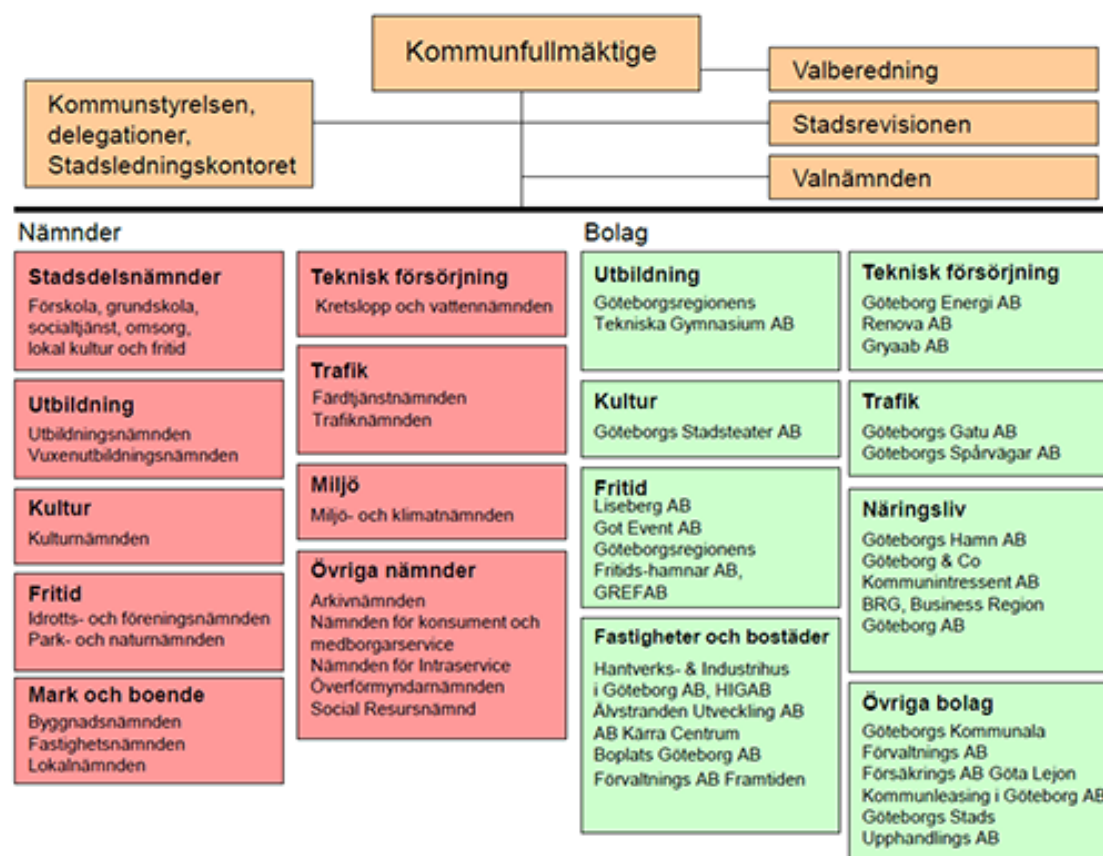


## 2 Bakgrund – om Göteborgs Stad, informationspolicy och Stadsbyggnadskontoret

I detta kapitel presenteras bakgrundsinformation om Göteborgs Stad, lagstiftningar, Göteborgs Stads informationspolicy och Stadsbyggnadskontoret, för att få en närmare inblick i studiens kontext.

### 2.1 Om Göteborgs Stads organisation

Göteborgs Stad är stor och komplex organisation styrd av folkvalda politiker. De högsta besluten i Göteborg fattas av kommunfullmäktige. Under kommunfullmäktige följer Stadsledningskontoret som säkerställer att kommunstyrelsen utför sitt uppdrag med att samordna arbetet i kommunen. Vidare består organisationen av nämnder och bolag (Göteborgs Stad, 2013).



Figur 1. Figuren visar Göteborgs Stads organisation. Stadsbyggnadskontoret styrs av Byggnadsnämnden under Mark och boende (Göteborgs Stad, 2013).

## **2.2 Lagstiftningar som grund för organisationens kommunikation**

Göteborgs Stad är en offentlig verksamhet. För att få en förståelse för de förutsättningar och ramverk medarbetarna i den undersökta organisationen arbetar utifrån, redogörs här för lagstiftningarna. Eftersom dessa utgör en grund för den externa kommunikationen kan även dessa påverka synen på internkommunikationen i organisationen.

Förvaltningslagen styr hur den offentliga verksamheten ska bedrivas. Lagen beskriver bland annat hur myndigheter ska besvara frågor snabbt samt agera rådgivare och informera medborgaren. I ett avsnitt ur förvaltningslagen (SFS 1986:223) står följande:

### **Myndigheternas serviceskyldighet**

4 § Varje myndighet skall lämna upplysningar, vägledning, råd och annan sådan hjälp till enskilda i frågor som rör myndighetens verksamhetsområde. Hjälpen skall lämnas i den utsträckning som är lämplig med hänsyn till frågans art, den enskildes behov av hjälp och myndighetens verksamhet. Frågor från enskilda skall besvaras så snart som möjligt.

Enligt Offentlighetsprincipen (SFS 1976:954) ska både allmänheten och massmedier ha fri insyn i offentliga verksamheter (Sveriges Domstolar, 2014). Alltså ska arbetet präglas av en öppenhet och tydlig transparens där vem som helst kan få tillgång till offentliga handlingar. Detta påverkar i sin tur hur organisationen kommunicerar utåt mot medborgarna eftersom det enligt lag ska ske med öppenhet. Lagstiftningarna styr således också hur arbetet med kommunikationen inom organisationen ska se ut.

## **2.3 Göteborgs Stads informationspolicy**

Göteborgs Stad har framställt en informationspolicy som gäller gemensamt för hela staden. Policyn är beslutad av kommunfullmäktige och utgör en riktlinje kring hur kommunikationen ska se ut. Den senaste versionen gäller från och med december 2013.

Överlag präglas policyn av att kommunikationen ska vara öppen och baserad på dialog. I policyn framhävs även vikten av mottagaranpassning:

Kommunikation är inte bara tvåvägs utbyte av information. Kommunikation är engagemang och närvaro. Kommunikation är i första hand konsten att lyssna och tänka sig in i andra människors situation. Kommunen måste i alla aktiviteter som syftar till att skapa kommunikation utgå från mottagarnas situation, kunskaper och attityder (Göteborgs Stad, 2013).

Dessutom anses ett aktivt förhållningssätt vara av stor vikt. Detta grundar sig till viss del i att organisationen strävar efter demokratiska värden, där medborgaren har rätt att vara delaktig och ha åsikter.

### **2.3.1 Intern kommunikation utifrån Göteborgs Stads informationspolicy**

Eftersom syftet kring internkommunikationen delvis är utformat från Göteborgs Stads informationspolicy ”Information internt”, redogörs här för den. Nedan följer ett utdrag ur policyn som beskriver hur Göteborgs Stad (2013) ser på intern kommunikation ur ett medarbetarperspektiv:

#### **Information internt**

En förutsättning för att nå hög kvalitet på kommunikationen med göteborgarna är att de anställda är välinformerade om verksamheten och dess mål. Stadens verksamhet bygger till stora delar på mänskliga möten. Detta ställer särskilda krav på att alla anställda har tillgång till aktuell information och att förutsättningarna för kommunikation är goda. Inom en organisation finns ett samband mellan tillgång på information och ansvar. En välinformerad medarbetare känner delaktighet, motivation och tar ansvar. Medarbetarna inom Göteborgs Stad har en viktig roll som kunskapsbärare, marknadsförare och som stadens ansikte utåt. Alla medarbetare har dessutom ett personligt ansvar för att hålla sig informerad och att informera andra, om allt som är av betydelse för de egna arbetsuppgifterna och det egna verksamhetsområdet.

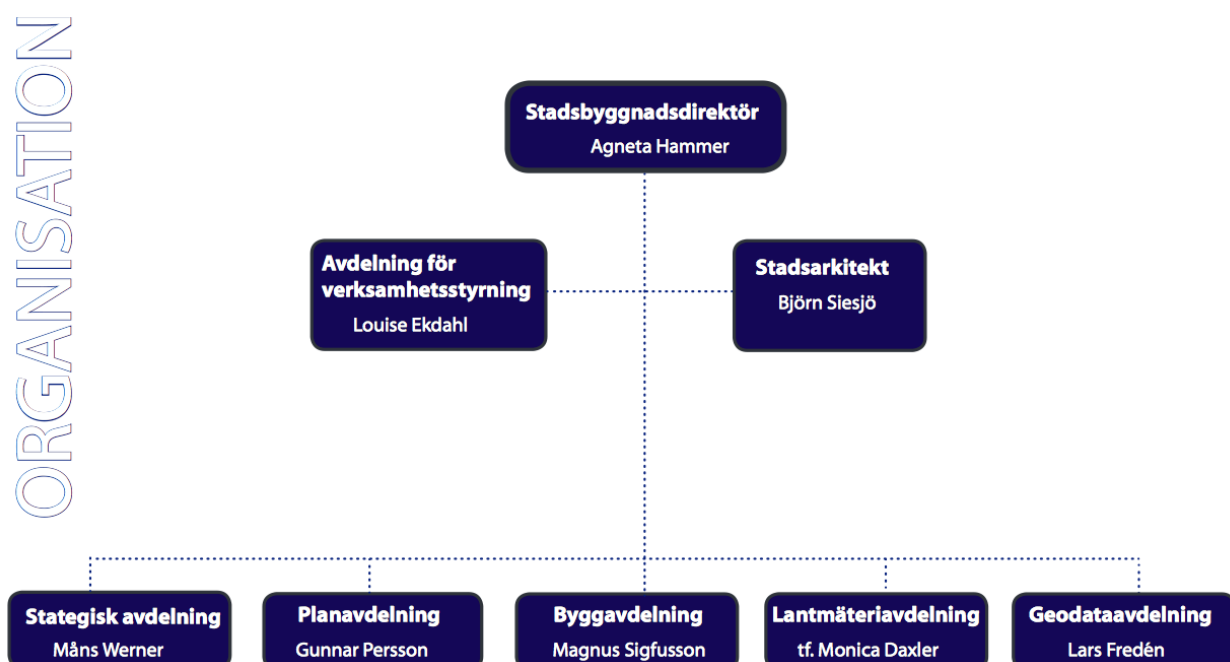
En grundförutsättning, enligt Göteborgs Stad, för en god intern kommunikation är alltså att medarbetarna ska ha tillgång till aktuell information. Tillgången hör ihop med att medarbetaren förväntas att ha ett personligt ansvar genom att dels informera andra, dels hålla sig själv informerad. Policyn förmedlar också att en välinformerad medarbetare upplever motivation, delaktighet samt tar ansvar. Nyckelord jag tagit fasta på och som är av intresse för studien är: välinformerade, tillgång och spridning av information, motivation, delaktighet och ansvar.

Enligt policyn ska även de anställda ha kännedom om målsättningen för Göteborgs Stad och den egna verksamheten för att kommunikationen med medborgarna ska uppfylla en god kvalitet. Medarbetaren är skyldig att ta del av information och sprida den och samtidigt förmedla bilden av organisationen utåt.

## 2.4 Stadsbyggnadskontoret (SBK)

Stadsbyggnadskontoret (SBK) är en av många fackförvaltningar i Göteborgs Stad. Fackförvaltningarna styrs av olika nämnder och SBK arbetar på uppdrag av Byggnadsnämnden (under kategorin Mark och boende, se figur 1). Byggnadsnämnden har ansvar för stadsmiljön och stadsbyggandet i Göteborg, medan SBK:s uppgift är att verkställa planerna (Göteborgs Stad, 2014).

Som figur 2 visar, består SBK av fem avdelningar. Enligt Susanna Lauritzen (personlig kommunikation, 13 april 2014) finns ungefär 300 anställda inom verksamheten.



Figur 2. Visar Stadsbyggnadskontorets organisation och hur indelningen ser ut av verksamheten med olika avdelningar (Göteborgs Stad, 2014).

SBK:s uppgift är att generera detaljplaner som redogör för hur och var nya hus och anläggningar kan byggas i Göteborg. SBK:s uppdrag är också att skapa en översiktsplan för staden i helhet. Uppdraget involverar att ta fram kartor, flygbilder och att ansvara för bygglov. (Göteborgs Stad, 2014).

Byggavdelningen och planavdelningen hanterar bygglovsplaner och detaljplaner. Lantmäteriafdelningen utför lantmäteriförrättningar och arbetar med bildning och registrering av fastigheter. Geodataavdelningen hanterar geografisk information såsom kartor och register och den strategiska avdelningen arbetar med översiktsplanen som vägleder vid bygglov och detaljplanering (Göteborgs Stad, 2013).

Vid kommunikationsenheten (ej synlig i figuren) finns nio medarbetare. Dessa fungerar som en stabsfunktion. Kommunikationsavdelningen arbetar med informationsmaterial, upprätthåller kanaler såsom intranätet, kommunicerar kring olika projekt samt arbetar med förvaltningsövergripande mål (personlig kommunikation, Christina Terfors, 25 april 2014).

#### **2.4.1 Kanaler för intern kommunikation**

Enligt Susanna Lauritzen (personlig kommunikation, 13 april 2014) är de kanaler som används för information och kommunikation internt inom SBK följande:

##### ***Intranät***

Intranätet utgör en viktig intern kanal där information publiceras och nyheter uppmärksammas. Där finns också tillgång till handböcker, policyer och flertalet dokument. Göteborgs Stad har ett eget intranät medan SBK har en egen sektion.

##### ***Nyhetsbrev***

Nyhetsbreven – SBK Nytt - förmedlas varannan vecka i samband med avslutat förvaltningsledningsmöte. Nyhetsbreven innehåller ny och viktig information om exempelvis nyanställda eller aktivitetsplaner.

### ***E-post***

En viktig kanal för den interna och externa kommunikationen som är frekvent använd är e-posten. Varje medarbetare har en personlig e-postadress.

### ***Möten***

Varje vecka är det möte för medarbetarna vid SBK. Vissa enheter inom SBK har delaktighetsmöten en gång i veckan inom den enskilda enheten.

En gång per månad sker arbetsplatsträffar (APT). Dessa möten om två timmar består av information med förbestämt innehåll där ledningen har styrt vad som ska pratas om enligt en bestämd tidsplan. Informationen diskuteras under mötet. Mötena görs enhetsvis där alla medarbetare går på en APT som leds av den närmsta chefen inom enheten.

”SBK på gång”, är möten som anordnas var sjätte vecka där det är frivilligt deltagande. Vid dessa tillfällen presenterar olika enheter nya projekt inom verksamheten i form av informationsmöten.

”Fika på kartan”, är fikaträffar som äger rum var sjunde vecka. Dessa möten leds av direktören Agneta Hammer. Samtliga anställda inom SBK samlas för gemensamt fika och umgänge. Visionen med dessa träffar är framför allt att skapa en samhörig känsla bland medarbetarna. Därför är informationen oftast sparsmakad vid dessa tillfällen.

### **3 Teoretisk bakgrund och tidigare forskning**

*I kapitel 3 redogörs för den teoretiska bakgrunden och tidigare forskning i anknytning till studien. Relationen mellan organisationsidentitet och internkommunikation diskuteras. Därefter redogörs för organisationsidentiteten och internkommunikationen med relevant forskning och teoribildning. Slutligen sammanfattas kapitlet.*

#### **3.1 Organisationsidentitet i relation till internkommunikation**

Forskningen i dag är begränsad vad gäller relationen mellan organisationsidentitet och internkommunikation. Jag har funnit en kandidatuppsats som undersöker relationen vid namn ”*Internkommunikation och organisationsidentitet – och relationen dem emellan*” (Öberg, 2007). Öberg (2007) har valt en kvantitativ metod i form av enkäter och studien utgår från anställda inom Västra Götalandsregionen. Syftet är att analysera hur internkommunikationen fungerar inom organisationen och förhållandet mellan internkommunikationen och begreppet organisationsidentitet. Dels undersöks frågor som rör informationsinhämtning, informationskanaler och informationshinder, dels undersöks huruvida organisationsidentiteten påverkar internkommunikationen och om en eller flera identiteter existerar.

Studiens resultat visar att förmedlandet av information i organisationen hade kunnat vara bättre. Resultatet visar också att om medarbetaren känner till målen blir den också delaktig. Om dessa mål skulle förmedlas ännu bättre skulle även organisationsidentiteten stärkas. Den identitet som finns är inte enhetlig, utan utgår från den enheten man arbetar vid. Enligt Öberg (2007) har organisationsidentiteten en liten inverkan på internkommunikationen. Detta var dock begränsat av det kvantitativa metodvalet, då inga djupare svar från respondenterna kunde analyseras. Öberg (2007) fastslår ändå att identiteten kan påverka känslan av tillhörighet och helhet ur medarbetarperspektivet. Vidare noteras att om medarbetarna identifierar sig med organisationens mål och värderingar är identiteten starkare.

## 3.2 Organisationsidentitet

Organisationsidentitet är ett essentiellt begrepp som kommit att bli allt viktigare för en organisation och dess medarbetare. Forskning visar att identitetsbyggandet är kopplat till medarbetares upplevelse av samhörighet, motivation och gemenskap i en verksamhet (Heide et al., 2005, Larsson, 2008, Smidts et al., 2001).

Organisationsidentiteten står för de gemensamma föreställningar som finns inom organisationen bland medarbetarna. Identiteten motsvarar helhetsbilden i relation till föreställningar i omvärlden av hur organisationen uppfattar och förmedlar sig själv (Larsson, 2008). Fenomenet är således inte bara internt relaterat utan är även ett resultat av de interaktioner och relationer i och utanför organisationen. Dessa interaktioner och relationer skapar identiteten. Heide et al. (2012, s. 203) definierar begreppet: ”identiteten kan ses som organisationens verklighet och unika egenskaper som visar sig i de interna och externa bilder som kommuniceras”. Det kan till exempel visas i personaltidningen eller i någon reklam. Frågor som hör samman med organisationsidentiteten är ”vilka är vi?” och ”vad särskiljer oss från andra?”. Det är alltså en form av social identifikation där medarbetaren identifierar sig med verksamheten. Om man identifierar sig med organisationen uttrycks det i form av termen ”vi” som är förknippad med organisationen som helhet. Om medarbetaren har kännedom om verksamhetens mål kan också en känsla av gemenskap och identifikation med verksamheten uppstå (Smidts et al., 2001).

Eftersom det oftast förekommer flertalet kulturer i en organisation så existerar likaså flera identiteter. Trots detta finns det vanligtvis gemensamma uppfattningar kring vissa värderingar som hög servicegrad, kund Anpassning och hur marknaden uppfattas (Heide et al., 2012). Dessa gemensamma uppfattningar kommuniceras ständigt mellan medarbetarna via samtal och diskussioner, där det ibland uppstår delade meningar. Denna återkoppling skapar ett slags identitetsbygge som sker kontinuerligt, där medarbetarna förstår och utvecklar organisationsidentiteten. Identiteten är därför något som utvecklas över tid genom interaktioner mellan medarbetare. Identiteten är alltså inte enbart av vikt för samverkan mellan människor, utan kan även bidra till att enklare uppnå organisationens mål.



Faktorer som, enligt Alvesson och Sveningsson (2012), påverkar en medarbetares möjlighet att identifiera sig med en organisation är följande:

1. Tydliga värderingar. Om det finns tydliga värderingar i organisationen blir också identiteten tydligare.
2. Hög status. En organisation med hög status där det finns en positiv syn på arbetsgivaren, kan skapa större attraktionskraft till organisationen – de flesta individer vill identifiera sig med en vinnare.
3. Interpersonella interaktioner. Förekomst av sociala förhållanden underlättar för gruppbildning där likheter, historia eller gemensamma mål kan uppfattas. Då blir också identiteten mer framträdande.

En medarbetare kan identifiera sig i olika bemärkelser med yrkes-, avdelnings- och enhetsidentiteter. Identifikationen sker i högre utsträckning med en specifik arbetsgrupp, avdelning eller enhet i närheten till individen, än organisationen i stort. En förklaring till detta är de interpersonella interaktioner som förekommer inom dessa mindre grupper, som också skapar en grupptillhörighet och identifikation (Alvesson och Sveningsson, 2012).

Om det finns en överensstämmelse kring medarbetarnas identifikation med organisationen ökar också deras motivation i verksamheten (Heide et al., 2005). Men begreppet motivation kan se olika ut och tolkas annorlunda från person till person. Därför är det viktigt att chefen tar reda på vad som motiverar medarbetarna på sin arbetsplats (Enquist, 1994). En motiverad medarbetare förväntas vara mer kreativ, entusiastisk, produktiv, konsekvent och prestera bättre (Perkins & Arvinen-Muondo, 2013). En medarbetare med låg motivation förväntas istället göra en liten insats på arbetsplatsen, ha dåligt deltagande, vägra förändringar, producera arbete med låg kvalitet och lämna arbetsplatsen vid en given möjlighet.

### **3.2.2 Organisationskultur**

Organisationskulturen är starkt sammankopplad med en organisations identitet (Heide et al., 2012). Därför är kulturen viktig att beakta om organisationsidentiteten skall undersökas. Kulturen kan ses som ett slags ramverk där identiteten i organisationen

skapas. Organisationskultur är ett viktigt begrepp i en organisation eftersom den formar och formas av kommunikationen. Bang (1999, s. 24) definierar begreppet så här: ”organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar, och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden”. Kulturen i en organisation är något som ofta tas för givet av medlemmarna. Den är implicit, gemensam och påverkar handlingar vilka överförs och lärs in i en grupp. En fras för att förenklat förklara kulturen på en arbetsplats är ”så här gör vi hos oss”. Själva kärnan i organisationskulturen är alltså vad som är gemensamt i gruppen där medlemmarna upplever en handling, erfarenhet eller känsla gemensam för gruppen (Bang, 1999). Kulturen ger riktmärken för organisationen eftersom människor tänker och agerar beroende av innebörder och värderingar (Alvesson & Sveningsson, 2012). Kulturen är allomfattande, och anses ofta dominerande för tankar, känslor, handlingar och värderingar i organisationen. Oftast existerar flera kulturer inom en organisation, så kallade subkulturer, som skapats efter nära personlig kontakt mellan individer i en viss grupp. Dessa har då liknande åsikter, tankar och värderingar gemensamt (Bang, 1999).

### **3.2.3 Organisationsstruktur**

En organisations struktur är avgörande för hur organisationskulturen och i sin tur organisationsidentiteten är utbredd. I Öbergs studie (2007) undersöks en stor och hierarkisk organisation. Resultatet visar att strukturen påverkar kommunikationen till stor del. Kommunikationen visar sig inte särskilt välfungerande mellan olika enheter till följd av organisationens struktur.

Organisationsstrukturen utgör de fasta ramar som formar organisationen (Heide et al., 2005). Strukturen har att göra med hur organisationen styrs och samordnas samt är kopplad till hur arbets- och ansvarsfördelningen ser ut. Ofta uppstår strukturen till följd av kommunikationen och interaktionen mellan människorna i organisationen. Heide et al. (2005, s. 81) skriver att: ”i en komplex organisation ställs höga krav på den interna kommunikationen”. Således påverkar organisationens struktur kommunikationsprocesserna internt.

Strukturen kan delas in i en formell och informell del (Heide et al., 2005). Den formella strukturen omges av policyer och formella regler som ger stabilitet, ordning och förutsägbarhet i organisationen. Den informella strukturen hör samman med ansvarsfördelning och fördelning av arbetsuppgifter, vilket görs av människorna i organisationen utifrån den kultur som existerar inom avdelningen eller organisationen i stort.

### **3.3 Internkommunikation**

För att studera en organisation behöver man ta hänsyn till kommunikationen i den. En del forskare menar att kommunikationen är det som skapar organisationen, och inte tvärtom (Strid, 1999). Heide et al. (2005, s. 17) uttrycker det så här: ”vi ser kommunikationen som en grundförutsättning för att en organisation ska kunna skapas, existera och utvecklas”. Vidare förmedlas ett tydligt budskap: utan kommunikation ingen organisation. Larsson säger: ”en väl fungerande internkommunikation ger medarbetarna god överblick, skapar enighet om målen, förbättrar beslutsunderlagen, ökar motivationen och vi-andan” (2008, s. 83). Den utvecklar även medarbetarna, minskar personalomsättningen och bidrar till ökad lönsamhet.

Larsson (2008) påpekar att för att kommunikationen ska vara effektiv måste vissa kriterier uppnås. Dessa krav är: saklighet, trovärdighet, aktualitet och snabbhet. Han argumenterar även för att informationen ska vara klar, konkret, kongruent (konsekvent och koordinerad), konsistent (komplett och fyllig) och tillgänglig. Vidare framhålls också att det är viktigt att informationen som finns är tillgänglig av samma innebörd, oavsett var den förmedlas. Enquist (1994) anser att det finns ett samband mellan kommunikation av hög kvalitet och arbetsmotivation.

Forskning som är av intresse för den här uppsatsen är Hemert och Rudströms studie (2008) som undersöker internkommunikationen vid Utbildningsförvaltningen (UBF) i Göteborgs Stad. Den är intressant i bemärkelsen att det är ett medarbetarperspektiv som undersöks samt att förvaltningen i likhet med denna studie tillhör Göteborgs Stad. Studien är genomförd med hjälp av kvalitativa intervjuer med tio medarbetare. Frågeställningar handlar om hur UBF:s medarbetare får information, hur informationskanalerna används samt vad som anses vara en bra informationskanal

enligt medarbetarna. Hemert och Rudström (2008) kom fram till att medarbetarna framför allt tar del av information skriftligt via nyhetsbrev och e-post. Dock visar resultatet att de muntliga kanalerna är att föredra då den bästa informationen kan fås direkt och det finns möjlighet att skapa dialog. Hur informationskanalerna används beror av medarbetarens behov. E-posten används dagligen för kommunikationen och nyhetsbreven för att hålla sig informerad om de övriga skolorna och enheterna. En kommunikationsväg som används frekvent är diskussioner med kollegor. Bra informationskanaler enligt medarbetarna är förtroendeingivande muntliga källor som arbetsplatsträffar och stora möten.

### **3.3.1 Den moderna informations- och kommunikationstekniken (IKT)**

I takt med att organisationers struktur har förändrats, har även kommunikationen följt denna utveckling. Den moderna informations- och kommunikationstekniken (IKT) har utvecklat och förändrat organisationers sätt att kommunicera. Man brukar tala om att organisationer i dag har gått från pull- till push-strategier (Heide et al., 2005). Push-strategin innebär att samtliga anställda inom organisationen numera själva ska ansvara för att ta del av information de behöver. Både chefen och medarbetaren i organisationen förväntas ha ett informations- och kommunikationsansvar. Kraven på medarbetarna har således ökat då de förväntas söka, inhämta och tolka information självständigt. En problematik i samband med implementeringen av den moderna IKT är informationsöverflödet (Strid, 1999). Larsson (2008) anmärker vid att denna problematik kan leda till att medarbetare kan ha svårt att hitta information, med tanke på det stora flöde som finns. Men även den personliga kontakten mellan människor i organisationen har minskats till följd av teknikens utveckling. Ett ytterligare problem med tekniken är att tolkningen av informationen uteblir (Heide et al., 2005). När ett stort informationsflöde kombineras med en utebliven tolkning finns vissa nackdelar med teknikutvecklingen. För att tolka information krävs också kunskap och vid avsaknaden av kunskap minskar möjligheten till delaktighet (Strid, 1999). Heide et al. (2005) menar att tillgång av information ger en möjlighet att ta del av kunskap som är viktig för att lära sig arbetsuppgifter och kunna hantera problem.

### **3.3.2 Internkommunikationens funktioner**

Internkommunikationens funktioner förklaras med vad sändarens intentioner är. I huvudsak har den interna kommunikationen tre funktioner: information, deltagande och engagemang (Strid, 1999). Heide et al. (2005) redogör för flera funktioner som existerar i organisationer vad gäller den interna informationen och kommunikationen. I min studie är framför allt utgångspunkten att undersöka två av dessa: den informativa funktionen samt socialiseringsfunktionen. Den informativa funktionen innebär att medarbetare ska ha tillgång till nödvändig information för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. Strid (1999) argumenterar för att en välinformerad medarbetare också leder till en fungerande individ och verksamhet. Socialiseringsfunktionen är intressant att undersöka eftersom funktionen innebär att veta vem man bör prata med för att ta del av information i en organisation (Heide et al., 2005). Socialiseringsfunktionen är på så sätt inte uttalad i organisationen utan är en informell norm som är kopplad till organisationens kultur, således identiteten. Funktionen är nödvändig ur medarbetarperspektivet eftersom det är en grundförutsättning att vara välinformerad i arbetet och ha kännedom om goda informationskällor.

### **3.3.3 Kommunikationsvägar i en organisation**

Information och kommunikation i en organisation kan yttra sig på många olika sätt. Kommunikationsvägar kan vara antingen direkta (muntliga) eller indirekta (skriftliga) (Strid, 1999). Exempel på direkta kommunikationskällor kan vara närmaste chefen, arbetskamrater, arbetsplatsträffar och informationsmöten. Indirekt informationsflöde är exempelvis: massmedia, personaltidningar, anslagstavlor, interna kanaler och ny IKT. Vissa forskare påpekar vikten av att inte bara se till de skriftliga vägarna utan även de muntliga (Larsson, 2008, Heide et al., 2005). Den personliga och muntliga kommunikationen ses som överlägsen för att nå ut till medarbetare, dock är begränsningen med denna metod att den enbart är lämpar sig för mindre målgrupper (Larsson, 2008). Den muntliga kommunikationen är vanligt förekommande i organisationer i form av möten. Enligt Heide et al. (2005) öppnar möten upp möjligheten att skapa gemensamma betydelser av hög kvalitet, där deltagarnas tolkningar får inrymmas. Här kan man också tänka sig att detta även förstärker organisationsidentiteten eftersom det inbjuder till delaktighet av medarbetarna.

Den interna kommunikationen kan vara antingen formell eller informell (Larsson, 2008). Båda former av kommunikation är viktiga för verksamhetens utveckling och för att fylla personalens behov. Den formella kommunikationen inkluderar information som rör organisationens struktur och uppbyggnad med till exempel mål och policyer. Den informella kommunikationen innebär istället en friare och ostrukturerade form av kommunikation med samtal eller diskussioner, det vill säga kommunikation som inte är förutbestämd. I tabell 1, visas exempel på formell och informell kommunikation.

	<b>Intern kommunikation</b>
<i>Formell</i>	Mål och policy Regler och riktlinjer Producerad information (möten och info-material)
<i>Informell</i>	Samtal och diskussion Spontana gruppmöten Berättelser Rykten etc.

*Tabell 1: Formella och informella kommunikationsvägar i en organisation (Larsson, 2008, s. 80).*

I en organisation finns även flera kommunikationsvägar. Strömmen av kommunikation är enligt Larsson (2008) i riktningarna:

- nedåtriktad (ledning till medarbetare)
- uppåtriktad (medarbetare till ledning)
- horisontell (mellan medarbetare inom en enhet eller i olika enheter på samma nivå)
- tvärgående (mellan medarbetare på olika enheter och olika nivåer)

Dessa olika kommunikationsvägar skapar många möjligheter till informationsinhämtning. Mazzei (2010) redogör för att aktiva medarbetare engagerar sig i både horisontella och vertikala strömmar i kommunikationen, för att ta del av information från flera olika källor.

### **3.3.4 Informations- och kommunikationspolicier**

En policy har sin utgångspunkt i organisationens övergripande mål och är ett ideal för verksamhetens aktiviteter (Larsson, 2008). En organisations kommunikationspolicy tillhör den formella interna kommunikationen och involverar handlingsnormer eller riktlinjer för hur kommunikationsarbetet ska bedrivas. Även ansvar kan förmedlas i policyn. Målen presenteras utifrån frågor som hur man ska kommunicera och vilka mål som ska uppnås. Enligt Larsson (2008) kan policier innehålla:

- riktlinjer för informations- och kommunikationsverksamheten internt/externt
- etiska regler
- ansvar och befogenhet
- allmänna riktlinjer för kommunikationen i hela organisationen

I informations- och kommunikationspolicier generellt brukar faktorer som snabb information, saklighet och tydlighet framhävas som viktiga attribut. Det har även blivit vanligt förekommande i policier inom internkommunikation att organisationens ansikte utåt ska förmedlas på ett enhetligt och positivt sätt där medarbetarna är delaktiga.

### **3.4 Sammanfattning av teoretisk bakgrund och forskning**

Här sammanfattar jag viktiga fynd i forskningen vilka jag har som utgångspunkt för min studie och kan jämföra mina forskningsresultat med.

Utifrån teorin och forskningen finns en koppling mellan organisationsidentitet och intern kommunikation. En studie (Öberg, 2007) har undersökt detta och fann en liten länk mellan organisationsidentiteten och den interna kommunikationen. Öbergs (2007) undersökta organisation är stor och hierarkisk vilket leder till en sämre identifikation med hela organisationen. Denna struktur bidrar också till att kommunikationen är bristfällig mellan enheterna där det finns olika kulturer. I teorin har vi sett att om medarbetare identifierar sig med organisationen så ökar också motivationen och delaktigheten. Identitetsbyggandet skapas i kommunikationen med andra medarbetare. Kommunikationen mellan kollegor visar sig i Hemert och

Rudströms studie (2008) vara en viktig källa för information ur medarbetarperspektivet. Kännedom om mål och värderingar, samhörighetskänslan och interpersonella interaktioner bygger identiteten. Internkommunikationen är därför av vikt för identitetsskapandet. Internkommunikationen är påverkad av IKT:s utveckling och det existerar i dag många informationsvägar där medarbetare kan inhämta information. Vidare finns också många funktioner med kommunikationen, men fokus i min studie är den informativa funktionen och socialiseringsfunktionen. Socialiseringsfunktionen är dessutom kopplad till kulturen i organisationen och påverkar därför även organisationsidentiteten.



## 4 Metod och material

*I detta kapitel diskuteras bland annat metodval, konstruktionen av intervjuerna, hur urvalet gjordes, förförståelse inför intervjumetodik och den analysmetod som användes i samband med transkriberingsprocessen. Relevanta begrepp jag har tagit hänsyn till diskuteras, och kritiska reflektioner framförs gentemot metodvalet.*

### 4.1 Val av metod

Ur ett kommunikationsperspektiv är forskningsmetodernas syfte att bidra till en ökad förståelse kring hur individer fungerar i en organisation och varför (Strid, 1999). Jag har valt en kvalitativ metod för min studie. Enligt Welch (2012) är en kvalitativ metod lämplig då medarbetares syn och preferenser ska undersökas. Eftersom medarbetarnas syn utvärderas inom en organisation, där jag vill få en förståelse om hur de resonerar och kunna urskilja olika handlingsmönster, är metodvalet kvalitativa intervjuer. Fokus vid kvalitativa intervjuer är gentemot respondenten i fråga.

Enligt Trost (2012) finns åtta olika vägar att gå vad gäller kvalitativa metoder. De tre stegen som bearbetas under studiens gång är datainsamlingen, bearbetningen/analysen av data och tolkningen av analysen/data. Dessa steg kan analyseras antingen kvantitativt eller kvalitativt. I denna studie kommer alla steg utgå från en kvalitativ metod.

Min vetenskapliga utgångspunkt i studien är hermeneutiken. Mycket kvalitativ forskning i dag grundar sig i hermeneutiken som är vetenskapen om meningsskapande (Josselson, 2013). Hermeneutikens teori handlar om att tolka och om vår förståelse av språket där vi tolkar för att förstå (Packer, 2011). Alltså skapas en kunskap baserad på människors ord där meningar därefter kan förstås.

### 4.2 Förförståelse inför intervjumetodik

För att få en förförståelse i hur intervjuer ska genomföras på ett bra sätt och veta hur intervjuaren ska förhålla sig till respondenten, lästes relevant litteratur inom området. Användbar litteratur inom området har varit ”*Interviewing for qualitative inquiry: a*

*relational approach*” av Josselsson (2013). Josselsson beskriver hur en intervju är en delad produkt av två människor och att intervjuaren har ett inflytande över dess innehåll (2013). Hon beskriver också vikten av att ha en god relation till respondenten där intervjuaren blir accepterad och inger ett förtroende. Detta påverkar i sin tur hur intervjun kommer att se ut. Vidare förklaras också hur intervjuaren bör lyssna aktivt till respondenten och ha en empatisk attityd (2013). Dessa råd och vägledningar har jag försökt att åstadkomma i största möjliga mån vid genomförandet av intervjuerna för att förhoppningsvis få ett innehållsrikt material att analysera. Trost (2012, s. 46) skriver att: ”hela undersökningens värde och kvalitet bygger på dem som jag hoppas skall svara”. Det innebär att jag som intervjuare har haft som mål att vara öppen och ödmjuk inför respondenterna, för att därigenom få svar som jag ur ett hermeneutiskt perspektiv kan tolka och förstå.

### **4.3 Konstruktion av intervju**

Modellen denna studie är konstruerad utifrån är semistrukturerade intervjuer. Denna modell bygger på en mall där färdiga frågor är formulerade innan intervjuerna genomförs. Men vid intervjutillfället kan ordningen av frågorna komma att ändras utifrån respondentens svar. Till skillnad från strukturerade intervjuer kan följdfrågor ställas till respondenten för att få ett fördjupande och förlängt svar. På så sätt breddas möjligheterna att förstå svaren mer ingående. Genom semistrukturerade intervjuer är respondenten i fokus, som också uppmuntras att tala med egna ord (Packer, 2011).

Till en början utformades bakgrundsfrågor som ålder och yrkesroll, för att övergå till frågor som rör studiens syfte. Flera frågor är öppna där respondenten får tala fritt. Slutligen formulerades avslutande frågor där respondenten hade möjligheten att tillägga önskad information. Generellt eftersträvades ett enkelt språkbruk för att undvika missförstånd vid konstruktionen av frågorna. Intervjuguiden finns med som bilaga 2 i slutet av uppsatsen.

### **4.4 Material, urval och respondenter**

Materialet som utgör all data är digitala inspelningar från samtliga intervjuer. Intervjuerna pågick mellan 20-40 minuter, i genomsnitt 30 minuter, beroende av hur

pass utförliga svar respondenterna hade. Målet var att få tag på sex respondenter till studien då jag anser att det är rimligt utifrån den givna tidsramen för uppsatsen, för att uppnå teoretisk mättnad samt för att kunna besvara syftet.

Urvalet av deltagare gjordes strategiskt utifrån en lista med kontaktuppgifter med anställda inom olika avdelningar. Urvalet representerar inte medarbetare från samtliga avdelningar inom SBK. Detta upplever jag inte som ett problem då målet inte är att generalisera resultatet över hela verksamheten med tanke på det kvalitativa metodvalet. Det är heller inte någon möjlighet att generalisera då antalet respondenter är ett relativt litet antal i förhållande till hela verksamheten. Snarare är målet att få en förståelse för hur medarbetarna tänker och resonerar. Respondenterna valdes ut efter kriterierna att de inte innehar en chefsposition eller arbetar vid kommunikationsavdelningen. Dessa motsvarar de variabler som är av betydelse för studien. Variationer mellan deltagare gör att samband i materialet kan upptäckas för att sedan jämföras mellan deltagarna. Denna mångfald av data kan sedan användas för att beskriva uppfattningar och mönster bland deltagarna.

Utifrån dessa kriterier kontaktades 11 anställda. Först skickades ett mejl från kommunikationschefen till de utvalda potentiella deltagarna med information om studien och att de kommer att bli kontaktade av mig. Ett informationsbrev bifogades även där viktig information om syfte och förutsättningar för studien förmedlades (bilaga 1). Mejlutskicket gjordes för att skapa en seriös framtoning inför studien och förbereda mottagarna. Därefter mejlade jag dessa personer med en förfrågan. Samtliga intervjuer bokades in samma dag som mejlutsicket.

Deltagarna är begränsade till enbart anställda inom SBK. Totalt omfattas studiens empiri av materialet från sex respondenter. Dessa respondenter arbetar vid tre olika avdelningar, både av mindre och större storlek. Anställningstiden för respondenterna vid SBK varierar från 2 till 30 år. Samtliga respondenter har olika yrkesroller. Faktorer som kön, utbildning och ålder tas inte hänsyn till vid analysen.

#### **4.5 Genomförandet av intervjuerna**

Totalt genomfördes intervjuer med sex stycken medarbetare. Samtliga intervjuer fullföljdes. Intervjuerna ägde rum vid SBK i ett tyst mötesrum med stängd dörr.

Inspelningsutrustning i form av en digital inspelare användes. Till en början informerades respondenterna om sina rättigheter enligt forskningsetiska principer (se dess innebörd mer i detalj under rubrik 4.8 Forskningsetik), hur lång tid intervjun förväntades ta, själva syftet med studien och eventuella oklarheter redades ut. Efter avslutad intervju påbörjades arbetet med transkriberingen.

#### **4.6 Transkribering och analysmetod**

Första bearbetningen av materialet bestod av att transkribera utvalda delar av inspelat material som berörde mina frågeställningar. Transkriptionen motsvarar processen där material (data) presenteras i en ny form, som ger forskaren chansen att återge och presentera insamlad data på ett bättre sätt (Gibson & Brown, 2009). Transkriptionen utfördes huvudsakligen efter teorin ofokuserad transkription. Intentionen med en ofokuserad transkription är att skapa ett register över vad som händer i en viss inspelning eller i ett visst tal (Gibson & Brown, 2009). Detta angreppssätt valdes på grund av att målet med intervjuerna var att förstå hur respondenternas synpunkter och åsikter yttrar sig. Efter transkriptionen gjordes en djupare analys av materialet. Först identifierades mönster, viktiga vägledningar och koncept. För att underlätta denna process användes metoden tematisk analys. Genom en tematisk analys kan data kategoriseras baserat på innehållet. De generella kategorierna den tematiska analysen undersöker är likheter, skillnader och relationer (Gibson & Brown, 2009). Likheter i materialet kan sällas utifrån data som pekar på samma saker i motsats till skillnaderna, där utmärkande drag och kontraster som inte pekar åt samma håll, kan analyseras. Relationerna är intressanta att titta närmare på eftersom dessa kan visa hur olika data kan höra samman med varandra. Med utgångspunkt i dessa kategorier sorterades materialet.

#### **4.7 Validitet, reliabilitet och trovärdighet**

Begrepp som är anknutna till kvalitativ forskning och som bör beaktas är validitet, reliabilitet och trovärdighet. Dessa begrepp är viktiga för att förstå de aspekter jag begrundat i min studie och för att uppnå ett ansenligt forskningsresultat.

Reliabilitet, som också kallas tillförlitlighet, innebär att en mätning i forskningssammanhang ska vara stabil och inte bero av slumpen (Trost, 2012). Vid intervjuer ska exempelvis situationen för respondenterna se liknande ut och frågorna ska ställas på samma sätt. Intervjuerna i denna studie genomfördes i samma lokal under liknande omständigheter. Dock med tanke på den valda mallen med semistrukturerade intervjuer kom inte varje intervju att se helt likadan ut, en aspekt som jag är medveten om.

Validitet, vilket också benämns som giltighet, betyder att metodvalet och frågorna ska mäta det som är avsett att mäta (Trost, 2012). Validiteten fanns särskilt i åtanke när frågorna till intervjuerna konstruerades för att motsvara studiens syfte.

Trovärdighet är ett begrepp som framför allt är centralt vid kvalitativa metoder och intervjumetodik. Trovärdighet vid intervjuer betyder att man fokuserar på sambanden mellan metoden och datainsamlingen för att få fram material, och inte på hur pass sann informationen är (Gibson & Brown, 2009). Detta perspektiv är fördelaktigt då data genereras i form av intervjuer där det inte enbart finns en sanning, utan svaren är subjektiva.

## **4.8 Forskningsetik**

Inför intervjuerna informerades samtliga respondenter om studiens syfte, att deltagandet var frivilligt, att det insamlade materialet enbart kommer att användas i forskningssyfte samt att alla insamlade uppgifter hanteras konfidentiellt. Således har etiska förutsättningar förmedlats till samtliga studiedeltagare, dels skriftligt via ett informationsbrev, dels muntligt före varje intervjutillfälle. Dessa etiska krav grundar sig i Vetenskapsrådets (2002) riktlinjer och forskningsetiska krav vilka är viktiga att förhålla sig till i samband med humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning. Funktionen med de forskningsetiska principerna är att utgöra en slags norm som behandlar relationen mellan forskaren och undersökningsdeltagarna. De fyra huvudkraven består av informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet.

## 4.9 Metodkritik

Ett viktigt perspektiv att ha i åtanke vid kvalitativa intervjuer är att respondenternas åsikter och synpunkter undersöks. Data som framkommer vid intervjuer tillåter oss att skapa en uppfattning vilken är subjektiv ur respondentens perspektiv. Därför behöver inte data representera en slutgiltig sanning. För att uppnå en förståelse kring respondentens uppfattning, genomförs intervjun för att därefter transkriberas och tolkas. Själva tolkningen kan vara påverkad av en individuell förförståelse hos forskaren. Därför är relationen mellan subjektiviteten och objektiviteten i intervjumetodik viktig att beakta, vilket omedvetet kan ha en inverkan på analysarbetet och tolkningen från forskarens sida (Josselsson, 2013).

## 5 Resultat och diskussion

*I detta kapitel analyseras, värderas och diskuteras samtliga forskningsresultat och anknyts till tidigare forskning. Till en början redogörs för organisationsidentiteten och därefter internkommunikationen, för att slutligen diskutera dessa i relation till varandra.*

### 5.1 Organisationsidentitet

Organisationsidentiteten och hur medarbetarna ser på den, utgör första delen av syftet. I teorin har vi sett att identiteten påverkas av flertalet faktorer. Dessa är känslan av gemenskap, god kännedom om organisationens mål och värderingar, interpersonella interaktioner, motivation och en positiv syn på arbetsgivaren (hög status). Alla dessa faktorer bildar och stärker organisationsidentiteten och är på så sätt påverkade av varandra. För att reda ut dessa faktorer diskuteras de var för sig.

#### 5.1.1 Gemenskap

Känslan av gemenskap och samhörighet hör ihop med organisationsidentiteten. Gemenskapen är en grundförutsättning för att kunna bygga och förstärka identiteten och en god gemenskap kan även förhöja motivationen hos medarbetaren (Alvesson & Sveningsson, 2012).

Samtliga respondenter är rörande överens om att känslan av gemenskap är viktig på en arbetsplats. En av respondenterna hävdar att det är nödvändigt för att trivas ihop och ha en god anda, medan en annan respondent bygger upp en metafor kring gemenskapen i en arbetsplats i form ett fotbollsteam. Team-känslan verkar utgöra en viktig del av gemenskapen för denna respondent:

*Man måste känna att jag ingår i detta team och tillsammans når vi mål. Och att jag kan satsa på mina medarbetare och kollegor och att de kan satsa på mig.*

När det gäller gemenskapen inom den egna avdelningen anser de flesta av respondenterna att den är relativt god. Viktigt i detta sammanhang är att tillägga att många av avdelningarna inom SBK är uppdelade i mindre grupper. Dessa grupperingar gör att människorna inom grupperna träffas oftare. Det visar sig att flera respondenter upplever en starkare gemenskap i denna mindre grupp, jämfört med hela avdelningen. En av respondenterna upplever i sin tur inte någon större gemenskap. Fyra av respondenterna upplever en stor gemenskap inom den mindre gruppen där det finns daglig kontakt. Enligt Alvesson och Sveningsson (2012) skapas oftast identifikationen till den närmaste gruppen man tillhör, framför allt om det finns liknande personliga egenskaper hos individerna inom dessa grupper. Detta visas också ur en respondents synvinkel där gemenskapen inte upplevs som särskilt stor inom den mindre gruppen på grund av personliga skillnader:

*Ja, där kanske det är lite snävare. Det är ju en blandning av folk som har jobbat väldigt länge och folk som jobbat väldigt kort. Så vi har kanske lite olika kulturer helt enkelt. Vi befinner oss kanske lite långt ifrån varandra åldersmässigt och så där, så att det är mer personligt att vi kanske inte har så hemskt mycket gemensamt. Men det är ju en trevlig atmosfär och så.*

I relation till gemenskapen i hela avdelningen är den enligt de flesta deltagare mindre. En av respondenterna påpekar relationen mellan samhörigheten i den mindre gruppen och avdelningen i stort:

*Ja, vi är ju så pass många [inom avdelningen] så att det blir ju grupperingar ändå. Men det är ju klart att man känner någon slags samhörighet med hela avdelningen. Och sen så är det ju då det här, att vi är olika grupper, så att de som är i samma grupp de känner man ju lite bättre, eller vi träffas oftare.*

Gemenskapen inom SBK i stort visar sig inte vara lika stark för medarbetarna. Detta är i likhet med Öbergs studie (2007) där identifikationen framför allt existerar inom den egna enheten till skillnad från verksamheten i stort. De två medarbetare som arbetat längst i verksamheten upplever en starkare gemenskap med SBK. Min tolkning utifrån detta resultat är att det är enklare att uppnå gemenskap ju längre man har arbetat i en organisation. Med tid och erfarenhet kan alltså en starkare



samhörighetskänsla uppstå. En medarbetare i sin tur upplever ingen gemenskap i stort medan en annan upplever att den gemensamma nämnaren är att de arbetar i verksamheten, men i övrigt finns ingen känsla av gemenskap. En av respondenterna berättar om sin syn vad gäller känslan av gemenskap vid SBK:

*Det är ju lite svårare med hänsyn till att vi är så väldigt många. Samtidigt så känner man ju att vid SBK, att vi ändå har en gemensam bild av vad vi vill och vart vi är på väg, som gör att man ändå har en känsla av att man tillhör SBK och jobbar för våra frågor. Det är väl det som håller oss samman mycket.*

Något som flera deltagare påtalar är en aktivitet som benämns ”kontorets dag”, vilket förekommer två gånger om året vid SBK. Denna dag ägnas åt att umgås med anställda i hela verksamheten och sitta i olika grupper och samtala med varandra. Detta upplevs som något positivt ur de flesta respondenternas synvinkel och liknande aktiviteter vill medarbetarna gärna ha mer av. Detta skulle också i långa loppet kunna tänkas förstärka gemenskapen inom SBK i stort, både ur medarbetarnas perspektiv med även enligt min synpunkt. Som vi ser i studien av Hemert och Rudström (2008) anser medarbetarna vid UBF att stora möten såsom arbetsplatsträffar är en god kommunikationskälla. Vidare argumenterar Heide et al. (2005) för att möten möjliggör delaktighet och öppnar upp möjligheten att skapa gemensamma betydelser hos medarbetare. Jag anser att större möten eller aktiviteter liknande ”kontorets dag” skulle kunna utveckla en starkare gemenskap och således stärka identitetsskapandet i organisationen.

### **5.1.2 Kännedom om mål och värderingar**

Smidts et al. (2001) menar att om medarbetaren är medveten och har kännedom om en organisations mål, kan också en känsla av gemenskap och identifikation med verksamheten uppnås. Öberg (2007) framhåller också sambandet mellan mål och identifikation - om det finns en god kännedom om organisationens mål är också identifikationen med verksamheten starkare. Samtliga respondenter anger att de har någon form av kännedom om SBK:s mål. Kännedomen visar sig dock i olika utsträckning. Två av respondenterna upplever att de på ett ungefär känner till de övergripande målen eller specifika budgetmål som man arbetar efter. Två medarbetare

upplever att de har tillräcklig kännedom om de övergripande målen medan två av respondenterna anser att de har en god kännedom.

Målen är i sin tur indelade i delmål inom varje avdelning. En medarbetare som arbetar på en mindre enhet i en avdelning upplever att de har väldigt konkreta mål, som även kan mätas statistiskt, vilket leder till en relativt tydlig målbildning och delaktighet i målen:

*Ja, vi har ju som mål att försöka hjälpa alla användare så fort och så bra som möjligt, det är ju vårt mål. Det är ju en ganska tydlig verksamhet på något sätt då.*

Resultatet visar att om det finns kunskap om målen, finns också en känsla av delaktighet och förståelse för varför det finns mål. En respondent berättar hur den egna avdelningen arbetar med målen:

*Man kan säga så är att de övergripande målen bryts ju ner per avdelning: vad betyder det här målet för oss? Vad är det vi ska göra här? Och där tycker jag nog att det fungerar väldigt bra.*

Generellt upplevs det från respondenternas synvinkel att man arbetar mot samma mål. Vissa framhäver att det kan förekomma skillnader lite från person till person, men att det ändå någonstans finns en samsyn på vad som anses vara de viktiga frågorna. När jag ställer frågan om man diskuterar målen med varandra, svarar en respondent:

*Jag skulle nog säga att det är en ofta återkommande diskussion det här med hur vi ska nå det här målet och vad är konsekvenserna av att vi har ett så pass tydliga mål som vi ska jobba mot.*

När det gäller kommunikation kring mål och målbildning inom organisationer uttrycker Heide et al. (2005, s. 19) att: ”genom kommunikationen skapas en gemensam förståelse att arbeta mot samma mål, vi etablerar relationer med varandra”. När vi kommunicerar om målen i organisationen så skapas en förståelse för varför målen finns och relationer uppstår mellan medarbetare. På detta sätt kan målen bidra

till identitetsskapandet. Resultatet anger att man diskuterar målen på avdelningsnivå och i de mindre grupperna. Min tolkning utifrån detta resultat är att det förstärker gemenskapen och identiteten i den mindre gruppen, jämfört med organisationen i helhet.

När det kommer till värderingarna upplever flera av respondenterna att dessa inte är lika tydliga jämförelsevis med målen. Det visar sig också påtagligt eftersom svaren skiljer sig åt i denna fråga. Två av respondenterna är osäkra i frågan och upplever den som svår. Några av medarbetarna har en förståelse för vad värderingarna innebär. En respondent anser att många av värderingarna är kopplade till sunt förnuft som rör bemötande och service gentemot varandra och medborgare, medan en annan anser att det arbetas en del kring dessa frågor med förhållningssätt. Värderingarna anses inte heller vara lika starkt förknippade med det dagliga arbetet:

*Alltså, vi kan väl känna att det är lite fluffigt. Det är ganska långt mellan visionen och det praktiska arbetet. Så jag förstår vad de [ledningsgruppen] säger men jag har fullt upp med lite mer praktiska problem innan jag kan liksom ta mig an det.*

En annan respondent anser att värderingarna är lite spretiga och att det är svårt att avgöra vad som egentligen är viktigt:

*Ja, men det är kanske lite mycket av de här värderingarna. Där skulle man nog kunna bli bättre på att koka ihop det. Det är på lite många olika håll de där värderingarna, så det är lite otydligt vad vår huvudvärdering är.*

Vikten av att ha liknande förhållningssätt poängteras av en annan respondent med anledningen av att verksamheten är offentlig och följer vissa bestämmelser:

*Men eftersom vi också är en myndighet och vi gör detaljplaner som är en rätt så viktig juridisk handling så är det ju bra om kontoret ser ungefär likadant ut, att man tänker på samma värderingar och tankesätt och så där.*

Som vi såg i teorin är tydliga värderingar en faktor enligt Alvesson och Sveningsson (2012) för identifikationen. Enligt min ståndpunkt visar mitt resultat här ett samband mellan organisationsidentiteten och internkommunikationen. Värderingarna har inte kommunicerats tillräckligt tydligt och målgruppsanpassat från ledningens sida. Ur medarbetarperspektivet upplevs värderingarna som otydliga, svårdefinierade eller omfattar för många olika delar. Då kommunikationen kring värderingarna inte fungerar optimalt leder detta således till en sämre identifikation. Om medarbetaren inte har särskilt god kännedom om värderingarna leder detta till en distansering till hela verksamheten. Detta innebär att om medarbetaren inte kan identifiera sig med värdeorden, som är en grund för verksamheten, lyckas inte internkommunikationen lika väl. Följaktligen överensstämmer mitt resultat med Alvesson och Sveningssons forskning (2012) där otydliga värderingar innebär ett problem för en organisation vad gäller identifikationen.

### **5.1.3 Interpersonella interaktioner**

Angående de interpersonella interaktionerna, det vill säga de sociala förhållandena vilka kan stärka en organisations identitet (Alvesson och Sveningsson, 2012), märks tydligt att dessa utgör en viktig aspekt för samtliga respondenter. De interpersonella interaktionerna är förenade med att ha en god relation med sina kollegor.

Interaktionerna mellan medarbetarna sker framför allt tätast inom de mindre grupperna som träffas mer frekvent och där även gemenskapen oftast är starkast. Detta överensstämmer också med Alvessons och Sveningssons resonemang (2012). Många föredrar också det personliga mötet för då erbjuds möjligheten till problemlösning och umgänge. Ett öppet klimat, menar några av medarbetarna, är viktigt för den personliga kontakten:

*Att hjälpa varandra, att har man en fråga så står kontorsdörren öppen, att du vet att det är okej att ställa de här frågorna. Att man märker att det inte är jobbigt för den personen att ställa upp eller att hjälpa varandra. Sen att det finns ett klimat som gör att man kan ta upp svåra frågor, det är viktigt.*

Att en öppen kommunikation är viktig för att uppnå tillfredsställelse bekräftas även i forskningen. Nilsson och Waldemarsson (1994, s. 55) förmedlar med öppen

kommunikation att ”relationerna till andra människor blir mer meningsfulla för att vi själva fylls med mer mening och innehåll”. Den personliga kontakten mellan medarbetare skapar både mening och förbättrar relationen. Medarbetarna är eniga i att sociala förhållanden är viktiga vid arbetsplatsen. Detta resultat fastslår att den interna kommunikationen är av stor vikt för att skapa goda relationer, gemensamma betydelser och utveckla organisationsidentiteten. Likaså utmärker resultatet att interaktionerna sker inom mindre grupperingar, i linje med hur gemenskapen upplevs och hur diskussionerna kring målen ser ut.

#### **5.1.4 Motivation**

Motivationen för respondenterna har olika betydelse. Perkins och Arvinen-Muondo (2013) poängterar att motivationen på en arbetsplats är individberoende och kan variera till stor del. Det visas även i resultatet som framkommer ur empirin.

Motivationen beror av goda resultat, en god arbetsmiljö, stimulerande arbetsuppgifter, möjlighet till stort egenansvar, att vara en del i ett sammanhang, bra kollegor, bra lön och att det ska vara roligt att gå till arbetet. Något som även framhävs är vikten av att få uppskattning och att ens ord värdesätts. En respondent anser att det är betydelsefullt att goda initiativ får hjälp med att drivas genom:

*Det finns väldigt mycket goda idéer och väldigt mycket personer med bra tankar och utvecklingsidéer och så, men de stannar ofta halvvägs för att man inte är beslutsmässig i de små besluten. Det är en väldigt lång beslutskedja här [...]. Och då tappar man den motorn, den goda idén faller i glömska.*

Vidare förmedlar respondenten att detta delvis beror av kulturen på arbetsplatsen, att man är orolig för att fatta fel beslut, så det är enklare att inte fatta några beslut alls. Bang (1999) diskuterar kring att organisationskulturen på arbetsplatsen är implicit och påverkar handlingar vilka också överförs och lärs in i en grupp. Här ser vi ett exempel utifrån empirin hur kulturen faktiskt kan påverka medarbetares handlingar och förhållningssätt.

Respondenterna är motiverade i olika grad. Ingen saknar motivationen helt, men den hade kunnat vara högre hos vissa. En stor del av motivationen tycks vara kopplad till

det dagliga arbetet och framför allt arbetsuppgifterna, det är just dessa som anses skapa och upprätthålla motivationen. Om arbetsuppgifterna anses stimulerande och utvecklande är också motivationen högre för de flesta medarbetarna. Resultatet indikerar även att en lång beslutskedja i en organisation är negativt för motivationen.

### 5.1.5 Syn på arbetsgivare

Enligt Alvesson och Sveningsson (2012) kan synen på arbetsgivaren påverka medarbetarens identifikation med verksamheten, där en attraktiv och positiv syn på arbetsgivaren är kopplad till högre status och identifikation. Angående status och synen på arbetsgivaren är majoriteten av respondenterna varken positivt eller negativt inställda. En av respondenterna har uppfattningen att det finns en orättvis fördelning i hur man satsar på sina anställda i olika förvaltningar. Hen berättar att det ibland upplevs att medarbetare vid andra förvaltningar uppskattas mer till skillnad från den egna förvaltningen. Synen på arbetsgivaren tycks också vara påverkad av arbetsuppgifterna eftersom möjligheten att arbeta i kommunen med liknande arbetsuppgifter och frågor är begränsad. En respondent ser både för- och nackdelar med att arbeta i organisationen:

*Till viss del är det en viss tröghet i en organisation som kommunen är och man har en politisk organisation också som man har att förhålla sig till, så det sätter vissa ramar i hur man arbetar. Samtidigt tycker jag ju att det är på kommunen man har som mest inflytande och har möjligheten att arbeta strategiskt för att nå de målen som man vill. Så att är det någonstans man har möjligheten att påverka och vara med och driva samhällsutvecklingen så är det ju på kommunen. Så av den anledningen är det en intressant arbetsplats, sen får man ju ta det här lite mer byråkratiska som följer med den här kommunrollen.*

En annan medarbetare är positiv gentemot arbetsgivaren och säger:

*Det är mer kopplat till stolthet om man jobbar med sådana frågor [kommunfrågor]. Och de är ju väldigt synliga. Både fysiskt i staden och vad vi*

*åstadkommer, och det uppmärksammas. Och sen att vi är efterfrågade från resten av staden, och även från andra städer som vill höra hur vi jobbar.*

Respondenten upplever en efterfrågan och ser det som positivt att förvaltningen syns utvändigt och dessutom får bekräftelse utifrån.

Som vi märker varierar synen på arbetsgivaren. Därför antar jag att status är en faktor som beror av individens personliga preferenser och kan vara svår att påverka. Men det som anses positivt ur medarbetarperspektivet är att ha möjligheten vara med och driva samhällsutvecklingen och att som organisation vara eftertraktad av andra aktörer på marknaden.

## **5.2 Internkommunikation**

Den andra delen av syftet är att undersöka medarbetarnas syn på intern kommunikation. Till en början undersöks hur förutsättningarna för att få tag på intern information ser ut och hur informationsinhämtningen fungerar. Dessa är anknutna till både den informativa funktionen och socialiseringsfunktionen. Därefter undersöks hur medarbetaren ser på sitt ansvar för att ta del av och sprida information, om delaktighet i internkommunikationen upplevs samt hur det kommuniceras mellan kollegor och avdelningar. En god intern kommunikation ur medarbetarperspektivet undersöks och sedan utvärderas vad som kan förbättra internkommunikationen vid SBK.

### **5.2.1 Förutsättningar för intern information**

Förutsättningarna för att ta del av information internt är i huvudsak varierande. Förutsättningarna hänger samman med den informativa funktionen, att medarbetare ska ha tillgång till nödvändig information för att kunna utföra sina arbetsuppgifter (Heide et al., 2005). Några av respondenterna anser att det finns etablerade kanaler där information kan inhämtas såsom mötestillfällen och intranätet. Flera medarbetare påpekar att förutsättningarna egentligen finns men att de inte är tillräckliga. En svårighet som påverkar förutsättningarna för att ta del av intern information är strukturen på intranätet. Flera av respondenterna upplever intranätet som svårnavigerat:

*Sen är det ju de här fördjupade översiktsplanerna och sådana här saker, andra dokument som inte är självklara att hitta, de kan man behöva leta efter. Det finns inget naturligt ställe att hitta sådana dokument.*

När respondenterna talar om intranätet finns det förhoppningar om att nylanseringen kommer att förenkla förutsättningarna:

*Just nu håller SBK att bygga det nya intranätet som kommer att släppas. Kanske så blir det lite bättre, lite mer omfattande och bättre struktur.*

Några av respondenterna menar att det finns mycket information tillgänglig och i många fall för mycket. Ofta hänger detta samman med tidsbrist – medarbetaren har inte tid att ta del av all information som finns tillgänglig:

*Vi får för mycket information, nästan för att vi inte hinner tillgodogöra det, man hinner inte läsa allt som kommer.*

I samband med den nya IKT har vi också sett det här fenomenet med informationsöverflöd i organisationer (Strid, 1999). Larsson (2008) påpekar i detta sammanhang att ett informationsöverflöd som i exempelvis ett intranät, försvårar möjligheten att ta del av rätt information från medarbetarens sida. Ett stort informationsflöde leder då till att det blir svårare för medarbetaren att sälla i den information som kan vara relevant, vilket är problematiskt och påverkar förutsättningarna. Ett exempel på informationsöverflöd och information som inte är målgruppsanpassad enligt en respondent, är att informationen ofta förmedlas i form av massutskick:

*Och det är en ganska tydlig signal på att man behöver tydliggöra lite, det måste bli lättare för folk att förstå vilka som kan tänkas beröras av det här och är intresserade av det. Man måste nog göra en kartläggning över det. För jag kan få väldigt märkliga kallelser till saker jag överhuvudtaget inte är inblandad i, och sen så jag kan upptäcka att jag missat information som är väldigt relevant för mig.*



Strid (1999) framhäver svårigheten i förmedlingen av skriftlig information eftersom den både måste tolkas och sättas in i ett sammanhang för mottagaren. Ofta finns en övertro på den skriftliga kommunikationen. Strid (1999) menar att den direkta och muntliga kommunikationen aldrig kan ersätta den verbala kommunikationen utan endast komplettera den.

Överlag upplever de flesta respondenter att de är välinformerade kring den centrala informationen. Några av medarbetarna upplever att de har den information som är nödvändig för arbetet. Andra menar att det finns en brist i att inte veta allt som händer eftersom det är en stor verksamhet. Informationen anses inte heller vara tillräckligt omfattande. En respondent säger:

*Det finns ganska mycket bra information om det övergripande. Men det som kommer från förvaltningsledningen och ska hitta vidare ner på avdelningarna och implementeras, alltså nå hela vägen ner i verksamheten och alla berörda, det fungerar inte. Där finns ett väldigt stort glapp.*

Detta upplevs också som besvärligt hos respondenten för att det är den informationen som är kopplad till det dagliga arbetet för att det ska flyta på. Vidare diskuterar respondenten kring att hen har arbetat på stora globala företag med gigantiska avdelningar jämförelsevis med SBK, där det fungerat bättre. Därför anses inte heller argumentet att SBK är en relativt stor organisation som hållbart från respondentens sida. Det har även påpekats från fler medarbetare att informationen inte alltid når ner till de som är berörda av den, vilket gör att problem kan uppstå i arbetsprocessen, som måste lösas i efterhand. En välinformerad medarbetare är grunden för att en verksamhet ska fungera. Forskning visar att om medarbetaren är välinformerad fungerar organisationen bättre (Strid, 1999). Eftersom SBK är en verksamhet där medarbetarna måste ha ett välfungerande samarbete, hade det varit fördelaktigt om förutsättningarna för informationsförmedlingen varit bättre. Att tänka ur mottagarperspektivet anser jag är fördelaktigt för att nå ut med viktig information. Det hade både sparat tid och effektiviserat arbetet vilket i slutändan är positivt för hela organisationen.

## 5.2.2 Informationsinhämtning

Socialiseringsfunktionen är viktig för informationsinhämtningen. Funktionen innebär att man vet vem i organisationen man kan vända sig till för att ta del av information (Heide et al., 2005). Resultatet visar sig även i denna fråga variera mellan respondenterna. En av medarbetarna pratar kring socialiseringsfunktionen utifrån sina egna erfarenheter:

*Det är ju något man var tvungen att lära sig, det står ju inte i någon manual direkt utan det har ju tagit tid att bygga upp ett kontaktnät och hur man får information och vem man ska prata med i staden [...]. Och som sagt innan man har byggt upp det där kontaktnätet och de vägarna är det lite tufft. Jag är glad att man hade jobbat några år innan man kom hit, jag jobbade fem år i en mindre kommun med liknande frågor. Men det hade varit tufft om man varit helt grön. Man hade en viss fördel av det men samtidigt är Göteborg en ny kommun och en ny organisation.*

Detta exempel visar att det inte finns några tydliga anvisningar för vem man bör prata med för att ta reda på information. Det handlar alltså om informella normer som är implicita. Problematiken här är att socialiseringsfunktionen är en del av organisationskulturen, vilken utgör ramen för organisationsidentiteten. Om den funktionen brister kan det skapas en osäkerhet hos människor i en organisation som kan försvåra det dagliga arbetet om man inte vet vem man ska vända sig till. Eftersom många av medarbetarna är beroende av ett brett och utvecklat kontaktnät i sina arbetsuppgifter, skapas en barriär som kan påverka det dagliga arbetet. Om man inte heller vet vem man ska vända sig till för informationsinhämtning, kan det vara tidsödande:

*[...] jag lägger också onödigt mycket tid på att leta rätt på rätt person som sitter på rätt information. Det är onödigt mycket tid.*

Enligt Alvesson och Sveningsson (2012) vägleder ofta en organisations kultur medarbetarna och hur de förhåller sig till varandra. Bang (1999) menar att kulturen kan vara svår att få grepp om eftersom den är abstrakt i en organisation. Kulturen är

abstrakt, likaså socialiseringsfunktionen. Enligt en respondents synvinkel påverkar kulturen även socialiseringsfunktionen:

*Det är kanske en lite gammaldags kultur. Vi har vuxit mycket, man är van att det kanske alltid finns någon äldre person som har jobbat i väldigt många år som är någon sorts levande dagbok. Det är väldigt personberoende i dag, och det är väldigt farligt [...]. Det måste bygga på att folk är utbytbara för att det är så arbetslivet ser ut. Man måste jobba, dokumentera, informera på ett sätt som gör att folk kan vara utbytbara. Och det är en sådan väldigt gammaldags kultur här, det är väldigt många som har jobbat här, kanske ett helt yrkesliv. Och det är nya tider.*

En medarbetare som har arbetet en längre tid anser att det finns mycket kompetens som kan utnyttjas:

*Alltså man kan få reda på nästan vad som helst, det är bara att prata med rätt folk liksom. Så det är väldigt skönt. Det blir ju en trygghet när man jobbar på ett sådant här rätt så stort ställe.*

Tryggheten kan säkerligen också här vara beroende av erfarenheten i verksamheten, då man också med tiden fått kännedom om vem man ska vända sig till för att ta del av information och kunskap. Det visar sig i resultatet att de två medarbetare som varit anställda längst tid vet vem man ska vända sig till för informationsinhämtning.

Möjligen utgör de själva en viktig kunskapskälla.

### **5.2.3 Ansvar**

Implementeringen och utvecklingen av den nya IKT i dagens organisationer medför att medarbetare ska ansvara för att inhämta information självständigt (Heide et al., 2005). Detta visar sig även tydligt i forskningsresultatet. Samtliga respondenter anser att de har ett ansvar i att ta del av information internt. Medarbetarna är överens om att alla inom verksamheten ansvarar för att ta del av information. De flesta ser sig som en del av hela kommunikationsflödet. När det gäller att sprida information anser de flesta medarbetare att de har ett ansvar även där. En respondent säger:

*Man har ju ett ansvar som medarbetare om det är av vikt för organisationen, att göra det som krävs för att sprida det [intern information] och ta de kontakterna som behövs, eller om det är någon som behöver känna till något, så tycker jag att det är en skyldighet att se till att det sker.*

Att sprida information anses också vara chefens och kommunikationsavdelningens ansvar. Men då anses ändå ansvaret ligga hos medarbetaren för att lyfta och föra vidare informationen.

Resultatet fastslår att medarbetarna är eniga i att de har ett ansvar. Detta är i linje med Göteborgs Stads informationspolicy (Göteborgs Stad, 2013) där det finns tydligt utsagt att medarbetarna har ansvar i att ta del av information och sprida den. I sammanhanget poängterar Larsson (2008) att kommunikationspolicyer ofta förmedlar frågor såsom ansvarsfördelningar. Jag anser att om medarbetarna känner ett ansvar är det en fördel eftersom det utökar deras kunskaper och medför att viktig information inte förloras. Resultatet markerar också att medarbetarna har ett aktivt förhållningssätt till den interna kommunikationen, vilket är positivt och bidrar till möjligheten att vara välinformerad i arbetet.

#### **5.2.4 Delaktighet**

En av funktionerna med internkommunikationen är delaktighet (Strid, 1999). Att medarbetare förväntas vara delaktiga är något som vanligen förknippas med medarbetarens roll i informations - och kommunikationspolicyer (Larsson, 2008). När det gäller spridningen av information tycks det också höra samman med delaktigheten i den interna kommunikationen ur respondenternas synvinkel. Hälften av respondenterna ser sig som delaktiga i internkommunikationen delvis eftersom de också upplever en ansvarskänsla kring att förmedla information. Flera av respondenterna önskar att de vore mer delaktiga. Delaktigheten visar sig också vara beroende av arbetssituation:

*Ja, beroende på arbetsbelastning så går det där lite i vågor för mig. Så just nu sprider jag inte så mycket mer information än den jag måste sprida. Jag har väl lite för mycket annat att tänka på.*

Resultatet pekar även på att delaktigheten är mer påtaglig inom den egna avdelningen eller mindre gruppen:

*Ja, delvis det som är kopplat till just mina arbetsområden så är jag ju det [delaktig]. Men det skulle kunna bli bättre. Vi skulle kunna ha tajtare kontakt med kommunikationsavdelningen, och det tror jag de har ett behov av också.*

En förbättrad kommunikation gentemot kommunikationsavdelningen är alltså något som skulle kunna öka känslan av delaktighet. Strid hävdar att om det finns en avsaknad av kunskap så minskar möjligheten till delaktighet (1999). Om kommunikationsavdelningen och andra avdelningar inom SBK har god kontakt sinsemellan, kan det leda till utökad kunskap som vidgar en känsla av delaktighet för medarbetarna. Enligt resultatet är delaktigheten mest utbredd inom den grupp man arbetar och anses inte lika omfattande för den interna kommunikationen i stort, i likhet med gemenskapen. Jag anser man kan dra en parallell utifrån resultatet som antyder att delaktighet och gemenskap är hopkopplade. Genom att vara delaktig kan man som medarbetare även uppnå en känsla av gemenskap.

### **5.2.5 Kommunikation mellan medarbetare och avdelningar**

Kommunikationen mellan medarbetare utgör en direkt informationsväg (Strid, 1999). Det är informell kommunikation där samtalen ofta sker mer ostrukturerat och inte förutbestämt (Larsson, 2008). Min studie visar att diskussioner mellan kollegor utgör en självklarhet och är en viktig del av arbetet, i likhet med Hemert och Rudströms studie (2008). Mitt resultat visar att kommunikationen och det som diskuteras skiljer sig åt ur medarbetarperspektivet. För en del är det just problemlösningen som är i fokus, där man tillsammans försöker åstadkomma en lösning. En respondent ser kommunikationen med andra medarbetare som en fördel:

*Jo, för då har man också chansen att få in andra personers tankar och idéer som har andra infallsvinklar ofta. Man kan se saker på andra sätt och då tror jag ofta att det blir ett bättre slutresultat.*

Återigen är bristen på tid en aspekt som påverkar i vilken utsträckning denna form av kommunikation kan ske. Därför diskuteras ibland endast det som är relevant för den egna verksamheten. Men ändå finns ett stort behov av att kommunicera mer med varandra. Mycket av kommunikationen sker inom de mindre grupperna och kan bestå av att man diskuterar det man har tagit del av och försöker få en gemensam förståelse för innebörden av informationen. En respondent berättar om sin upplevelse av att arbeta i ett öppet kontorslandskap:

*Det underlättar för kommunikationen. När jag pratar med en kollega så hör även de andra vad jag säger och då blir det en diskussion om någon har något att säga till om.*

En respondent som har arbetat vid SBK en lite längre tid har följt organisationsförändringar där den fysiska placeringen av avdelningarna har ändrats. Tidigare var några av avdelningarna belägna i samma hus medan man i dag har placerat ut avdelningarna avskilt var för sig. Närheten till de olika avdelningarna anser respondenten också påverkade hur man kommunicerade:

*Men det var ju väldigt bra att faktiskt sitta i samma fikarum som två andra avdelningar för då hade man ju mer naturlig personlig kontakt också med många av dem, om man behövde veta saker [...]. Man har fysiskt kommit längre bort bara men det är ju fånigt liksom att det ska spela roll, men det blir svårare på något sätt.*

Den informella kommunikationen upplevs från medarbetarnas sida ofta som något som inte ska underskattas eftersom en del av kommunikationen sker informellt. Därför anser jag att ledningar bör förstå värdet av den informella kommunikationen då de informella diskussionerna hjälper medarbetarna att arbeta effektivt och få en gemensam förståelse. En respondent ger ett exempel på hur den informella kommunikationen kan se ut:

*Ja, och som sagt vi är ju rätt upptagna så alla är ju ute på sitt och fiket ska faktiskt inte förringas för det är där vi flaggar upp mycket saker. Och så kanske man tar en senare diskussion efter och sätter sig ned några minuter.*

En annan respondent är inne på liknande resonemang att den informella kommunikationen ofta är fördelaktig:

*Ja alltså, ibland kan man lättare lösa vissa frågor över en kopp kaffe lite informellt än att man liksom ska behöva bjuda till ett möte eller om man kommunicerar bara via mejl för att effektivisera tiden också som vi behöver göra mycket.*

Den informella kommunikationen kan också visa sig i att man umgås utanför arbetet, vilket ses som något positivt:

*Vi träffas även ibland utanför arbetet lite mer så där informellt via någon efter work och träffas och grillar hos någon eller åker på studieresa och så. Så att inom gruppen har man ju bra relationer och bra sammanhållning.*

Kommunikationen mellan medarbetarna är också präglad av de grupperingarna som finns inom avdelningarna, som visar sig i exemplet ovan. Den större delen av kommunikationen sker inom dessa grupper där också gemenskapen generellt är som starkast. En medarbetare resonerar om gruppindelningarna och vad de medför:

*Då blir det ju att vi har lite olika kulturer för alla de här grupperna som vi har jobbar ju lite olika och har olika sätt att se på saker och ting, och har olika sätt att driva sina ärenden. Så att jag tror att vi har ju lite subkulturer inom avdelningen just med hänsyn till att du har de här grupperingarna.*

Subkulturer är vanligt förekommande inom stora och indelade organisationer. På grund av att organisationen är av större storlek existerar också fler grupperingar inom den. I dessa mindre grupper menar Bang (1999) att subkulturer skapas där tankar, åsikter och värderingar delas gemensamt.

Alla medarbetare är eniga vad gäller kommunikationen mellan avdelningarna - den är bristfällig. Mitt resultat fastställer att kommunikationen inte fungerar särskilt väl mellan avdelningarna, vilket är i likhet med Öbergs studie (2007). Öberg (2007) undersöker en stor och indelad organisation med liknande förutsättningar som SBK. Resultatet hör ihop med hur de olika kulturerna formats efter organisationens olika enheter och avdelningar. Heide et al. (2005) bekräftar att en organisations struktur oftast formar kulturen, vilket även går att konstatera utifrån den här studiens resultat.

Samtliga respondenter anser att kommunikationen mellan avdelningarna, det vill säga den horisontella och tvärgående kommunikationen, måste förbättras. Kontakten sker oftast via en informell väg med enstaka personer beroende av ärende. Fler respondenter antyder att man inte tror att medarbetarna på de andra avdelningarna egentligen är medvetna om vad de olika avdelningarna arbetar med. En respondent har iakttagit vad den bristande kännedomen kan leda till:

*Alltså man märker att det kanske görs en del parallellarbete vid avdelningarna. Det där kan vi bli mycket bättre på.*

Vissa av medarbetarna ingår i så kallade tvärgrupper där representanter från olika avdelningar samlas och diskuterar viktiga frågor. De som är involverade anser att tvärgrupperna är ett steg i rätt riktning för att passera avdelningsgränserna. Det upplevs också som att man får bättre koll på vad medarbetarna inom respektive avdelningar arbetar med för frågor och skapar förutsättningar för samarbete. Men syftet med dessa tvärgrupper tycks inte vara helt klarlagt:

*Ja, men då bygger det också på att de som är med där tar med sig den informationen och ser till att det kommer upp på deras avdelning. Så att de som sitter i de här forumen de är ju nyckelpersoner. Det är ju väldigt viktigt att det de vet fortplantas på varje avdelning, och jag vet inte om det för det. Sannolikt inte i väldigt många fall.*

Jag instämmer med föregående respondents resonemang. För att dessa grupper ska fylla sin funktion krävs att informationen som diskuteras förs vidare till respektive avdelning. Tvärgrupperna är en bra metod för att blanda medarbetare från olika



avdelningar för att få fler infallsvinklar. Det kan medföra en större kunskap om vad andra arbetar med och effektivisera organisationen då man kan upptäcka och dra nytta av varandras olika kunskaper. På så sätt tror jag att tvärgrupperna har god potential att förbättra den bristande kommunikationen mellan avdelningarna.

### 5.2.6 God intern kommunikation

Synen på vad en god internkommunikation innebär varierar mellan respondenterna. En del av respondenterna fokuserar på informationsinhämtningen och att det ska vara väldigt enkelt att hitta information själv, vilket upplevs vara en brist i dagens läge. En av medarbetarna fokuserar på informationens innehåll och hur den bör förmedlas för att uppfylla en god internkommunikation:

*Så att det är ju viktigt känner ju jag att den informationen som kommer är dels relevant och också komprimeras så att man kan ta åt sig den. För det är ju ofta lätt att det blir väldigt mycket information utan att man förstår kärnfrågorna i det som kommuniceras. Och då är det ju lätt att man bara lägger ifrån sig det. Så ett tydligt budskap där man har kokat ihop essensen av det man vill förmedla är väl något som jag upplever som viktigt. Och det är ju för att man ska kunna sälla i allt det här bruset av information som ständigt kommer in.*

För att den interna kommunikationen ska vara välfungerande hävdar Larsson (2008) att informationen ska vara tydlig, konsistent och kongruent. Detta visar sig även spela en viktig roll i flera av respondenternas svar. Det hör också samman med utvecklingen av den moderna IKT där det finns ett stort brus av information på grund av digitaliseringen av informationskanalerna. Ett öppet klimat anges även som en viktig del i den goda interna kommunikationen, där det ska finnas en tillåtenhet att kommunicera, och där mottagaren även har ett öppet förhållningssätt:

*Att det är ett öppet klimat på något sätt, att man inte lägger locket på. Och att det ska vara lätt att sprida kommunikation, att det ska vara en öppenhet från mottagarsidan och att man får tillträde till rätt sammanhang. Så att information kan spridas som man anser vara viktig.*

En annan respondent är inne på tanken att det är viktigt att man faktiskt vågar prata med de som förväntas ha någon slags kunskap man vill ta del av. Enligt Strid är en av funktionerna med internkommunikationen att skapa ett deltagande (1999).

Delaktigheten är även kopplad till en god internkommunikation ur en medarbetares synvinkel:

*Att jag alltid är up-to-date, att jag kan säga vad jag tycker, att mina åsikter värdesätts. Att man är delaktig och att någon annan uppskattar när jag har något att säga.*

En respondent antyder att en god intern kommunikation kan vara beroende av individ och behov. Hen menar att det hade varit bra med tillgång till både skriftlig och muntlig kommunikation eftersom vi alla har olika behov:

*Det är väl väldigt olika för olika människor tror jag. Det kanske är många som inte tycker om det här med skrivet, att de kanske vill ha det som ett möte istället [...]. Jag tycker att det finns flera olika delar, som tar hänsyn till alla människor då, för alla är ju olika. Så att man både kan få det muntligt och på papper liksom, det tycker jag. Att man vet allas behov.*

Som föregående respondent resonerar så visar resultatet att det finns olika behov. Någon respondent föredrar skriftlig information för att man kan läsa informationen när man har tid. Några föredrar en kombination av muntlig och skriftlig kommunikation:

*Jag ser gärna en kombination för det är viktigt med det personliga mötet för det är lätt att missförstå ett mejl, det beror lite på den som skriver mejlet hur strukturerad och informativ och tydlig den personen är. Det kan lätt bli missförstånd med mejl så man kan behöva konkretisera det med att träffas personligen. Å andra sidan kan det vara svårt att komma ihåg. Man pratar på ett möte och sen går man vidare till ett annat, så man tappar mycket av det. Så det bästa är väl om man talas vid och sen säger att "ja, men vi kan väl mejla*

*om det?” så att man har en uppföljning, man har det på pränt sen efteråt vad var det vi sa.*

Den muntliga kommunikationen värdesätts högt av de flesta medarbetarna. Den ses som snabb och effektiv. Det personliga mötet sker ofta inom mindre grupper eller genom möten med hela avdelningar. Många av respondenterna refererar mötena som ett bra tillfälle där man som medarbetare kan få ”gratisinfo”, ställa frågor, kommunicera problem och tillsammans uppnå lösningar. Möten möjliggör också en delaktighet från medarbetarens sida, vilket i sin tur kan stärka organisationsidentiteten. I linje med Hemert och Rudströms studie (2008) är de muntliga kommunikationskällorna i form av möten och diskussioner mellan kollegor något som används frekvent och ses som bra kommunikationskällor, vilket även framkommer i den här studien. Larsson (2008) argumenterar för att den muntliga kommunikationen inom en organisation är det bästa sättet att nå ut till medarbetarna.

### **5.2.7 Förbättringar av internkommunikationen**

Respondenterna anser att det finns en del åtgärder som kan förbättra den interna kommunikationen där den i dag brister. En av aspekterna är kommunikationen mellan avdelningarna, där det finns en nyfikenhet och ett behov av kontakt, men naturliga plattformar för kommunikation saknas. Flera medarbetare anser att de utformade tvärgrupperna är ett steg i rätt riktning då man arbetar tillsammans med problemlösning. Respondenterna vill ha fler möten där olika avdelningar träffas. Detta skulle kunna ske i både formella och informella sammanhang:

*Typ kontorets dag, att man gör något gemensamt för det är betydligt enklare att kommunicera med någon som man känner från fritiden.*

Att diskutera tillsammans med medarbetare från andra avdelningarna är ett förslag från en respondent, som säger:

*Jag tror absolut på workshops för att lösa en hel del saker, att man får lära känna varandra lite och jag tror att det är en bra investering. Att man får lära*

*känna varandra lite så att man inte bara hör av sig när det är någonting som har gått snett, utan att man har en relation.*

Det finns också en efterfrågan om en tydlig kanal där informationen är lättillgänglig och man kan få vägledning i hur man ska gå till väga med sina tankar och idéer. Det framhävs också ur respondenternas synvinkel att informationen som förmedlas ska ha ett tydligt budskap och bör vara målgruppsanpassad. Detta överensstämmer med Larssons (2008) resonemang där effektiv kommunikation definieras som klar, konkret och konsistent (komplett och fyllig). Information med ett tydligt budskap som riktar sig till mottagaren tror jag hade underlättat medarbetarnas informationshantering och gjort dem mer välinformerade.

Socialiseringsfunktionen kan vara problematisk i organisationen och kan bidra till att man lägger ner mycket tid och frustration på att leta efter den person som har den information man behöver. Ett förslag från en respondent är att ha ett organisationsträd, där man kan klicka fram personer med eventuell bild och få information om vad respektive person arbetar med. Ett organisationsträd anser jag skulle underlätta för socialiseringsfunktionen och hjälpa medarbetarna i deras dagliga arbete.

För att förbättra internkommunikationen ytterligare har en respondent ett förslag om att en nyckelperson bör finnas på varje avdelning som rapporterar uppifrån i organisationen, ner till den berörda avdelningen. I 5.2.1 ser vi exempel på att informationen inte alltid når ner till de berörda medarbetarna vilket påverkar förutsättningarna för arbetet. Således skulle detta förslag bidra till att informationen når hela vägen fram och därför förbättrar förutsättningarna.

Forskning visar att de muntliga kommunikationskällorna inte bör underskattas (Larsson, 2008, Heide et al., 2005). Vidare framhävs den muntliga kommunikationen som bäst för att nå ut till medarbetarna. Begränsningen för den muntliga kommunikationen är att den framför allt är avsedd för mindre målgrupper (Larsson, 2008). Jag anser fler muntliga möten vid förvaltningen både hade förbättrat den interna kommunikationen och stärkt organisationsidentiteten. Stora samlingar som kontorets dag är lämpliga för få ett grepp om organisationen som helhet, medan

workshops har potentialen att stärka känslan av gemenskap eftersom det blir fler personliga möten. Tvärgrupperna anser jag är en bra metod för att få medarbetare från olika avdelningar att mötas och diskutera fram lösningar över avdelningsgränserna.

### **5.3 Organisationsidentitet i relation till internkommunikation**

Relationen mellan organisationsidentiteten och internkommunikationen diskuteras här utifrån resultaten och tidigare forskning, för att sammanföra de faktorer jag funnit är förenade i denna relation.

Resultaten indikerar att organisationsidentiteten är starkt relaterad till en organisations interna kommunikation. Faktorer som delaktighet, gemenskap, värderingar samt interpersonella interaktioner, är gemensamma nämnare som är viktiga för både internkommunikationen och identifikationen med verksamheten. Det visas bland annat av hur respondenterna värdesätter de informella mötena runt fikabordet. I linje Larssons forskning (2008) skapar det en vi-känsla och en ökad motivation. Vi-känslan refereras här till känslan av ”vi”, att en organisation upplevs som en helhet med gemensam identitet. Som vi har sett i resultatet är motivationen en faktor som mestadels är individberoende. Men motivationen är även beroende av långa beslutsprocesser och att det finns en brist på beslutsförmåga i de små besluten. Om man förbättrade denna process och att medarbetarna får gehör för sina idéer, hade motivationen ökats. Dock är motivationen inte en faktor som är avgörande för identitetsskapandet. Däremot visar resultatet att en delaktig medarbetare med frekventa interpersonella interaktioner med andra medarbetare, leder till en känsla av gemenskap, vilken också förstärks med hjälp av kommunikationen. Att kommunicera värderingarna tydligt är viktigt för att medarbetarna ska få en bild av vad de innebär för att kunna uppleva en identifikation, vilket jag även diskuterar i 5.1.2. På så sätt hör alltså organisationsidentiteten och internkommunikationen samman och därför har den interna kommunikationen en avgörande roll i skapandet av identiteten.

Organisationsidentiteten och internkommunikationen är även starkt påverkade av strukturen i organisationen. Heide et al. (2005, s. 94) skriver: ”när vi skapar enheter och grupper startar samtidigt en identifikationsprocess”. Likaså fastslår mitt resultat att strukturen och kommunikationen influerar identitetsskapandet.

Organisationsstrukturen inverkar på kommunikationsprocesserna där en stor och indelad organisation också innebär en problematik för identifikationen. Till exempel så omfattas den formella strukturen i organisationen av flera enheter, avdelningar och mindre grupper. Till följd av denna struktur arbetar man och umgås med den närmaste gruppen där man kommunicerar med varandra och upplever gemenskap. Heide et al. (2005) framhäver att strukturen ofta uppstår till följd av hur interaktionerna och kommunikationen sker mellan människorna i organisationen. Eftersom interaktionerna och den större delen av kommunikationen sker mellan medarbetarna i den närmaste gruppen, rättar sig också strukturen därefter. Strid (1999) argumenterar för att den formella strukturen kan leda till problem ur ett deltagandeperspektiv eftersom att ju mer specialiserad en organisation är, desto mer indelad blir den. Den här indelningen i form av olika enheter och avdelningar kan skapa en distans till helheten inom organisationen, där det blir sammansvetsade, indelade grupper i vilka identiteten existerar. Resultatet visar att kommunikationen brister mellan avdelningarna. En respondent nämnde till exempel att man inte vet vad de olika avdelningarna arbetar med och att det därmed utförs en del dubbelarbete. Eftersom kommunikationen brister mellan avdelningarna så förstärker detta känslan av gemenskap inom de mindre grupperna och en distans skapas gentemot de andra avdelningarna och verksamheten i stort. Detta leder också till att organisationens värderingar upplevs som distanserade ur medarbetarperspektivet. Värderingarna uppfattas som otydliga, svävande eller långt ifrån det dagliga arbetet. Målen däremot upplevs som mer tydliga och det är bland annat dessa som grupperna diskuterar frekvent. Den formella strukturen bidrar alltså till att identifikationen med organisationen i sin helhet inte är särskilt utbredd.

Organisationsidentiteten skapas utifrån ramen av en organisations kultur. I den undersökta organisationen är den formella strukturen omfattad av olika avdelningar som i sin tur är indelad i mindre grupper. Indelningen har bidragit till att flera subkulturer existerar i vilka det finns gemensamma tankar, synsätt och åsikter. Det finns även flera olika identiteter inom organisationen då det existerar flera kulturer. Generellt är också gemenskapen inom dessa mindre grupper som störst, vilket leder till en identifikation med den mindre gruppen. En förklaring till identifikationen är att de interpersonella interaktionerna och kommunikationen sker mest frekvent inom dessa mindre grupper. I den mindre gruppen diskuteras ofta kring exempelvis mål och

problemlösning. Enligt Alvesson och Sveningsson (2012) blir identiteten mer framträdande av de interpersonella interaktionerna. Att identifikationen är starkare till den egna gruppen är i likhet med resultatet från Öbergs (2007) studie, där identifikationen sker utifrån den avdelning man arbetar vid. Heide et al. (2012) bekräftar att det oftare är så att organisationsmedlemmarna identifierar sig i större utsträckning med de nära och lokala organisationsidentiteterna, jämförelsevis med den stora övergripande identiteten. Det är då svårt att uppnå en gemensam identitet för en hel organisation.

Möten är ett bra tillvägagångssätt för att uppnå större delaktighet. Medarbetarna anser att möten medför ”gratisinfo” och att frågor kan diskuteras. Mötestillfällena inbjuder indirekt till fler interpersonella interaktioner medarbetare emellan och en känsla av gemenskap kan uppstå. Dessa formella möten kan utgöra plattformar för den interna kommunikationen, där man kan uppnå delaktighet och kommunicera med varandra. Om man träffas mer över avdelningsgränserna och blandar grupperingarna så möts även medarbetare från olika subkulturer. Jag anser att detta skulle öka förståelsen för de olika synsätten i subkulturerna samt att det kan bidra till att skapa, forma och stärka den gemensamma organisationsidentiteten. När medarbetare från olika subkulturer möts har de olika synsätt, erfarenheter och perspektiv, som gör att dessa processer kräver tid och engagemang (Heide et al., 2012). Den informella kommunikationen är av stor vikt ur medarbetarperspektivet, vilket jag diskuterar närmare i 5.2.5. En problematik som framkommer ur resultatet är att flera av medarbetarna upplever tidsbrist i arbetet, vilket gör att man inte hinner kommunicera särskilt mycket med andra medarbetare. Fler formella möten i form av exempelvis workshops kan därför vara ett förslag att införa, så att det avsätts tid för den betydelsefulla kommunikationen. Sammantaget anser jag att min studie belyser vikten av både den formella och informella kommunikationen för att fylla medarbetarnas behov, vilket är i linje med Larssons forskning (Larsson, 2008). Kombinationen av formell och informell kommunikation är således viktig för både organisationsidentiteten och internkommunikationen ur medarbetarnas synvinkel.

Med tanke på att de intervjuade respondenterna har olika yrkesroller och tillhör olika grupper, så finns en del variationer i resultatet. Jag förmodar att detta beror på de olika subkulturer som medarbetarna tillhör, som påverkar synen och förhållningssättet

ur medarbetarperspektivet. Inom de olika subkulturerna kan det finnas varierande förutsättningar att få tag på information. Kulturen kan utmärkas av att den till viss del är personberoende där vissa erfarna medarbetare utgör viktiga kunskapskällor. Kulturen påverkar också socialiseringsfunktionen eftersom den innefattar de informella normerna kring vem som innehar rätt information. Resultatet visar även här att socialiseringsfunktionen varierar mellan medarbetarna. Enligt Heide et al. (2005) kan de yrkesmässiga kulturerna och värderingarna påverka tankesättet hos medarbetarna, där yrkesrollen också präglar hur medarbetarna talar, tänker och skriver. Slutsatsen jag drar utifrån detta, är att resultatet från min studie överensstämmer med tidigare forskning inom området, vilket stärker det faktum att kulturen och yrkesrollen utgör viktiga delar som påverkar medarbetares synsätt.



## 6 Sammanfattning av resultat och vidare forskning

*I detta avsnitt redogörs för studiens huvudresultat för att sedan ge förslag till framtida forskning inom fältet.*

Den slutsats som kan dras utifrån resultatet är att känslan av gemenskap, betydelsen av interpersonella interaktioner samt informell kommunikation mellan arbetskamrater, utgör viktiga delar ur ett medarbetarperspektiv. Många andra frågor gav varierade resultat troligen beroende av att det existerar flertalet kulturer, närmre bestämt subkulturer, inom verksamheten. Mellan dessa subkulturer kan synsätt, tankar och åsikter variera. Kulturerna har uppstått på grund av organisationens formella struktur med indelningar av olika avdelningarna och i sin tur ytterligare gruppindelningar inom avdelningarna.

När det gäller organisationsidentiteten och de faktorer som är kopplade till den, så anses känslan av gemenskap hos samtliga respondenter vara viktig på en arbetsplats. Gemenskapen är oftast mer framträdande i den mindre gruppen man tillhör. I dessa grupper är relationerna generellt starkast och det är där det mesta informationsutbytet sker. Gemenskapen med SBK i stort var relativt liten. Kännedomen om de övergripande målen är relativt god och dessa diskuteras även i viss utsträckning med andra medarbetare. Värderingarna upplevs inte som särskilt tydliga från respondenternas synvinkel utan snarare distanserade. De interpersonella interaktionerna visar sig vara viktiga eftersom de hör samman med känslan av delaktighet. Motivationen varierar i olika grad mellan respondenterna och är beroende av individuella behov. Men något som inverkar negativt för motivationen är långa beslutskedjor vilket begränsar drivkraften i att framföra nya idéer. Synen på arbetsgivaren var generellt varken positiv eller negativ i någon högre grad.

För internkommunikationen är det mest tydliga resultatet att medarbetarna upplever ett ansvar kring att ta del av information, men även till stor del att sprida den. Förutsättningarna för att få tag på intern information, vilket berör den informativa funktionen, är varierande vilket också återspeglas i att medarbetarna inte är tillräckligt välinformerade. Kännedomen om vem som innehar viktig information, det vill säga socialiseringsfunktionen, skiljer sig åt. Detta är troligtvis påverkat av de olika

kulturerna där erfarna medarbetare utgör en stor kunskapskälla. Men det framhävs av många medarbetare att det är en tidsödande aspekt att leta efter rätt person som innehar rätt information. Delaktigheten i den interna kommunikationen finns i viss mån och är framför allt anknuten till kommunikationen inom den mindre gruppen. Kommunikationen mellan arbetskamraterna utgör en viktig aspekt ur medarbetarperspektivet. Denna form av kommunikation sker ofta i relativt stor utsträckning men är beroende av tid. Många medarbetare ser behovet av att kommunicera mer med varandra och föredrar att lösa problem via en informell väg, gärna vid det muntliga mötet. Däremot vad gäller kommunikationen mellan de olika avdelningarna finns ett stort glapp. Kontakterna mellan avdelningarna sker på medarbetarnas egna initiativ och ärende via en informell väg, vilket ofta medför en svårighet i att få tag på rätt person. Den bristande kommunikationen mellan avdelningarna förstärker även de olika subkulturerna och skapar en distans mellan avdelningarna. Detta försvårar identifikationen med hela verksamheten. En god intern kommunikation kännetecknas enligt medarbetarna av flera olika aspekter. Att hitta information enkelt på egen hand eller att den information som förmedlas är komprimerad till ett tydligt budskap, är två olika synsätt. Ett öppet klimat där svåra frågor kan tas upp anses viktigt, likaså att ens åsikter värdesätts. En tydlig och lättnavigerad kommunikationskanal som förslagsvis intranätet är även önskvärt. Vidare framkommer att det kan finnas olika behov beroende av individ och att det därför kan vara svårt att definiera vad en god intern kommunikation innebär. Förslag till förbättringar av internkommunikationen är att skapa plattformar för kommunikation mellan avdelningarna, införa workshops, utveckla tvärgrupperna mellan avdelningarna och tillsätta en nyckelperson vid varje avdelning. Denna nyckelperson skulle vara ansvarig för informationsflödet mellan ledning och avdelning, för att informationen ska nå hela vägen fram till de berörda medarbetarna.

Resultatet belyser att det finns flera faktorer som förenar relationen mellan organisationsidentiteten och internkommunikationen. Dessa gemensamma faktorer är delaktighet, känslan av gemenskap, värderingar samt interpersonella interaktioner. Om den interna kommunikationen fungerar väl blir också medarbetarna mer delaktiga vilket är en grund för känslan av gemenskap och identitetsskapandet. Där identifikationen generellt är som starkast sker också den mesta kommunikationen medarbetare emellan, vilket utgör ett slags identitetsbyggande. Därför finns det

tydliga kopplingar mellan en organisations identitet och internkommunikation. Det betyder även att internkommunikationen är nödvändig i en organisation för att kunna skapa och utveckla identiteten.

Organisationsstrukturen influerar starkt en organisations interna kommunikation och sätt att skapa en gemensam och enhetlig identitet. En indelad och specialiserad organisation, vilket organisationen SBK är, kan komplicera möjligheten till deltagande för medarbetarna. Det bildas olika subkulturer i och med indelningarna, och det blir därmed svårare att uppnå en gemensam identitet för hela organisationen. Istället blir fallet ofta att medarbetaren identifierar sig med den närmsta gruppen där gemenskapen generellt är störst.

Med anledningen av att denna studie är genomförd inom en specifik organisation, kan resultatet appliceras på den verksamheten. Studien har bidragit till en närmare förståelse för organisationsidentiteten, internkommunikationen och relationen mellan dessa inom SBK. Dessutom bidrar den till en ökad kunskap om hur strukturen och kulturen har betydelse för en organisation. Trots att resultaten är baserade på medarbetarnas subjektiva erfarenheter, stämmer de överens med tidigare forskning. Därmed anser jag att slutsatserna är applicerbara på andra organisationer med liknande strukturer. Man kan därför se att vissa slutsatser är allmängiltiga. Ett exempel på en slutsats är att ledningar måste kommunicera värderingar tydligt för att de ska bli verkliga för medarbetarna och det är därmed något de kan arbeta utefter.

Eftersom forskningen inom området internkommunikation i relation till organisationsidentiteten i dag är förhållandevis begränsad, finns det mycket att utforska inom fältet. Framtida forskning som hade varit intressant inom området hade varit att undersöka en organisation av mindre storlek med färre indelningar för att se om den enhetliga organisationsidentiteten är starkare inom en mindre organisation. En annan möjlighet hade varit att göra en mer omfattande studie i en större organisation, där relationen mellan en organisations identitet och internkommunikation kartläggs med många respondenter, vilket leder till ett större underlag för analys, som kan uppnå nya kunskaper inom forskningsfältet.

## Referenser

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2012). *Organisationer, ledning och processer*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Engquist, A. (1994). *Kommunikation på arbetsplatsen*. 2. uppl. Stockholm: Rabén Prisma.

Gibson, W. J. & Brown, A. (2009). *Working with Qualitative Data*. London: SAGE Publications. E-bok.

Göteborgs Stad. (2013). *Göteborgs Stads informationspolicy och riktlinje för informations- och kommunikationsarbetet inom Göteborgs Stad*.

Hämtad 2014-03-06, från <http://www.goteborg.se/>.

Göteborgs Stad. (2013). *Kommunens organisation. Figur 1*, över organisationen.

Hämtad 2014-03-06, från <http://www.goteborg.se/>.

Göteborgs Stad. (2013). *Hur fungerar en kommun?* Hämtad 2014-03-06, från <http://www.goteborg.se/>.

Göteborgs Stad. (2013). *Nämnder*. Hämtad 2014-03-06, från <http://www.goteborg.se/>.

Göteborgs Stad. (2014). *Stadsbyggnadskontoret*. Hämtad 2014-03-07, från <http://www.goteborg.se/>.

Göteborgs Stad. (2014). *Figur 2*, över Stadsbyggnadskontoret. Hämtad 2014-03-07, från <http://www.goteborg.se/>.

Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*. 3. uppl. Malmö: Liber.

Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. 2. uppl. Malmö: Liber.

Hemert, C. & Rudström, E. (2008). *Sjätte våningen – Om medarbetarnas syn på internkommunikation* (kandidatuppsats). Göteborg: institutionen för journalistik, medier och kommunikation, Göteborgs universitet.

Josselson, R. (2013). *Interviewing for qualitative inquiry: a relational approach*. 1. uppl. The Guilford Press. E-bok.

Larsson, L. (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Mazzei, A. (2010). *Promoting active communication behaviours through internal communication*. Corporate Communications: An International Journal, 15(3), 221-234.

Nilsson, B. & Waldemarson, A. (1994). *Kommunikation. Samspel mellan människor*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Packer, M. (2011). *The Science of Qualitative Research*. 1. uppl. Cambridge NY: Cambridge university press.

Perkins, S. & Arvinen-Muondo, R. (2013). *Organizational behaviour: People, Work and Human Resource Management*. Kogan Page. E-bok.

SFS 2009:798. *Förvaltningslagen* (1986:223, § 4). Stockholm: Justitiedepartementet.

Smidts, A., Pruyn, A. & Riel, C. (2001). *The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification*. Academy of Management Journal, 49(5), 1051-1062.

Strid, J. (1999). *Intern kommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Sveriges Domstolar (2013). *Offentlighetsprincipen*. Hämtad 2014-03-11, från <http://www.domstol.se/Om-Sveriges-Domstolar/Offentlighetsprincipen/>.

Trost, J. (2012). *Enkätboken*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 2014-03-13, från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>.

Welch, M. (2012). *Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication*. *Public Relations Review*, 38(2), 246-254.

Öberg, S. (2007). *Internkommunikation och organisationsidentitet – och relationen dem emellan. En kvantitativ undersökning av internkommunikationen och organisationsidentiteten inom Primärvården Göteborg* (kandidatuppsats). Göteborg: institutionen för journalistik, medier och kommunikation, Göteborgs universitet.

## Bilaga 1: Informationsbrev



### GÖTEBORGS UNIVERSITET FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

#### Informationsbrev: studiedeltagare till magisteruppsats

Hej!

Mitt namn är Carolina och jag är student på Kommunikatörsprogrammet med inriktning mot myndigheter och offentlig förvaltning, vid Göteborgs universitet. Under vårterminen 2014 skriver jag min magisteruppsats och vill nu gärna ha din hjälp som medarbetare inom Stadsbyggnadskontoret.

Syftet med min uppsats är att undersöka internkommunikationen ur ett medarbetarperspektiv vid er organisation. Jag är intresserad av att höra hur just du tänker kring frågan intern kommunikation. Jag vill gärna intervjua dig som medarbetare. Ledtiden för intervjun är ungefär 30 minuter. Intervjuerna kommer att genomföras i ett konferensrum på plats vid Stadsbyggnadskontoret för att underlätta för dig som respondent. Intervjuerna kommer att spelas in med hjälp av en digital inspelare för att kunna transkribera och analysera i efterhand. Allt insamlat material kommer endast att användas i forskningssyfte för att sedan förstöras.

Som medarbetare har du chansen att vara med och säga dina åsikter för att kunna påverka arbetet med den interna kommunikationen. Självklart är du anonym som deltagare i min studie, och samtliga uppgifter kommer att behandlas konfidentiellt. Din delaktighet är frivillig och du kan när som helst avbryta intervjun om så önskas.

Min kontaktperson vid Stadsbyggnadskontoret är kommunikationschef Susanna Lauritzen. Tillsammans har vi utformat syftet för studien.

Dina synpunkter är av stor vikt för min studie och jag ser fram emot vad just du har att säga.

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

Telefon: xxx

E-post: xxx

Vänliga hälsningar,  
Carolina Jehrn

## **Bilaga 2: Intervjuguide**

### **Intervjuguide**

*Informera deltagaren om syftet med studien och att jag är intresserad av medarbetarperspektivet. Informera vidare om att intervjun kommer att spelas in i enbart forskningssyfte och att deltagandet är frivilligt. Framhäv anonymiteten. Fråga om det finns några funderingar före intervjun påbörjas.*

#### **Bakgrundsfrågor**

Inom vilken avdelning arbetar du?

Vad är din arbetsroll här på Stadsbyggnadskontoret?

Vilka arbetssysslor ingår?

Hur länge har du varit anställd?

Hur gammal är du?

#### **Frågor som rör kommunikation i arbetet i allmänhet**

1. På vilket sätt tar du del av information som är nödvändig i ditt arbete? Vet du var du kan inhämta information du behöver? Känner du dig välinformerad?
2. Vilka är dina viktigaste informations- och kommunikationskällor i ditt arbete?
3. Hur föredrar du att ta del av information, muntligt eller skriftligt? Utveckla gärna.

#### **Frågor om internkommunikationen**

4. Anser du att det finns goda förutsättningar för att få tag på information internt? På vilket sätt?
5. Vem anser du har ansvaret att ta del av och sprida intern information?
6. Kan du se ett ansvar i din roll som medarbetare i att förmedla och sprida information? Hur då?



7. Ser du dig som delaktig i den interna kommunikationen i din roll som medarbetare, hur?

8. Vad motiverar dig som medarbetare på en arbetsplats? Anser du att du är motiverad i ditt nuvarande arbete?

9. Vad kännetecknar en god intern kommunikation, enligt dig som medarbetare? Utveckla.

### **Frågor som rör organisationsidentiteten**

10. Brukar ni kollegor emellan diskutera information ni tar del av? Vad diskuterar ni? Finns någon viss jargong?

11. Hur tycker du att kommunikationen ser ut mellan olika avdelningar? Har du som medarbetare mycket kontakt med andra avdelningar?

12. Anser du att du har god kännedom om Stadsbyggnadskontorets mål? Delar du eller känner dig delaktig i dessa?

13. Upplever du att du och dina kollegor arbetar mot samma mål? Hur? Diskuterar ni dessa?

14. Tycker du att det finns tydliga värderingar för vad verksamheten står för?

15. Anser du att känslan av gemenskap för dig som medarbetare är viktig på en arbetsplats? Utveckla gärna.

16. Upplever du en gemenskap med den avdelning eller enhet du arbetar vid? Om ja, på vilket sätt?

I Stadsbyggnadskontoret i stort?

17. Hur ser du på Stadsbyggnadskontoret som arbetsgivare?

### **Framtiden**

18. Vad tror du skulle kunna förbättra den interna kommunikationen inom Stadsbyggnadskontoret?

19. Vad skulle kunna förstärka gemenskapen inom Stadsbyggnadskontoret?

### **Avslutande frågor**

Är det något annat du vill tillägga kring det vi pratat om?

Kommentar/frågor?

**Tack!**