



**INSTITUTIONEN FÖR FILOSOFI,
LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI**

DIGITALA KANALER FÖRENKLAR INTERN KOMMUNIKATION

Hur kan digitala kanaler förenkla den interna kommunikationen och därigenom underlätta, förbättra och effektivisera arbetet i organisationen?

Nair Henricsson

Examensarbete:	Magisteruppsats 15hp
Program:	Kommunikatörsprogrammet med inriktning mot myndigheter och offentlig förvaltning
Nivå:	Avancerad
Termin/år:	Vt 2016
Handledare:	Cajsa Ottesjö
Examinator:	Åsa Abelin

Abstract

Examensarbete:	Magisteruppsats 15hp
Program:	Kommunikatörsprogrammet med inriktning mot myndigheter och offentlig förvaltning
Nivå:	Avancerad
Termin/år:	Vt 2016
Handledare:	Cajsa Ottesjö
Examinator:	Åsa Abelin
Nyckelord:	Intern kommunikation, digitala kanaler, sociala medier, kommunikation, organisation, Regionservice.

- Syfte:** Syftet med den här uppsatsen är att undersöka Regionservice interna kommunikation och digitala kanaler för att ta reda på hur digitala kanaler kan förenkla, underlätta och effektivisera arbetet i organisationen.
- Teori:** I den teoretiska delen tar uppsatsen inledningsvis upp några definitioner av intern kommunikation för att därefter fördjupa insikterna om digitala kanaler med dess olika för- och nackdelar. Den interna kommunikationens betydelse i organisationen förklaras samt kommunikationskvalitet.
- Metod:** Med utgångspunkt i uppsatsens frågeställning har kvalitativa intervjuer genomförts där sektionschefer, teamchefer och medarbetare har varit respondenter. Deras svar har analyserats och kopplats till teoriavsnittet.
- Resultat:** Resultatet visar att kunskapen om styrande dokument, digitala kanaler och intern kommunikation hos chefer och medarbetare måste öka för att kunna öka användningen av de befintliga digitala kanalerna i organisationen. Att satsa på nya digitala kanaler bör utvärderas eftersom organisationen redan har en stor blandning av digitala kanaler som med den rätta kunskapen kan användas på ett korrekt sätt och därigenom förbättra, underlätta och effektivisera arbetet i organisationen med egna resurser.

Förord

Jag vill börja med att tacka personalen på Regionservice olika enheter i Göteborg, Uddevalla och Trollhättan för att öppna dörrarna och avsätta tid för mig att kunna utföra mina intervjuer och få förklarat hur organisationen fungerar.

Ett stort tack till min uppdragsgivare, Petra Bergman, som genom sina synpunkter och feedback har bidragit till att mitt arbete kunnat utföras på ett bra sätt.

Jag vill tacka min handledare Cajsa Ottesjö för all uppmuntran, värdefulla råd och feedback genom min skrivprocess.

Tack till mina svärföräldrar som trott på mig i processen att skriva en uppsats på svenska efter att endast ha bott i Sverige sex år, för att ha gett mig energi hela vägen för att kunna nå mitt mål.

Slutligen ett innerligt tack till min man, Anders Henricsson, för allt stöd hela vägen genom uppmuntran, körningar till olika enheter, för vägledningen, för att tro på mig och all positiv energi som du tillför till mitt liv. Tack för att ha tagit hand om vår dotter Moa och hjälpt mig att kunna slutföra mitt arbete.

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Syfte och Frågeställning.....	1
1.2	Avgränsning.....	1
1.3	Disposition.....	2
2	Bakgrund.....	3
2.1	Västra Götalandsregionen	3
2.2	Kommunikationspolicy för Västra Götalandsregionen	3
2.2.1	Kommunikationsansvar	3
2.2.2	Intern Kommunikation	4
2.2.3	Att använda sociala medier.....	4
2.3	Strategi för Västra Götalandsregionens interna kommunikation	4
2.3.1	Intern kommunikation är chefsansvar.....	6
2.3.2	Åtgärds- och utvecklingsområden	6
2.4	Regionservice Västra Götalandsregionen.....	7
2.4.1	Verksamhetsområden	8
2.5	Kommunikationsbakgrund för Regionservice.....	8
2.5.1	Intern kommunikationsstrategi	9
3	Teori.....	11
3.1	Teoretisk utgångspunkt	11
3.2	Definitioner av teoretiska begrepp	11
3.2.1	Organisationskommunikation.....	11
3.2.2	Information och kommunikation	12
3.2.3	Vad intern kommunikation är och varför det är viktigt.....	12
3.3	Intern kommunikation.....	13
3.3.1	Grundprinciper för intern kommunikation.....	13
3.3.2	Hierarkiska organisationer	14
3.3.3	Image, motivation och budskap	14
3.3.3.1	Intern marknadsföring.....	15
3.3.4	Kommunikationskvalitet	15
3.3.4.1	Första nivå	15
3.3.4.2	Andra nivå	16
3.3.4.3	Tredje nivå.....	16
3.3.4.4	Fjärde nivå	16
3.4	Digitala kanaler som möjliggörare för intern kommunikation	17
3.4.1	Klassificering av sociala medier	18
3.4.1.1	Medierikhetsteorin	18

3.4.2	Nya medier	19
3.4.3	Sociala medier i organisationen	20
3.4.4	Hur organisationer väljer digitala kanaler	20
4	Metod och material	22
4.1	Val av metod	22
4.2	Intervjumetoden	23
4.3	Urval	24
4.4	Hållbarhet	25
4.5	Planering och genomförande	25
4.6	Metodkritik	26
4.7	Transkription och analys	26
5	Analys och resultat	29
5.1	Bakgrundskunskaper	29
5.1.1	Ny organisationsstruktur	29
5.1.2	Kommunikationspolicy och strategier för intern kommunikation	29
5.1.3	Datoranvändning	30
5.2	Intern kommunikation	31
5.2.1	Prioriteringar av information	32
5.3	Digitala kanaler för intern kommunikation	33
5.3.1	Intranät	34
5.3.2	Mejl	34
5.4	Val av digitala kanaler	34
5.4.1	Digitala kanaler som kan förbättra den interna kommunikationen	35
5.5	Fördelar och nackdelar med sociala medier	36
5.5.1	Fördelar	36
5.5.2	Nackdelar	36
5.5.3	Skype	36
5.5.4	Instagram	37
5.6	Kommunikation i organisationen	37
5.6.1	Organisationskultur	38
5.6.2	Kommunicera förändringar till skeptiska arbetare	39
5.6.3	Vägledning och förutsättningar i arbetet	39
5.6.4	Behovet att hitta information	40
5.6.5	Organisationens image	40
5.7	Resultatsummering	41
5.7.1	Digitala kanaler	42
5.7.2	Sociala medier	42
5.7.3	Kommunikation i organisationen	43
6	Reflektion och förslag	44

6.1	Avslutande reflektion och diskussion.....	44
6.2	Förslag till förbättringar	45
7	Referenslista.....	47
	Bilaga 1 - Intervjuguide.....	50
	Bilaga 2 - Ordlista	53

1 Inledning

Bra kommunikation är hemligheten för framgång i alla organisationer¹. Intern kommunikation är en av de viktigaste delarna i en organisation för att lyckas med att motivera, engagera och skapa delaktighet hos anställda i organisationen. Information måste förmedlas via chefer till medarbetare och här finns digitala kanaler som hjälpmedel för att kunna nå dessa målgrupper.

Regionservice som är det största serviceföretaget i hela landet har många utmaningar när det gäller kommunikation till sina anställda. Detta beror på att organisationen finns över hela Västra Götaland och medarbetarna finns inom många olika verksamheter såsom sjukhus, depåer, administration, hjälpmedel med mera.

Den här uppsatsen är ett uppdrag från Regionservice och kommer genom en intervjustudie att undersöka befintliga digitala kanalerna och den interna kommunikationen för att därefter studera de behov som finns för användning av digitala kanaler och en lösning som kan förenkla, underlätta och effektivisera arbetet i organisationen.

1.1 Syfte och Frågeställning

Det övergripande syftet med uppdragsuppsatsen är att genomföra en utredning för Regionservice om hur digitala kanaler kan förenkla den interna kommunikationen i organisationen. För att uppnå detta syfte har följande frågeställning behandlats:

- *Hur kan digitala kanaler förenkla den interna kommunikationen och därigenom underlätta (förbättra, effektivisera) arbetet i organisationen?*

1.2 Avgränsning

Denna studie är avgränsad till att endast beröra den interna kommunikationen inom Regionservice och att undersöka vilka digitala kanaler som kan förenkla denna. Den externa kommunikationen samt kommunikationen med kunder har inte varit en del av studien eftersom den i sådana fall skulle bli alltför omfattande för att kunna göra en fördjupad och kvalitativ undersökning av ovan nämnda områden.

Regionservice är en stor organisation och intervjuerna har gjorts på de enheter som av praktiska skäl varit nära det område där jag bor det vill säga Uddevalla, Trollhättan och

¹ FritzPatrick, L., Valskov, K., & Mounter, P. (2014, s. 4). *Internal Communications, A manual for practitioners*. Great Britain and United States: Kogan Page Limited

Göteborg. I studien intervjuas inte de som ingår i ledningen, inte heller politiker som fattar beslut.

1.3 Disposition

Uppsatsen har disponerats i sex kapitel. I kapitel två, *Bakgrund*, presenteras bakgrundsinformation om Regionservice och dess roll i Västra Götalandsregionen. Här tas bland annat kommunikationspolicy och strategi för intern kommunikation upp. Kapitel tre, *Teori*, tar upp definitioner och olika teorier om intern kommunikation och digitala kanaler. Kapitel fyra, *Metod*, handlar om att förklara val av metod, val av intervjuform, utformning av intervjuguide, urval, hållbarhet, planering och genomförande, metodkritik och slutligen transkription och analys. Kapitel fem, *Resultat och analys*, beskriver inledningsvis respondenternas bakgrundskunskaper för att därefter analysera olika svar på frågor kopplade till teoriavsnittet. Kapitlet indelas i följande avsnitt: intern kommunikation, digitala kanaler som möjliggörare för intern kommunikation, val av digitala kanaler, fördelar och nackdelar med sociala medier och slutligen en resultatsummering av analysen. Kapitel sex, *Reflektion och förslag*, är en slutlig reflektion som summerar tankar och slutsatser från analysen kopplade till uppsatsens syfte och frågeställning för att därefter föreslå ett antal förbättringar.

2 Bakgrund

I det här avsnittet kommer bakgrundinformation om Regionservice och Västra Götalandsregionen att beskrivas för att därefter förklara Regionservice verksamhet och roll i Västra Götalandsregionen. Samtidigt beskrivs organisationsstrukturen och de viktigaste styrdokumenterna som är relevanta för den här undersökningen.

2.1 Västra Götalandsregionen

Västra Götalandsregionen har en miljon sexhundra tusen invånare, och består av fyrtionio kommuner. Regionen arbetar för att människor ska ha ett ”gott liv” och fokuserar därför på de tre områdena hälsa och sjukvård, tillväxt och utveckling samt kollektivtrafik.

2.2 Kommunikationspolicy för Västra Götalandsregionen

Västra Götalandsregionens kommunikationspolicy är framtagen 1998. Den beskriver att god kommunikation med invånare och anställda krävs för att nå regionens mål, förmedla kunskap och förklara konsekvenserna av politiskt fattade beslut. Policyn ger uttryck för en organisation som skall vara kommunikativ. Kommunikation betraktas här som ett stöd men också som en motor för att skapa dialog. Genom dialog kan bättre beslut fattas av politikerna och demokratiska processer stärkas och fördjupas².

Kommunikationen ska tillämpas genom de kanaler som har bäst förutsättningar att nå målgrupperna. Ett viktigt verktyg för Västra Götalandsregionen är intranät som används för att personal ska kunna kommunicera med varandra. Vid sidan av detta betraktas Internet som kanal för kommunikation mellan regionens företrädare och medborgare. Då regionen skall samverka med många aktörer såsom invånare, tjänstemän, organisationer och politiker m.fl. kommer det att krävas att nya kommunikationsformer och arbetssätt tas fram³.

2.2.1 Kommunikationsansvar

Den som har det yttersta ansvaret för information och kommunikation är Regiondirektören. Kommunikationen och informationen utgår från politiska beslut, intentioner och förslag. Informationsfunktionerna inom varje förvaltning har ansvar för den operativa

² Västra Götalandsregionen. (1998, s. 1). *Kommunikationspolicy för Västra Götalandsregionen ”den öppna regionen”*. Vänersborg

³ Västra Götalandsregionen. (1998, s. 2). *Kommunikationspolicy för Västra Götalandsregionen ”den öppna regionen”*. Vänersborg

kommunikationen med medborgarna och att initiera, driva på, stödja och följa upp den interna kommunikationsprocessen⁴.

Policyn är generell och beskriver att språket ska vara enkelt och lätt att förstå samtidigt som informationen ska anpassas till målgrupper som har olika bakgrund eller funktionsnedsättningar. Informationen ska vara saklig, sanningsenlig och korrekt även om den vore negativ. Västra Götalandsregionens koncernstab kommunikation och externa relationer upprättar kommunikationsplan med utgångspunkt i regionens övergripande mål⁵.

2.2.2 Intern Kommunikation

När det gäller intern kommunikation har varje chef ansvar för kommunikationen inom sitt område. Samtidigt beskriver policyn att varje medarbetare ska skaffa sig information för sitt eget arbete och cheferna ska stödja medarbetarna genom processen. Cheferna har som uppgift att skapa dialog för sina egna verksamheters utveckling där konsekvenserna av fattade beslut lyfts fram och diskuteras. På samma sätt ska gemensamma värderingar lyftas fram i den interna kommunikationen och långsiktigt skapa en gemensam regionsidentitet⁶.

2.2.3 Att använda sociala medier

Sociala medier har som syfte att ge stöd till medarbetarna i de olika verksamheterna.⁷ Här beskrivs såväl olika möjligheter som risker med användning av sociala medier. Samtidigt överläts åt ansvarig chef i varje verksamhet att avgöra användning eller icke-användning av sociala medier. Slutligen har dokumentet en checklista som ska gås igenom innan någon i verksamheten ska använda sociala medier som kanal för sin kommunikation.

2.3 Strategi för Västra Götalandsregionens interna kommunikation

Den interna strategin har genom Regionstyrelsen gett regiondirektören ett specifikt uppdrag som innefattar att dela kunskapen om strategierna och sättet att använda dem med alla andra chefer och därefter ska cheferna tillämpa strategierna i varje verksamhet. Samtidigt har förvaltningar, verksamheter, kanslier, sekretariat, och bolag fått ett grunduppdrag att bedriva,

⁴ Västra Götalandsregionen. (1998, s. 2,3). *Kommunikationspolicy för Västra Götalandsregionen "den öppna regionen"*. Vänersborg

⁵ Västra Götalandsregionen. (1998, s. 3). *Kommunikationspolicy för Västra Götalandsregionen "den öppna regionen"*. Vänersborg

⁶ Västra Götalandsregionen. (1998, s. 3). *Kommunikationspolicy för Västra Götalandsregionen "den öppna regionen"*. Vänersborg

⁷ Västra Götalandsregionen. (2010, s. 1.1). *Att använda sociala medier - råd till verksamheter och medarbetare*. Vänersborg: Regionkansliet

förbättra och utveckla verksamheter och på så sätt uppnå mål, visioner och beslut som fattas i politiska församlingar⁸.

Strategin ska ligga till grund för kommunikationsplaner med mer specifika mål, målgrupper och konkreta åtgärder inom olika delar i organisationen. Den interna kommunikationen har som syfte att utveckla verksamheten enligt målen och kommunikationen ska användas som ett verktyg för styrning och ledning. Samtidigt ska den interna kommunikationen stötta den externa kommunikationen för att uppnå de externa kommunikationsmålen⁹.

Strategin beskriver effektmål såsom ökad kunskap, ökade insikter om mål och planer, större förståelse för politisk styrning, ökad känsla för regionstillhörighet, osv.

Internkommunikationen ses som ett verktyg för att uppnå dessa mål¹⁰.

Västra Götalandsregionens interna strategi är ett verktyg för chefer, informatörer och andra intressenter. Informatörer och kommunikatörer ska stödja chefer, ledningen och intressenter så målet med internkommunikation uppnås¹¹.

Strategin beskriver hur den interna kommunikationen ska ske. Den första formen är genom *personlig tvåvägskommunikation* när människor möter varandra, detta kan vara genom konferenser, möten, seminarier, informella och formella samtal. Här ska organisationen genom dialogformen påverka värderingar, kultur, motivation, beteende, osv. Samtidigt ska medarbetarna vara delaktiga och påverka sättet att nå målen. Chefer och ledning kan genom dialog med medarbetarna få information om t.ex. verksamhetens förutsättningar¹².

Den andra formen är *opersonlig tvåvägskommunikation*, såsom e-post och intranät och är ett komplement till ovan nämnda kommunikationsform. Denna form ska användas för att förmedla information och gemensamma budskap.

Den tredje och sista är *enkelriktad masskommunikation*, såsom nyhetsbrev, tidningar, trycksaker, osv. Strategin belyser redan här vilka problem som finns med

⁸ Västra Götalandsregionen, Regionstyrelse (2009, s. 2). *Strategi för Västra Götalandsregionen, interna kommunikation*. Göteborg: Regionstyrelse. (personlig kommunikation, 9 februari 2016)

⁹ Västra Götalandsregionen, Regionstyrelse (2009, s. 1). *Strategi för Västra Götalandsregionen, interna kommunikation*. Göteborg: Regionstyrelse. (personlig kommunikation, 9 februari 2016)

¹⁰ Västra Götalandsregionen, Regionstyrelse (2009, s. 5). *Strategi för Västra Götalandsregionen, interna kommunikation*. (personlig kommunikation, 9 februari 2016)

¹¹ Västra Götalandsregionen, Regionstyrelse (2009, s. 3). *Strategi för Västra Götalandsregionen, interna kommunikation*. Göteborg: Regionstyrelse. (personlig kommunikation, 9 februari 2016)

¹² Västra Götalandsregionen, Regionstyrelse (2009, s. 1). *Strategi för Västra Götalandsregionen, interna kommunikation*. Göteborg: Regionstyrelse. (personlig kommunikation, 9 februari 2016)

masskommunikation såsom feltolkningar och att ingen läser informationen. Den primära fördelen är att kommunikationsformen kan nå många mottagare¹³.

2.3.1 Intern kommunikation är chefsansvar

Varje chef har ansvar för den interna kommunikationen inom sitt ansvarområde och betraktas som den viktigaste kommunikationskanalen inom organisationen och är därför beroende av ett högt förtroende hos sina medarbetare. Medarbetarna ses som den yttersta målgruppen för kommunikationsarbetet. De har ansvar för att inhämta den information som behövs för att kunna utföra sitt arbete att nå uppsätta mål och att följa gemensamma riktlinjer¹⁴.

2.3.2 Åtgärds- och utvecklingsområden

Det behövs olika insatser och åtgärder för att nå de interna kommunikationsmålen. Det finns sex utvecklings- och åtgärdsområden i strategin och de är kommunikationskompetens, gemensamma budskap, samstämmig information, kommunikationskanaler, regiongemensamma arenor och mötesplatser, introduktion och regionsidentitet¹⁵. Chefer ska vara medvetna, kommunikativa samt ha en god kommunikationsförmåga.

För gemensamma budskap och samstämmig information är det viktigt att det finns specifika, strukturerade och stringenta budskap för att nå hela organisationens beslut och mål. Strategin beskriver att det finns ett behov av rutiner för att budskapen ska nå organisationen och att anpassa budskapen till organisationen¹⁶.

De kommunikationskanaler som finns i organisationen ska sprida information, fakta, kunskaper och aktuell information från Västra Götalandsregionen till alla anställda. Samtidigt beskrivs kommunikationskanaler också som gemensamma utbildningar, kurser och konferenser¹⁷.

Slutligen innebär det interna kommunikationsmålet om identitetsutveckling att medarbetarna ska känna lojalitet, regionstillhörighet och regionsgemenskap. Strategin gäller för hela Västra

¹³ Västra Götalandsregionen, Regionstyrelse (2009, s. 1). *Strategi för Västra Götalandsregionen, interna kommunikation*. Göteborg: Regionstyrelse. (personlig kommunikation, 9 februari 2016)

¹⁴ Västra Götalandsregionen, Regionstyrelse (2009, s. 2). *Strategi för Västra Götalandsregionen, interna kommunikation*. Göteborg: Regionstyrelse. (personlig kommunikation, 9 februari 2016)

¹⁵ Västra Götalandsregionen, Regionstyrelse (2009, s. 4). *Strategi för Västra Götalandsregionen, externa kommunikation*. Göteborg: Regionstyrelse. (personlig kommunikation, 9 februari 2016)

¹⁶ Västra Götalandsregionen, Regionstyrelse (2009, s. 4). *Strategi för Västra Götalandsregionen, interna kommunikation*. Göteborg: Regionstyrelse. (personlig kommunikation, 9 februari 2016)

¹⁷ Västra Götalandsregionen, Regionstyrelse (2009, s. 5). *Strategi för Västra Götalandsregionen, interna kommunikation*. Göteborg: Regionstyrelse. (personlig kommunikation, 9 februari 2016)

Götalandsregionen och utvecklingsområdena är regionkansliets och regiondirektörens ansvar¹⁸.

2.4 Regionservice Västra Götalandsregionen

Regionservice Västra Götalandsregionen är en stödverksamhet som har till uppdrag att på ett effektivt sätt utföra gemensamma tjänster för regionen med stort fokus på hälso- och sjukvårdsverksamheter. Regionservice uppdrag är att stödja VGR:s förvaltningar så att de kan fokusera på sin kärnverksamhet, agera som en samarbetspartner till hela regionen¹⁹.

Regionservice är organiserad i två serviceområden. Hälso- och sjukvård och koncernservice. I Hälso- och sjukvård ingår tjänster som levereras på plats till framförallt sjukhus, vårdcentraler och tandvårdskliniker. Här ingår även försörjning av hjälpmedel och läkemedelsnära produkter. I koncernservice ingår produktionstjänster och administrativa tjänster. Serviceområdena är geografiskt indelade och levererar lokalvård och övriga FM-tjänster (Facility Management).²⁰ Organisationsstrukturen i bilden nedan visar översiktligt hur Regionservice är organiserad.

¹⁸ Västra Götalandsregionen, Regionstyrelse (2009, s. 6). *Strategi för Västra Götalandsregionen, interna kommunikation*. Göteborg: Regionstyrelse. (personlig kommunikation, 9 februari 2016)

¹⁹ Enligt Petra Bergman (personlig kommunikation, 1 april 2016)

²⁰ Västra Götalandsregionen, Regionservice. (2015, s. 27). *Verksamhetsplan och detaljbudget*. Diarienummer (SN 10- 2015)

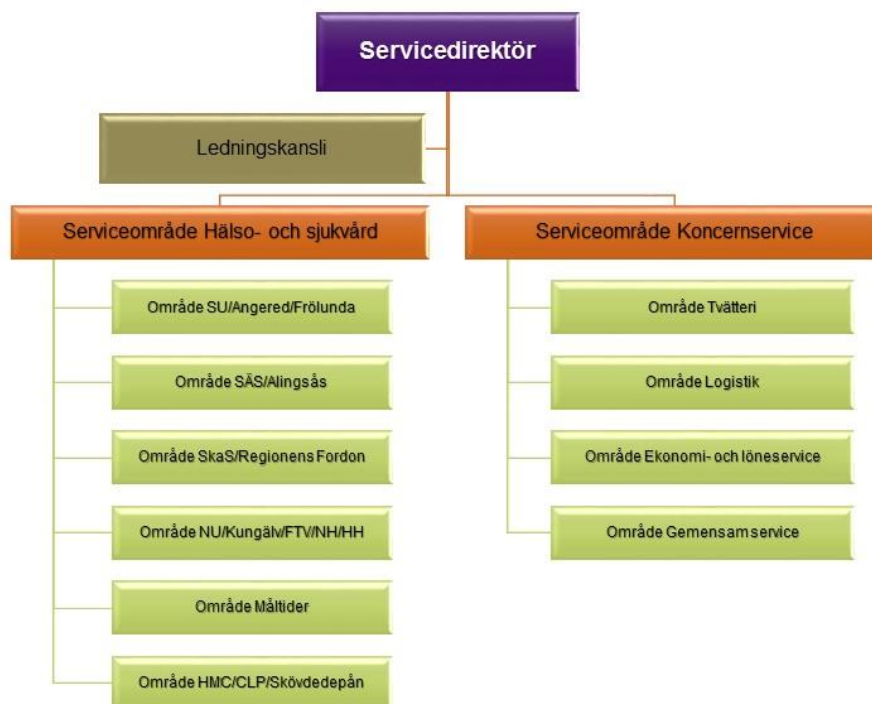


Bild 1: Regionservice organisation (källa: regionservice organisation 1 april 2016)

2.4.1 Verksamhetsområden

Serviceområde koncernservice har som uppdrag att erbjuda, leverera, utveckla och effektivisera specialiserade servicetjänster till alla förvaltningar. Dessa servicetjänster innebär administrativt stöd såsom löneservice, arbetsplatservice, konsultstöd inom olika områden, tvätt och textilförsörjning, depå, tryckeri m.m.

Serviceområde Hälsa- och sjukvård tillhandahåller kostnadseffektiva leveranser och lösningar med hög kvalitet och kundtillfredsställelse. Dessa lösningar är lokalvård, interna transporter, arbetsplatsjänster (vård), bilpooler, hjälpmedel, patientmåltider, restaurang och café²¹.

2.5 Kommunikationsbakgrund för Regionservice

Regionservice följer en kommunikationspolicy från Västra Götalandsregionen samt strategier för extern och intern kommunikation.

²¹Västra Götalandsregionen. Regionservice. (2016, 10 mars). Verksamhetsområde. Hämtad 2016-03-17 från <http://www.vgregion.se/sv/Regionservice/Om-oss-2/Omraden/>

De dokument som styr Västra Götalandsregionen är vision – ”det goda livet”, budgethandlingen (Regionfullmäktiges junimöte varje år), kommunikationspolicy, Västra Götalandsregionens plattform, beslutsunderlaget för plattformen samt lag om försöksverksamhet med ändrad regional ansvarsfördelning²².

2.5.1 Intern kommunikationsstrategi

Regionservice strategi är baserad på huvudpunkterna för Västra Götalandsregionens strategi för intern kommunikation. Detta innebär att grunduppgifterna beskrivs på samma sätt som de andra två strategierna nämligen att bedriva, förbättra, och utveckla verksamheter samt att nå de visioner, mål, värderingar och beslut som fattas av politiker²³.

Huvudsyftet för den interna kommunikationen är att genom en effektiv och planerad kommunikation skapa öppenhet, delaktighet, ansvarskänsla och samarbete. Samtidigt ska kommunikationen fokusera på några effektmål såsom ökad kunskap för Regionservice uppdrag, mål och strategier, ökad delaktighet, ökat engagemang, ökat förtroende för Regionservice ledning och närmaste chef och ökad dialog mellan olika områden och enheter²⁴.

Varje chef ansvarar för kommunikationen inom sitt ansvarsområde. Medarbetarna har som ansvar att hitta den information som behövs för att utföra sitt arbete och cheferna ska stödja dem i processen. De interna målgrupperna är chefer och medarbetare. Chefer är den grupp som har högst prioritet. Regionservice kommunikationsavdelning ska stödja chefer, ledningen och verksamheten för att uppnå målen²⁵.

Den interna strategin beskriver de åtgärder som ska vidtas i olika utvecklingsområden för att nå målen med intern kommunikation. Det första åtgärdsområdet är kanaler för information och kommunikation. Kommunikationssystemet ska ses över och anpassas till ny organisation och nya förutsättningar²⁶.

²² Västra Götalandsregionen, Regionstyrelse (2009, s. 2). *Strategi för Västra Götalandsregionen, externa kommunikation*. Göteborg: Regionstyrelse

²³ Västra Götalandsregionen, Regionservice (2012, s. 1). *Internkommunikationsstrategier*. Göteborg: Regionservice

²⁴ Västra Götalandsregionen, Regionservice (2012, s. 3). *Internkommunikationsstrategier*. Göteborg: Regionservice

²⁵ Västra Götalandsregionen, Regionservice (2012, s. 2). *Internkommunikationsstrategier*. Göteborg: Regionservice

²⁶ Västra Götalandsregionen, Regionservice (2012, s. 3,4). *Internkommunikationsstrategier*. Göteborg: Regionservice

Organisationen har sett ett behov av kommunikativa ledaregenskaper och kommunikationskompetens hos cheferna. Cheferna betraktas som den viktigaste informationskanalen och måste kunna skapa förtroende inom organisationen²⁷.

När det gäller varumärke vill Regionservice bygga det baserat på sina uppdrag och mål. Här arbetar kommunikationsenheten med HR-enheten.

Slutligen följer Regionservice olika styrdokument såsom Västra Götalands plattform vår gemensamma grund (Regionstyrelse 2006-12-12), Kommunikationspolicy för Västra Götalandsregionen (Regionfullmäktige, 1999-02-22), Strategi för Västra Götalandsregionens interna kommunikation (Regionstyrelse, 2009-11-10).

²⁷ Västra Götalandsregionen, Regionservice (2012, s. 4). *Internkommunikationsstrategier*. Göteborg: Regionservice

3 Teori

I detta kapitel kommer inledningsvis några definitioner av intern kommunikation tas upp för att därefter fördjupa insikterna om digitala kanaler med deras olika för- och nackdelar. Vidare kommer den interna kommunikationens betydelse i organisationen att förklaras.

3.1 Teoretisk utgångspunkt

Behovet av att studera de kommunikativa processerna i en organisation har gjort att organisationskommunikation kommit att bli ett forskningsområde som pågått i närmare hundra år²⁸. Den strategiska kommunikationen som är en del av detta teoretiska område tillför olika kriterier för att utveckla kommunikationen. Bland annat är ett av dessa kriterier ett helhetsperspektiv på organisationens kommunikation där både intern och extern kommunikation får lika betydelse²⁹.

Som teoretisk grund för den här uppsatsen används teorier för organisationskommunikation, intern kommunikation och digitala kanaler. Genom dessa perspektiv kan olika kommunikationsfenomen analyseras och förklaras³⁰.

3.2 Definitioner av teoretiska begrepp

För att få en djupare förståelse för olika begrepp och teorier som tillämpas i denna uppsats kommer definitioner att tydliggöras för läsaren.

3.2.1 Organisationskommunikation

Begreppet organisationskommunikation dök för första gången upp 1947 och började tillämpas inom kommunikationsvetenskapen först på 1960-talet. Vid denna tidpunkt handlade det mer om att särskilja organisationsteori från beteendevetenskap. I den fortsatta utvecklingen började forskarna mer att intressera sig för budskap, medier, symboler och kommunikationsaktiviteter och dess betydelse i organisationer och organisationsprocesser³¹.

²⁸ Falkheimer, J., & Heide, M. (2003, s. 20) *Reflexiv kommunikation, Nya tankar för strategiska kommunikatörer*. Malmö: Liber

²⁹ Falkheimer, J., & Heide, M. (2003, s.18, 19) *Reflexiv kommunikation, Nya tankar för strategiska kommunikatörer*. Malmö: Liber

³⁰ Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2015, s. 65) *Kommunikation i Organisationer*. Stockholm: Liber

³¹ Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2015, s. 63) *Kommunikation i Organisationer*. Stockholm: Liber

Det finns många definitioner av vad organisationskommunikation är, men kan beskrivas som organisationsmedlemmars formella och informella kommunikation internt i organisationen, det som kallas *intern kommunikation*³².

3.2.2 Information och kommunikation

Information är innehållet som överförs i kommunikationen mellan människor³³. Beroende på personers olika erfarenheter, kunskaper och värderingar tolkas informationen på olika sätt och olika kunskaper produceras. Här kan informationen beskrivas som kunskapens råvara och kunskapen kan beskrivas som tolkad information³⁴. Informationen har betydelse för dem som tolkar den, men det betyder inte nödvändigtvis att informationen innehåller tydlig mening. En vanlig missuppfattning är att om människor har tillgång till information så har de automatiskt också insikt, förståelse och kunskap³⁵.

Denna övertro på information har gjort att informationsöverflödet ökat i de organisationer som redan haft överflöd. Dessutom har det ökat som konsekvens av användning av informations- och kommunikationsteknik som mejl, webbsidor och blogg. Det som glöms bort är att information i sig inte innehåller mening, utan informationen måste tolkas för att komma till användning³⁶.

Kommunikation som begrepp har en större betydelse än information. Det kommer från latinet *communicare* och kan tolkas som att göra gemensam. Av denna anledning är kommunikation svårt, men samtidigt en kreativ process där innehåll och mening uppstår när människor samverkar med varandra. I den här uppsatsen används kommunikation som ”*en process som äger rum mellan två eller flera människor och där målet är att ett innehåll ska bli gemensamt. Dock även misslyckande försök är kommunikation*”³⁷.

3.2.3 Vad intern kommunikation är och varför det är viktigt

Den interna (eller medarbetar-) kommunikationen är till för att dela information, bygga kunskap och förståelse, skapa attraktionskraft och engagemang samt uppnå de resultat och mål organisationen har. Det finns viktiga punkter som kan förenkla definitionen av intern kommunikation och dessa är:

³² Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2015, s. 64, 65) *Kommunikation i Organisationer*. Stockholm: Liber

³³ Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2015, s.24) *Kommunikation i Organisationer*. Stockholm: Liber

³⁴ Falkheimer, J., & Heide, M. (2003, s. 48) *Reflexiv kommunikation, Nya tankar för strategiska kommunikationer*. Malmö: Liber

³⁵ Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2015, s. 24) *Kommunikation i Organisationer*. Stockholm: Liber

³⁶ Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2015, s. 24, 25) *Kommunikation i Organisationer*. Stockholm: Liber

³⁷ Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2015, s. 26) *Kommunikation i Organisationer*. Stockholm: Liber

- **Planerande** - det måste finnas en plan för att resultat och mål ska kunna uppnås
- **Systematisk** - processen ska tillämpa olika discipliner inom kommunikation
- **Influerande** - anställda kan inte tvingas att göra arbetet men det finns olika sätt att kunna förmå dem att genomföra vad som behöver göras³⁸.

Den interna kommunikationen är inte bara videor, meddelanden eller intranät. Intern kommunikation handlar mer om vad organisationen åstadkommer i form av att lyssna, engagera sig, stötta chefer att sprida positiva budskap till anställda på rätt plats och i rätt situation.

Slutligen är intern kommunikation nödvändig inte bara för sändaren utan också för mottagaren som har stora förväntningar på kommunikationen. Den information som når medarbetarna från chefer eller ledning ska inte bara innehålla instruktioner om *vad* medarbetarna ska göra eller *hur* arbetet ska utföras. Det är också viktigt att fokusera på *varför* medarbetarna ska göra arbetet och vilket resultat som förväntas. Det moderna sättet att arbeta ställer höga krav på medarbetarnas kunskap, och det betyder att samma krav ställs på informationen³⁹.

3.3 Intern kommunikation

Det finns två sorters intern kommunikation, den som initieras uppifrån och den formella informationen. För att kunna förklara hur viktig kommunikation och information är i en organisation kommer grundprinciper för intern kommunikation, organisationsstruktur, motivation och policy och kommunikationskvalitet att förklaras nedan⁴⁰.

3.3.1 Grundprinciper för intern kommunikation

Det är viktigt att nämna att det finns några grundprinciper för intern kommunikation som har haft inflytande i organisationskommunikationsforskning och dessa är:

- Mottagarens tolkningsprocess är av stor betydelse
- Mottagarens handling initieras av att ett meddelande tagits emot
- Mer kommunikation är inte nödvändigtvis bättre utan måste balanseras mellan ekonomi och effektivitet

³⁸FritzPatrick, L., Valskov, K., & Mounter, P. (2014, s. 7) *Internal Communications, A manual for practitioners*. Great Britain and United States: Kogan Page Limited

³⁹ Strid, J. {(1999)}, (2009, s. 21) *Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*. Sverige: Studentlitteratur

⁴⁰ Strid, J. {(1999)}, (2009, s. 21). *Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*. Sverige: Studentlitteratur

- Betydelsen förändras när ett meddelande skickas från individ till individ i en hierarki eller i ett informellt nätverk
- Kommunikationsklimat är viktigare än kommunikationsfärdigheter⁴¹

3.3.2 Hierarkiska organisationer

Organisationer har sina egna sätt att struktureras och alla är till viss del utformade som en hierarki. För att kunna organisera en verksamhet kan en organisationsplan eller ett organisationsschema behövas. Organisationsscheman kan hjälpa till att framställa personers förhållande till andra personer, det som kallas för status och funktion. Organisationsplaner beskriver strukturer, sätt att arbeta, hur beslut ska fattas och vilka kommunikationsvägar som finns⁴².

Det har diskuterats vad dessa strukturer vill spegla, hur strukturen ser ut och i vilken grad de speglar verkligheten i organisationen. I *scientific-management-skolan*⁴³ lades tonvikt vid den hierarkiska strukturen för att visa verkligheten i organisationer. Den hierarkiska strukturen är den dominerande formen inom offentlig förvaltning i Sverige. I denna typ av struktur måste medarbetarnas arbete planeras utifrån vilken funktion de har i organisationen⁴⁴.

3.3.3 Image, motivation och budskap

Den interna kommunikationen är av stor betydelse för hur en organisation visar sitt ansikte utåt. Här krävs att medarbetarna är delaktiga och kunniga för att lyckas förmedla en positiv bild och visa att det finns sammanhållning.

Det är viktigt att se sina medarbetare som representanter för organisationen. Ett exempel är när en organisations medarbetare pratar positivt om organisationen med vänner och bekanta. Därigenom sprider sig det positiva budskapet om organisationen vidare. Om däremot medarbetarna pratar negativt om organisationen med vänner och bekanta sprids inte de positiva budskapen och den negativa bilden av organisationen kommer att vinna⁴⁵.

Medarbetarna ska ses som de potentiella förespråkarna som kan bidra till att vinna förtroende från andra håll. De kan samtidigt forma lokala attityder i det fall organisationen planerat att

⁴¹ Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2015, s. 67) *Kommunikation i Organisationer*. Stockholm: Liber

⁴² Strid, J. {(1999)}, (2009, s. 21)). *Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*. Sverige: Studentlitteratur

⁴³ Scientific management. (2016, 10 mars). I *Wikipedia*. Hämtad 2016-03-17 från https://en.wikipedia.org/wiki/Scientific_management

⁴⁴ Strid, J. {(1999)}, (2009, s.23). *Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*. Sverige: Studentlitteratur

⁴⁵ Strid, J. {(1999)}, (2009, s. 31). *Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*. Sverige: Studentlitteratur

expandera och visa de engagemang som organisationen har och, det viktigaste av allt, att organisationen har ett socialt ansvar. Samtidigt förväntas medarbetarna bli behandlade med respekt och ges möjlighet att både kunna bidra med synpunkter och få information om organisationens viktiga beslut⁴⁶.

Det finns två syften med att motivera medarbetarna att ta ställning till att arbeta mot samma mål. Det första är att göra medarbetarna motiverade till att ställa upp på organisationens kommunikationspolicy och det andra är att de ska känna sig delaktiga. Detta har kallats för den interna marknadsföringen⁴⁷.

3.3.3.1 Intern marknadsföring

Det moderna begreppet intern marknadsföring innebär att medarbetarna ska påverkas, motiveras och informeras om affärsidéer och projekt i organisationen. Här ska medarbetarna bli motiverade och förväntas engagera sig i processen i de beslut som fattas och därigenom skapa en gemenskap och teamkänsla mellan medarbetare och chefer. Motiverade medarbetare och stark teamkänsla skapar konkurrensfördelar och på sikt förbättrade kundrelationer samt skapa en effektivare organisation. Intern marknadsföring bygger på tvåvägskommunikation⁴⁸.

Det är vanligt att organisationen tänker på marknadsföringsinsatser eller på någon annan typ av kommunikation. Detta kommer svårligen att lyckas om organisationen inte satsar på att medarbetarna förstår och håller med om den information som organisationen levererar och agerar efter. Det finns två skäl till detta. Det första är att medarbetarna är organisationens ansikte utåt mot medborgarna. Det andra är att medarbetarna svarar för att genomföra den plan som är kärnan i kommunikationen till olika målgrupper⁴⁹.

3.3.4 Kommunikationskvalitet

Det finns en kommunikationshierarki för att uppnå kvalitet i kommunikationen på arbetsplatser och den heter ”*The Pyramid of Communication Quality*”.

3.3.4.1 Första nivån

Den första nivån kallas den *logiska nivån* och här kan chefer och kommunikatörer ha kontroll över distribution av informationen, och att intranät används på ett korrekt sätt. Denna nivå

⁴⁶ FritzPatrick, L., Valskov, K., & Mounter, P. (2014, s.14). *Internal Communications, A manual for practitioners*. Great Britain and United States: Kogan Page Limited

⁴⁷ Strid, J. (1999), (2009, s.32). *Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*. Sverige: Studentlitteratur

⁴⁸ Företagande. (2010). *Intern marknadsföring: Börja med att sälja in idéerna internt*. Hämtad 2016-03-21 från <http://www.foretagande.se/intern-marknadsforing-borja-med-att-salja-in-ideerna-internt/>

⁴⁹ Holtz, S. (2004, s. 19). *Corporate conversations, a guide to crafting effective and appropriate internal communications*. New York: AMACOM

hanterar bara enkla arbetsuppgifter, men om det inte finns en regelbunden kontroll kan det begränsa organisationens förmåga att uppnå komplexa mål⁵⁰.

3.3.4.2 Andra nivån

Den andra nivån kallas *uppmärksamhetsnivån*. Om den första nivån har uppfyllts på ett effektivt sätt är nästa steg att få uppmärksamhet från medarbetarna. Som chef är det viktigt att få medarbetarnas fullständiga och odelade uppmärksamhet. Övertyga, förstå och vara trovärdig är ord som är viktiga för att en organisation ska lyckas med att få sina medarbetare att lita på sina chefer och ställa upp på organisationens mål⁵¹.

3.3.4.3 Tredje nivån

Den tredje nivån i pyramiden kallas för *relevansnivån*. I den här nivån är det viktigt att vägleda medarbetarna i att förstå vilka frågor som är viktiga för dem. För att vara relevant i kommunikationen inom organisationen finns två steg att uppnå. Det första är att vara relevant och här spelar arbetsmiljön stor roll. Det är viktigt att de kan utföra sitt arbete utan risker, komplikationer eller avsaknad av material. Det andra är hjälpsamhet. Kommunikationen måste bidra till att leda medarbetarna att tänka, tro och göra vad som är viktigt. Härigenom kommer det att hjälpa dem att göra sitt arbete bättre och snabbare. Det kommer att minska problemen i deras liv och det kommer att ge dem ett erkännande⁵².

3.3.4.4 Fjärde nivån

Den fjärde och sista nivån kallas för *inflytandenivån*. Här finns tre typer av inflytanden för medarbetarna. *Vad de tror*, som första typ av inflytande, innebär att chefer kan påverka medarbetarnas åsikter om arbetsrelaterade frågor, till exempel när medarbetarna är skeptiska om behovet av en förändring som ska införas. Här kan en effektiv kommunikation leda dem till att bli övertygade om att förändringen är den rätta för organisationen. Samtidigt är det viktigt att påpeka att de medarbetare som utför sitt arbete utan entusiasm och enbart för att de måste är de första att lämna organisationen när ett bättre erbjudande kommer. Den andra typen av inflytande kallas för *engagemang*. Några studier om detta visar på tre olika kategorier av engagemang: förtroende, medverkan och rollkunskap⁵³.

⁵⁰Holtz, S. (2004, s.15). *Corporate conversations, a guide to crafting effective and appropriate internal communications*. New York: AMACOM

⁵¹ Holtz, S. (2004, s.16). *Corporate conversations, a guide to crafting effective and appropriate internal communications*. New York: AMACOM

⁵² Holtz, S. (2004, s.19). *Corporate conversations, a guide to crafting effective and appropriate internal communications*. New York: AMACOM

⁵³ Holtz, S. (2004, s.22). *Corporate conversations, a guide to crafting effective and appropriate internal communications*. New York: AMACOM

3.3.4.4.1 Förtroende

Förtroende är en tro på integritet, karaktär och förmåga som andra har, en känsla av förtroende om stöd från arbetsgivaren finns, ett åtagande att utföra det som överenskommits och ett engagemang för öppenhet, inklusive att kunna offentliggöra relevant information, känslor och åsikter. Förtroende är ett viktigt kommunikationselement eftersom kommunikation är ett av de få sätt som en organisation har för att bygga förtroende med medarbetarna. Öppen kommunikation, delat beslutsfattande och spridning av information kräver en väl fungerande kommunikation. Mer kommunikation tenderar att vara lika betydelsefullt som förtroende⁵⁴.

3.3.4.4.2 Medverkan

Medverkan är avgörande för utvecklingen av förtroendet i en organisation. Idag vill medarbetare veta att de gör skillnad, att de passar in i den övergripande planen. De vill vara delaktiga. Organisationer har använt olika teknologier för att göra medarbetarna mer involverade i organisationen. En teknologi som har använts mest är intranätet. Detta har ökat medarbetarnas möjlighet till medverkan att dela kunskap och sprida den på intranätet⁵⁵.

3.3.4.4.3 Rollkunskap

Kunskap om rollen är viktig eftersom organisationen måste skapa riktlinjer för hur arbetet ska utföras och hur arbetet passar i organisationen. Detta är avgörande för medarbetarnas förtroende och engagemang i organisationen⁵⁶.

3.4 Digitala kanaler som möjliggörare för intern kommunikation

Som ovan beskrivits är en väl fungerande intern kommunikation avgörande för att kunna förenkla och skapa ett effektivt arbete i organisationen. De digitala kanalerna kan ses som ett hjälpmedel för att uppnå detta. När det gäller *sociala medier* kan de betraktas som synonymt med *nya medier* som omfattar all interaktiv digital teknik. För att ge några exempel på sociala medier kan bloggar, wikier, sociala nätverkswebbplatser, mikrobloggar och poddsändning nämnas⁵⁷.

För att lyckas uppnå effektivitet i kommunikationen måste det finnas kommunikation mellan sändare och mottagare och att dessa använder samma medier, koder och konventioner i

⁵⁴ Holtz, S. (2004, s 26). *Corporate conversations, a guide to crafting effective and appropriate internal communications*. New York: AMACOM

⁵⁵ Holtz, S. (2004, s.29). *Corporate conversations, a guide to crafting effective and appropriate internal communications*. New York: AMACOM

⁵⁶ Holtz, S. (2004, s. 30). *Corporate conversations, a guide to crafting effective and appropriate internal communications*. New York: AMACOM

⁵⁷ Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2015, s. 233-236) *Kommunikation i Organisationer*. Stockholm: Liber

kommunikationen. Det traditionella sättet att kommunicera ”ansikte mot ansikte” är fortfarande det mest populära mediet bland anställda då feedback kan ges direkt och överföringen av informationen blir mer personlig än andra former av kommunikation. Det har också noterats att formen är mest användbar i arbetet medan det i privatlivet är viktigare med sociala medier.⁵⁸

3.4.1 Klassificering av sociala medier

Det finns ett klassifikationssystem för sociala medier som bygger på två teorier, *medierikhetsteorin* och *teorin om framställning av jaget*. I studien ska medierikhetsteorin behandlas eftersom den är relevant för frågeställningen.

3.4.1.1 Medierikhetsteorin

Denna teori utgår ifrån att människor väljer medier genom en ”*matchningsprocess*”. För att kunna lyckas med en effektiv kommunikation måste matchningen vara väl överensstämmande mellan informationsbehov och kommunikationskapacitet. I grunden betyder detta att informationens komplexitet avgör vilket medium som ska användas där dialog ansikte mot ansikte är att föredra för mer komplexa meddelanden⁵⁹.

Forskare har intresserat för olika fenomen i matchningsprocessen av medierna. Det första begreppet som kom var ”*social närvaro*”. Här har medier olika kapacitet att förmedla och behandla kommunikationen i olika sociala sammanhang som inte är verbala exempelvis användarens ställning och status⁶⁰.

Det andra begreppet som forskarna intresserade sig för var ”*medierikhet*” som fokuserar på användning av media i en organisation och definieras som ”*mediums kapacitet att förändra mentala föreställningar inom en bestämd tid*”⁶¹. Två situationer som kan påverka organisationen är om informationen är osäker eller tvetydig. Dessa två situationer ställer krav på *informationskvantitet* och *informationskvalitet*. När det finns situationer som är osäkra krävs mer information medan när det gäller tvetydighet kan situationen hanteras genom diskussion och tolkning av informationen. Exempel på medier som är ”rika” är telefon, brev, e-post och personlig kommunikation. Det finns fyra kriterier som bestämmer vilka medier som är rika.

⁵⁸ Heini, S., Lipiäinen, M., Heikki, E. K., & Marjo, N. (2014) "Digital channels in the internal communication of a multinational corporation", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 19 Iss: 3, pp.278

⁵⁹ Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2015, s. 226) *Kommunikation i Organisationer*. Stockholm: Liber

⁶⁰ Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2015, s. 226-227) *Kommunikation i Organisationer*. Stockholm: Liber

⁶¹ Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2015, s. 227) *Kommunikation i Organisationer*. Stockholm: Liber

1. Att kunna ge direkt feedback och komma fram till en gemensam förståelse
2. Att kunna förmedla exempelvis kroppsspråk, röstläge, med mera
3. Att kunna använda ett naturligt språk snarare än digitala siffror.
4. Att kunna uttrycka sig mer personligt⁶².

Sammanfattningsvis är traditionell kommunikation den rikaste av kommunikationsmedier enligt teorin. Därefter följer telefon, e-post, personligt skrivna dokument, noteringar, bulletiner, rapporter⁶³.

3.4.2 Nya medier

Begreppet nya medier betyder att digital teknik används istället för analog i masskommunikationsmedier. Här används interaktiv digital teknik såsom mobiltelefoner, Internet, sociala nätverk med mera. De digitala mediernas betydelse och nytta kan beskrivas enligt nedan⁶⁴.

1. Geografisk distans får mindre betydelse
2. Mängden kommunikation kommer att öka
3. Kommunikationens snabbhet kommer att öka
4. Möjligheter till mer interaktiv kommunikation
5. Sammankoppling av tidigare separerad kommunikation⁶⁵.

Genom de nya sociala medierna ökar inte bara informations- och kommunikationsmöjligheterna utan även gamla etablerade medier återuppstår i ny form där exempelvis Facebook används som dagbok och Skype blir ett nytt medium för telefoni⁶⁶.

Sociala medier har utvecklats mycket de senaste åren och tillför många fördelar till den interna kommunikationen. Genom att nyttja dess potential på rätt sätt kan medarbetarna interagera och därigenom bli mer engagerade på arbetsplatsen. Samtidigt behöver var och en vara medveten om eventuella nackdelar och använda medierna med försiktighet⁶⁷. För att läsa mer om dessa medier och andra digitala kanaler med dess fördelar, nackdelar och möjligheter, se bilaga 2.

⁶² Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2015, s. 227) *Kommunikation i Organisationer*. Stockholm: Liber

⁶³ Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2015, s. 227-228) *Kommunikation i Organisationer*. Stockholm: Liber

⁶⁴ Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2015, s. 230) *Kommunikation i Organisationer*. Stockholm: Liber

⁶⁵ Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2015, s. 231) *Kommunikation i Organisationer*. Stockholm: Liber

⁶⁶ Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2015, s. 231) *Kommunikation i Organisationer*. Stockholm: Liber

⁶⁷ FritzPatrick, L., Valskov, K., & Mounter, P. (2014, s.99). *Internal Communications, A manual for practitioners*. Great Britain and United States: Kogan Page Limited

3.4.3 Sociala medier i organisationen

Fördelen med sociala medier är att informationen snabbt kan förmedlas och skapa en grund för att fatta bättre beslut. Förväntningarna hos ledningen är också på ett ökat engagemang både för dem som aktivt bidrar i diskussioner och dem som tar del av informationen. En annan fördel med sociala medier är att medarbetarnas behov kan uppmärksammas och ledningen kan få tillgång till feedback från medarbetarna⁶⁸.

När det gäller negativ information fungerar mellanchefer som ett filter då den negativa informationen från medarbetarna i linjen hindras från att komma till ledningen. Här kan sociala medier ge ledningen verktyg för att enklare kunna få tillgång till information från medarbetarna och direkt kunna kommunicera med dem. För att lyckas med användningen av sociala medier är det viktigt att ledarskapet och kulturen i organisationen uppmuntrar denna kommunikationsform med medarbetarna. På så sätt kan organisationen agera snabbare och i vissa fall förhindra att en krissituation uppstår⁶⁹.

Slutligen är interna bloggar exempel på effektiva sociala medier som skapar dialog i en organisation. Medarbetare längre ned i organisationen har större möjligheter att göra sig hörda, och ledningen har möjlighet att ta reda på vilken typ av frågor som är intressanta för medarbetarna. Detta kan göra att medarbetarna känna sig mer involverade och får en bättre bild av vad andra tycker och tänker⁷⁰.

3.4.4 Hur organisationer väljer digitala kanaler

Det kan innebära en svår utmaning för organisationer att välja digitala kanaler och bedöma vilken funktion de ska ha för den interna kommunikationen. Enligt Bill Quirke som 1990 introducerade ”*channels escalator*” måste en organisation para ihop verktyg med uppgift. Till exempel om behovet är att endast medarbetare ska bli medvetna om något så är mejl det bästa valet. Om det däremot finns ett behov av att påverka medarbetarnas attityder skulle någonting mer personligt behövas⁷¹.

Budskapen är lika med medierna som används för att sprida dem. Det är lika viktigt att överväga *hur* en organisation ska förmedla budskapen som *vad* de ska innehålla. Människor läser in och tolkar *hur* någonting sägs och *vilka* ord som används. På en arbetsplats brukar människor dra slutsatser och klassificera meddelanden baserat på innehållet och vad de ser.

⁶⁸ Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2015, s. 238) *Kommunikation i Organisationer*. Stockholm: Liber

⁶⁹ Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2015, s. 239) *Kommunikation i Organisationer*. Stockholm: Liber

⁷⁰ Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2015, s. 239) *Kommunikation i Organisationer*. Stockholm: Liber

⁷¹ FritzPatrick, L., Valskov, K., & Mounter, P. (2014, s.93). *Internal Communications, A manual for practitioners*. Great Britain and United States: Kogan Page Limited

Ett exempel på det kan vara ett mejl som kommer från VD som per automatik blir klassificerat som viktigt. Om däremot samma meddelande finns på en anslagstavla blir det klassificerat som mindre viktigt. För att en organisation ska lyckas med att sprida budskap genom sin användning av olika kanaler måste det finnas kunskap och förståelse om dem⁷². Utöver detta krävs också att organisationen noggrant planerar sina budskap.

Som tidigare nämnts måste människor höra budskapen flera gånger för att kunna ta emot och förstå dem. För att kunna ge ett meddelande uppmärksamhet måste det ibland visas på en affisch, berättas på ett möte eller läsas på intranätet. Därför är det viktigt att organisationen använder en stor variation av kanaler⁷³.

Den andra anledningen är att medarbetarna inte bara förväntar sig att höra budskapen från VD och chefer utan också från andra håll i organisationen. Ett begränsat utbud av kanaler kan leda till att medarbetarna inte fullt ut tar till sig budskapen trots att de kommuniceras regelbundet.

Den tredje och sista anledningen är att olika grupper i organisationer hör, tolkar och tar emot meddelanden på olika sätt. Därför är det viktigt att ta hänsyn till organisationens, chefernas och medarbetarnas behov och anpassa de digitala kanalerna för att få fram en gemensam tolkning⁷⁴.

⁷² FritzPatrick, L., Valskov, K., & Mounter, P. (2014, s.92). *Internal Communications, A manual for practitioners*. Great Britain and United States: Kogan Page Limited

⁷³ FritzPatrick, L., Valskov, K., & Mounter, P. (2014, s.93). *Internal Communications, A manual for practitioners*. Great Britain and United States: Kogan Page Limited

⁷⁴ FritzPatrick, L., Valskov, K., & Mounter, P. (2014, s.93). *Internal Communications, A manual for practitioners*. Great Britain and United States: Kogan Page Limited

4 Metod och material

I detta kapitel presenteras bland annat metodval, konstruktion av intervjuguide, hur urvalet av intressenter gjordes, förståelse för intervjumetodik och analysmetod som användes för att genomföra transkriberingen.

4.1 Val av metod

För denna studie har den kvalitativa metoden valts. Den kvalitativa metoden är lämplig för den här uppsatsen eftersom den undersöker vilka uppfattningar och erfarenheter som finns gällande den interna kommunikationen hos dem som arbetar på Regionservice⁷⁵.

Enligt Larsåke Larsson är personliga intervjuer en bra metod när relationen mellan två grupper eller anställdas syn på interninformation i en organisation ska studeras. Samtidigt menar han att metoden är korrekt för att ta reda på hur olika grupper i en organisation tycker och tänker⁷⁶.

Syftet med metoden är att försöka ta emot insikter och erfarenheter genom dialog med den som blir intervjuad. Samtidigt hjälper det om den som blir intervjuad och den som intervjuar har en förståelse eller diskuterar sig fram till en förståelse av frågorna som ställs⁷⁷.

Andra metoder som var tänkbare för den här uppsatsen var enkätundersökningar. Det fanns dock några nackdelar som till exempel att intervjuaren inte skulle kunna hjälpa respondenterna om några oklarheter skulle behöva förklaras, intervjuaren skulle inte kunna ställa uppföljnings- och sonderingsfrågor och på så sätt få fram ett djupare svar på frågorna. Samtidigt skulle finnas risk att respondenterna skulle tröttna fortare med enkätfrågor än i en intervju om frågorna inte engagerade dem, och därför måste antalet frågor vara få⁷⁸.

Eftersom uppsatsen fokus ligger på individens upplevelser av information från chefer, sektionschefer, teamchefer och medarbetare finns en fördel med kvalitativa intervjuer då de öppnar upp för ett djupare svar på frågorna vilket inte enkäter ger lika lätt. Utöver att kunna ställa genomtänkta frågor handlar intervjuer också om att kunna planera ett samtal, utöva god intervjuteknik samt sortera och analysera stora textmaterial⁷⁹.

⁷⁵ Ekström, M., Larsåke, L (red.). (2013, s.54). *Metoder i Kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur

⁷⁶ Ekström, M., Larsåke, L (red.). (2013, s.55). *Metoder i Kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur

⁷⁷ Ekström, M., Larsåke, L (red.). (2013, s. 56). *Metoder i Kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur

⁷⁸ Bryman, A. (2015, s. 229). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber

⁷⁹ Ekström, M., Larsåke, L (red.). (2013, s.56). *Metoder i Kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur

4.2 Intervjumetoden

För den här uppsatsen har jag valt att kombinera två typer av intervjuformer, den första, *semi-strukturerade intervjuer*, gav mig frihet att utforma en specifik lista med teman som skulle vara anpassad till min frågeställning, det vill säga en *intervjuguide*. På så sätt gavs respondenterna frihet att kunna utforma sina svar på sitt sätt⁸⁰. Eftersom de anställda som intervjuades var chefer och medarbetare med olika erfarenheter och uppfattningar om intern kommunikation och digitala kanaler tyckte jag att den här intervjumetoden gav mig frihet att ställa frågor som var associerade till någonting som respondenten sagt i intervjun⁸¹.

Den andra intervjuformen, *samtalsintervjuer*, kräver ett personligt möte mellan den som ska intervjuas och den som blir intervjuad. Genom mötet blir det naturligt att respondenterna funderar över upplevelser och värderingar kring ämnet som ska diskuteras⁸². Urvalet av respondenter innebar att jag behövde besöka olika områden i Västra Götalandsregionen för att kunna genomföra min studie och bilda mig en uppfattning om deras erfarenhet av digitala kanaler och vad som skulle kunna hjälpa dem att förbättra den interna kommunikationen i organisationen. Metoden inbjuder till att först formulera öppna frågor för att därefter utforma mer konkreta frågor inom varje tema. De konkreta frågorna var en fördel eftersom personerna som blev intervjuade hade olika bakgrund, kunskap och erfarenhet. På så sätt kunde respondenterna slappna av och fokusera på hur de ville besvara frågorna⁸³.

För att lyckas med att utforma en intervjuguide enligt den kvalitativa metoden formulerade jag först olika teman baserat på teoretiska modeller (se kapitel 3) och tidigare forskning för att därefter formulera intervjufrågor kopplade till respektive tema⁸⁴. Frågorna ska baseras på insamlad information om teorier som ska styra intervjuernas inriktning.

Jag inledde intervjuguiden med bakgrundsfrågor för att få kännedom om respondenternas roll, bakgrund och kunskapsnivå för att senare kunna sätta in personens svar i ett sammanhang när jag skulle analysera materialet. Detta underlättade också min förståelse och tolkning av de svar jag fick⁸⁵.

Frågorna i intervjuguiden var av olika karaktär för att kunna ge olika perspektiv och infallsvinklar på den information jag letade efter. Några frågor var *inledande frågor* som gav

⁸⁰ Bryman, A. (2015, s.415). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber

⁸¹ Bryman, A. (2015, s.415). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber

⁸² Ekström, M., Larsåke, L (red.). (2013, s.66). *Metoder i Kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur

⁸³ Ekström, M., Larsåke, L (red.). (2013, s.64). *Metoder i Kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur

⁸⁴ Bryman, A. (2015, s.422). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber

⁸⁵ Bryman, A. (2015, s.420). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber

mig en god överblick av problematiken med intern kommunikation, *sonderingsfrågor* som möjliggjorde att fördjupa svaret från respondenten när det blev för korta svar, *indirekta frågor* som gav mig möjlighet att följa upp med andra frågor och slutligen använde jag *direkta frågor* vid slutet av intervjun⁸⁶.

4.3 Urval

För att få fram relevanta svar i intervjuerna och kunna analysera och besvara uppsatsens frågeställning var valet av vem och vilka chefer och medarbetare som skulle intervjuas av stor vikt⁸⁷. Därför träffades jag och min uppdragsgivare för att diskutera mina behov. Vi kom fram till att sektionschefer, teamchefer och medarbetare skulle passa för intervju, eftersom problemen med intern kommunikation och behoven av en lösning med stor sannolikhet skulle finnas hos dessa tre grupper.

Då Västra Götalandsregionen spänner över ett stort geografiskt område och intervjuerna skulle genomföras på spridda platser använde jag *bekvämlighetstekniken*⁸⁸ vilket innebar att välja respondenter på rimliga avstånd från mitt hem för att spara tid mellan intervjuerna.

Jag fick kontakt med åtta personer som tillhör Regionservice men som hade sina arbetsplatser på olika platser inom Västra Götalandsregionen. De flesta av respondenterna var sektionschefer och teamchefer inom områdena måltider, vaktmästeri, lokalvård, depå och hjälpcentral. Två personer var medarbetare som arbetade inom vaktmästeri och konferenskoordination. Könsfördelningen var inte särskilt jämn då endast två av åtta personer var män, vilket till viss del kan förklaras av de områden som valts för att utföra intervjuerna, men även av det faktum att det arbetar fler kvinnor än män inom Regionservice, 66% - 33%.

Enligt Allan Bryman⁸⁹ är det svårt att avgöra hur många intervjuer som behövs för att uppnå *teoretisk mättnad* och inte sällan uppstår behovet av att göra fler intervjuer allt eftersom en undersökning genomförs. Jag hade från början bestämt mig för att genomföra åtta kvalitativa intervjuer med nämnda befattningar ovan. När det började närma sig de sista två intervjuerna hade jag redan börjat få en helhetsbild av situationen och upplevde att mängden ny information från de sist genomförda intervjuerna minskade drastiskt. Av denna anledning valde jag att nöja mig med de respondenter jag hade bestämt mig för från början och att inte genomföra fler intervjuer.

⁸⁶ Bryman, A. (2015, s.423). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber

⁸⁷ Ekström, M., Larsåke, L (red.). (2013, s. 61). *Metoder i Kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur

⁸⁸ Ekström, M., Larsåke, L (red.). (2013, s.63). *Metoder i Kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur

⁸⁹Bryman, A. (2015, s.436). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm

4.4 Hållbarhet

När det gäller hållbarhetskriterier såsom reliabilitet och validitet är dessa begrepp främst tillämplbara i kvantitativa studier där det läggs mer vikt vid mätning⁹⁰. I denna studie har inte särskilt stor vikt lagts vid mätning utan istället har jag fokuserat på att studera, undersöka och bearbeta det insamlade materialet från intervjuerna på ett korrekt sätt⁹¹.

För att öka reliabiliteten i min studie ställde jag framförallt öppna frågor som var relaterade till studiens syfte och frågeställning. Detta möjliggjorde att respondenterna kunde öppna sig och tala större delen av tiden. En nackdel med denna typ av frågor var att respondenterna kunde svara på ett sätt som avvek från frågan. Frågorna ställdes från olika håll och synvinklar vilket gjorde att de kunde berätta mer detaljerat om ämnet. Då målet med studien var att undersöka vilka behov och problem som fanns inom den interna kommunikationen tillät jag respondenterna att till viss del styra samtalet och beskriva de delar som var viktigast för dem. Sammantaget ökar detta både studiens trovärdighet och validitet.

4.5 Planering och genomförande

För att lyckas med intervjuerna började jag med att studera bakgrunds- och teoriavsnitt samt framtagen struktur för intervjuguide. Jag studerade även andra viktiga dokument såsom kommunikationspolicy och strategier för intern kommunikation. Därigenom kunde jag känna mig trygg med mina kunskaper inför intervjugenomförandet.

Enligt Larsåke Larsson⁹² är en viktig strategi för att uppnå hög kvalitet i undersökningen att skapa förtroende och ömsesidig förståelse i samtalet och att som intervjuare försöka förstå den intervjuades innersta tankar. Genom att i förväg ha införskaffat kunskap om Regionservice verksamhet och skapat en teoretisk plattform fick jag förutsättningar att skapa god stämning och förtroende för min kunskap hos dem som jag intervjuade.

För att få förståelse för Regionservice verksamhet tog jag del av viktiga dokument som beskrev Regionservice organisation, Västra Götalandsregionens kommunikationspolicy samt strategier för intern kommunikation, vilka jag fick från min uppdragsgivare som är kommunikationschef på Regionservice.

Jag träffade sektionschefer, teamchefer och medarbetare på deras egna arbetsplatser både i Göteborg och i andra delar av Västra Götalandsregionen. Jag bestämde mig för att inte skicka

⁹⁰ Bryman, A. (2015, s.352). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber

⁹¹ Ekström, M., Larsåke, L (red.). (2013, s.76). *Metoder i Kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur

⁹² Ekström, M., Larsåke, L (red.). (2013, s.73). *Metoder i Kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur

intervjuguiden i förväg, för att de jag skulle intervjuas inte skulle förbereda sig med kunskap, vilket skulle minska validiteten i min undersökning. Innan jag påbörjade varje intervju läste jag upp ett etiskt protokoll som bland annat deklarerade att de skulle förbli anonyma i uppsatsen och att de deltog frivilligt i undersökningen och kunde avbryta intervjun när som helst.

Intervjuerna inleddes med några bakgrundsfrågor om deras roll i verksamheten och de organisationsförändringar som nyligen beslutats (1 april 2016 ny organisationsstruktur). Därefter fortsatte intervjuerna med frågor runt olika teman, se intervjuguide bilaga 1. Varje intervju tog 45-60 minuter och spelades in med hjälp av diktafon. Inspelningarna gjorde det möjligt att vara mer närvarande i intervjuerna och fokusera på att lyssna och ställa frågor istället för att behöva ta anteckningar manuellt. Intervjuerna kunde därefter i lugn och ro transkriberas och analyseras.

4.6 Metodkritik

Kritiken mot den valda metoden kan möjligtvis vara att antalet intervjuer var för få för att kunna få fram en helhetsbild av de problem som fanns i organisationen och behoven av digitala kanaler för att underlätta den interna kommunikationen. Genom att avgränsa studiens omfattning till att inte studera organisationens befintliga digitala verktyg för intern kommunikation utan endast fånga denna information genom intervjuer kan möjligtvis viktig information om kanalernas kvalitet och användning ha uteblivit. Trots detta är upplevelsen att intervjuerna gav mig en tillräckligt tydlig bild för att kunna besvara studiens frågeställning.

För att få fram så fullständiga svar på mina frågor som möjligt fick jag uppfattningen att intervjuer skulle vara den mest relevanta metoden. Dessutom valdes relevanta personer i organisationen ut för intervju vilket enligt Larsåke Larsson⁹³ är avgörande för en studies giltighet och för att uppnå syftet med undersökningen.

4.7 Analys och resultat

För att kunna utforma en logisk analys av materialet som skulle samlas in började jag beskriva min frågeställning, därefter när frågeställningen matchade med uppdragivarens önskemål och mitt mål med uppsatsen bestämde vi tillsammans vilka respondenter som skulle kontaktas för intervju. Efter att ha samlat in information om respondenterna och utformat en intervjuguide

⁹³ Ekström, M., Larsåke, L (red.). (2013, s.77). *Metoder i Kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur

(se 4.2) bestämdes datum och plats för ett personligt möte. Åtta intervjuer genomfördes för att samla in information vilken därefter analyserades i relation till frågeställning och teoriavsnitt (se kapitel 3).

När jag analyserade materialet utgick jag från mina kunskaper om det samlade materialet från teori, tidigare forskning och interna dokument. Jag valde att använda en kvalitativ dataanalys och som strategi för den kvalitativa analysen av data använde jag grounded theory som är det vanligaste synsättet för analys av kvalitativa data eftersom den *”härleder från data som samlats in och analyseras på ett systematiskt sätt under forskningsprocessens gång. I denna metod finns det nära samband mellan datainsamling, analys och den resulterande teorin”*⁹⁴.

För att inte missa eller glömma bort viktiga detaljer spelades varje intervju in och transkriberades direkt efter varje tillfälle. Ljudkvaliteten på inspelningarna var mycket god vilket underlättade arbetet. För att kunna transkribera respondenternas svar ordagrant var det nödvändigt att återupprepa svaren för varje fråga flera gånger. Då respondenterna var anonyma, förvarades inspelningar och transkriptioner på en säker plats där endast jag själv hade tillgång till dem. För forskningssyfte finns naturligtvis materialet tillgängligt genom direktkontakt med mig.

Jag påbörjade min analys genom att använda tre olika teman: bakgrund, intern kommunikation och digitala kanaler. När jag gick igenom transkriptionerna och hittade uttalanden som tillhörde något av dessa teman så klippte jag ut dem och la dem under respektive tema. Efter att ha gjort samma sak med varje intervju började jag gruppera uttalanden från de olika respondenterna som handlade om samma sak, först i olika kategorier under teman för att därefter kodifiera dem. Detta bidrog till att skapa kopplingar mellan kategorier. Arbetet innebar att flytta meningar, kategorisera och koda dem för att skapa en logisk struktur av datainsamlingen. Detta för att i resultat- och analyskapitlet kunna diskutera mönster, skillnader och likheter i det insamlade materialet.

Kodningen utformades i olika steg där det första var att läsa igenom allt material som samlades in utan att notera eller göra några tolkningar, men det som var viktigt och relevant för studien underströks. Därefter gjordes en genomläsning av materialet men denna gång gjordes noteringar, kommentarer och iakttagelser i marginalerna. På så sätt kunde några nyckelord identifieras i respondenternas svar vilka sedan användes för att kodifiera materialet. Därefter gjordes en granskning av kodifieringen där jag gick igenom koderna på nytt och

⁹⁴ Bryman, A. (2015, s.513). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm:

kontrollerade om det fanns ett samband mellan koder, kategorier och teman. Som ett sista steg tog jag all insamlad data, begrepp och kategorier och kopplade samman med de teorier som beskrivs i kapitel 3 och baserat på detta genomförde min analys.

Då jag i min analys lagt stor vikt vid att göra en korrekt tolkning av materialet har jag fokuserat på materialets betydelse för frågeställning och vetenskapliga teorier men också reflekterat över vilka kopplingar som finns mellan koder och dessa kopplingars betydelse för resultatet. I kapitel 5 lyfts framförallt de delar fram som är av stor betydelse för uppsatsens mål och syfte vilka också har tolkats på det sätt som jag beskrivit ovan. I det sista avsnittet (se 5.7 resultatsummering) reflekterar jag över analys- och resultatkapitlet vilket därmed har en subjektiv betoning.

5 Analys och resultat

I det här kapitlet redovisas, analyseras och jämförs resultatet från de genomförda intervjuerna med anknytning till tidigare forskning. Inledningsvis kommer respondenternas bakgrundskunskaper om intern kommunikation att lyftas fram för att därefter beskriva upplevelser av intern kommunikation och digitala kanaler i den egna organisationen. I avsnitten nedan kommer ett fåtal citat att lyftas fram för att betona vissa aspekter i analysen, men samtidigt är analysen baserad på hela det transkriberade materialet av de åtta genomförda intervjuerna.

5.1 Bakgrundskunskaper

För att kunna genomföra en bra analys var det viktigt att först få en bild av bakgrundskunskaperna hos de chefer och medarbetare som intervjuades. För att cheferna och medarbetare inom Regionservice ska kunna utföra ett effektivt arbete är det viktigt att det finns kunskap såväl om förändringar, policyer och strategier för intern kommunikation som om användning av deras befintliga digitala kanaler.

5.1.1 Ny organisationsstruktur

Den 1 april infördes en ny organisationsstruktur inom Regionservice och det var intressant att notera hur respondenterna upplevde att informationen om dessa förändringar kom dem till handa. Till exempel hade de flesta god kännedom om förändringen då de fått information via mejl, veckobrev och i vissa fall genom personliga möten. Generellt fanns kunskap om den kommande förändringen, men däremot inte om förändringens syfte och innebörd. Nedan citeras en av respondenterna.

”Från och med nu...? Ny organisationsstruktur??? De har pratat lite om det men... jag visste inte att det hade gått igenom”

5.1.2 Kommunikationspolicy och strategier för intern kommunikation

I nästa steg ville jag ta reda på hur mycket kunskap som fanns gällande kommunikationspolicy och strategier för intern kommunikation samt om dessa dokument på något sätt underlättar och påverkar deras vardagliga arbete. Sju av de åtta av respondenterna hade kännedom om kommunikationspolicyn, däremot var kunskapen om dess syfte och innehåll låg. Nedan citeras två svar på frågan om de har kännedom om kommunikationspolicyn.

”Nej, det har jag nog inte. Inte att det är en policy. Jag har mer jobbat med kommunikationsplanen när vi gjort förändringar”

”Kanske lite grann men är inte jätteduktig på det. Den ligger väl på någon hemsida. Jag tillhör en av dem som förutsätter att informationen finns där och när jag behöver titta på någonting så går jag in och tittar”

Vidare citeras två svar gällande frågan om kunskaper om strategier för intern kommunikation nedan.

”Gissar att man vill ha en bra intern kommunikation, många olika spår, serviceandan, källan, HR, ledningshandboken, det är ju en typ av verktyg i vardagen inte minst för cheferna. Vi har många olika behov av att kunna kommunicera”.

”Jag har sett ett dokument men... Jag vet att det finns en strategi men... nej, nej, jag har inte kännedom om det”

För att kunna svara på frågorna om styrdokumentet ovan var majoriteten av respondenterna tvungna att tänka efter en längre stund innan de påbörjade sitt svar, vilket jag tolkade som ett tydligt tecken på kunskapsbrister inom området.

5.1.3 Datoranvändning

För merparten av respondenterna ansågs datorn vara ett viktigt verktyg för att kunna få tillgång till information som förmedlas och att kunna söka den information de vill ha tillgång till.

En tydlig skillnad vad gäller tillgång till datorer och inloggningar visade sig mellan de respondenter som arbetade på en administrativ tjänst jämfört med dem som arbetade med någonting mer praktiskt. Bland administrativa tjänster fanns alltid tillgång till personliga datorer medan det för den andra gruppen inte fanns samma möjligheter. I den sistnämnda var de exempelvis tvungna att dela dator med mellan 30 och 70 personer där inte alla hade tillgång till en egen datorinloggning. Nedan citeras två respondenter.

”Ja, men inte en egen dator. Teamcheferna printar viktig information så det finns på fikabordet”.

”Nej, alla har inte tillgång till dator, men om de vill kan de få det”

Då datorer och inloggningar i många fall saknas försöker teamcheferna finna olika sätt att informera medarbetarna. I vissa fall sker detta genom att regelbundet dela ut viktig

information i fikarummet men också på gruppmöten där instruktioner och dagliga rutiner förmedlas.

Sammanfattningsvis är såväl kunskap om organisationens styrande dokument som tillgång till datorer och inloggningar viktiga frågor att utreda inom ramen för denna studie. Här har det visat sig att det inte finns tillräcklig kunskap och rätt teknologiska förutsättningar för att kunna bedriva en effektiv kommunikation.

5.2 Intern kommunikation

Respondenternas syn på vad intern kommunikation innebär varierar, men ett tydligt mönster som framkommit var att intern kommunikation är linjär och i första hand sker mellan chefer och inte lika mycket från chefer till medarbetare. Samtidigt ansåg fem av respondenterna att intern kommunikation också handlar om att få medarbetare att känna sig delaktiga och att de ska få den information de behöver. Nedan citeras några av de svar som belyser dessa skillnader.

”Det vi gör framförallt i linjen eller mellan medarbetare [...]. Chefer, chefer, chefer, och att man pratar på arbetsplatser”

”Intern kommunikation kan även vara människor vi jobbar med oavsett organisatorisk tillhörighet i regionen. Vi skiljer mellan regionanställda och folk... de utanför är aldrig interna”

För att jämföra svaren utifrån vilka roller respondenterna har ser vi att sektionschefer beskriver att intern kommunikation sker på olika nivåer men fokuserar på huset där de själva sitter. När det gäller teamchefer är intern kommunikation vad som händer på arbetsplatsen och hur informationen delas mellan medarbetare. Gemensamt för alla respondenter var att de betraktade intern kommunikation som *”jätteviktigt”* då de måste kunna hantera rutiner, processer, leveranser och andra praktiska situationer där kommunikationen har en avgörande roll för att kunna nå målet. Nedan citeras två svar på frågan om vilken roll intern kommunikation har i organisationen.

”Det tror jag är jätteviktigt. Har man inte det så blir det mycket mer rykten. Viktigt att man är nära ute i verksamheten. Man räcker inte till om man inte kan jobba via digitala plattformar, det går inte annars.”

”Det är superviktigt, det är det allt står och faller på. Jag tror att medarbetare som har och som får bra information och samtidigt som känner vad det är för typ av organisation och vilka mål de har, det är det som avgör om folk gör ett bra jobb eller inte”

På följdfrågan om intern kommunikation också kan handla om att koppla samman människor, förklara instruktioner eller stödja förändringar var respondenterna rörande överens om att de två förstnämnda var viktiga, men det blev också tydligt att de fokuserade mer på att informera om förändringar som kan påverka arbetet. Nedan citeras svar på följdfrågan.

”Ofta går man ut med olika mål eller styrdokument vilket finns att hämta på nätet. Ofta tar man information till medarbetarna på APT (arbetsplatsträff). En logistikförändring måste jag informera om ganska snabbt och då måste jag samla gruppen”

”Det spelar ingen roll vad det är. Både i det dagliga, allt som rör rutiner, instruktioner, hur vi gör saker till förändringar som ska ske är ju A och O. Att man kan kommunicera på olika sätt”

5.2.1 Prioriteringar av information

När det gäller information som förs vidare från chef till medarbetare framkom att varje chef löpande gör en prioritering av vilken information som ska vidarebefordras baserat på vilket område eller ansvar medarbetaren har. Nedan citeras svar från två sektionschefer.

”Senast igår kväll med strejkvarsel. Det kan vara krissituationer. Vi har säkerhetsmeddelanden för produkterna, när de riskerar att vara farliga för patienterna så lägger vi ut information på hemsidan, dessa måste kopplas till åtgärder eller höjd vaksamhet och där måste vi vara snabba”

”Först får vi mejl i linjen där det står att det ska ut till alla medarbetare. Då är det för kännedom. Sedan försöker jag sammanfatta i mina veckobrev och skriva på ett mer lättförståeligt sätt, vad det betyder för oss. En del av det som jag får till mig kommer inte mina medarbetare förstå. Jag ser att det ingår i mitt uppdrag att stämma av att alla har förstått”

Behoven av att kunna förmedla information beror på inom vilket område chefer och medarbetare arbetar. I krissituationer är det av högsta prioritet att informationen kommer fram till medarbetarna så fort som möjligt så att åtgärder kan genomföras i tid.

Sammanfattningsvis råder samsyn mellan respondenterna om kommunikationens roll och betydelse i organisationen, men ett tydligt mönster är att kommunikation av förändringar fyller ett högre syfte än viljan att koppla samman människor och förklara instruktioner. Chefer anser att information som kommer uppifrån kan vara svår för medarbetare att förstå och ta till sig och därför selekteras viss information och ”översätts” till den verklighet som finns längre ned i organisationen.

5.3 Digitala kanaler för intern kommunikation

Digitala kanaler och andra medier används som verktyg för den interna kommunikationen inom Regionservice. Det rör sig om mejl, telefon, digitala tidningar, dokumenthanteringssystem online, webhandelssystem (Matilda), intranät samt alla webbsidor som Regionservice har. Nedan citeras ett svar på frågan om vilka digitala kanaler som används.

”Vi använder naturligtvis mejl och veckobrev. Vi har fyra hus där cheferna skickar ut lokalt vad som händer i huset i veckan som kommer och nästa. Sedan skickar vi till alla fyra husen några gånger per termin som en digital tidning vad som händer inom kundtjänst, produkt och upphandlingar, service, leveransfrågor, lite omvärldsbevakning. Vi har ett dokumenthanteringssystem online med rutiner där allt är synligt för alla, en typ av intranät men en molntjänst”

Dessa verktyg kan möjliggöra den interna kommunikationen genom att alltid finnas tillgängliga för chefer. Samtidigt måste de medarbetare som har en praktisk tjänst såsom städning, vaktmästeri, och matlagning få information på andra sätt exempelvis via morgonrutiner, morgonmöten med mera. Nedan citeras två svar på följdfrågan om de har tillgång till kanalerna.

”[...] En stor del av personalgruppen har ingen egen e-postadress och då har vi alltid ett kort möte en gång i veckan för alla medarbetare där vi ger viktig information för alla”

”[...] Vi har en bok där jag skriver ner vad vi har sagt. Eftersom det alltid är tre lediga varje dag så säkerställer jag att alla läser, gammaldags men det funkar. Vi har morgonmöten på måndag, onsdag och fredag. Allt jag informerat om muntligt skriver jag ned, säger jag att det är nya priser för maten så dokumenterar jag det. Alla får inte del av all information och de

som inte är här läser i efterhand. Däremot är det förbjudet att ha mobil av hygienregler”

Det finns en medvetenhet om vikten av att informera och kommunicera digital, men däremot har inte alla fått samma förutsättningar att få informationen beroende på roll och arbetsuppgifter. Även brist på tid för att logga in i en dator och kontrollera mejl är anledningar som nämnts.

5.3.1 Intranät

När det gäller organisationens intranät uttrycker samtliga respondenter att de har begränsad nytta av det då det är för svårt och krångligt att hitta information och att det inte finns tillräcklig kunskap för att kunna använda intranätet på ett bra sätt. Intranät syftar till att det ska vara snabbt och enkelt att hitta information, men inte sällan behövde respondenter lägga 45 minuter för att hitta relevant sådan. Några uttryckte till och med att det var lättare att hitta information på kundernas webbsidor än på sin egen vilket visar på potentiella förbättringsområden. Nedan citeras två svar som visar på problemen med intranätet.

”Om jag tänker på hemsidorna tycker jag det skapar merarbete, det tar lång tid att hitta någonting. De stödjer inte mitt arbete. Det är bara mejl som stödjer, jag har inget annat”

”Webbsidorna är en katastrof, det är för mycket information och det är för rörigt”

5.3.2 Mejl

Mejl är känt för att vara ett användbart verktyg för organisationer då det är ett enkelt sätt att direkt kunna informera på. För många är mejl det mest använda sättet att få del av information, men samtidigt är överflödet av information så stort att de är tvungna att prioritera vissa mejl och prioritera bort andra. En av respondenterna sa på fullt allvar att tiden för att svara på mejl motsvarar åtta timmar per dag samtidigt som annat arbete också måste utföras.

5.4 Val av digitala kanaler

Digitala kanaler innebär utmaningar för organisationen då chefer och medarbetare har uttryckt olika informationsbehov. Varje distrikt har olika sätt att arbeta med digitala kanaler och kunskapen om digitala kanaler hängde till stor del ihop med respondenternas ålder. För några var digitala kanaler detsamma som sociala medier och de kände sig distanserade från alla moderna digitala kanaler. Som exempel citeras ett svar nedan.

”Vet inte riktigt, lite för distanserad då det kommer nytt hela tiden. Ungdomar ligger före. Vi har fantastiska möjligheter idag, det har hänt så mycket senaste tio åren och utvecklingen fortsätter hela tiden”

Samtidigt fanns en öppenhet hos flertalet att arbeta med någonting nytt och annorlunda som skulle kunna bidra till ett effektivare arbete i vardagen. Respondenterna hade flertalet egna idéer och nedan citeras ett svar på frågan om vilken digital kanal skulle de välja.

”App... mer visuellt! Facebook eller Instagram? Kortfattad information är bra, exempelvis hur NKI har förbättrats eller hur ekonomin ser ut just nu. Sedan med länkar till rätt ställe på hemsidan om man vill läsa mer. Inte behöva gå in på tunga hemsidor, bättre att länka till hemsidan”

”Jag hade inte velat ha det i min telefon, vill inte ha med mig jobbet hem. Här är vi en intim klunga av folk som kommunicerar mycket utöver jobb. Löner, scheman osv kan vara bra. TV-skärm? Vi har tavlor där folk går och kollar. Inte alla som kollar. I städcentralen där alla springer in och ut är en central plats. Nu är det en whiteboard där folk skriver in”

5.4.1 Digitala kanaler som kan förbättra den interna kommunikationen

För att digitala kanaler ska kunna förbättra den interna kommunikationen måste det satsas på kunskap till chefer och medarbetare så att de verktyg som redan finns kan komma till bättre användning. Nedan citeras några svar från intervjuerna.

”Vår interna hemsida för medarbetarna för att kanske framförallt inte alla har egen e-post och egen dator. Då hade det varit bra med ett ställe där man kan hitta information som rör en, det som rör oss här”

”I min roll är det mycket information i ledningshandboken, som personalansvarig måste man söka mycket. Upplägget för att hitta kan vara svårt, men det finns om man vet hur man tar sig dit. Lite rörigt att hitta det man söker. Sökmotorn är inte så tydlig”

Att välja rätt digitala kanaler och anpassa dem till chefernas och medarbetarnas behov är ett omfattande men viktigt arbete. Idag finns en blandning av digitala kanaler men för att kunna använda dessa verktyg på ett bättre sätt behövs mer kunskap vilket också efterfrågats.

5.5 Fördelar och nackdelar med sociala medier

För Regionservice som organisation är sociala medier ett ganska nytt fenomen, däremot inte för dem som redan arbetar där.

5.5.1 Fördelar

Bland respondenterna fanns en bild av att sociala medier på något sätt kunde bidra till att sprida ett positivt rykte om organisationen och skapa bilden av en attraktiv arbetsgivare. Några av respondenterna hade redan skapat en interngrupp i sociala medier för att snabbt kunna dela information och utveckla den sociala gemenskapen mellan medarbetare. Nedan citeras några av svaren från intervjuerna.

”Nackdelarna är att det kan komma ut fel saker som inte bör komma ut eller att det misstolkas. Jag är mer anti sociala medier för en sådan här sektor. Det mesta är sekretessbelagt och då känns det inte okej”

”Vi har en liten intern Facebook-grupp som en social grej. Det är bra på ett sätt fast är lite tveksam. Hade man suttit på olika ställen hade det kunnat fylla en större funktion men vi sitter i samma hus”

5.5.2 Nackdelar

Som ett av svaren ovan visar måste sociala medier användas med försiktighet.

Sekretessbelagd information måste hanteras varsamt och får inte publiceras och delas till medarbetare hur som helst. Om en Facebook-grupp endast används för sociala ändamål kan det fortfarande finnas utrymme för misstolkningar internt såväl som externt om vad som är gruppens syfte osv. Ett annat stort problem är den minskning i produktivitet som sociala medier i mobiltelefoner (smartphones) för med sig. Nedan citeras ett svar från en respondent.

”Det är ett jätteproblem, produktiviteten går ner, folk lägger kanske 30 % av sin tid på privata grejer. Vi måste ha klara riktlinjer för hur man måste bete sig”

5.5.3 Skype

Skype är ett av de sociala medier som många använder då distrikten finns i flera geografiska områden inom Västra Götalandsregionen och personliga möten inte alltid kan genomföras. Se svar nedan från intervjuer.

”Skype istället för telefonen, väldigt bra”

”Vi använder Skype-möten väldigt mycket i olika konstellationer i regionen”

5.5.4 Instagram

Ett annat socialt medium som varit uppskattat bland både chefer och medarbetare var Instagram. Information om det praktiska arbetet kunde delas via Instagram för att förmedla en positiv bild av organisationen både internt och externt. En av respondenterna använde exempelvis Instagram för att skapa en bättre bild av arbetet och få feedback på deras måltider. Utöver detta fanns önskemål om att kunna använda sociala medier ännu mer för att dela information, se citat nedan.

”Skulle gärna vilja ha ett Instagram-konto där jag kan dela information och interagera med mina medarbetare. Man måste bygga upp en organisation kring sociala medier. Folk skulle tycka det var roligt att se vad som händer på andra ställen, men det privata hör inte hemma där”

Sociala medier kan vara ett användbart verktyg för organisationen när det gäller att på ett snabbt och effektivt sätt nå målgrupper med information, skapa delaktighet hos medarbetare samt sprida ett positivt rykte om organisationen. Oavsett alla för- och nackdelar med sociala medier fanns en uttrycklig önskan hos respondenterna att det skulle finnas klara riktlinjer för användningen av sociala medier så att inte produktivitet och effektivitet påverkas negativt. Även om denna önskan är god och belyser en svårighet kring de sociala mediernas användning i organisationen visar det återigen att kunskapen om styrande dokument är bristfällig då det redan finns sådana riktlinjer, se avsnitt 2.2.3.

5.6 Kommunikation i organisationen

Då offentlig sektor ofta domineras av hierarkiska organisationsstrukturer och Regionservice är av sådan karaktär var det viktigt att ta reda på hur respondenterna uppfattade dessa strukturers påverkan på kommunikationen och huruvida kommunikationen kan beskrivas som envägs- eller tvåvägskommunikation eller både-och. Svaren som framkom var mycket tydliga när det gäller all kommunikation som kommer högre uppifrån: envägskommunikation. Däremot när det gäller kommunikationen med ens närmaste chef upplever de flesta att de kan gå till sin chef och ha en dialog om någonting är oklart, därmed tvåvägskommunikation. Nedan citeras två svar från intervjuer.

”Här anser jag att det är tvåvägs. Men jag tror du kan prata med folk på golvet som inte har samma syn. Men vår grundinställning från

ledningsperspektiv är att det ska vara tvåvägs. Information från Regionservice är mer envägs, men det är upp till mig för om jag vill komma med synpunkter så förväntar jag mig att jag kan göra det”

”Det är mycket envägs. Det är mycket information som kommer uppifrån och trillar ned i alla leden”

5.6.1 Organisationskultur

Det finns en kultur i organisationen där chefer och medarbetare inte tror att de kan ta direkt kontakt med någon som är högre upp utan istället måste ta upp alla typer av problem, lösningar och idéer med sina närmaste chefer. Det finns en inbyggd rädsla för att någon ska ta illa upp men också respekt för hierarkin och att inte gå förbi någon i linjen. När det gäller servicedirektören fanns både tillit och respekt, många var förväntansfulla och såg mycket fram emot att se hur Regionservice som organisation skulle kunna förändras under servicedirektörens ledarskap. Nedan citeras svar från intervjun.

”Jag tycker att jag får bra information högre uppifrån i organisationen, servicedirektören skickar ut en gång i veckan till alla chefer. Han vill inte ha information av oss utan då får jag ta det med min närmaste chef som sedan kan lyfta det vidare. Det är många steg i vår organisation”

”Den förra chefen hade jag inte känt mig bekväm med att svara till, jag vänder mig till min närmaste chef, med respekt för hierarkin. Servicedirektören är lite annorlunda, jag skulle kunna fråga honom, men jag skulle nog inte välja den vägen, har inte haft behov av det. Här är mycket att gå i ledet, aldrig gå förbi ledet. Det är väldigt linjärt. Det ses inte positivt att gå förbi ledet”

En tydlig trend i respondenternas svar var att de hade en gemensam känsla av att det inte går att förbise den linjära modellen som domineras av envägskommunikation och att det finns både rädsla och respekt för chefer på högre positioner. Detta är ett svårlöst problem eftersom känslan kan ha uppstått sedan många år tillbaka, och om ledningen inte arbetar aktivt med att förändra detta synsätt så att medarbetarna förstår och tar till sig att det är tvåvägskommunikation som gäller så kommer den interna kommunikationen inte att varken förbättras eller förenklas.

5.6.2 Kommunera förändringar till skeptiska arbetare

När det finns förändringar som måste kommuniceras är det naturligt att det finns skeptiska medarbetare. För att kunna övertyga dessa medarbetare och fånga deras engagemang har cheferna försökt med olika metoder för att göra dem delaktiga i arbetet, men det finns också en uppfattning att det är omöjligt att övertyga vissa medarbetare hur mycket de än försöker. Nedan citeras två svar från chefer som intervjuades.

”Jag brukar alltid säga att ”vi testar” i två veckor, sedan har vi en uppföljning. Vad har fungerat bra och vad har fungerat dåligt? Många är fast i ”nej det kommer inte funka” men andra har blivit mer öppna för förändringar. Ibland är det dock omöjligt att övertyga”

”Det är personliga möten. Det finns för hög förståelse för medarbetare som inte väljer att hoppa på tåget och som väljer att motarbeta, vara negativa och skeptiska. Skulle jag vara sådan som chef skulle jag få en tillsägelse. Vissa behöver tid på sig för att hoppa på, men det finns vissa som aldrig hoppar på. Jag försöker vara tydlig mot mina medarbetare, om du inte trivs här så finns det andra jobb att söka, jag säger det med respekt”

5.6.3 Vägledning och förutsättningar i arbetet

Förutom att cheferna försöker vägleda, ge förutsättningar och göra medarbetarna delaktiga i förändringar så finns det andra faktorer som spelar in för att lyckas med att påverka i rätt riktning. Det har framkommit att medarbetarna också till stor del kan bli påverkade av sin arbetsmiljö och psykosociala faktorer på arbetsplatsen, vilket är aspekter som behöver beröras i exempelvis ett utvecklingssamtal. Nedan citeras två svar på frågan hur cheferna vägleder medarbetare.

”Det är ju arbetsmiljö bakom allt. Min uppgift är att se till att de har bra arbetsscheman, bra redskap, fungerande truckar, instruktioner både skriftliga och muntliga. Det är mitt ansvar hela tiden att se till att de kan utföra sitt jobb. De måste ha resurser för att utföra ett bra jobb”

”Det arbetar jag med varje dag. Jag vägleder dem genom att ha tydliga mål, vi har fyra prioriterade mål inom måltider och dem ska alla känna till så det pratar vi om, speciellt på morgonmöten. Vi har svårt att få till APT-möten då vi inte kan stanna upp jobbet. Försöker vara en förebild och

berätta vad som gäller. Det är mycket dialog, jag frågar medarbetarna vad de behöver. Genom att fråga kan man skapa delaktighet”

5.6.4 Behovet att hitta information

All kommunikation förutsätter att det finns kunskap och information. Informationen måste vara lätt att hitta när den behövs i det dagliga arbetet. Många chefer uttryckte att de får all information de behöver via befintliga digitala kanaler men samtidigt att de gärna ser en förbättring av hur man hittar informationen digital samt mer kunskap om hur man ska kommunicera effektivt. Nedan citeras två svar från respondenterna.

”Ja fast ibland svårt att hitta. Sökfunktionerna på VGR hemsida är inte jättebra. När det gäller MBL-dokument är det lång sträcka från att ett möte ägt rum till att alla har skrivit på och det blivit diariefört”

”Jag vet vad jag kan hitta, det finns information i HR-handboken och ledningshandboken, jag vet vem jag ska vända mig till. Jag känner mig inte osäker i det. Det hade varit bra med en utbildning i hur vi ska kommunicera”

5.6.5 Organisationens image

För alla organisationer är det viktigt att uppvisa en positiv bild såväl internt som externt. Å ena sidan är det viktigt att medarbetarna känner att det är en plats där de kan vara trygga och känna sig uppskattade, å andra sidan för att visa allmänheten vilken typ av organisation det är och att visa att det kan vara en attraktiv arbetsplats. Chefer och medarbetare förväntar sig att bilden ska vara positiv eftersom de arbetar med service och stöd till andra organisationer. De har ett gemensamt sätt att se på sin organisation eftersom Regionservice är det största serviceföretaget i hela landet och respondenterna uttrycker detta med stolthet. Nedan citeras två svar på frågan hur image förmedlas internt.

”Vi är Sveriges största serviceföretag, vi har ett ganska högt mål, vi vill bli Sveriges ledande serviceföretag. Vi är ganska attraktiva, har bra avtal och förmåner för medarbetarna. Det är stort, vi tänker inte bara på sjukhusen, vi tänker på samhället att det ska finnas en god välfärd för alla. Vi försöker göra det vi är bra på och låta sjukhusen göra det de är bra på. Jag tror det är en ganska positiv bild”

”Jag ser olika personer framför mig nu. Jag har personer som känner en stolthet, andra säger fy sjutton, alltid något negativt att säga. Jag tycker ofta vi har gjort ett bra jobb, men så får jag höra från ledningen att vi inte uppfattas så från våra kunder, att vi är ifrågasatta, att vi inte har förtroende från våra kunder osv, det smittar mina medarbetare”

Sammanfattningsvis har ledningen ett stort ansvar när det gäller att ge trygghet och förmedla en positiv bild av organisationen till sina medarbetare. När de behöver informera om negativa nyheter är det viktigt att det framförs på ett sätt där medarbetarna inte blir påverkade negativt så att produktiviteten minskar. Även om kunderna, som citatet ovan antyder, skulle kunna ha en negativ bild av Regionservice är det tydligt att chefer och medarbetare gör sitt bästa för att skapa en positiv bild av organisationen.

5.7 Resultatsummering

Genom analysen, av intervjumaterialet har det framkommit att det finns kunskapsbrister om styrande dokument för intern kommunikation hos chefer och medarbetare. Detta kan påverka det vardagliga arbetet negativt med konsekvensen att inte kunna bedriva ett effektivt kommunikationsarbete. Ett annat problem som kan ha bidragit till denna typ av kunskapsluckor är att det för många medarbetare inte finns tillgång till datorer med möjlighet att söka fram och hitta relevant information. Detta påverkar chefernas arbete då de tvingas ta till olika åtgärder såsom att distribuera utskrivet material för att nå medarbetarna.

En viktig aspekt är att sektionschefer och teamchefer har olika behov av information beroende på inom vilket område de arbetar. Tillgången till information och möjligheten att tillgodogöra sig ny kunskap skiljer sig åt mellan dessa två grupper. Svaren visar att sektionschefer är mer informerade och har mer tid för att hitta information medan teamchefer med ansvar för det praktiska arbetet har begränsat med tid för att hitta information då de måste fokusera på att vara ”ute på fältet”.

När det gäller information som förmedlas vidare från chef till medarbetare sker en prioritering av vilken information som ska vidarebefordras. Här fungerar chefsleden som ett *filter* för information men också som *tolk* då informationen översätts till medarbetarnas verklighet. Detta kan leda till att teamchefer och medarbetare inte får tillgång till helhetsbilden trots att de uttryckt att de ibland vill ha mer information. Prioritering av information är nummer ett inom vissa områden eftersom det kan påverka akuta leveranser och instruktioner som måste kommuniceras och följas.

5.7.1 Digitala kanaler

Digitala kanaler är en del av organisationens interna kommunikation och ett hjälpmedel som ger förutsättningar att tillgå information. Intranätet är krångligt och det tar mycket tid i anspråk för att hitta den rätta informationen. Sektionschefer och teamchefer har även svårt att hitta rätt bland de många och svåra webbsidorna. Detta gör att de befintliga digitala kanalerna inte fullt ut stödjer arbetet. Mejl som är det mest använda verktyget kan ibland leda till överflöd av information, och mejl som inte är nödvändiga eller intressanta prioriteras bort.

Att välja de rätta digitala kanalerna som kan underlätta och förbättra den interna kommunikationen och arbetet i organisationen kan vara utmanande eftersom Regionservice är en komplex organisation. En annan sak som kan försvåra dessa beslut är åldersstrukturen i organisationen där digitala kanaler kan ha svårt att få acceptans då många känner sig distanserade från den digitala utvecklingen. Samtidigt finns en öppenhet för att få tillgång till nya och moderna lösningar om de kan underlätta och effektivisera det dagliga arbetet.

Att organisationens användande av digitala kanaler inte är så utbredd beror till viss del på bristande kunskap. Samtidigt finns en önskan om att få en introduktionskurs i hur intranätet fungerar och riktlinjer för hur digitala kanaler ska användas och var informationen finns. Det är viktigt att informationen är anpassad till varierande behov i olika roller.

5.7.2 Sociala medier

Användningen av sociala medier kan innebära både för- och nackdelar. Fördelarna kan vara att en positiv bild av Regionservice kan förmedlas och att allmänheten börjar intressera sig och betrakta organisationen som en attraktiv arbetsgivare. Det kan också finnas interna fördelar med sociala medier såsom ökad delaktighet hos medarbetarna och att kunna nå svårtillgängliga målgrupper snabbare och på ett enklare sätt.

Nackdelar kan vara att sociala medier måste hanteras varsamt och användas med försiktighet eftersom det finns sekretessbelagd information som inte kan publiceras samt att misstolkningar av information som publiceras skulle kunna förekomma. Samtidigt måste riktlinjer för användning av sociala medier vara tydliga så att produktiviteten inte minskar då sociala medier tar tid från det vardagliga arbetet. Andra sociala medier som Skype används mycket eftersom det sparar tid då personliga möten kan hållas utan att resa. Det finns önskemål om användning av Instagram i några områden med mer praktiskt och operativt arbete där de genom visuella upplevelser kan få feedback från olika håll och därigenom kunna förbättra arbetet.

5.7.3 Kommunikation i organisationen

En utbredd uppfattning är att envägskommunikation råder när det gäller kommunikation som kommer högre uppifrån, medan tvåvägskommunikation används mellan teamchefer och medarbetare som har en daglig kontakt för att kunna utföra sitt arbete. Upplevelsen är att kommunikationen med den närmaste chefen kännetecknas av en öppen dialog och eventuella oklarheter som framkommit kan tas upp och redas ut.

Det finns en gemensam upplevelse av kulturen i organisationen där hierarkin måste respekteras och att ingen kan gå förbi någon i linjen. Det finns en inbyggd rädsla för att ta kontakt med någon annan ovanför den närmaste chefen för att kunna hitta lösningar på problem som kan uppstå. När det gäller servicedirektören finns respekt och tillit och många uttryckte att de är förväntansfulla över att se hur Regionservice kan komma att förändras och utvecklas. Samtidigt har ledningen deklarerat att organisationen ska ha tvåvägskommunikation, men respekten för chefer högre upp är för stor för att kunna förändra känslan som redan finns i organisationen.

Ett annat problem som tydligt uttrycks i organisationen är att det kan vara svårt att övertyga och få skeptiska medarbetare att acceptera förändringar, vilket försvårar arbetet. Cheferna har försökt med olika metoder för att påverka deras attityder och göra dem mer delaktiga samtidigt som det finns medarbetare som aldrig går att övertyga hur mycket cheferna än försöker. Att vägleda och ge medarbetarna goda förutsättningar är en faktor som kan påverka och förändra negativa attityder till positiva.

Slutligen är organisationens image viktig såväl internt som externt. Det finns en gemensam och positiv bild av organisationen internt och en känsla av stolthet över att arbeta på det största serviceföretaget i hela landet. Samtidigt kan den positiva känslan som finns i organisationen bli påverkad av de negativa bilder som finns hos vissa kunder vilket kan få minskad produktivitet och motivation till följd.

6 Reflektion och förslag

I detta kapitel ges en avslutande reflektion kring studiens resultat samt ett antal förslag på förbättringsområden inom Regionservice.

6.1 Avslutande reflektion och diskussion

Syftet med uppsatsen var att undersöka den interna kommunikationen och hur digitala kanaler kan underlätta, förbättra och effektivisera arbetet i organisationen. Genom de åtta kvalitativa intervjuer som utformades, genomfördes och analyserades har det framkommit vilka aspekter av den interna kommunikationen som fungerat väl och vilka som fungerat mindre väl.

De kunskapsbrister bland chefer som lyfts fram i analysen om interna styrdokument skulle kunna ha en indirekt påverkan på kommunikationen då budskap, information och instruktioner som förmedlas inte nödvändigtvis uttrycks i enlighet med övergripande riktlinjer och strategier. Konsekvensen kan bli att dagliga operativa handlingar och beslut sker utan övergripande förankring och att de arbeten som utförs, oavsett om det gäller lager, städning, matlagning eller vaktmästeri, inte sker fullt så effektivt som Regionservice som organisation skulle vilja.

En annan aspekt av den bristande kunskapen kan vara att delar av dessa dokument inte upplevs spegla den verklighet som cheferna lever i, att förändringar i verksamheten gjort att respondenterna betraktat dem som mindre relevanta för att kunna klara sitt dagliga arbete. Därför finns säkert anledning att på nytt informera om dessa dokument och undersöka vilka delar som eventuellt skulle behöva uppdateras.

Huruvida digitala kanaler kan bidra till att förenkla och i bästa fall effektivisera arbetet inom Regionservice är en fråga som måste besvaras utifrån olika synvinklar. För det första är det tydligt att respondenterna i allra högsta grad är beroende av information och av de verktyg som finns för att kunna få del av informationen. De bidrar också till möjligheter att kunna kommunicera på olika sätt som utan dess existens hade varit mindre effektivt, exempel på detta är användningen av Skype.

För det andra har många av cheferna uttryckt att de ofta föredrar personliga möten och gruppmöten där värdet av att kunna mötas ansikte mot ansikte är större än vad digitala kanaler kan tillföra. Detta är en kommunikationsform som inte ska underskattas då mer information än vad som står i det skrivna ordet kan förmedlas och fångas upp. Gruppmöten och

arbetsplatsmöten både en och upp till flera gånger i veckan är troligen en mycket värdefull möjlighet i några av respondenternas verksamheter och bör förbli så.

Samtidigt är behoven av information väldigt varierande och möjligheterna att kunna ta del av information begränsade för framförallt medarbetare. Det är i dessa sammanhang som nya möjligheter till digital kommunikation bör utvärderas. Framförallt bör uppenbara ineffektivitetsproblem identifieras och elimineras och senare ersättas av effektivare och modernare lösningar. Exempel på denna ineffektivitet är överflödet av information via mejl och den totala tid som läggs på att läsa och svara på mejl. Här skulle det behöva tas fram riktlinjer och utbildningar i effektiv mejlhantering.

Även om digitala kanaler med stor sannolikhet kan bidra till förenklad kommunikation i många fall så finns det låsningar i organisationens hierarkiska struktur och den kultur det för med sig. För att lyckas väl med såväl befintliga som nya digitala kanaler är det därför viktigt att Regionservice även arbetar aktivt med att förändra synen på kommunikation och att införa tvåvägskommunikation.

6.2 Förslag till förbättringar

1. *Öka medvetenheten:* För att förbättra de grundläggande kunskaperna kring interna styrdokument, strategier och riktlinjer bör framförallt chefer inom Regionservice ges möjlighet att delta i interna informationsseminarier och utbildningar.
2. *Kartlägg informationsbehov:* För att chefer och medarbetare inom olika områden ska kunna bli bättre på att prioritera och förmedla rätt information till rätt person och samtidigt bidra till att minska informationsöverflödet bör informationsbehoven undersökas och kartläggas. Efter att kartläggningen skett bör principer etableras för hur kommunikationen skall bedrivas, analysera vilka målgrupper som skall nås samt definiera roller och ansvar för framtida kommunikationsaktiviteter. Först härefter bör man bedriva kommunikation, lämpligen genom en kommunikationsplan som ägs av en kommunikatör.
3. *Utöka datoranvändningen:* En ökning av antalet datorer och inloggningar med möjlighet för fler medarbetare att få tillgång till relevant information bör övervägas och balanseras mot tillgänglig tid och resurser.
4. *Öka effektiviteten:* För att på bästa möjliga sätt underlätta arbetet och vid sökningar kunna hitta relevant information i befintliga digitala kanaler såsom intranätet och webbsidor måste åtgärder vidtas för att bättre strukturera informationen och göra det

logiskt så att informationen snabbt kan hittas. Dessutom är det värdefullt om kanalerna kan vara utformade på ett visuellt, underhållande och engagerande sätt och innehålla interaktiva element såsom chatt, digitala anslagstavlor, notiser och gruppdiskussioner. För att dessutom göra det enklare för dem som arbetar med praktiska arbeten skulle tv-skärmar i personalrummen kunna vara en fördelaktig lösning.

5. *Öka produktiviteten:* För att minska risken för att anställda tillbringar för mycket privat tid på sociala medier är det viktigt att riktlinjer för användningen av dessa tydliggörs och kommuniceras. När det gäller utvärdering av digitala kanaler är det en förutsättning att kanalerna har ett högt förtroende hos de anställda och samtidigt förenklar arbetet och på så sätt ökar produktiviteten. Utbildningar, kurser och seminarier om användningen av dessa digitala kanaler kan bidra till detta.
6. *Satsa på moderna digitala lösningar:* Det finns idag moderna lösningar⁹⁵ som har stor potential att kunna göra information lättillgänglig och samtidigt förbättra den interna kommunikationen. Dessa moderna lösningar bör utvärderas genom framtagning av en kravspecifikation baserad på interna informationsbehov som kartlagts för att därefter implementeras. Detta skulle kunna få betydande effekter för Regionservice kommunikation på både kort och lång sikt.

⁹⁵ Appsales.(2013). *Appar för kommunikation internt*. Hämtad 2016-05-12 från <http://appsales.se/apparforkommunikation/>

7 Referenslista

- Appsales.(2013). *Appar för kommunikation internt*. Hämtad 2016-05-12 från <http://appsales.se/apparforkommunikation/>
- Bryman, A. (2015). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber
- Ekström, M., Larsåke, L (red.). (2013). *Metoder i Kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2003). *Reflexiv kommunikation, Nya tankar för strategiska kommunikatörer*. Malmö: Liber
- FritzPatrick, L., Valskov, K., & Mounter, P. (2014). *Internal Communications, A manual for practitioners*. Great Britain and United States: Kogan Page Limited
- Företagande. (2010). *Intern marknadsföring: Börja med att sälja in idéerna internt*. Hämtad 2016-03-21 från <http://www.foretagande.se/intern-marknadsforing-borja-med-att-salja-in-ideerna-internt/>
- Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2015). *Kommunikation i Organisationer*. Stockholm: Liber
- Heini, S., Lipiäinen., M , Heikki, E, K., & Marjo, N. (2014) "*Digital channels in the internal communication of a multinational corporation*", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 19 Iss: 3, pp.275 – 286
- Holtz, S. (2004). *Corporate conversations, a guide to crafting effective and appropriate internal communications*. New York: AMACOM
- Scientific management. (2016, 10 mars). I *Wikipedia*. Hämtad 2016-03-17 från https://en.wikipedia.org/wiki/Scientific_management
- Strid, J. {(1999)}, (2009). *Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter (Elektronisk)*. Sverige: Studentlitteratur
- Västra Götalandsregionen. (1998).*Kommunikationspolicy för Västra Götalandsregionen ”den öppna regionen”*.(elektronisk)
<https://www2.sahlgrenska.se/upload/Regionkanslierna/informationsavdelningen%20RK/styrdokument/kommunikationspolicy.pdfVänernborg>

Västra Götalandsregionen.(2009). *Att använda sociala medier - råd till verksamheter och medarbetare*. (elektronisk) <http://docplayer.se/10753490-Att-anvanda-sociala-medier-rad-till-verksamheter-och-medarbetare-i-vastra-gotalandsregionen.html>

Västra Götalandsregionen. Regionservice. (2016, 10 mars). Verksamhetsområde. Hämtad 2016-03-17 från <http://www.vgregion.se/sv/Regionservice/Om-oss-2/Omraden/>

Västra Götalandsregionen, Regionstyrelse. (2009). *Strategi för Västra Götalandsregionen, externa kommunikation*. (elektronisk)
<http://www.vgregion.se/upload/Regionkanslierna/Regionstyrelsens%20kansli/Informationsavdelningen/Extern%20kommunikationsstrategi,%20RS%20080408.pdf>

Västra Götalandsregionen, Regionservice.(2016). *Verksamhetsplan och detaljbudget*. Diarienummer (SN 10- 2015) (elektronisk)
<https://www2.sahlgrenska.se/upload/Regionkanslierna/Regionstyrelsens%20kansli/Ekonomiavdelningen/Budget/Regionservice%20detaljbudget%202016.pdf>

Bilaga 1 - Intervjuguide

Etiskt protokoll

Jag heter Nair Henricsson och jag skriver min magisteruppsats om hur digitala kanaler kan förenkla den interna kommunikationen och därigenom underlätta, förbättra och effektivisera arbetet inom organisationen. Regionservice kommunikationschef Petra Bergman är min uppdragsgivare.

Innan vi börjar skulle jag vilja klargöra att: Jag kommer att använda en diktafon för att få en bättre dokumentation av de svar jag får på frågorna. Din delaktighet är frivillig och du behöver inte svara på frågorna om du inte vill. Du kommer att vara anonym i uppsatsen. Tack för att du tar dig tid för den här intervjun.

Datum och tid:

Tjänst:

Chef över antal medarbetare:

Har den här rollen sedan (år/månad):

Tema 1 - Bakgrund

1. Den 1 april infördes en ny organisationsstruktur, hade du kännedom om det? Hur fick du information om dessa förändringar?
2. Vilka kanaler använder ni för intern kommunikation i organisationen? Har du tillgång till dem?
 - a. Har du kännedom om kommunikationspolicyn? Hur fick du tillgång till den?
 - b. Tycker du att kommunikationspolicyn är ett dokument som kan vägleda dig i ditt arbete?
3. Har du kännedom om Regionservice strategier för intern kommunikation?
 - a. Hur fick du tillgång till dem? Tycker du att dessa strategier för intern kommunikation förenklar ditt arbete och i så fall på vilket sätt?
4. Vilken typ av information skulle du vidarebefordra till dina medarbetare? (Chef)
5. Skulle du önska få information på något annat sätt och i så fall hur? (Medarbetare)
6. Har alla dina medarbetare tillgång till dator?
 - a. (Chef) (Nej-svar: varför och hur informerar du dem som inte har tillgång till dator?) (Ja-svar: gå vidare till nästa fråga)

- b. Har du tillgång till dator? (Medarbetare) (Nej-svar: skulle du önska att ha en dator för att kunna utföra ditt arbete effektivt?) (Ja-svar: gå vidare till nästa fråga)
7. Förstår du informationen som kommer till dig? Har du möjlighet att vända dig till din närmaste chef ifall det behövs en förklaring på informationen?

Tema: Intern kommunikation

1. Vad innebär intern kommunikation för dig?
2. Vilken roll tror du att intern kommunikation har i er organisation?
 - a. För att koppla samman människor?
 - b. För att förklara instruktioner?
 - c. Eller för att stödja förändringar? Och varför?
3. Tycker du att er organisation i första hand kännetecknas av envägskommunikation eller av tvåvägskommunikation? Kan du ge några exempel?
4. Tycker du att den interna kommunikationen möjliggör ett förenklat arbete i organisationen?
 - a. Hur skulle du beskriva den? Är den pedagogisk? Klar och tydlig?
 - b. På vilket sätt tror du att den interna kommunikationen påverkar motivation, engagemang, delaktighet och teamkänsla (positivt/negativt)? Kan du ge några exempel?
5. Hur skulle du beskriva er *förmåga* att bedriva en *inflytserik kommunikation* i syfte att få organisationen med på den inslagna vägen?
 - a. Hur övertygar ni skeptiska medarbetare och skapar engagemang?
 - b. Hur vägleder ni era medarbetare i deras arbete och ger dem rätt förutsättningar?
 - c. Kan ni med er kommunikation fånga uppmärksamhet på ett bra sätt?
 - d. Har ni tillgång till all information ni behöver för att bedriva en effektiv kommunikation?
6. Om vi tittar på den image som förmedlas internt genom er interna kommunikation, hur skulle du beskriva den? Vilken bild tror du finns ute i organisation?

Tema: Digitala kanaler

1. Vad är en digital kanal för dig? Vilka digitala kanaler använder ni i er organisation?

2. Tycker du att organisationen har valt rätt digitala kanaler för intern kommunikation?
(Gruppmöte, mejl, intranät, interna sociala plattformar och sociala medier, videor, poddsändningar, anslagstavlor, textmeddelanden, öppet forum, samrådsforum)
3. Hur upplever du att era befintliga digitala kanaler stödjer er interna kommunikation?
4. Vilka fördelar, nackdelar och möjligheter ser du att sociala medier kan ge till organisationen?
5. Om du fick välja en digital kanal för att förbättra den interna kommunikation vilken skulle det vara och varför?

Bilaga 2 - Ordlista

Gruppmöten har som fördel att göra kommunikationen mer personlig och relevant för den grupp som är involverad. Här finns fler möjligheter till diskussioner, feedback, frågor och idéer. Samtidigt kan chefer göra mötena mer interaktiva och skapa förståelse och engagemang. Detta kräver dock att chefer har de rätta färdigheterna och tiden för att engagera sig i dialogen. Samtidigt måste hela tiden andra mer effektiva sätt för att sprida informationen övervägas. För att lyckas med gruppmöten måste det finnas tid och att tiden utnyttjas på ett bra sätt. Det blir också viktigt att träna linjechefer i organisationen, vidmakthålla regelbundna möten och komma med olika idéer för att engagera medarbetarna⁹⁶.

Wikis: Betyder snabb. Wikis är webbplatser för att kunna skapa grupper av människor som vill starta ett projekt och driva det tillsammans. Den mest kända wiki är Wikipedia som erbjuder alla som har kunskap att delta och dela sina kunskaper med andra. Organisationer använder wikis som plattform för kommunikation utan att vara beroende av tidzoner och distans. Som nackdel kan wikis innehålla felaktigt information, men den kan valideras och korrigeras snabbt. Att bygga wikis i en organisation kan göra att medarbetarna bli engagerade och skapa en känsla av gemenskap⁹⁷.

Mejl är den mest användbara kanalen och har sina fördelar i att nå målgrupper snabbare, är kostnadseffektivt, enkelt att använda, kan vidarebefordras till andra utanför organisationen, kan nå mottagare direkt med information och är ett enkelt sätt att ge instruktioner. Nackdelarna med mejl är att inte alla i en organisation har tillgång till en mejlklient och det kan dessutom vara opersonligt och kan missförstås. Samtidigt kan överflöd av inkommande mejl leda till att medarbetarna inte prioriterar att läsa informationen. För att lyckas med kanalen behöver det finnas tillgång till massdistributionslistor och en förutsättning är att rätt listor väljs vid massutskick. Ämnesrutan spelar en viktig roll då nyckelord hjälper till att förmedla och nå fram med budskapet. Slutligen är det viktigt att organisationen tar en ledig dag från mejlanvändandet⁹⁸.

Intranät är den vanligaste och populäraste kanalen för intern kommunikation. Den ger ett snabbt och konsekvent sätt att kommunicera och skapar oändliga möjligheter till

⁹⁶ FritzPatrick, L., Valskov, K., & Mounter, P. (2014, s.104). *Internal Communications, A manual for practitioners*. Great Britain and United States: Kogan Page Limited

⁹⁷ Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2015, s. 234) *Kommunikation i Organisationer*. Stockholm: Liber

⁹⁸ In FritzPatrick, L., Valskov, K., & Mounter, P. (2014, s.104). *Internal Communications, A manual for practitioners*. Great Britain and United States: Kogan Page Limited

underhållande, visuell och engagerande information. Ett intranät har allt som medarbetarna behöver för att kunna utföra sitt arbete såsom uppdateringar, organisationsdokument, policyer och nyhetsbrev från ledningen. Det kan användas för att spara information, öka medvetenheten, men också som anslagstavlor och gruppdiskussion.

En nackdel med intranät är att det i första hand fokuserar på dem som bara vill söka information. Det kan snabbt bli otympligt, svårt att navigera och fullt av inaktuell information. Dessutom är det inte alla medarbetare som har tillgång till det. En annan nackdel med intranät är att den interna kommunikationen bara fungerar väl då intranätet skräddarsyts för organisationen och de anställda fått rätt kunskap och väl känner till de fördelar som finns tillgängliga⁹⁹

För att lyckas med intranät måste innehållet kunna hjälpa medarbetarna i deras arbete, vara övertygande på samma sätt som den externa webbsidan, ha högt förtroende hos medarbetarna som den viktigaste informationskanalen samt vara tillgänglig via mobiltelefonen¹⁰⁰.

Interna sociala nätverkswebbplatser kan hjälpa organisationen att bygga en stark gemenskap särskilt då sociala medier blivit ett alltmer accepterat och etablerat sätt att sprida information. Plattformarna gör det möjligt att återanvända funktioner och ha tillgång till en snabb respons. En nackdel med kanalen är att det kräver en administratör som regelbundet kontrollerar informationen och aktiviteterna som delas i kanalen. För att lyckas måste organisationen investera för att konstruera och utveckla nätverken samt inkludera Micro-bloggar såsom Yammer, Facebook, Twitter, Jive och chattar. Slutligen krävs också personal med den rätta kunskapen¹⁰¹.

Video som digital kanal kan ge organisationen många möjligheter såsom att dela ut ett kontrollerat meddelande, det är kreativt och underhållande där exempelvis medarbetarna kan berätta om sina erfarenheter och upplevelser på ett mer verkligt sätt eller berätta om organisationens utveckling osv. Som massmedial kanal betraktas det också som ett kostnadseffektivt sätt att sprida information. Till skillnad från andra kanaler är video inte särskilt interaktivt och är svårt att koppla via mobiltelefoner. För att lyckas med kanalen bör den användas i informationsmöten eftersom det kan stimulera till debatt mellan medarbetarna.

⁹⁹ Heini, S., Lipiäinen, M., Heikki, E. K., & Marjo, N. (2014) "Digital channels in the internal communication of a multinational corporation", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 19 Iss: 3, pp.275 - 286

¹⁰⁰ FritzPatrick, L., Valskov, K., & Mounter, P. (2014, s.105). *Internal Communications, A manual for practitioners*. Great Britain and United States: Kogan Page Limited

¹⁰¹ FritzPatrick, L., Valskov, K., & Mounter, P. (2014, s.105). *Internal Communications, A manual for practitioners*. Great Britain and United States: Kogan Page Limited

Det är viktigt att organisationen inte bara låter chefer synas i videor utan också låter vanliga medarbetare medverka för att öka förtroendet. Ett annat bra alternativ är att använda kunder som delar med sig av upplevelser eftersom det kan ha stor påverkan på organisationen. Slutligen är ett generellt råd att fokusera på att förmedla känslor för att öka medarbetarnas förståelse och engagemang¹⁰².

Poddsändning är en ny kommunikationskanal som är väldigt effektiv. Den kan förmedla mer information än en tidning och kan klä informationen med personliga och känsliga inslag som saknas i texter i alla andra kanaler. Podcasts är framförallt populära när det handlar om att spela in intervjuer eller diskussioner via mobiltelefonen. Dock har kanalen hittills inte uppnått hög popularitet och det är rekommenderat att använda tillsammans med andra kanaler. För att lyckas med kanalen kan ett ljudredigeringsprogram behövas eftersom podcasting är en relativt enkel programvara. Dessutom krävs en hel del utrustning såsom mikrofon, ljudinspelare, USB-kabel samt adapter för att koppla in i mobiltelefoner.¹⁰³

Bloggar har sina fördelar då det håller medarbetarna uppdaterade med information. Bloggar är personliga webbsidor som publicerar tankar och idéer vilka kan kommenteras av andra som läser dem. Samtidigt kan bloggar användas för att påverka det offentliga intresset genom att bidra med informationen som kommer från chefer vilket gör det intressant för allmänheten att läsa interna synpunkter om en organisation¹⁰⁴.

Anslagstavlor är synliga och kan fånga medarbetarnas uppmärksamhet när det inte finns tid att ta del av information på annat håll. De fungerar väl för att visa instruktioner och information och även om de inte är direktanslutna kan konversationer vara möjliga. Nackdelarna kan vara att ingen läser informationen och att kanalen inte blir så attraktiv om det används i varje projekt i organisationen. För att lyckas med kanalen behöver anslagstavlan placeras på en strategisk plats exempelvis bredvid kaffemaskinen där medarbetarna passerar regelbundet¹⁰⁵.

Textmeddelanden har många fördelar då en medarbetare som arbetar på distans enkelt kan nås och kan även användas för kriskommunikation. De stora nackdelarna är att medarbetarna

¹⁰² FritzPatrick, L., Valskov, K., & Mounter, P. (2014, s.106). *Internal Communications, A manual for practitioners*. Great Britain and United States: Kogan Page Limited

¹⁰³ FritzPatrick, L., Valskov, K., & Mounter, P. (2014, s.106). *Internal Communications, A manual for practitioners*. Great Britain and United States: Kogan Page Limited

¹⁰⁴ Heini, S., Lipiäinen, M., Heikki, E. K., & Marjo, N. (2014) "Digital channels in the internal communication of a multinational corporation", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 19 Iss: 3, pp.275 - 286

¹⁰⁵ FritzPatrick, L., Valskov, K., & Mounter, P. (2014, s.107). *Internal Communications, A manual for practitioners*. Great Britain and United States: Kogan Page Limited

kan bli överbelastade med information och att språket som används inte är formellt och korrekt och kan leda till missförstånd. För att lyckas med kanalen vid kriskommunikation måste det, precis som för mejl, finnas en massdistributionslista för att snabbt kunna nå ut till målgruppen. Organisationen kan utnyttja den nya smartphoneteknologin för att skicka informationen och i vissa fall använda dessa verktyg för dialog¹⁰⁶.

Öppet forum syftar till att få medarbetarna att känna sig hörda och ger dem möjligheten att ta upp problem och diskutera dem. Samtidigt hjälper det cheferna att förstå hur verkligheten ser ut i organisationen. Då öppet forum ger medarbetarna stor frihet att kunna uttrycka sig fritt, på gott och ont, är det viktigt att hantera forumet med varsamhet och kanalen bör endast väljas efter noggrant övervägande. För att lyckas med kanalen bör varje diskussionstråd ha en sammanfattning av dialogen som pågick. Därigenom kan medarbetarna interagera proaktivt och minska risken för upprepningar¹⁰⁷.

Samrådsforum är en kanal som involverar medarbetarna i strategiska nyckelfrågor i exempelvis projekt. Genom forumet möts målgrupper, information delas och kommunikationen utvecklas. Nackdelarna kan vara att cheferna upplever en svårighet i att skapa ett forum med rätt sammansättning av kompetenser och implementeringen kan ta mer tid än planerat. För att lyckas med kanalen måste gruppen bestå av medarbetare från olika avdelningar och vara tillgänglig för att regelbundet dela och utbyta idéer¹⁰⁸.

¹⁰⁶ FritzPatrick, L., Valskov, K., & Mounter, P. (2014, s.108). *Internal Communications, A manual for practitioners*. Great Britain and United States: Kogan Page Limited

¹⁰⁷ FritzPatrick, L., Valskov, K., & Mounter, P. (2014, s.109). *Internal Communications, A manual for practitioners*. Great Britain and United States: Kogan Page Limited

¹⁰⁸ FritzPatrick, L., Valskov, K., & Mounter, P. (2014, s.111). *Internal Communications, A manual for practitioners*. Great Britain and United States: Kogan Page Limited