



**GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN**

“Hur ska vi nå ut med denna information?”
- En kvalitativ undersökning om intern
kommunikation

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

Vårterminen 2017

Kandidatuppsats

Författare:

Gustaf Appelgren 931012

Daniel Gustafsson 881216

Handledare: Gudrun Baldvinsdottir

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Gudrun Baldvinsdottir som bidragit med värdefull kunskap och input samt varit ett stöd under hela processen. Vi vill samtidigt tacka alla de respondenter och organisationen som bidragit med sin tid och som utgjort värdefullt underlag till denna studie.

.....
Gustaf Appelgren 2017-06-04

.....
Daniel Gustafsson 2017-06-04

Sammanfattning

I dagens samhälle har kommunikationskanalerna på företag i flertalet fall blivit för många, vilket har bidragit till svårigheter för medarbetare att orientera sig och veta var relevant information finns att hämta. Denna studie syftar därför till att undersöka de anställdas åsikter kring användandet av kommunikationskanalerna i en informationsintensiv organisation inom banksektorn. För att undersöka detta syfte har en kvalitativ undersökning genomförts på en organisation inom denna bransch. Semistrukturerade intervjuer genomfördes med åtta deltagare då vårt metodval grundar sig på att få en djupare insyn i organisationen och de anställdas synpunkter. Resultatet visar att de anställda har skilda uppfattningar kring den interna kommunikationen och dess användning, vilket kan innebära svårigheter för återkoppling och vid organisationsförändringar. Trots att kommunikationskanalerna inbjuder till viss återkoppling används inte dessa, istället löser de anställda eventuella oklarheter sinsemellan då detta anses vara mer tidseffektivt. Respondenternas skilda syn på informationsspridningen via kommunikationskanalerna visar på en viss brist i kommunikationen. Däremot upplever de anställda sig vara välinformerade, men då synen kring hur informationen når fram skiljer sig åt bland de anställda kan det upplevda budskapet variera beroende på kommunikationsväg.

1. Introduktion	3
1.1 Intro	3
1.2. Problemdiskussion	3
1.3 Syfte & Frågeställning	5
1.4. Avgränsningar	5
2. Teori	6
2.1 Tidigare forskning	6
2.1.1 Hur undersöks internkommunikation?	6
2.1.2 Val av kommunikationskanal	7
2.1.3 Syfte och uppdelning av den interna kommunikationen	8
2.2 Teoretisk referensram	9
2.2.1 Interna kommunikationskanaler	9
2.2.1.1 Digitala kanaler	10
2.2.2 Det interna kommunikationsflödet	11
2.2.2.1 Kommunikation från strategiska chefer till anställda	12
2.2.3 Kommunikationens beståndsdelar	15
2.2.3.1 Teorins framväxt	15
2.2.3.2 Hur väljs medium?	16
2.2.3.3 Vilka faktorer påverkar?	17
2.2.3.4 Kommunikationskanaler i samrörelse	17
2.2.3.5 Kontinuitet inom informationsflödet	18
3. Metod	20
3.1. Forskningsansats	20
3.2 Primärdata och sekundärdata	21
3.3. Urval	21
3.4. Genomförande	23
3.4.1 Telefonintervju	24
3.5. Analys av materialet	24
3.6. Etik	25
3.7 Giltighet och tillförlitlighet	26
3.7.1 Intern giltighet	26
3.7.2 Extern giltighet (överförbarhet)	28
3.7.3 Tillförlitlighet	29
3.8 Metodkritik	29
4. Empiri	31
4.1 Informationsspridning på företaget	31
4.1.1 Förändringar på företaget	34
4.2 Företagets kommunikationskanaler	34
4.2.1 Förtydligande av budskap vid kommunikation	35
4.2.2 Relationers påverkan i företaget	36

4.2.3 De anställdas preferenser	37
4.3 Återkoppling och felaktigheter på företaget	37
5 Analys	39
5.1 Hur sprids informationen från strategiska chefer till de anställda och täcker informationen de anställdas behov?	39
5.2 Hur används kommunikationskanaler inom organisationen och är dessa tydliga för medarbetarna?	40
5.3 Hur fungerar återkopplingen mellan mottagare och avsändare?	42
6. Diskussion	44
6.1. Hur sprids informationen från strategiska chefer till de anställda och täcker informationen de anställdas behov?	44
6.2. Hur används kommunikationskanaler inom organisationen och är dessa tydliga för medarbetarna?	44
6.3. Hur fungerar återkopplingen på kontoret och hur hanteras felaktigheter i kommunikationen?	46
7. Slutsats	47
7.1. Hur sprids informationen från strategiska chefer till de anställda och täcker informationen de anställdas behov?	47
7.2. Hur används kommunikationskanaler inom organisationen och är dessa tydliga för medarbetarna?	47
7.3. Hur fungerar återkopplingen på kontoret och hur hanteras felaktigheter i kommunikationen?	47
7.4. Studiens bidrag	48
7.5. Framtida forskning	48
8. Källförteckning	49
9. Bilagor	53

1. Introduktion

”Who? Says what? In which channel? To whom? With what effect?”

-Harold Lasswell

1.1 Intro

Kommunikation är en grundläggande beståndsdel i alla organisationer (Heide, Johansson, & Simonsson, 2005). Utan välfungerande kommunikation kan inte organisationsmedlemmarna samverka och uppnå organisationens syfte och mål (ibid.). Trots detta prioriteras inte kommunikationsfrågor av chefer, vilket leder till att missnöje upplevs av både anställda och personer i maktpositioner då det interna informationsflödet inte uppfyller deras behov (ibid.).

Intresset för den interna kommunikationen har ökat sedan 1990-talet (Tkalac Verčič, Verčič, & Sriramesh, 2012). Det ökade intresset grundade sig på 90-talets neddragningar, uppköp, samgående av företag samt outsourcing. Dessa förändringar, tillsammans med otillräcklig information, har i många fall visat sig minska de anställdas tilltro till organisationens ledning och även minskat de anställdas känsla av lojalitet och engagemang gentemot företaget (ibid.). Detta kan resultera i diverse problem för arbetsgivare, eftersom de anställdas engagemang och känsla av tillhörighet till den egna organisationen tros bidra till en större arbetsinsats i strävan att uppnå organisationens gemensamma mål (Quirke, 2008).

En bristande intern kommunikation är dock inte enbart problematiskt ur ledningens synvinkel utan kan även påverka de anställdas välmående (Knight & Haslam, 2010). När de anställda inte upplever att de är en del av organisationen kan risken för stress, utmattning och sjukdom öka (Knight & Haslam, 2010). Målet att de anställda skall uppleva kommunikationen som tillfredsställande och tydlig gynnar därmed alla parter inom en organisation.

1.2. Problemdiskussion

Att det är viktigt att den interna kommunikationen fungerar på ett tillfredsställande sätt och är en viktig komponent i en välfungerande organisation är något de flesta företag håller med om (Chefstidningen, 2013). För att medarbetare i företagen skall kunna kommunicera korrekt

information, externt och internt, krävs kontrollerade kommunikationskanaler. Den nya digitala tekniken möjliggör snabb informations spridning, men all information är inte relevant för alla anställda. Informationen behöver således sällas ut via kommunikationskanaler med hjälp av avsändarens medverkan. Problem som uppkommer via intern kommunikation kan bero på att informationen kommuniceras på ett missvisande sätt, att den inte når rätt mottagare eller att budskapet missuppfattas av mottagaren (ibid.)

Enligt Cornelia Rudh som undervisar i intern kommunikation på Bergh School of Communication finns det problem med att utvecklingen inom området inte hängit med i samma takt som andra affärsområden (Chefstidningen, 2013). Rudh menar att kommunikationskanalerna blivit för många och att det uppkommer svårigheter för medarbetarna att urskilja relevant information från irrelevant och var denna finns att hämta (ibid.).

Enligt Fors-Andrée, (2012, 23 januari) som är forskare på Uppsala universitet, så grundar sig framgångsfaktorer i ett företag på att ledarnas information delegeras till rätt mottagare och att informationen kommuniceras på rätt sätt. För att undvika krissituationer krävs det att medarbetare är välinformerade och att information sprids på ett tydligt och säkert sätt (ibid.) Idag påverkar digitaliseringen kommunikationen i organisationer genom att ett större informationsflöde kan skickas på kortare tid. Detta informationsöverflöd kan bli ett problem för de anställda då det blir svårt att veta vilken information som är relevant och var denna kan förmedlas eller hittas.

Då problemen med informationsöverflöd uppstår anser vi att det är relevant att undersöka ett företag som möjligen kan ha påverkats av detta. Vi har valt att undersöka en kundtjänstavdelning på ett företag inom banksektorn, där mycket av den interna kommunikationen sker via digitala kanaler. Då det är en kundtjänstavdelning kan det antas att det finns ett stort informationsflöde, vilket innebär att det är viktigt att information sprids korrekt, då avdelningen är beroende av korrekt information för att kunna utföra sina tjänster mot kund.

Syftet med denna uppsats är således att undersöka hur mottagare respektive avsändare av information uppfattar informationsspridningen. Studien syftar även till att närmare undersöka de kommunikationskanaler som används för informationsspridning och då primärt de digitala.

1.3 Syfte & Frågeställning

Mot ovanstående bakgrund kommer föreliggande studie att undersöka om de anställda, företrädesvis med digitala kommunikationskanaler, upplever att den interna kommunikationen fungerar tillfredsställande och bidrar till att de kan genomföra sina arbetsuppgifter så som förväntas av strategiska chefer och medarbetare. Följande frågeställningar avser belysa detta:

- Hur sprids informationen från strategiska chefer till de anställda och täcker informationen de anställdas behov?
- Hur används kommunikationskanaler inom organisationen och är dessa tydliga för medarbetarna?
- Hur fungerar återkopplingen på kontoret och hur hanteras felaktigheter i kommunikationen?

1.4. Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa denna studie genom att endast undersöka ett större svenskt företag som använder sig av digitala kommunikationskanaler i vår geografiska närhet. Studien omfattar ett kontor som har en kundtjänst med fasta team och en poolverksamhet med flexibelt arbetsschema. Det finns även andra avdelningar på kontoret som arbetar med lånehandläggning och finansiella frågor men dessa har vi valt att exkludera för att fokusera på kundtjänstavdelningen som har stort informationsflöde. Det mesta arbetet som utförs på avdelningen går via digitala kanaler vilket även var en anledning till varför detta kontor valdes till denna studie. Vi har vidare valt att endast analysera kommunikationen mellan företagets anställda som består av avsändare och mottagare av information.

2. Teori

I detta avsnitt presenteras relevanta teorier för att kunna besvara studiens frågeställning.

Avsnittet börjar med att förklara tidigare forskning kring ämnet intern kommunikation och hur ämnet har utvecklats. Därefter presenteras den teoretiska referensramen där relevanta kommunikationskanaler utvecklas. Beskrivning av de huvudsakliga teorierna kommer sedan ske för att binda ihop vår teoretiska referensram.

2.1 Tidigare forskning

Forskningen kring intern kommunikation har på senare tid börjat utövas som en mer renodlad specialisering (Smith & Mounter, 2008) och empiriska studier har visat att fokus på intern kommunikation har blivit ett av de fem största ansvarsområdena för anställda inom PR och kommunikation (Tkalac Verčič et al. 2012).

2.1.1 Hur undersöks internkommunikation?

I en litteraturgenomgång av Grunig (1992) kom han fram till slutsatsen att dåvarande teorier inte kunde förklara hur intern kommunikation skulle kunna effektivisera organisationer. Sen dess har forskningen utvecklats och i dagsläget finns det empiriska bevis kring sambandet mellan intern kommunikation och en organisationens effektivitet (Dickinson, Rainey, & Hargie, 2003a).

Gapet i kunskap som Grunig (1992) identifierat observerades även av Clampitt och Downs (1993) vars studier kunde styrka att anställda ansåg att olika kommunikationsfaktorer påverkade deras produktivitet på olika sätt, men utsträckningen varierade. Clampitt och Downs (1993) belyser även att framtida forskning i samma ämne behöver vara mer exakt, då de identifierat vad de ansåg vara ett komplext samband mellan kommunikation och produktion.

En uppföljning av studien ovan var en undersökning av Dickson, Rainey, & Hargie (2003a, 2003b) som såg ett problem i hur granskningen av organisationers kommunikation genomförs. De olika metoder som används är fokusgrupper, retroperspektiv intervju, social nätverksanalys och kritiskt incidentteknik. Dessa hade inte jämförts i någon större utsträckning vilket gav ett behov av att veta vilken metod som bör användas vid vilket tillfälle (ibid.). Alla metoderna har

sina fördelar och nackdelar men ett kombinerat användande av fokusgrupper och kritisk incidentteknik ansågs vara optimalt (ibid.). Anledningen till detta var eftersom en kombination av teknikerna får fram insiktsfull information på ett flexibelt sätt där möjligheten att identifiera och diskutera tidigare händelser leder fram till nya insikter i hur kommunikationen fungerat (ibid.).

2.1.2 Val av kommunikationskanal

Det stora antalet kommunikationskanaler har lett till att forskare varit nyfikna på hur medarbetarna värderar olika former av kommunikation, via olika kanaler. I en studie av White, Vanc och Stafford (2010) undersöktes just detta. Anställda på ett universitet fick i intervjusammanhang uttrycka sina tankar och åsikter kring hur de ser på kommunikationsflödet inom organisationen med fokus på mängd, kanal och typ av information (ibid.).

I studien dök två intressanta fenomen upp då respondenterna tidigt svarade att de främst ville få sin information via mail, men när intervjun väl genomförts kom det fram att deras preferens egentligen var möten ansikte mot ansikte (White et al., 2010). Den andra upptäckten var hur intranätet inom organisationen användes. De ansvariga för intranätet utgick ifrån att mängden information som fanns tillgänglig innebar att alla medarbetare kände sig rikligt informerade. I studien kom det däremot fram att medarbetarna inte har tid att leta på intranätet, utan hämtar endast väldigt specifik information. Därför behöver chefer aktivt dirigera de anställda till den relevanta informationen som finns med hjälp av andra kanaler så att inte viktig information missas (ibid.).

Utvecklingen av de digitala kanalerna har medfört nya sätt att kommunicera med de anställda då sociala medier såsom bloggar, twitter, video och snabbmeddelanden numera används av organisationer för intern kommunikation (Friedl & Verčič, 2011). I deras undersökning där generationer mer vana vid de nya sociala medierna fick betygsätta dessa i jämförelse med mer traditionella kanaler såsom e-post, nyheter på intranätet och personalmöten så kom de fram till att även om användandet av sociala media i privata sammanhang var utbrett så uppskattades inte dessa kanaler i arbetslivet. I arbetslivet så kände respondenterna starkt för de traditionella kanalerna (ibid.).

2.1.3 Syfte och uppdelning av den interna kommunikationen

Larsson (2014) skriver att organisationer tenderar att uppvisa liknande mönster för den interna kommunikationen. Richmond, McCroskey och Powell (2012) har identifierat ett sådant mönster i syftet med den interna kommunikationen dvs. det informativa, integrerande, ledande, övertygande och socialiserande. Det informativa innebär att de anställda får tillräcklig information för att förstå organisationens verksamhet så att de kan utföra sina arbetsuppgifter. Det integrerande syftet tar sig an att skapa ett fungerande samarbete och se till att koordinationen mellan de anställda fungerar. Ledningssyftet hanterar den kommunikationen som behövs för att få organisationens anställda att arbeta mot uppsatta mål. Det övertygande syftet handlar om hur man arbetar för att få de anställda att agera på ett visst sätt och det socialiserande handlar om den del som behövs för att få de anställda att fungera ihop inom organisationen (ibid.).

Kalla (2005) har i sin tur valt att basera kommunikationen kring fyra områden som anses koppla samman organisationen och kommunikationen. Affärskommunikationen vilket fokuserar på alla anställdas kommunikationsförmåga, ledningskommunikation som inriktar sig på utveckling av ledningens kommunikation, företagskommunikation vilket är den formella företagskommunikationen och organisationskommunikation som består av teoretiska aspekter där man exempelvis försöker förstå hur organisationen påverkar kommunikationen. En balans av dessa måste därför uppnås för att en medarbetare ska känna sig tillfreds (ibid.) I sin studie kommer Kalla (2005) fram till att om man vill fördjupa kunskapen kring informationsdelning i organisationer behöver fokus utgå från alla medarbetare.

En av teorierna som valts till den här uppsatsen skriven av Welch och Jackson (2007) bryter ner den interna kommunikationen i mindre grupper baserat på vilken typ av kommunikation som sker. Detta teorival gjordes då det ger en överblick och förståelse för hur man ska nå de anställda på effektivast sätt (ibid.).

2.2 Teoretisk referensram

2.2.1 Interna kommunikationskanaler

Målet med intern kommunikation är att nå den tänkta mottagaren (Welch, 2012). För att lyckas med detta så använder man de olika kanalerna som finns inom en organisation (Jacobsen & Thorsvik, 2014). En kommunikationskanal är en kanal eller ett medium av något slag som möjliggör överföring av information mellan två eller fler personer (ibid.). I en organisation så har man enligt Jacobsen och Thorsvik (2014) traditionellt sett en uppdelning på muntliga och skriftliga kommunikationskanaler, men i och med tillväxten av digitala kanaler har även dessa inkluderats. När en kommunikationskanal ska väljas måste enligt Palvia, Pinjani, Cannoy och Jacks (2011) en avvägning göras baserat på:

- Behov av återkoppling (hur snabb måste responsen vara, om ens någon)
- Behov av social interaktion (vilken möjlighet till social interaktion erbjuder kanalen)
- Behov av konfidentialitet (hur säker är kanalen)
- Behov av ansvarsskyldighet (kan någon hålla någon ansvarig)
- Behov av informationsintegritet (kan kanalen hålla information oföränderlig över tid)

Med skriftlig kommunikation så åsyftas i större utsträckning allt som trycks på papper eller liknande material och enligt Larsson (2014) så är nyhetsbrev, rapporter och personaltidningar det som vanligtvis menas. Mediet i sig ger möjligheten att gå tillbaka och läsa igen men ett av de större problemen är tiden det vanligtvis tar innan avsändaren får återkoppling på det som kommunicerats. Detta betyder att möjligheten för dialog är begränsad (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Muntlig kommunikation lägger grunden för det sociala samspelet på arbetsplatsen och beroende på mötesform inbjuder den även till direkt återkoppling på det som kommuniceras (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Författarna hävdar även att kanalen underlättar när en dialog med medarbetarna efterfrågas och att det är större chans att få relevanta frågor och återkoppling (ibid.). I organisationen som undersöks i denna studie så används tavelmöten som en muntlig kommunikationskanal där medarbetare informeras och får möjlighet att ställa

frågor. Tavelmöten fungerar som gruppmöten för teamen där gruppchefer informerar de anställda om relevant information som har hänt i organisationen.

2.2.1.1 Digitala kanaler

Jacobsen och Thorsvik (2014) skriver att digitala kanaler såsom e-post och intranät används inom organisationen då kommunikation och informationsdelning blir friare. Detta genom att gränserna mellan avdelningar bryts ner och spontana samarbeten lättare kan uppstå. Den digitala kommunikationen har medfört att mängden och frekvensen av kommunikation har ökat, vilket underlättar samordning inom organisationen (ibid.). Kanalerna är inte heller rumsberoende, vilket innebär att två eller fler personer kan kommunicera utan att vara på en plats samtidigt (ibid.).

På dagens arbetsplatser är den digitala interna kommunikationen ofta baserad kring intranät, e-post eller en kombination av de två (Larsson, 2014). Övergången till digitala kanaler kan innebära problem om de anställda inte känner att de kan hantera kanalerna då det enligt Day, Scott och Kelloway (2010) kan innebära en risk för utbrändhet. Författarna hävdar även att vid förändringar kring teknik som används, så kan problem uppstå om de anställda upplever att de inte hunnit lära sig den nuvarande teknologin. Den mest använda typen av digital kommunikation är enligt Dabbish och Kraut (2006) e-post och används eftersom det är en billig och snabb kommunikationskanal för delning av information till ett valfritt antal mottagare (Brown & Jimmieson, 2014). Enligt Heide (2002) används e-post inom organisationer oftast som en kanal där informationen skickas ut till all anställda, vilket ofta leder till att de får mer information än vad som efterfrågas.

Ett intranät kan enligt Heide (2002) beskrivas som ett privat internet för organisationen som skyddas av brandväggar och används som ett verktyg för att kunna ta del av information och kommunikation inom organisationen. Intranätet används ofta som en informationskanal där de anställda kan söka upp information kring organisationens rutiner, nyheter och policys (Larsson, 2014). Användandet av intranätet är populärt eftersom det på samma sätt som e-post är ett billigt och snabbt medium där information är tillgängligt direkt efter publicering (ibid.). Larsson (2014) betonar även att mängden data som finns tillgänglig på intranät kan medföra svårigheter när personal förväntas att självmant hitta nödvändig information, istället för att få

den skickad på mail via närmsta överordnade chef. Orsaken till detta grundar sig i svårigheterna att orientera sig i systemet, vilket innebär att de anställda riskerar att inte få ta del av värdefull information (ibid.).

2.2.2 Det interna kommunikationsflödet

Enligt Freeman (1984, s. 25) är en intressent ”*any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm’s objectives*”. Welch et al. (2007) påpekar att behovet av att lyckas identifiera intressenterna inom en organisation är något som måste tillgodoses. Intern kommunikation ska ses som hanteringen av relationer och det mellanmänniska samspelet inom organisationen. Detta är något som L’tang (2005) kritiserat som ett problem då man tenderar att se anställda som en stor massa. Enligt Cheney och Christensen (2001) så kan intressenterna identifieras utifrån de olika nivåerna som finns inom organisationer. Vilket de identifierar som den dagliga driften, strategisk, team och projektledning. Welch et al. (2007) utvecklar resonemanget och inkluderar även intressentmodellen för att göra den interna kommunikationen mer överskådlig. Alla grupper som existerar på olika hierarkiska nivåer inom organisationen utgör grunden till deras interna kommunikationsmatris. Denna kommunikationsmatris utgörs av en kombination beroende på vilken intressegrupp man tillhör, på vilken nivå och vilka som deltar (Welch et al., 2007). För att göra matrisen, som kan ses i tabell 1, mer förståelig har även riktningen på kommunikationen, vilka som deltar och vilken typ av kommunikation som förmedlas inkluderats (ibid.).

Dimension	Level	Direction	Participants	Content
1. Internal line management communication	Line managers/supervisors	Predominantly two-way	Line managers-employees	Employees' roles, Personal impact, e.g. appraisal discussions, team briefings
2. Internal team peer communication	Team colleagues	Two-way	Employee-employee	Team information, e.g. team task discussions
3. Internal project peer communication	Project group colleagues	Two-way	Employee-employee	Project information, e.g. project issues
4. Internal corporate communication	Strategic managers/top management	Predominantly one way	Strategic managers-all employees	Organisational/corporate issues, e.g. goals, objectives, new developments, activities and achievements

Tabell 1: Intern kommunikationsmatris (Welch & Jackson, 2007)

De olika dimensionerna i matrisen kan användas för att komplettera varandra för att på så sätt uppnå en effektiv intern kommunikation. Detta görs genom att informationen kommuniceras på flera olika sätt för att på så sätt nå en intressent via olika dimensioner eller kommunikationskanaler (Welch et al., 2007).

I denna uppsats kommer matrisen användas för att kunna förstå hur de anställda i de olika grupper, som enligt Welch et al. (2007) existerar inom organisationen, kommunicerar. Detta för att enklare kunna identifiera hur kommunikationen rör sig inom organisationen och hur cheferna arbetar för att försöka få fram med sitt budskap.

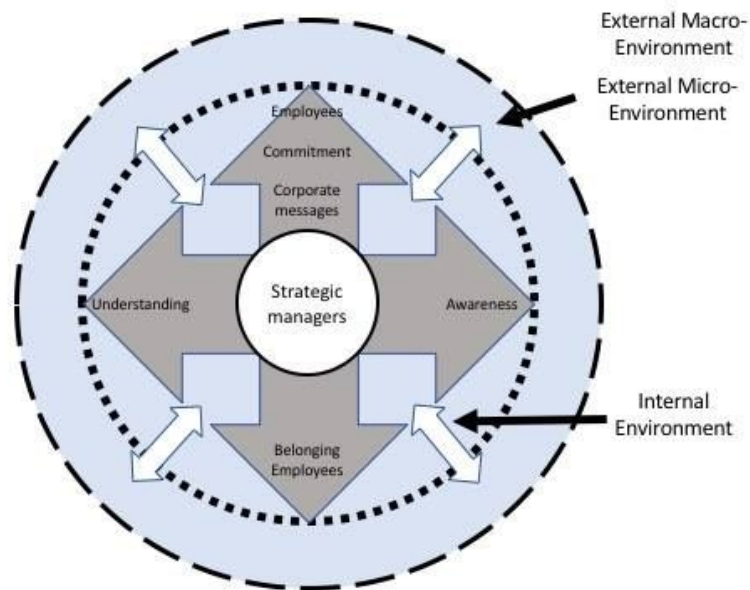
2.2.2.1 Kommunikation från strategiska chefer till anställda

De strategiska cheferna i uppsatsen är chefer inom organisationen som har ett ansvar att förmedla information i organisationen. Enligt Forman och Argenti (2005) så har det funnits ett vakuum i forskning kring intern kommunikation som går från strategiska chefer till anställda. Welch et al. (2007) utvecklar matrisen som beskrivits ovan genom att gå in mer detaljerat i den del som berör kommunikationen mellan de strategiska cheferna och alla anställda. Denna fördjupning kallar de den interna företagskommunikationen. Welch et al. (2007, s. 193) definierar den typen av kommunikation som: ”*Communication between an organization's strategic managers and its internal stakeholders, designed to promote a commitment to the organisation, a sense of belonging to it, awareness of its changing environment and understanding of its evolving aims*”

Figur 1 visar hur strategiska chefer delar med sig av information från mitten av figuren till de anställda, vilket till störst del går via envägskanaler med målet att skapa medvetenhet, tillhörighet, förståelse och engagemang för organisationen. Att kommunikationen primärt går via envägskanaler skulle enligt Welch et al. (2007) kunna kritiseras, men denna kritik motiveras genom det faktum att det är orimligt att tänka sig att större organisationer skulle kunna använda sig av något annat än envägskanaler. Det är endast mindre organisationer som har möjlighet att hantera den interna kommunikationen med huvudsakligen tvåvägskommunikation (ibid.).

Därför blir envägskommunikation via exempelvis nyhetsbrev, intranät och hemsida oundvikligt och nödvändig (Welch et al. (2007). Welch et al. (2007) hävdar även att envägskommunikation

kan ses som symmetrisk om den lever upp till de anställdas behov av att hållas informerade istället för chefernas behov av att kommunicera. Kommunikation som förmedlas från de strategiska cheferna behöver vara konsekvent och kontinuerligt hålla de anställda uppdaterade kring vad som sker inom företaget (ibid.).



Figur 1: ICC (Welch & Jackson, 2007)

I valet av kommunikationskanal så kan en strategisk chef välja mellan en kontrollerad eller en okontrollerad kanal (Welch et al., 2007). En kontrollerad kanal innebär att budskapet som förmedlas inte kan förändras på väg från chefen till mottagaren utan när mottagaren intakt och på det sätt som chefen vill (ibid.). En okontrollerad kanal betyder däremot att budskapet går via en kanal där budskapet som skickas kan förändras på vägen. Ett exempel på detta kan vara att informationen går via en annan medarbetare som tolkar budskapet på ett annat sätt än den strategiska chefen och förmedlar sin tolkning till mottagaren (ibid.).

I valet av kommunikationsmedium så kan en strategisk chef välja mellan kontrollerad där innehåll, format och kanal är under kontroll av chefen och okontrollerad där kommunikationen går via en annan part som kan förvränga budskapet då hen tolkar det annorlunda och även låter innehållet påverkas av sina egna åsikter och tankar (Welch et al., 2007).

Welch et al. (2007) poängterar även att mottagarna själva kan filtrera budskapet och även välja om de vill ta del av det som sägs. Kommunikationen som sker från strategiska chefer är således övervägande envägs men de mindre pilarna indikerar tvåvägskommunikation. Detta visar på att de strategiska cheferna har möjlighet att få information och återkoppling via de andra delarna som definierades i matrisen (ibid.). Denna återkoppling kan ge strategiska chefer en viss information kring vad medarbetarna känner att de behöver återkoppla, men att denna typ av beteende behöver uppmuntras (ibid.).

Engagemang beskrivs av De Ridder (2004) som en positiv attityd som kan definieras i hur väl en person identifierar och engagerar sig i en organisation. Enligt Meyer och Allen (1997) finns det tre slags arbetsrelaterade engagemang vilka benämns som affektivt, kontinuerligt och normativt. Affektivt innebär att den anställde identifierar sig med organisationen och dess mål och vill vara delaktig i att nå dessa (ibid.). Kontinuerligt engagemang innebär att den anställde av olika anledningar behöver vara på arbetsplatsen, ofta beroende på behov av lön eller en uppfattad kostnad av lämna (ibid.). Det normativa engagemanget är att den anställde känner en skyldighet att vara kvar inom organisationen (ibid.). Detta kan bero på en uppfattning om sitt ansvar gentemot organisationen eller stark tro på att det är rätt val (ibid.). Man kan alltså se engagemang som en variant av lojalitet gentemot organisationen (Welch et al., 2007). Ridder (2004) hävdar att en väl fungerande intern kommunikation kan ha en positiv effekt på graden av lojalitet.

Tillhörighet beskrivs av Cornelissen (2004, s. 68) som *"a 'we' feeling...allowing people to identify with their organizations."* Detta är en känsla som finns i alla sociala situationer och enligt Welch et al (2007) har den interna kommunikationen en stor roll att spela för att skapa denna känsla på arbetsplatsen. Individens behov av att känna tillhörighet är starkt motiverande vilket kan användas av organisationer för att påverka sina anställda genom att betona delade värderingar och övertygelser (Baumeister & Leary, 1995). Enligt Moloney (2002) kan det här behovet utnyttjas av organisationer för att manipulera sina anställda. Författarna hävdar att man kan använda den interna kommunikationen till att övertyga de anställda och med hjälp av dessa interna riktlinjer påverka deras beteenden till något som stämmer överens med ledningens uppsatta mål. Detta innebär att finns en etisk aspekt i den interna företagskommunikationen då

den både kan användas till skapa goda, interna relationer eller kan användas i manipulerande syfte för att få kontroll över sina anställda (Welch et al., 2007).

Welch et al. (2007) skriver att det finns en etisk aspekt då behovet av tillhörighet kan användas för att skapa goda relationer eller för att manipulera.

Intern kommunikation tar enligt Palmer och Hartley (2002) sin form inom en organisation som påverkas av omvärldsförändringar på makro, mikro och intern nivå. Welch et al. (2007) tar upp varför medvetenhet kring förändringar och utveckling inom och utanför organisationen är viktig för den interna företagskommunikationen. Den behöver vara utformad för att kunna uppfylla detta mål, eftersom de anställda behöver ha en förståelse om varför förändringar i organisationen sker och vilka utmaningar som kan uppstå i denna dynamiska omvärld (Cornelissen, 2004). Genom effektiv kommunikation med de anställda så ökas deras förståelse för företagets utveckling och deras ovisshet kring företagets strategiska mål minskar (Welch et al., 2007). Om de interna intressenterna inte kan hållas informerade, på ett förståeligt sätt, om vart företaget är på väg så kan de inte heller engagera sig till fullo och det kan uppstå en misstro till ledningen (ibid.).

Förtydligandet kring den interna företagskommunikationen och dess mål ger oss ett sätt att utvärdera om kommunikationen lever upp till det uttalade syftet. För att närmare analysera kommunikationens beståndsdelar krävs teorier som närmare belyser detta.

2.2.3 Kommunikationens beståndsdelar

2.2.3.1 Teorins framväxt

Media richness theory är en teori som utvecklades för att beskriva och utvärdera kommunikationskanaler i organisationer. Olika kommunikationskanaler varierar i förmågan att uttrycka meddelanden lättförståeligt vilket i teorin benämns som kommunikationskanalernas ”rikhet”. Media richness theory innehåller därför en skala för att avgöra hur väl ett medium kan presentera komplex information (Dennis et al., 2008).

Enligt Dennis et al. (2008) är empiriska tester av media richness theory inte övertygande och faktorer som påverkar effektiviteten av kommunikationskanalerna saknas i teorin som enligt författarna har blivit föråldrad då det endast analyserar en kommunikationskanal. Media richness theory ansågs tillämpbar av (ibid.) innan de nya digitala kommunikationskanalerna hade utvecklats. En utveckling av denna teori arbetades därför fram av (ibid.) där även de nya digitala och moderna kommunikationskanalerna tas i beräkning. Denna teori kallas Media synchronicity theory. Media synchronicity theory kommer att vara i fokus i denna studie då den är mer aktuell i dagens samhälle, är en vidareutveckling av tidigare nämnda Media richness theory där fokus istället ligger på passformen av vilken typ av kommunikationskanal som skall användas givet situationen och budskapet som skall förmedlas (Dennis et al., 2008). Då kommunikationskanaler förändrats och blivit mer moderna har även media richness theory tappat relevans då de moderna kanalernas ”rikhet” är svårare att mäta (ibid.).

2.2.3.2 Hur väljs medium?

Media synchronicity theory har som fokus på att förutspå kommunikationens prestanda (Dennis et al., 2008). Teorin kan enligt Dennis et al. (2008) brytas ner till två huvudsakliga komponenter, överföring av information, vilket sker via en enstaka kanal utan möjlighet till återkoppling och överlappande av information, vilket menar på att informationen skickas via flera kanaler och att det finns möjlighet till återkoppling för att nå högre förståelse av informationen. Media synchronicity theory förespråkar att överföringsprocesser underlättas av medier med lägre synkronicitet medan överlappningsprocesser underlättas med hjälp av medier med högre synkronicitet. Med synkronicitet menar Dennis et al (2008) på ett tillstånd där handlingar sker i samhörighet. Media richness theory har sitt fokus i vilken typ av medie som är mest effektiv när det gäller kommunikation. Teorin tar däremot inte upp vilket medium man skall välja given situationen. Dennis et al (2008) tar i media synchronicity theory upp huruvida passformen av medier påverkar kommunikation prestanda.

Överföring och överlappning har även kognitiva och sociala förmågor. För att kunna utnyttja överföringsförmågan eller överlappningen av information måste man utföra två individuella processer; informationsöverföring vilket menar på förberedelse av information, överföring av informationen via en kanal och till sist ta emot informationen. Informationsprocessering vilket

menar på förståelse av meningen med information och integrering med omgivningen via en delad syn på informationen (Dennis et al., 2008).

Media synchronicity theory identifierar fysiska förmågor med media som genom användning påverkar hur individer kan överföra och tolka ett meddelande. I dagens digitala konvergens får mediekanaler nya förmågor och uppdateringar så pass snabbt att det inte längre är aktuellt att referera till endast ett specifikt medium utan istället till de flertal funktioner som mediet erbjuder (Dennis et al., 2008).

2.2.3.3 Vilka faktorer påverkar?

Enligt Dennis et al. (2008) finns det fem kategoriseringar av hur medier kan stötta synkronisering, överföring och processering: Symboler, paralleller, hastighet, möjligheten att upprepa budskapet samt möjligheten att förändra processen. Dessa fem kategorier influerar utvecklingen av synkronicitet och påverkar resultatet i överföringen och överlappningen av kommunikationen.

Dennis et al. (2008) kategoriserar symboler som de olika möjligheterna att koda ett meddelande som med exempelvis video, bilder eller dylikt. Paralleller ses som mängden av information som kan skickas samtidigt. Hastigheten innebär hur snabbt ett meddelande når mottagaren. Upprepaningen av budskap innebär möjligheter att finslipa ett meddelande innan det sänds eller möjligheten att läsa igenom ett meddelande flera gånger för att öka förståelsen för budskapet. Möjligheten att förändra processen innebär att bearbeta information igen och finslipa meddelandet för en bättre förståelse (Dennis et al., (2008).

2.2.3.4 Kommunikationskanaler i samrörelse

Enligt Dennis et al. (2008) så är det bästa valet av kommunikationskanal att inte endast utgå från en kommunikationskanal utan ett flertal för att dessa ska kunna komplettera varandra och lyfta fram budskapet. Med ny teknologi växer även nya kommunikationskanaler fram vilket medför svårigheter att endast använda sig av en mediekanal för att täcka kommunikationssyftet utan att istället använda sig av flertalet kanaler.

Individuell informationshantering och synkronisering matchas med antingen överföring eller överlappning, vilket även kan kopplas till intranät och e-post i en organisation. Då överföring

fungerar som en “dragande” kommunikationskanal där de anställda själva måste aktivt gå in och söka efter information medan överlappning fungerar som en “tryckande” kommunikationskanal där avsändaren sänder information direkt till mottagaren. Även individens personliga egenskaper och preferenser påverkar vilket typ av medium som kan användas. Exempelvis känner sig vissa obekväma med att prata i telefon och då kan ett textmeddelande vara av mer relevans (Dennis et al., 2008).

Enligt Dennis et al. (2008) menar inte Media synchronicity theory att en viss kommunikationskanal är bättre än någon annan, utan att den mesta informationen som skall föras vidare (förutom den absolut mest förenklade) kommer att förbättras genom att ett flertal kommunikationskanaler används vid olika tillfällen eller samtidigt. Teorin tillägger även att de fem kategoriseringarna går hand i hand med hur ett budskap skall kommuniceras för att nå så hög förståelse som möjligt.

2.2.3.5 Kontinuitet inom informationsflödet

Enligt Dennis et al. (2008) underlättas familjaritet med media genom att liknande kanaler används för att nå en kontinuitet i informationsflödet till anställda. En förtrogenhet eller träning med en viss typ av kommunikationskanal ökar chansen att personen i fråga kommer att använda kanalen trovärdigt. Även familjaritet med sociala normer eller tidigare upplevelser hos personalen påverkar hur kommunikationen uppfattas och förmedlas vidare. Sociala relationer mellan själva medarbetarna påverkar även hur snabbt de tar för dem att uppfatta budskapen i kommunikationen då igenkännande av kommunikationsmönster förenklar tolkningen. Kommunikation med lägre eller högre media synkronicitet påverkar även tiden det tar för mottagaren att förstå informationen. Lägre synkronicitet innebär att personer tar längre tid på sig för att skicka ett meddelande, vilket ger dem längre tid att processa det meddelande som skickats tidigare och få förståelse för tidigare mottagen kommunikation. Högre synkronicitet associeras med mindre kognitiv ansträngning med snabbare meddelande frekvens så att man snabbt kan få tillgång till meddelanden. Högre synkronicitet bidrar även till förenkling av återkoppling då den kan tillgås direkt. Passformen mellan informationsöverföringen och informationsbearbetningen av kommunikationsprocesserna avgör enligt Dennis et al. (2008) användningen av mediet och slutligen kommunikationsprestandan.

Media synchronicity theory är relevant i denna studie då den underlättar analys av hur information väljs efter vilken information som skall sändas och vilka faktorer som påverkar kommunikationsstrukturen. Detta kompletteras väl med den interna informationsmatrisen och den interna företagskommunikationen då intressenterna som skall nås med informationen samt hur information skickas i organisationsstrukturen påverkas utifrån vilket medium som används.

3. Metod

Detta avsnitt kommer att handla om hur data har samlats in för att besvara studiens forskningsfrågor. Redogörelse av urval, genomförande kommer att beskrivas och motiveras. Avslutningsvis kommer avsnittet beröra kritik mot det metodval som studien använt sig av där ett kritiskt och etiskt förhållningssätt anammas.

3.1. Forskningsansats

Med utgångspunkt i att undersöka hur intern kommunikation tillämpas i ett digitalt företag valde vi att använda en kvalitativ forskningsmetod. Enligt Bryman och Bell (2013) ligger tyngden i kvalitativ forskning på förståelse av den sociala verkligheten och hur deltagarna i en viss miljö tolkar denna verklighet. Ett kvalitativt tillvägagångssätt var att föredra då målet med undersökningen var att förstå kommunikation som process eller fenomen, eftersom kvantitativa undersökningar oftast ger deltagarna fasta val som ger tvingande svar som annars inte är relevanta för dem (ibid.). Detta då en kvantitativ studie med enkäter inte skulle ge samma möjligheter till bredd och flexibilitet som kvalitativa intervjuer (ibid.).

Vi har valt att sammanställa vår kvalitativa forskningsprocess genom en studie av Prasad som använde sig av sex huvudsakliga steg i en kvalitativ forskningsprocess (Bryman & Bell, 2013). Första steget i uppsatsprocessen skedde genom att vi klargjorde generella frågeställningar och fann en problematisering av ämnet. Steg två utgjorde val av relevanta arbetsplatser och undersökningsspersoner för just denna studie.

Steg tre innefattade insamling av relevanta data, där vi valde ett tillvägagångssätt för vår datainsamling vilket i huvudsak bestod av en kvalitativ undersökning i form av semistrukturerade intervjuer.

Steg fyra bestod av tolkning av data som samlades in i steg tre, tolkningen gjordes utifrån inspelningen av intervjuer samt med transkriberingen som genomfördes. Tolkningen av data undersöktes med hjälp av teorier och litteratur inom intern kommunikation som tidigare presenterats i denna uppsats.

Steg fem bestod av begreppsligt och teoretiskt arbete, där vi med hjälp av teorierna kopplade samman data från intervjuer med relevanta teorier för att nå en slutsats kring vår problematisering av ämnet.

Steg sex innebar färdigställningen av resultatet och slutsatsen av vår problemställning. Där vi även förde en diskussion kring detta resultat och spekulerade i kring vad som kunde ha förorsakat detta.

3.2 Primärdata och sekundärdata

Underlag och inspiration till det teoretiska ramverket har hämtats via primärdata i form av kvalitativa intervjuer och sekundärdata från tidigare forskning inom ämnet intern kommunikation (Lind, 2014). Litteraturen som har använts som underlag består av publicerade vetenskapliga artiklar och rapporter. Enligt Patel och Davidson (2011) finns den mest relevanta inom ett forskningsområde genom just vetenskapliga artiklar och rapporter. För att hitta relevant litteratur har diverse databaser använts som sökmotorer med främst Google scholar och Göteborgs universitetsbiblioteks sökfunktion som stöd. Nyckelord relevanta för ämnet intern kommunikation utgjorde grunden för vår informationssökning. De relevanta artiklarnas egna referenser har även använts för vidare sökande av relevant information.

Utöver vetenskapliga artiklar och rapporter har även böcker använts som litteraturunderlag i denna studie. Patel och Davidson (2011) nämner även att litteratur hämtad från böcker är mer strukturerad vilket underlättar förståelsen av litteraturen. Data har även utgått från primärkällan, vilket i denna studie innefattar intervjumaterialet som sammanställt efter att kvalitativa intervjuer genomförts. Detta utvecklas ytterligare under genomförande i metodavsnittet.

3.3. Urval

Företaget inom banksektorn som använts som underlag i denna studie valdes då en av författarna arbetar på företaget, vilket har underlättat åtkomligheten. Kontakten med företaget skedde till en början muntligt via en av författarna för att sedan ha kontinuerlig mailkontakt med en kontaktperson i organisationen. Kriterierna för valet av detta företag var att det skulle vara ett större svenskt företag i vår geografiska närhet där kommunikation ansågs vara av stor

vikt och att det användes ett flertal kommunikationskanaler inom organisationen. Kriterier i val av respondenter var att det skulle vara en jämn fördelning mellan avsändare och mottagare.

Valet i att anonymisera företaget beror dels på att vi kom överens om detta med kontaktpersonen på företaget samt att i likhet med Jacobsen, Sandin och Hellströms (2002) argumentation finns en överhängande risk att de intervjuade undviker att svara på frågor eller inte ger lika välutvecklade svar svaren sedan går att härledas till dem i efterhand. För att undvika detta har vi valt att anonymisera alla intervjuade i denna studie.

Vårt urval av respondenter anskaffades genom ett kedjeurval vilket menar på att vi genom vår kontaktperson fick kontakt med ytterligare respondenter som sedan rekommenderade nästa respondent och på detta sätt nådde vi de åtta mottagare och avsändare som ligger till grund för empirin (Bryman & Bell, 2013). Då vi intervjuat tre avsändare och fem mottagare via kedjeurvalet upplevde vi en mättnad i det empiriska materialet då vi såg liknelser i de intervjuades svar och ingen ny relevant data framkom (ibid.). Därför upplevde vi att urvalet på åtta personer var tillräckligt för att besvara studiens frågeställning. Respondenterna tillhör samma kontor och samma avdelning. Vi valde att endast inkludera en avdelning i organisationen då denna avdelning får mycket av den information avsändarna skickar samt att det underlättar studien då de anställda på avdelningen får samma kommunikation från avsändarna. De avdelningarna vi exkluderat i denna studie är mindre avdelningar som inte kräver lika mycket information från de strategiska cheferna.

Vi valde att genomföra kvalitativa semistrukturerade intervjuer eftersom vår frågeställning handlar om de anställdas mottagande av information och eftersom det inte finns tillräckligt med tidigare forskning kring detta ämne anser vi att denna typ av intervjuer ger oss bäst inblick i de anställdas syn på den interna kommunikationen.

Vi har genomfört totalt åtta intervjuer. Sammanlagt intervjuade vi tre avsändare av information och fem mottagare av information, alla var heltidsanställda på företaget. Personerna som intervjuats arbetar på ett och samma kontor där ett kedjeurval av personer skett via en kontaktansvarig på företaget. Vi mejlade sedan personerna i vårt urval för att beskriva vårt syfte med arbetet i enlighet med den forskningsetik Lind (2014) och Patel och Davidson (2011)

nämner där medverkande ska informeras om studiens syfte. Personerna som intervjuades är anonyma och kommer därför endast att betecknas som avsändare eller mottagare.

3.4. Genomförande

Intervjuerna genomfördes under sammanlagt två veckor våren 2017, där vi totalt intervjuade tre avsändare av information den första veckan på kontoret och fem mottagare av information veckan därpå via telefon. Avsändarna intervjuades genom personliga intervjuer som i snitt pågick i 45 minuter och mottagarna intervjuades via telefonintervjuer som i snitt pågick i 25 minuter.

Två intervjuguider arbetades fram, en för mottagarna med cirka 20 frågor och en för avsändarna med cirka 30 frågor. Dessa intervjufrågor arbetades fram och tematiserades med utgång i de forskningsfrågor som ligger till grund för studien. Intervjuguiderna bifogas som bilagor 1 och 2.

Vi valde att utforma två intervjuguider eftersom vi ville jämföra huruvida avsändare och mottagare skickade respektive tog emot informationen och hur detta uppfattades ur dessa två synvinklar. Intervjufrågorna ställdes i randomiserad ordning och vidare gav den valda metoden utrymme till följdfrågor vid behov då någonting intressant delades av den anställde vilket innebar att mer information än bara svar på huvudfrågorna uppkom under intervjuerna. Enligt Bryman och Bell (2013) följer denna flexibla struktur en semistrukturerad intervjuguide.

Intervjuerna med avsändarna skedde enskilt i ett avskilt konferensrum på kontoret. Detta för att undvika störande moment vid intervjutillfället samt för att undvika att obehöriga ska ta del av vad som sägs (Bryman & Bell, 2013). Varje intervju började med en presentation av undersökningen, dess syfte och att allt som sägs är konfidentiellt. Vidare så frågades den intervjuade om godkännande av inspelning av intervjun. Valet av att spela in intervjuerna gjordes då det underlättar transkribering då vi endast var två som medverkade på intervjuerna och att det därför kan vara svårt att fånga upp allt som tas upp under intervjuerna. Enligt Bryman och Bell (2013) är det lätt att missa speciella fraser och uttryck om man endast antecknar. När man inte behöver fokusera på att anteckna kan man fokusera mer på den intervjuades svar och ge större möjlighet för följdfrågor. Under intervjuerna så delades ansvaret

upp i två delar för författarna, en del innebar fullt fokus på den intervjuade där man ställde de huvudsakliga frågorna samt följdfrågor vid intressanta svar. Den andra delen innebar att föra anteckningar som sedan användes för följdfrågor eller vidareutveckling vid intervjuens slut.

3.4.1 Telefonintervju

Eftersom de fem mottagarna intervjuades utanför arbetstid genomfördes deras intervjuer via telefon. Detta för att underlätta för båda parter och eftersom det blev mer tidseffektivt att boka in en tidpunkt utan att behöva mötas upp. Eftersom intervjuerna skedde på distans försvann risken att intervjuarens kroppsspråk skulle kunna påverka intervjupersonens svar (Jacobsen et al., 2002). Bakgrundsfaktorer som exempelvis kön, etnicitet och ålder kan påverka hur respondenter väljer att besvara frågan då denne ser sig som en representant för företaget och därför väljer att svara på ett sätt som intervjuaren förväntar sig (ibid.). Samma dilemma finns även för intervjuaren, att hålla en intervju på distans där kroppsspråket inte är synligt och där man inte kan märka av indikationer på om intervjupersonen blir besvärad eller osäker är ytterligare en svårighet med telefonintervjuer (ibid.). Detta skulle enligt Jacobsen et al. (2002) kunna innebära att man fortsätter med en frågor som får den intervjuade att sluta sig och bli en sämre källa. Frågorna som ställdes i telefonintervjuerna var av en sådan karaktär att behovet av att se de intervjuade inte kändes nödvändigt. Detta då frågorna inte berörde ämnen som skulle få de intervjuade att känna sig illa till mods.

3.5. Analys av materialet

Enligt Patel och Davidson (2011) finns det ingen enhetlig företeelse för bearbetning av kvalitativa intervjuer. Detta medför att forskare vanligtvis utformar egna varianter vid tolkande av kvalitativ metod. Bearbetningen av de kvalitativa intervjuerna i denna studie har därför utvecklats av författarna själva. Efter genomförda intervjuer påbörjades transkriberingsarbetet. När detta var klart lästes det transkriberade materialet igenom ett flertal gånger och jämfördes för att hitta likheter och olikheter. I analysen så tematiserades svaren utifrån forskningsfrågorna där olika färg användes för att markera relevanta bitar i varje intervju. Detta för att föra samman de bitar av intervjuerna som hängde ihop och underlätta för den senare analysen med hjälp av teorin.

3.6. Etik

Bryman och Bell (2013) beskriver ett flertal krav som skall vara uppfyllda vid genomförande av kvalitativ forskning, likt denna studie. Dessa kriterier är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitets och anonymitetskravet, nyttjandekravet och falska förespeglningar. Dessa regler är betydelsefulla för denna studie då den handlar om hur intern kommunikation gestaltar sig på ett företag där de anställda ställde upp på personliga intervjuer, trots att dessa var anonyma. Anonymiteten skall förebygga att känslig information som de delar med sig under intervjun inte sprids.

Informationskravet berör att forskaren ska informera berörda personer om den aktuella undersökningens syfte. De ska också ha information om vilka moment som ingår i undersökningen (Bryman & Bell, 2013). För att tillgodose informationskravet har vi informerat de intervjuade om vilka moment som ingår i studien samt vilket syfte studien har innan intervjuerna påbörjats.

Samtyckeskravet berör att försökspersonerna ska veta om att deras deltagande är frivilligt och att de närsomhelst kan välja att avstå medverkan (Bryman & Bell, 2013). För att tillgodose samtyckeskravet har vi informerat de intervjuade innan vi bestämt tid för intervju att deras deltagande är frivilligt och att de närsomhelst kan avstå från att medverka.

Konfidentialitets- och anonymitetskravet berör de uppgifter som samlas in under studien måste behandlas med så stor konfidentialitet som möjligt. Dessa uppgifter måste förvaras på ett sätt så att ingen annan kommer åt det (Bryman & Bell, 2013). För att tillgodose dessa krav har vi förklarat för de intervjuade att deras svar kommer att förvaras på våra privata lagringsutrymmen där endast vi författare har tillgång till informationen. Efter att vi lagrat de intervjuades svar på våra privata lagringsutrymmen har de raderats från telefonerna som de spelades in på.

Nyttjandekravet berör att informationen som ges av medverkande får endast användas för forskningsändamålet (Bryman & Bell, 2013). För att tillgodose nyttjandekravet har vi

informerat de intervjuade att vi endast kommer att använda deras uttalanden för forskningsändamålet och att ingen obehörig kommer att få ta del av deras svar. Svaren som de intervjuade har gett har vi endast använt till forskningsändamålet och den information som inte använts har raderats från det privata lagringsutrymmet.

Falska förespeglningar berör att vi inte får ge medverkande falsk eller vilseledande information om studien (Bryman & Bell, 2013). För att tillgodose kravet kring falska förespeglningar så har vi varit noggranna med att ge tydlig information om hur studien kommer att gå till samt vilken information och roll de intervjuade kommer att ha i studien.

Innan intervjuerna har skett har de medverkande blivit uppmärksammade om ovanstående punkter. Information om att varje informant kommer att vara anonym har förtydligats och att medverkan är helt frivilligt. Samtliga intervjuade har blivit tillfrågade om det är godkänt att spela in intervjun. De intervjuade har även blivit informerade om att alla personuppgifter kommer att sparas lokalt där ingen obehörig har tillgång till dessa.

3.7 Giltighet och tillförlitlighet

Att kritiskt bedöma en kvalitativ undersökning är viktigt men det behöver ske med andra verktyg än validitet och reliabilitet då dessa är anpassade för kvantitativa metoder (Jacobsen et al., 2002). Ett sätt att öka giltigheten och tillförlitligheten för en kvalitativ undersökning är ett konsekvent arbete med öppenhet, där läsaren kan få en bild av vad som har gjorts, och triangulering (Patel & Davidsson, 2011). Triangulering innebär exempelvis ett användande av flera olika källor där fenomenet som undersöks yttrar sig (ibid.). För att på så sätt få flera olika perspektiv på samma fenomen för att kunna tolka detta. (ibid.).

Enligt Jacobsen et al. (2002) är ett sätt att hålla sig kritiskt till en kvalitativ undersökning att arbeta utifrån tre frågor. "Har vi fått fatt i vad vi ville ha (intern giltighet)? Kan vi överföra det vi funnit till andra sammanhang (extern giltighet)? Kan vi lita på de data som vi samlat in (tillförlitlighet)?" Jacobsen et al. (2002, s. 255).

3.7.1 Intern giltighet

Enligt Jacobsen et al. (2002) handlar intern giltighet om huruvida beskrivningen av ett fenomen kan ses som riktigt. En sådan prövning kan genomföras genom att kritiskt reflektera över om källorna som använts har tillgång till rätt information då ingen kvalitativ undersökning blir bättre än den data som samlas in. Enligt Jacobsen et al. (2002) är ett vanligt problem att få tillgång till dessa personer. Även om riktiga källor har lokaliserats så är det inte säkert att de delar med sig av den riktiga informationen (ibid.). Därför måste källans förmåga att ge riktigt information värderas (ibid.). Är de nära fenomenet eller har det hört om det från någon annan? Desto närmre källor är till det som undersöks desto större tilltro kan ställas till det som förmedlas (ibid.). Fenomenet som undersöks kan även innebära att kunskapen hos de som intervjuas värderas på olika sätt. Undersöks exempelvis en juridisk fråga så kan inte person som precis börjat studera juridik värderas likvärdigt med en professor inom samma ämne. Ämnet som undersöks kan även vara av sådan karaktär att källor kan ha intresse av att ljuga. Vid undersökningar av ämnen som kan klassas som tabubelagda, exempelvis lagbrott, kan de intervjuade berätta saker som inte är sanna för att inte framstå i dålig dager (ibid.).

Hur intervjun genomförs kan också vara en påverkande faktor. Om andra personer i närheten kan höra det som sägs så kan det innebära att den intervjuade påverkas att säga saker som inte stämmer. Enligt Jacobsen et al. (2002) så kommer det alltid vara svårt att kontrollera om en uppgiftslämnare berättar sanningen men genom att jämföra källor med andra källor så kan en viss giltighet tillskrivas informationen. Graden av giltighet är beroende på hur oberoende de olika källorna är av varandra (ibid.).

I en intervjusituation så kan informationen komma fram på två olika sätt, som en reaktion på intervjuarens frågor eller spontant från den intervjuade (Jacobsen et al., 2002). Frågor som ställs genererar bara data på det som efterfrågas av undersökaren, det kan innebära att relevanta åsikter som den intervjuade besitter missas om inte frågorna täcker hela syftet (ibid.). Därför betonar Jacobsen et al. (2002) värdet i spontana åsikter då dessa antas ligga närmare den intervjuades egentliga uppfattning om fenomenet.

För att minimera riskerna som tas upp i texten ovan så har vi intervjuat medarbetare som antingen jobbar med det som undersöks eller är beroende av att det fungerar. Detta innebär att de har en närhet till fenomenet och åsikter som de kan dela med sig av om det. Ämnena som

diskuterats har varit av en sådan karaktär där de intervjuades egna åsikter efterfrågas vilket inneburit att risken för de intervjuade ljugit känts låg. Under intervjuerna så har intervjuguiden används för att ha en viss struktur men även för att ge möjlighet att fortsätta in på de spår som den intervjuade önskar ta upp. Detta för att försöka få fram det som den intervjuade känner kan vara värt att förmedla i det som diskuteras.

3.7.2 Extern giltighet (överförbarhet)

Enligt Jacobsen et al. (2002) handlar den externa giltigheten om till vilken grad en undersöknings resultat kan generaliseras, alltså antas kunna användas i ett bredare sammanhang. Det finns två sätt som påverkar möjligheten för en sådan generalisering, urvalet och användandet av teori och andra undersökningar (ibid.).

I kvalitativa studier så blir urvalet av intervjuade ofta inte representativa för en population (Jacobsen et al., 2002). Då urval ofta sker medvetet med fokus på att få tag på exempelvis de bäst informerade eller extremfall (ibid.). Därför blir det svårt att utan goda argument hävda att informationen som kommer fram sannolikt kan gälla hela populationen (ibid.). Jacobsen et al. (2002) påpekar även att en tumregel är att man ska vara försiktiga med starka generaliseringar när en kvalitativ studie bygger på ett fåtal intervjuer eller observationer. Det som kommer fram i en kvalitativ studie är enligt Jacobsen et al. (2002) ofta knutet till en specifik kontext, vissa personer eller organisation. För att kunna hävda att undersökningen även skulle gälla i andra sammanhang så kan stöd hämtas i andra genomförda undersökningar eller teorier som framhäver samma fenomen (ibid.).

Urvalet i den här uppsatsen har skett genomförts på ett sådant sätt som innebär att det är svårt att säga att det skulle vara representativt för alla på kontoret. Vi har valt att intervju personer som vi tror har mest information. Därför blir det ett större behov att söka stöd för resultatet med hjälp av den teoretiska referensramen och andra undersökningar.

3.7.3 Tillförlitlighet

En aspekt som Jacobsen et al. (2002) tar upp är ställa frågan om något i undersökningens genomförande kan ha påverkat den insamlade datan, den så kallade undersökareffekten. I en intervjusituation så kan den intervjuade påverkas av den som intervjuar. Beteenden, klädsel och kroppsspråket kan påverka vilka svar som förmedlas och även sammanhanget där informationen inhämtas kan påverka resultatet (ibid.).

Jacobsen et al. (2002) tar även upp det artificiella eller naturliga sammanhanget, vilket är om intervjun utspelar sig på ett sätt som är ovant eller ej för den intervjuade. I sammanhanget så tas det även upp om intervjuerna är planerade eller överraskande. Beroende på om spontana åsikter eller genomtänkta synpunkter efterfrågas är den ena bättre än den andra (ibid.).

Enligt Jacobsen et al. (2002) finns det inget klart svar på hur dessa aspekter påverkar resultatet men att undersökaren bör beakta hur det kan ha påverkat resultatet.

Våra intervjuer har planlagts i förväg för att ge de intervjuade tid att reflektera över vad som ska diskuteras och även genomförts på en plats som inte är ovan för den intervjuade. Mötesrum på kontoret för avsändarna och telefonsamtal hem till mottagarna.

Vid kvalitativa intervjuer så genereras stora mängder information (Jacobsen et al., 2002). Att försöka komma ihåg allt som sägs är svårt att klara av. Därför har vi valt att spela in de genomförda intervjuerna för att kunna upprepa det som sagts. Jacobsen et al. (2002) säger att inspelningar av något slag är att föredra framför anteckningar då hela samtalet sparas och påverkas inte av förmågan av att notera. Vi har i våra intervjuer spelat in hela samtalen för att på så sätt få med allt som sägs och underlätta vid transkriberingen.

3.8 Metodkritik

Då längre intervjuer även kan inkludera information som inte är relevant för vår frågeställning finns det alltså begränsningar med kvalitativ data som innebär svårigheter att sälla fram information som är betydelsefull i den stora mängd data som genereras (Lind, 2014).

För att undvika för mycket irrelevant information i våra intervjuer så har vi tematiserad uppställning av vår frågeställning efter våra forskningsfrågor. Även då uppkom det irrelevant

information när vissa frågor diskuterades, men denna information sållades sedan ut under transkriberingsarbetet.

Faktorer som att vi endast intervjuat ett fåtal personer på ett kontor kan även ha inverkan på resultatet då ett fåtal inte är representativt för hela företaget. Eftersom vi endast intervjuat mottagare på en avdelning kan det inte heller vara representativt för hela företaget då det finns avdelningar med andra arbetsuppgifter som kan påverka resultatet.

Valet av att endast intervju ett fåtal personer låg i att vi ville ha så ingående och relevanta svar som möjligt. Detta uppnåddes då vi endast valt ett fåtal personer som vi istället kunde ha längre intervjuer med och få djupare svar på de frågor vi ställde. Ett större urval av personer skulle kunna påverka resultatet negativt då tidsbristen medför att vi inte skulle kunna få lika ingående svar som om vi frågat ett större antal anställda. Valet av att endast välja en avdelning grundar sig i samma tankegång då vi inte skulle kunna undersöka alla avdelningar på grund av studiens storlek och den begränsade tidsramen. Vi valde därför den avdelning som vi ansåg fick mest information från avsändarna.

Eftersom vi fick kontakt med personalen via cheferna kan mottagarna av information även känna att de måste svara på ett visst sätt då de kan bli igenkända av chefen beroende på exempelvis språkanvändning (Bryman & Bell, 2013). Vi valde därför att anonymisera de intervjuade samt att utforma frågorna på ett sådant sätt att igenkänning av den intervjuade skulle försvåras. Detta genom att frågorna var av mer allmän natur.

Eftersom en av författarna av denna studie arbetar på företaget som studien grundar sig på kan det uppstå vissa etiska problem då det finns en risk att teman vinklas och resultat tolkas efter egna erfarenheter i företaget (Bryman & Bell, 2013). Detta har undvikits genom att författarna vet om detta samt att vi därför försöker minimera påverkan genom att hålla ett kritiskt förhållningssätt kring att inte göra egna tolkningar utan istället tolka utefter empirin.

4. Empiri

Detta avsnitt kommer informationen från våra kvalitativa intervjuer att presenteras.

Organisationen som studien grundar sig på är ett större svenskt företag inom banksektorn.

De intervjuade har delats upp i två grupper. De strategiska cheferna för kundtjänsten som sänder information benämns som avsändare och de anställda som arbetar på kundtjänsten benämns som mottagare. Avdelningen studien grundar sig på är en kundtjänstavdelning där de

anställda bemöter kunder via telefon. Då de mottagande anställda arbetar som

kundtjänstrådgivare på ett digitalt företag ställs det krav på organisationen att hålla dem uppdaterade med korrekt information. Detta då kundtjänstrådgivarnas arbetsroll omfattar

förmedling av information till kunder. Detta sker till störst del genom digitala kanaler såsom

intranät och e-post. Informationen som de anställda behöver för att klara sina arbetsuppgifter

kommuniceras från de strategiska cheferna i organisationen via e-post, intranät och tavelmöten.

4.1 Informationsspridning på företaget

Mycket av informationen som ska distribueras på kontoret härrör från huvudkontoret i

Stockholm. När förändringar sker som organisationen behöver kommuniceras ut så skickas

information till berörda anställda på de lokala kontoren. Avsändarna berättar att de har god

kontakt med huvudkontoret i Stockholm och får på så sätt tidigt reda på viktig information som

behöver spridas. Bearbetningen av information sker fritt utan större riktlinjer från den centrala

ledningen. Däremot sätts vissa riktlinjer upp inom avsändaregruppen. De berättar även att de

har möten där de som grupp diskuterar vad som är nytt och på vilket sätt den nya

informationen ska spridas vidare till resterande medarbetare. Det sätts även riktlinjer för hur

informationen kan sändas vidare. När det gäller mindre händelser brukar avsändarna gå ut med

informationen själva utan att konsultera kollegorna. Avsändare två beskriver arbetssättet inom

sin grupp;

“Vi som grupp har två tavelmöten i veckan, där vi tar upp vad som är nytt, vad som behöver tas om hand och vad som skall spridas och hur det skall spridas”. (Avsändare 2)

Ett dilemma som är i bakhuvudet på avsändarna är den höga omsättningen av personal. Då omsättningen sker i en sådan takt innebär det att information som sprids måste vara förståelig både för en nyanställd och även vara skriven på ett sätt som fångar en mer erfaren medarbetares intresse. Detta gäller speciellt den intervjuade som arbetar med juridisk information där behovet av förenkling är stort och förklarar det med att;

“Vi lever i en värld med många nyanställda, så informationen måste fungera för en person som är här första dagen men även för en person som suttit här i tio år.” (Avsändare 1)

En rutin som en av de intervjuade avsändarna lyfter fram är att hen bearbetar och skickar information efter hur hen själv hade velat få det strukturerat som mottagare. Den intervjuade tillägger även att hen ber erfarna kollegor om åsikter kring den information som hen sänt ut. En svårighet som avsändarna beskriver är kvantiteten av information som skall förmedlas. Det kan lätt bli att de anställda får för mycket information, vilket i kombination med tidsbrist innebär en risk att relevant information missas. Fokus bör därför ligga på att endast nödvändig information förmedlas, då allt som skickas ut från huvudkontoret inte alltid berör mottagarnas arbetsuppgifter. Avsändare tre utvecklar detta med sitt egna perspektiv på hur hen resonerar;

“Mitt ansvar är att avdelningen har tillräckligt med information, det handlar inte om att de ska ha all information utan endast tillräckligt för att göra sitt arbete”. (Avsändare 3)

Ett knep som en av de intervjuade använder är att sammanfatta innebörden av informationen tidigt i kommunikationsmeddelandet för att sedan ha mer djupgående information längre ned i meddelandet för de som vill läsa vidare. För att på så sätt underlätta för mottagaren.

Ett annat dilemma som tas upp är att rutinerna som skrivs har olika skribenter vilket påverkar utseendet på de rutiner som läggs upp. Avsändare två beskriver det som att rutinerna kan se ut på femton olika sätt, beroende på vem som har skrivit. Men att detta är något som arbetas med för att på så sätt få en mer enhetlig struktur på utseendet. Detta för att rutinerna ska bli enklare att förstå och överblicka.

Innan ny personal börjar arbeta i organisationen behöver de genomgå en internutbildning. Mottagarna hade delade meningar angående om utbildningen även täckte hur man tolkar information. När ett arbetspass börjar så kollar mottagarna av den nya informationen som

förmedlas via mail för att därefter gå in på intranätet för att få en överblick på nyheterna. När arbetspasset fortgår förtydligar mottagarna även att de inte har samma uppsyn över intranätet, de går endast in där om de får ett mail eller blir muntligt tillfrågade att kolla av intranätet eller om man har ett kundärende där det blir aktuellt. Mottagare ett förtydligar det här med att beskriva sin rutin;

“Det bästa sättet att nå mig är via mail tycker jag eftersom jag kollar min inkorg varje dag, men intranätet lägger jag faktiskt inte så mycket tid på” (Mottagare 1)

Flertalet kanaler används vid förmedlandet av information i organisationen. Dessa inkluderar dagliga mail som informerar om vem som är aktuell gruppchef vid tidpunkten, akuta händelser på kontoret såsom tekniska problem eller problem med en tjänst och information om nya förändringar. Mottagarna av information berättar att intranätet används som en plattform för att se rutiner samt nyheter i företaget. Muntlig kommunikation sker även i organisationen i form av så kallade tavelmöten där aktuell gruppchef informerar om nya händelser i organisationen samt hur teamet har presterat den senaste tiden. Via dessa kanaler får medarbetarna reda på vilka förändringar som sker i organisationen och även vilka mål och förväntningar som finns på personalen. Avsändare tre förklarar hans perspektiv på hur kanalerna används;

“Beroende på vilken information som skall förmedlas används olika kanaler, är det något akut så kör vi mail, vissa saker är mer beständigt då är det intranätet som vi använder, tavelmöten används också men det tar ju längre tid om man vill få ut någonting snabbt” (Avsändare 3)

De intervjuade mottagarna har delade åsikter när det gäller kommunikationen och vilken kommunikationskanal som används. Informationen som förmedlas via tidigare nämnda kanaler kan vara otydlig vilket medför att mottagarna brukar rådfråga kollegor för att få en bättre bild av budskapet. Överlag uttrycker de mottagande att den interna kommunikationen fungerar bra och de känner sig välinformerade. Mottagarna förtydligar att de är informerade om vart organisationen i sig är på väg, då de hålls uppdaterade om digitala lösningar som företagets kunder efterfrågar och även hur företaget utvecklar dessa. Mottagare ett berättar följande;

“..ibland kan informationen vara lite bristfällig. När företaget väljer att implementera nya lösningar t.ex. så kan det bli att vi inte har fått information om som kunderna efterfrågar. Då får man prata med kollegorna för att försöka få fram informationen som behövs.” (Mottagare 1)

Däremot när det gäller hur de informeras om hela organisationens mål, framtida förändringar och hot så råder det delade meningar på vilket sätt det förmedlas. En del av de intervjuade säger då att det är den typen av information förmedlas vid informationsmöten med gruppchef medan andra berättar att nästan all sådan information kommuniceras via kontrollerade kanaler där ledningen har kontroll över hur det förmedlas. Ur mottagare fyras perspektiv så förmedlas den typen av information i nio fall av tio på intranätet eller email.

4.1.1 Förändringar på företaget

Avsändarna berättar att företaget befinner sig i en ständigt föränderlig bransch och att den informationen som är rätt idag är möjligtvis inte rätt imorgon. Företaget har under de senaste åren gått från skicka nästan all kommunikation via mail till att i allt större utsträckning använda intranätet och på så sätt minska mailutskick. Det har uppstått en problematik med övergång då de anställda kan ha vant sig vid att få information på ett visst sätt och kan därför ha anpassningssvårigheter. Denna förändring medförde att det egna ansvaret ökade då de anställda själva behövde söka efter informationen.

Som en av mottagarna berättar har även enskilda uppföljningsmöten med chefen minskat över tid och således gått mer mot tavelmöten med hela teamet. Mottagarna förtydligar att mail är den primära kommunikationskanalen. En av mottagarna berättar att när hen började på kontoret så var det mer enskilda samtal med chefen men att den typen av möten har bytts ut mot gruppmöten där information presenteras.

4.2 Företagets kommunikationskanaler

Avdelningarna har olika rutiner gällande kommunikationskanaler där exempelvis kundtjänsten använder en rutin och rådgivning en annan. Det blir därför en utmaning för avsändarna att veta vilken kanal som gäller var och i vilket sammanhang. Det finns en frihet att välja kommunikationskanal men mail undviks överlag då det finns en risk för att informationen

missas av mottagarna och det finns även svårigheter med att rätta till felaktigheter. Avsändare tre förklarar att det är olika system på olika avdelningar, vilket innebär att företaget inte har en enhetlig kommunikationsväg. Detta gör att man måste ha kontroll över diverse avdelnings system så att informationen publiceras där de anställda förväntar sig finna den. Det blir därför en utmaning för avsändarna att veta vart man ska skriva.

Avsändarna anser att mail som kommunikationskanal bör användas för mer tillfällig information som exempelvis vid ärendeinformation och i mer akuta sammanhang. De förtydligar även att man i teorin ska kunna ta bort ett mail efter att man tagit del av informationen. Gällande intranätets funktion anser avsändarna att det är enkelt att läsa till sig information eftersom all information finns samlad där, som exempelvis nyhetsuppdateringar och information kring rutiner. Tavelmöten är en kommunikationskanal som vanligen används vid ärenden av större karaktär. Avsändarna berättar att vid större förändringar eller händelser så använder man en kombination av flera kanaler för att säkerhetsställa att informationen når ut.

Någonting avsändarna lyfter fram är även svårigheterna kring att undersöka om budskapet i informationen som sänts har förståtts av mottagaren. Detta då kommunikationskanalerna inte erbjuder någon möjlighet att verifiera att informationen har lästs. Avsändare tre berättar att ett av de tydligaste sätten att se om information inte lästs eller förståtts är när de anställda gör fel. Vilken hen benämner som att det kommer tillbaka den hårda vägen.

4.2.1 Förtydligande av budskap vid kommunikation

De digitala kanalerna som används inom organisationen har möjlighet att förutom i text även förmedla information via symboler såsom video och bilder. Enligt avsändarna används däremot dessa möjligheter sällan i kommunikationen. Avsändarna tar även upp problematiken gällande akronymer och förkortningar som används vid informationsspridning, då nya personer inte är bekanta med dessa. Kan även bli ett problem då de anställda kan ha olika uppfattning om vad förkortningarna betyder. I dagsläget beskriver avsändare två situationen som att;

“Det är någonstans där vi hamnat nu, att informationsspridningen i företaget generellt sett blivit hur man ska uttrycka sig. Det blir någonstans lite maktgrej, de som känner till förkortningarna har ett bra större försprång än dem som inte känner till” (Avsändare 2)

Mottagarna anser att detta bara används för något de kallar "roligare tillfällen", vilket innebär tävlingar och interna aktiviteter. Detta för att bryta mot den mer formella tonen som vanligtvis används i organisationen. Ett typiskt exempel är enligt mottagare fyra när information om tävlingar och liknande skickas ut. Då är det mycket användande av bilder och man använder en mer informell layout vilket hen tror sig bero på att det skall kännas roligare och sticka ut från den vanliga typen av kommunikation.

4.2.2 Relationers påverkan i företaget

Bearbetningsarbetet skulle enligt avsändarna kunna gynnas av en tidigare relation till personen eller personerna som skulle informeras. Avsändare två resonerar att en relation av något slag skulle ge en bild av på vilken nivå en person behärskar så att sättet att skriva kan anpassas något. På grund av detta så försöker de delta på tavelmöten och en av de intervjuade avsändarna försöker även närvara mer på avdelningen för att på så sätt få en bild av de anställda samtidigt som de anställda får en bild av dem. Däremot kände vissa att det kan innebära ett riskmoment när relationer byggs upp. Detta då man av bekvämlighet kan tänka sig frånga framarbetad rutin och istället lösa ett eventuellt problem på fel sätt. Vilket kan bli problematiskt om kollegan inte är tillgänglig när ett problem uppstår. Avsändare 2 förtydligar vikten av att ha en relation genom att berätta att man då kan få en insikt hur man skall kommunicera med denne på bästa sätt.

När mottagarna märker att information förmedlas av en, för dem, okänd individ är de restriktiva och vill på något sätt verifiera vem personen är innan det förmedlade budskapet används i arbetet. Man vill gärna ha ett ansikte på personen då en okänd individ eventuellt inte har rätt behörighet att förmedla information. Mottagare tre utvecklar resonemanget bakom detta;

"Om jag får ett mail från någon som jag inte brukar få mail ifrån så blir jag tveksam om jag kan lita på denne jämfört med om det är någon som jag vet brukar skicka mail" (Mottagare 3)

4.2.3 De anställdas preferenser

När det kommer till preferenser gällande mottagandet av information anser mottagarna att e-post är det bästa alternativet då det är kommunikationskanalen med högst tillgänglighet. Då intranät exempelvis har en mer komplicerad informationsstruktur där medarbetaren själv måste söka på information som är relevant för hen. Mottagare två berättar att hen vill ha information som berör hen direkt på mailen och information som är mer allmän bör läggas upp på intranätet.

Tavelmöten ger en tvingande känsla till inläring enligt en av de intervjuade mottagarna då gruppchefen vanligtvis förmedlar information som betraktas som viktig och relevant. Dessa möten sker ansikte mot ansikte vilket uppskattas då det finns möjlighet med direkta följdfrågor. De berättar även att det är lättare att ta in muntlig information snarare än via de digitala kanalerna då det lätt kan bli ett överflöd av information att tolka. Mottagarna uttrycker att e-post bör användas för information som är direkt riktad till mottagaren och inte allmän info som berör en större grupp än deras avdelning.

4.3 Återkoppling och felaktigheter på företaget

Enligt de intervjuade avsändarna får de sällan direkt återkoppling på utskickad information via mail däremot får de viss respons på intranätsposter. Till störst del kommer deras återkoppling via indirekta kanaler, vilket innefattar kundtjänststödet och gruppchefer som för detta vidare. Det finns även utvalda medarbetare i varje team som fungerar som ambassadörer som samlar återkoppling från teamet och för detta vidare. En av de intervjuade avsändarna tror att avsaknaden av återkoppling beror på att de anställda har mycket att göra och tar sig därför inte tid att ge återkoppling. Hen tror även att detta kan bero på svårigheter med att ge återkoppling, framförallt skriftlig. En av avsändarna berättar att när ingen återkoppling sker så utgår hen ifrån att informationen är mottagen.

De intervjuade avsändarna uttrycker att det finns ett behov av att utveckla möjligheterna till återkoppling. Detta är någonting som organisationen arbetar med och ett exempel på detta är att intranätet utvecklas för att erbjuda fler alternativ till direkt återkoppling. Avsändare ett berättar att den återkoppling som härstammar från intranätet oftast bara är glada tillrop exempelvis bra

jobbat och inte meddelanden om innehållet i publiceringen. I dagsläget rättas felaktigheter på e-post genom att skicka ut en rättelse samt att avaktualisera tidigare skickat mail genom en överstrykning på mailet. De berättar även att intranätet kan uppdateras i realtid vilket förenklar rättelse av felaktigheter genom att göra en ny uppdatering.

När mottagarna har svårigheter att förstå ett budskap pratar hen först och främst med en erfaren kollega, om kollegan har liknande tolkningssvårigheter går de direkt till gruppchefen för att få en bättre bild. De utvecklar även att rutinen kring återkoppling är att den går via en ambassadör i varje team som förmedlar den informationen vidare. Denna process kan enligt mottagarna ta flera veckor. De utvecklar även att den enda gången man kontaktar avsändare direkt är i akuta situationer. Mottagare två utvecklar sin tankegång kring det här med att;

“Det bottnar i att jag vill ha svar snabbt och om jag jobbar kväll så kanske inte personen är tillgänglig som sänt informationen” (Mottagare 2)

En av de intervjuade mottagarna utvecklar detta genom att hen tycker att det känns fel att gå direkt till avsändaren utan att man ska följa strukturen som byggts upp att gå via gruppchef eller ambassadör. Anledningen ligger i tanken att avsändaren har fullt upp så eventuell respons skulle ta längre tid. Mottagarna berättar att när de misstänker felaktigheter i mottagen information så brukar de rådfråga kollegor och om det fortfarande finns oklarheter går de till gruppchefen.

5 Analys

Detta avsnitt kommer att ställa den teoretiska referensramen mot den insamlade empirin för att försöka svara på vår frågeställning.

5.1 Hur sprids informationen från strategiska chefer till de anställda och täcker informationen de anställdas behov?

Informationen som sprids kommer dels från Stockholm, men diskuteras även fram internt bland de avsändande cheferna. Relationen till medarbetarna i Stockholm är något som påtalas med positiva ordalag då de tidigt får viktig informationen som förmedlas vidare. Som Welch et al. (2007) presenterat så diskuterar avsändare internt inom sin intressegrupp för att bestämma hur de gemensamt ska agera när informationen skickas vidare. Denna typ av möten sker utan riktlinjer ovanifrån och ger en möjlighet att diskutera fram ett arbetssätt som avsändare tror är mest effektivt. I valet av kanaler för förmedla information så väljer de strategiska cheferna till störst del kanaler där budskapet inte kan förändras på vägen (Welch et al., 2007). Vilket Welch et al. (2007) benämner som en kontrollerad kanal, där budskapet når mottagaren på det sättet som avsändaren tänkt sig. När diskussionen sker görs en avvägning kring vilken kanal som ska användas och varför, vilket kan jämföras med diskussionen Palvia et al. (2011) har kring de olika behov en kanal kan tillgodose.

Men vid större händelser så förmedlar de information till gruppcheferna som får presentera detta vid tavelmöten. Detta då information som sänds via e-post och intranät kan missas och att förmedla information via flera kanaler ökar sannolikheten att den tas in. Enligt Dennis et al. (2008) ökar även möjligheten att förstå budskap då flera kommunikationskanaler används. Detta kan även avläsas i empirin där flertalet kanaler används vid akuta situationer för att snabbt få ut budskapet. Även Welch et al. (2007) tar upp fördelarna med användandet av flera kanaler då sannolikheten att mottagaren nås via någon av intressegrupperna som denne tillhör ökar.

I intervjuerna uttrycker mottagarna att kommunikationen från de strategiska cheferna lever upp till mål som engagemang, tillhörighet, förändringar och medvetenhet som tas upp av Welch et al. (2007). Då mottagarna anser sig vara välinformerade om vart organisationen är på väg och förändringar som sker. Även om mottagarna tycker att kommunikationen fungerar bra inom organisationen finns det delade meningar angående vilken kommunikationskanal som den mesta informationen sprids via. Vilket kan innebära att informationen som mottagarna tar del av inte blir densamma beroende på kanalen som används. Detta är något Welch et al. (2007) förtydligar, att information som går via okontrollerade kanaler kan förändras av förmedlaren.

Welch et al. (2007) anser att en av huvuduppgifterna för den interna kommunikationen är att skapa interna relationer. En tidigare relation av något slag med en individ är något som alla intervjuade lyfter som givande. De avsändande medarbetarna berättar att det kan ge en bild som kan underlätta i valet av hur de kommunicerar och med vilket typ av språk. Dennis et al. (2008) berättar att de sociala relationerna som medarbetarna har med varandra påverkar den tid som det tar att uppfatta budskapet i kommunikationen, eftersom tiden att tyda ett budskap minskar med hjälp av igenkännandet av kommunikationsmönstren som uppkommer av att kommunicera med en tidigare kontakt.

Mottagarna berättar att de är försiktiga när information förmedlas från en person som de inte har någon tidigare relation med. Att bara använda information från en för dem okänd individ medför svårigheter då de inte känner igen personens kommunikationsmönster vilket kan bidra till tolkningssvårigheter. Detta lyfts även fram av Dennis et al. (2008) som beskriver att sociala relationer mellan medarbetare påverkar hur snabbt de uppfattar budskapen i kommunikation då igenkännande av kommunikationsmönster förenklar tolkningen av informationen som mottagits.

5.2 Hur används kommunikationskanaler inom organisationen och är dessa tydliga för medarbetarna?

På avdelningen så används tre primära sätt att kommunicera och förmedla information, intranät, e-post och tavelmöten. De intervjuade avsändarna berättar att det under de senaste åren skett förändringar där intranätet har tagit kliv framåt på bekostnad av mail.

Detta beskriver även Dennis et al. (2008) då kanalerna väljs efter ett antal kriterier, vilket budskap som skall nå mottagaren och hur relevant informationen är. Både Intranät och e-post har väldigt likvärdiga egenskaper enligt Larsson (2014) och Brown et al. (2014) när det kommer till förmedlingshastighet och spridning men då e-post trycker ut information så finns risken att det som förmedlas inte uppfattas och försvinner i den stora mängd som dyker upp i inkorgen. Vilket enligt de intervjuade är anledningen till att förändringen har påbörjats.

När det kommer till användandet av intranätet så uttrycker en av de intervjuade med ansvar för att posta information på intranätet att kanalen är väldigt användbar då all information finns samlad. Däremot tillägger hen att åsikten kan grundas i att hen själv använder intranätet i så stor utsträckning att det kan vara svårt att se andra användares perspektiv. Samma resonemang kunde observeras i studien gjord av White et al. (2010) där de ansvariga för intranätet resonerade att medlemmarna i deras organisation måste känna sig informerade då mängden tillgänglig information på intranätet var så pass omfattande. Detta kan även höras från mottagarna i att det finns svårigheter med kommunikation genom intranätet då de själva måste hitta den information de söker.

I intervjun framkommer det att mail är den mest aktuella källan av information för mottagarna då de vanligtvis kollar av e-posten vid början av ett arbetspass samt uppdaterar e-posten kontinuerligt under arbetspasset. Enligt avsändarna av information anser de att e-post bör vara en kanal där information som sänds inte behöver sparas utan ska i teorin kunna raderas efter läsning. Enligt Dennis et al. (2008) ökar förtroendet av en kanal vid upprepade användning vilket i detta fall kan kopplas till mailanvändningen då det används regelbundet under arbetstid.

Intervjuerna lyfte även fram att tavelmöten används för att muntligt förmedla viktig information där gruppchefen själv går ut med information. Mottagarna anser att denna typ av kommunikationskanal känns mer tvingande då relevant information delas direkt av en överordnad. Detta möjliggör även för direkta följdfrågor som underlättar tolkningen av given information då eventuella oklarheter kan klaras upp direkt. Vilket stämmer överens med Jacobsen och Thorsviks (2014) beskrivning av den muntliga kanalen som underlättande för dialog. Enligt Dennis et al. (2008) innebär muntlig kommunikation en hög synkronisering där

mottagaren får informationen i realtid och kan därefter tolka och ge följdfrågor direkt till avsändaren.

Den förändring som avsändarna berättar om kring intranätets användande stämmer inte in på mottagarnas bild av kommunikationsförmedlingen. Enligt Welch et al. (2007) följer inte detta mål för den interna kommunikationen. Då syftet är att de anställda ska hållas informerade kring förändringar som sker internt för att minska deras ovisshet (ibid.). Ur deras perspektiv tar e-post fortfarande upp en stor del av kommunikationen i organisationen. Den förändringen som mottagarna faktiskt märkt av är hur möten med överordnade gått från att vara mer enskilda till att i stället vara i gruppform där informationen klumpas ut till mottagarna av information.

De olika teamen på kontoret har arbetat fram egna rutiner vilket sätter press på avsändarna att hålla sig à jour kring de olika preferenserna. När det inte finns en gemensam rutin för alla avdelningar för hur information skall förmedlas skapas ett problem för användaren då hen vid eventuell kommunikation med ett nytt team kan förmedla information på fel kanal, sett ur deras perspektiv. Detta är något som även tas upp av Dennis et al. (2008) där de berättar att en kontinuitet och familjaritet med en viss kanal underlättar för kommunikationen.

5.3 Hur fungerar återkopplingen mellan mottagare och avsändare?

Enligt intervjuerna framkommer det att mycket av informationen som förmedlas sker via kanaler som har möjlighet till tvåvägskommunikation men att det är något som sällan utnyttjas. Avsändarna berättar att de sällan ser återkoppling på den information som skickas ut, oberoende av vilken digital kanal som används. Welch et al. (2007) poängterar att även om det finns möjlighet att återkoppla så behöver de anställda ofta uppmuntras till att utnyttja denna möjlighet.

Enligt intervjuerna kan avsaknaden av återkoppling bero på att mottagarna av information inte har tiden att skicka detta till avsändarna.

När mottagarna stöter på frågetecken i kommunikationen så kommunicerar de istället i första hand med medarbetarna på samma nivå som för att på så sätt hitta en lösning på problemet.

Vilket stämmer in på det Welch et al. (2007) förmedlar i kommunikationsmatrisen, att kollegor pratar med varandra sinsemellan på samma nivå angående teamets uppgifter.

Att mottagarna agerar på detta vis beror på att de tror att avsändarna inte har tid att ta emot återkoppling eller följdfrågor. Mottagarna går istället i förstahand till kollegorna då de har förtroende att de vill sprida korrekt information i organisationen. Om kollegorna inte kan svara på frågan så går de till gruppchefer eller ambassadörer som fungerar som en mellanhand för förmedlingen av återkopplingen. Att återkopplingen förmedlas muntlig till en mellanhand innebär att informationen som förmedlas löper risk att förändras. Detta är något som lyfts upp av Dennis et al. (2008) att risken vid förmedling av information via en muntlig kanal så kan inte budskapet återupprepas på samma vis som om det vore skriftligt. Även Welch et al. (2007) förklarar att mellanhandens tolkning kan vara annorlunda och därför förändra budskapet. Beteendet att återkoppla via chefer passar även in i Welch et al. (2007) uppdelning av kommunikationen inom organisationen. Där medarbetare ofta kommunicerar med sin närmsta chef.

6. Diskussion

Detta avsnitt kommer att sammanfatta analysen för att sedan diskutera dess aspekter utifrån studiens forskningsfrågor.

6.1. Hur sprids informationen från strategiska chefer till de anställda och täcker informationen de anställdas behov?

Informationsspridningen som sker inom organisationen fungerar enligt mottagarna bra då de anser sig vara informerade. För avsändarna så är det däremot svårt att veta om budskapet i deras information når mottagarna och täcker deras behov. Avsaknaden av återkoppling medför att avsändarna inte kan säkerhetsställa att informationen de sänt har tagits emot. Ett sätt att hantera detta har utvecklats till ett tankesätt där ingen återkoppling innebär att informationen har förmedlats. Informationen som i slutändan uppmärksammas av mottagarna kommer både genom kontrollerade och okontrollerade kanaler vilket kan påverka budskapet i informationen. Oavsett eventuella skillnader i budskapen så anser de sig välinformerade. Studien har därför gett oss en större insikt i hur lätt det kan bli att missa kommunikation av förändringar.

Informationsspridningen kan stöta på hinder då mottagarna vill verifiera personen och informationen som kommer från en okänd avsändare. Detta gör mottagarna för att säkerhetsställa att de inte sprider felaktig information, vilket kan ta tid från deras egna arbetsmoment. Då kontoret har en hög omsättning av personal så innebär det en konstant ström av nya personer som får information från personer som är okända för dem. Om åsikterna från de intervjuade är en norm på kontoret så innebär det en risk att de nya medarbetarna kommer att resonera på samma sätt gällande verifiering.

6.2. Hur används kommunikationskanaler inom organisationen och är dessa tydliga för medarbetarna?

Från användarnas perspektiv så finns det ett tydligt förhållningssätt till de tre kanalerna som studien framhäver. Avsändarna har egna rutiner för vilken information som skall skickas via kommunikationskanalerna. Detta förhållningssätt är inte lika tydligt för mottagarna som av bekvämlighetsskäl förväntar sig att få relevant kommunikation via mer riktade kanaler som

e-post och tavelmöten då intranätet idag används mer vid specifik ärendeinformation mot kund. Skillnaden i deras perspektiv på användandet av kanaler blir tydligt då förändringsarbetet för att minska användandet av e-post och öka informationsflödet på intranätet visar på en brist i kommunikationen. Om en större förändring genomförs och parterna inte har samma kännedom av att det sker en förändring så har inte denna förändring implementerats väl inom alla nivåer i organisationen. Sker förändringen istället gradvis så har medarbetarna möjligheten att anpassa sina rutiner efter förändringshastigheten. När denna gradvisa förändring väl är genomförd har medarbetarnas arbetssätt synkroniserats med de nya direktiven. Om en förändring sker utan att det märks så hinner inte medarbetarna anpassa sitt beteende så när förändringen väl märks av så kan det uppkomma problem då de inte är vana att arbeta på det nya sättet.

Något som framkommer i våra intervjuer är att avdelningarna på företagets rutiner för kommunikation skiljer sig åt sinsemellan. Att inte ha övergripande rutiner för kontoret i stort kan skapa kommunikationssvårigheter då alla kanske inte är uppdaterade kring de olika avdelningars preferenser. Det finns en risk för att hastigheten för förmedlingen av information sänks då behovet av att först ta reda på hur en avdelning förväntar sig att få sin information bör lösas innan kommunikationen sker. Kunskapen att de olika avdelningarna kommunicerar på olika sätt finns bland avsändarna, men att anpassa kommunikationen kan bli tidskrävande. Att ha en enhetlig form av kommunikation inom hela kontoret skulle därför underlätta för både avsändarna och mottagarna då det istället kan användas tydliga kanaler som alla förstår.

Mottagarnas användande av intranätet skulle kunna vara en extrem åsikt då de intervjuade möjligen har avvikande åsikter gentemot resterande medarbetare på avdelningen. Risken ligger i att de som har intervjuats i studien representerar en grupp människor inom organisationen som inte anammat de digitala kanalerna. Vilket innebär att resultatet kring intranätets användande kan bli missvisande då de använder kanalen i mindre utsträckning. Detta är svårt att undvika i kvalitativa studier. Tillförlitligheten i resultatet ökar dock då samma åsikter har framkommit i undersökningen av White et al. (2010), där studien visar på ett liknande resonemang där medarbetare känner att de inte har tid att leta runt på intranätet utan hämtar endast specifik information.

6.3. Hur fungerar återkopplingen på kontoret och hur hanteras felaktigheter i kommunikationen?

Utifrån de intervjuade avsändarna kan ett problem identifieras, och det är den lilla återkoppling som de får tillbaka. Både avsändarnas och mottagarnas tankegång verkar vara att det beror på tidsbrist från den andra parten. Vad som kan observeras är att det handlar om en framarbetad rutin där de anställda oftast löser eventuella oklarheter i kommunikationen genom att diskutera med varandra. Detta innebär att återkoppling som kanske skulle kunna förbättra någon aspekt på kommunikationen inte förs vidare utan stannar kvar på medarbetarnas nivå i organisationen. Detta kan skapa ett beroende till de kollegorna man har runt omkring sig, vilket kan skapa ett problem på avdelningen om inte en viss person är närvarande. Ett exempel på en sådan situation skulle kunna vara att en avsändare förmedlar information där rutinen för användandet inte är självklar och att en anställd behöver en viss kollegas expertis för att tyda detta. Är sedan kollegan inte närvarande så skapas det kommunikationsproblem som eventuellt hade kunnat lösas om avsändaren fått återkoppling i ett tidigare skede.

Rutinen har växt fram då man vill ha svar på frågan snabbt och inte känner att man har tid att vänta på respons från avsändaren vilket har utvecklats till en social norm inom organisationen. En rutin som behandlar återkoppling borde därför upprättas i organisationen där medarbetarna uppmuntras till att återkoppla på saker som känns oklara även om de har löst dessa med hjälp av en kollega i närområdet. Detta sätt att arbeta där information värd att återkoppla inte förmedlas kan innebära risker, då det utan återkoppling kan bli svårt att upptäcka problem vilket kan påverka förändringsarbetet. Däremot är det svårt att veta om problemen som löses på kundtjänstavdelningen är av sådan ringa karaktär att det skulle vara relevant att återkoppla. Då undersökningen var av mer övergripande karaktär och inte på detaljnivå var det inget som las större tyngd på.

7. Slutsats

I detta avsnitt kommer vi kortfattat att redovisa de svar vi fått med hjälp av våra forskningsfrågor.

7.1. Hur sprids informationen från strategiska chefer till de anställda och täcker informationen de anställdas behov?

Informationen i företaget sprids av de strategiska cheferna genom flertalet kanaler. Dessa kanaler kan medföra en otydlighet för de anställda då det inte finns någon enhetlig kanal som täcker den viktigaste informationen. Vi kan dra slutsatsen att informationsspridningen inom organisationen håller de anställda välinformerade, men information kommer från olika källor där innehållet kan se olika ut beroende på avsändare. Denna variation kan skapa skillnader i kunskapsnivån hos de anställda.

7.2. Hur används kommunikationskanaler inom organisationen och är dessa tydliga för medarbetarna?

Från användarnas perspektiv är nyttjandet av kommunikationskanalerna tydligt och även att det pågår en förändring av kommunikationsmönster inom organisationen. Denna bild delas inte av mottagarna som inte märkt av någon större förändring. I och med att kommunikationskanalerna genomgår en förändring där fokus skiftar från mail till intranät så kan otydligheter uppenbara sig för de anställda då förändringen inte uppmärksammas på alla nivåer i företaget.

7.3. Hur fungerar återkopplingen på kontoret och hur hanteras felaktigheter i kommunikationen?

Vi kan dra slutsatsen att återkoppling sällan sker vid kommunikation i organisationen. Detta beror framförallt på att mottagarna av information löser eventuella tolkningsfrågor sinsemellan, vilket medför att avsändarna inte får den återkopplingen som behövs. Avsändarna försöker undvika felaktigheter genom att använda kanaler som erbjuder möjligheter till rättning. Men eftersom mottagarna arbetar på samma sätt med felaktigheter som återkoppling så kommer

eventuella felaktigheter som upptäcks inte förmedlas till avsändarna. Detta ökar risken att inte rättning sker i kommunikationskanalerna.

7.4. Studiens bidrag

Denna studie har bidragit med en tydligare insikt hur den interna kommunikationen fungerar på ett modernt företag. Studien visar på tänkbara förbättringsmöjligheter kring den interna kommunikationen i form av tydligare uppmuntran och kanaler för återkoppling. Studien visar även på likheter med tidigare utförda undersökningar gällande de anställdas inställningar kring intranät, vilket skulle kunna vara av intresse för företag som utnyttjar intranät för kommunikation.

7.5. Framtida forskning

Denna studie har utförts med hjälp av en kvalitativ forskningsmetod på ett kontor i en större organisation. Det vore även intressant att använda sig av en kvantitativ forskningsmetod då fler generella slutsatser skulle kunna dras utifrån resultatet. Att ha ett större urval av intervjudeltagare skulle vara av tillfredsställelse då fler insikter hade kunnat uppenbara sig. Att jämföra fler avdelningar på organisationen skulle vara intressant då eventuella skillnader kan finnas. En undersökning av flera organisationer skulle även vara intressant då det kan finnas skillnader i olika organisationsstrukturer. Då återkoppling växt fram som den mest relevanta aspekten i denna studie skulle det vara intressant att fördjupa sig ytterligare i denna del av kommunikationen. En aspekt som skulle kunna vara intressant att fördjupa sig i är om oviljan till att använda intranätet beror på de anställdas ovana till kanalen beror på de anställdas egna förmågor, att de inte känner att de kan kanalen och därför undviker att använda den.

8. Källförteckning

Baumeister, R.E. and Leary, M.R. (1995), "The need to belong: desire for interpersonal attachment as a fundamental human motivation", *Psychological Bulletin*, Vol. 17, pp. 497-529, p. 423.

Brown, R., Duck, J., & Jimmieson, N. (2014). E-mail in the workplace: The role of stress appraisals and normative response pressure in the relationship between e-mail stressors and employee strain. *International Journal of Stress Management*, 21(4), 325-347.

Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2., [rev.] uppl.. ed.). Stockholm: Liber.

Chefstidningen. (2013). Tema internkommunikation. Hämtad 2017-05-10, från <http://chefstidningen.se/reportage/tema-internkommunikation>

Cheney, G., & Christensen, L. T. (2001). Organizational identity: Linkages between "internal" and "external" organizational communication. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication* (pp. 231-269). Thousand Oaks, CA: Sage

Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication*, 30(1), 5-28.

Cornelissen, J. (2004), *Corporate Communications Theory and Practice*, Sage, London.

Day, A., Scott, N., & Kelloway, K. (2010). Information and communication technology: Implications for job stress and employee well-being. In *Research in Occupational Stress and Well-being* (Vol. 8, pp. 317-350). Emerald Group Publishing Limited.

Dennis, A., Fuller, R., & Valacich, J. (2008). Media, tasks, and communication processes: A theory of media synchronicity. *Mis Quarterly*, 32(3), 575-600

De Ridder, J. (2004), "Organisational communication and supportive employees", *Human Resource Management Journal*, Vol. 14 No. 3, pp. 20-31.

Dickson, D., Reiney, S., & Hargie, O. (2003a). Communication sensitive business issues. Part 1. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(1), 35–43. doi: 10.1108/13563280310458902

Dickson, D., Rainey, S., & Hargie, O. (2003b). Communicating sensitive business issues: Part 2. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(2), 121-127 doi: 10.1108/1356328031047562

Forman, J. and Argenti, P.A. (2005), "How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: an exploratory qualitative study", *Corporate Reputation Review*, 8(3), 245-264.

Fors-Andrée, S. (2012, 23 januari). Intern kommunikation (Blogginlägg). Hämtad från <http://www.jeanettefors.se/tag/intern-kommunikation/>

Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, MA.

Friedl, & Verčič. (2011). Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study. *Public Relations Review*, 37(1), 84-86.

Grunig, J. E. (1992). Symmetrical systems of internal communication. *Excellence in public relations and communication management*, 531-576.

Heide, M. (2002). *Intranät—en ny arena för kommunikation och lärande*. Department of Sociology, Lund University.

Heide, M., Johansson, C., Simonsson, C., & Clarén, A. (2005). *Kommunikation & organisation* (1. uppl.. ed.). Malmö: Liber

Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302-314.

Knight, C., & Haslam, S. A. (2010). Your Place or Mine? Organizational Identification and Comfort as Mediators of Relationships Between the Managerial Control of Workspace and Employees' Satisfaction and Well-being. *British Journal of Management*, 21(3), 717-735.

Jacobsen, D., Sandin, G., & Hellström, C. (2002). *Vad, hur och varför : Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar* (4., [uppdaterade] uppl.. ed.). Lund: Studentlitteratur.

Larsson, L. (2014). *Tillämpad kommunikationsvetenskap* (4., [bearb.] uppl.. ed.). Lund: Studentlitteratur.

L'Etang, J. (2005). Critical public relations: Some reflections. *Public Relations Review*, 31(4), 521-526.

Lind, R. (2014). *Vidga vetandet : En introduktion till samhällsvetenskaplig forskning* (1. uppl.. ed.). Lund: Studentlitteratur.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Sage Publications.

Moloney, K. (2002). *Rethinking public relations: The spin and the substance*. Routledge.

Palmer, A. and Hartley, B. (2002), *The Business Environment*, 4th ed., McGraw-Hill, Maidenhead.

Palvia, P., Pinjani, P., Cannoy, S., & Jacks, T. (2011). Contextual constraints in media choice: Beyond information richness. *Decision Support Systems*, 51(3), 657-670.

Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder : Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (4., [uppdaterad] upl... ed.). Lund: Studentlitteratur

Quirke, B. (2008). *Making the connections : using internal communication to turn strategy into action*. Aldershot: Gower.

Richmond, V. P., McCroskey, J. C., & Powell, L. (2012). *Organizational communication for survival*. Pearson Higher Ed.

Smith, L., & Mounter, P. (2008). *Effective internal communication*. Kogan Page Publishers.

Tkalac Verčič, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223-230.

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

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.

White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2010). Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84.

9. Bilagor

BILAGA 1

Intervjuguide Avsändare

Kan du beskriva vad du arbetar med?

Hur länge har du arbetat med detta?

Har sättet att förmedla information förändrats under den tid du arbetat här?

Vad har du för informationsansvar. det vill säga vilken typ av information skall du förmedla, till vem och hur?

Upplever du att det är problem att nå fram med ditt budskap? Tar mottagaren del och förstår informationen?

Hur får du reda på vad som händer i organisationen och vilken information du behöver sända vidare? Är det du själv som avgör?

Behöver du bearbeta eller tolka informationen som du ska förmedla? Vilka faktorer påverkar isåfall bearbetningen?

Har du möjlighet att anpassa informationen efter mottagarna? Om ja vad gör du?

Vad är din relation till dina informationsmottagare?

Känner du att det kan underlätta ditt arbete om du känner mottagarna, att det underlättar ifall du behöver bearbeta informationen på något sätt?

När informationen ska skickas vidare har du möjlighet att välja den kanal som du tror ökar chansen att mottagaren tar del av den? Hur gör du det valet?

Har du isåfall fått någon internutbildning för detta?

Vad tycker du är positivt respektive kan vara problematiskt i denna process?

Föredrar du att ge information på något speciellt sätt? Om ja, Varför?

Vilken information förmedlas oftast med "tryckande metod", i vårt fall e-mail, och vilken information förväntas de anställda ta del av själva dvs "dragande metod" intranätet?

Hur upplever du att informationsöverföringen fungerar? Upplever du att att det finns utmaningar för den interna kommunikationen på företaget? Om ja, hur?

Undersöks det ifall personalen tar del av informationen som förmedlas och vilket eget ansvar har de? Om ja, ledde det till förändringar?

Hur hanteras eventuella felaktigheter i utskickad information? Hur rättas det isåfall till?

Ger du någon gång ut samma information via flera olika informationskanaler? Om ja, vad gör den informationen extra viktig och finns det någon baktanke med att använda flera typer av kanaler?

Upplever du att det kan finnas problem att nå fram med ditt budskap?

Vilken kommunikationskanal anser du den mest effektiva när du vill nå ut till dina medarbetare?

Vilken kanal föredrar du?

Vad används intranätet till? Vilka använder det?

Vilken typ av kommunikation/information anser du bör delas på intranätet? Hur säkerhetsställs det att medarbetarna tar del av information som sprids via intranätet?

Hur fungerar återkopplingen från mottagaren kring information förmedlad på intranätet? Får du oftast återkoppling? vad för återkoppling?

Vilket information anser du bör skickas via e-mail och inte intranät?

Går du efter några specifika riktlinjer när du skickar information via e-mail? Någon mall?

Hur fungerar återkoppling från mottagaren vid denna typ av informationskanal?

Vilken sorts kommunikationsväg tror du fungerar bäst för både avsändare och mottagare när det gäller kodning och tolkning?

Avslutningsvis vad är bra internkommunikation för dig och vad anser du borgar för en god kommunikation inom telefonbanken?

BILAGA 2

Intervjuguide mottagare

Kan du beskriva vad du arbetar med?

Hur får du information i dagsläget?

Är det endast formella kanaler eller sprids information även informellt? Isåfall hur?

Hur får du reda på vad som händer i organisationen?

När denna typ av information dig via kontrollerade kanaler eller via okontrollerbara kanaler såsom kollegor?

Har sättet att förmedla information förändrats under den tid du arbetat här?

Hur distribueras den mesta informationen?

Utnyttjas möjligheterna med medier på något sätt? (video, text, bild) (Symboler)

Hur upplever du att interna kommunikationen på företaget överlag?

Hur gör du när du inte förstår budskapet? Agerar du annorlunda beroende beroende på kanal? Förmedlar detta till avsändaren?

Vilken typ av kommunikation/information anser du bör delas på tavelmöte, intranätet & e-mail?

Läser du ofta om informationen som skickas till dig? Vad beror det på?

Vilken kanal gäller det oftast?

Påverkar kanalen tiden det tar innan du uppfattat budskapet? Om ja, återkopplar du och isåfall hur?

Kan du urskilja hur informationen når dig och vem som är avsändare? Hur för du den vidare mot kund?

Hjälper det att ha en relation till avsändaren ur ett kommunikationsperspektiv?

Hur fungerar dialogen med din närmaste överordnad? Används tydliga kanaler?

Föredrar du att få informationen på något sätt? Känner du att din feedback gällande kommunikation får respons?

Hur reagerar du kring eventuella felaktigheter och dubbelkollar du information för att se att du är rätt informerad?

Finns det någon internutbildning för hur du skall tolka information som skickas?

Finns det några krav på att du ska ta till dig det som sänds ut?

Hur snabbt lägger du märke till ny info via mail & intranät?