

Uppsala universitet  
Institutionen för informationsvetenskap  
Enheten för medier och kommunikation  
C-uppsats i medie- och kommunikationsvetenskap  
Framlagd HT 2005

# Effektiv intern kommunikation

En studie av kommunikation mellan värdar och värdledare i en idrottsförening

Författare: Susan Andersson  
Handledare: Peder Hård af Segerstad

## **Abstract**

**Title:** Effective internal communication –A case study on communication between a manager and the employees in a sportsclub.

**Number of pages:** 40, without enclosures

**Author:** Susan Andersson

**Tutor:** Peder Hård af Segerstad

**Course:** Media and Communication Studies C

**Period:** Second term 2005

**University:** Division of Media and Communication, Department of Information Science, Uppsala University

**Purpose/Aim:** I aim to do a case study of a work situation, where there is no natural or direct form of feedback between the manager and the employees, and compare the purpose of the information efforts with how it is perceived by the employees.

**Material/Method:** Qualitative research method, including an assembling method in the form of interviews, and a processing method of those interviews.

**Main results:** All the used channels combined together (except one channel) seem to have created the right condition so that the content of the information can be perceived and used as the way it was supposed to, even though there's no direct feedback of the information. The manager gets feedback indirectly and can therefore adapt the messages, or the information efforts, to the receivers.

**Keywords:** Organizational communication, Internal communication, Information, Feedback.

## Sammanfattning

Inom organisationen Friskis och Svettis (F & S) arbetar ett helt arbetslag vid andra tider än medlemmarna i organisationsledningen, eller kansliet som det kallas inom organisationen. Det innebär att arbetslaget inte träffar den som är chef eller ledare för detta arbetslag, som även har informationsansvaret gentemot dem, på ett naturligt sätt via sin arbetsplats särskilt ofta. Problemformuleringen lyder: Hur kan denne informationsansvarige ledare försäkra sig om att informationen verkligen går fram, att den förstås och används på det sätt som sändarna avser, när naturlig återkoppling sker mycket sällan?

Uppsatsen utgångspunkt är att en chef och/eller en informationsansvarig kan, genom att planera, strukturera och samordna kommunikationsaktiviteterna, använda information som ett styrmedel. Kommunikation och information utgör alltså viktiga ledningsinstrument som, om de används på rätt sätt, kan bidra till bättre och snabbare måluppfyllelse.

Syftet med uppsatsen är att jämföra syftet med informationsinsatsen med hur den uppfattas eller tas emot av det arbetslag som informationen är riktad till inom organisationen Friskis & Svettis Uppsala. Det innebär att jag tänker undersöka om och hur informationen uppfattas och hur effektiv den är.

Syftet är också att diskutera om eller hur denna värdledare har försäkrat sig om att informationen går fram trots att naturlig eller direkt återkoppling sker mycket sällan mellan denne och dess arbetslag.

För att göra det används en kvalitativ forskningsmetod där åtta värddar intervjuats samt den informationsansvariga värdledaren. Värdarnas svar jämförs med det uppgivna syftet bakom informationsinsatsen, för att på så sätt undersöka hur informationen uppfattas och hur effektiv den är.

Slutsatser som kunde dras var att alla kommunikationskanaler (utom intranätet) tillsammans verkar skapa de rätta förutsättningarna för att information ska kunna förstås och tillämpas på det sätt som det är tänkt, på så sätt är fungerar kanalerna effektivt. Det förefaller dock vara en del "små" tekniska problem med både mötena och pärmen som enkelt skulle kunna åtgärdas så att informationen bättre kan nå ut till värdarna.

Genom att göra samma information tillgänglig i flera format, det vill säga via flera kanaler, har den informationsansvariga värdledaren skapat en egen kombination av skriftliga kanaler (skriftlig tryckt och skriftlig elektronisk) som verkar fungera i princip lika bra för att höja kunskapsnivån hos värdarna som kombinationen skriftlig/elektronisk och muntlig kommunikation i detta fall, trots att meddelandet. Den informationsansvariga värdledaren har även sett till att få indirekt feedback, genom de värduppföljningsmöten som arrangeras, och på så sätt kan denne anpassa meddelandet till mottagarnas, det vill säga värdarnas, behov.

Den informationsansvariga värdledaren har alltså, genom att få indirekt feedback och genom att sprida samma sorts information i flera kanaler, förmodligen sett till att informationen förstås och tillämpas ungefär så som denne har tänkt sig.

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	5
1.1 Problemformulering .....	6
1.2 Frågeställning .....	6
1.3 Syfte .....	6
1.4 Frågeställningar .....	6
1.5 Avgränsningar .....	6
<b>2. Bakgrund</b> .....	7
2.1 Strategisk intern kommunikation .....	7
2.2 Organisationen Friskis & Svettis.....	9
2.3 Friskis & Svettis Uppsala.....	9
2.4 Världlagets funktion .....	9
2.5 Interna Kanaler .....	10
<b>3. Metod</b> .....	12
3.1 Insamlingsmetod .....	12
3.2 Urval.....	12
3.3 Provintervju .....	13
3.4 Intervjuernas genomförande.....	13
3.5 Databearbetningsmetod.....	13
3.6 Validitet och reliabilitet.....	14
3.7 Metodkritik.....	14
<b>4. Teori</b> .....	15
4.1 Definitioner .....	15
4.3 Kommunikation inom organisationer- nu och då : Från push till pull .....	16
4.4 Internkommunikationens innehåll.....	17
4.5 Kommunikationskanaler .....	18
4.6 Kommunikationsmodeller – strategier och metoder för spridning av information....	19
<b>5. Resultat</b> .....	22
5.1 Funkispärmen .....	22
5.2 Grupp e - mail .....	24
5.3 Intranätet – Funknet .....	26
5.4 Världmötena i början på terminerna.....	28
5.5 Värduppföljningsmöten.....	30
<b>6. Analys</b> .....	33
6.1 Skriftlig information- Funkispärmen .....	33
6.2 Elektronisk information- Gruppmailen .....	35
6.3 Elektronisk information- Intranätet .....	37
6.4 Muntlig information/ kommunikation-Världmötet .....	37
6.5 Muntlig information/ kommunikation-Värduppföljningsmötet .....	38
6.6 Slutsats .....	39
<b>7. Slutdiskussion</b> .....	40
<b>8. Källförteckning</b> .....	41
Bilaga 1. Intervjuguide värddledare .....	42
Bilaga 2. Intervjuguide respondenter .....	44

# 1. Inledning

Den interna kommunikationen har blivit allt mer uppmärksammas i forskning och praktisk organisationsanalys på senare år. I dag ser allt flera organisationsledningar sina anställda som tillgångar och viktiga för organisationens totala framgångar, inte minst för att det skett förskjutningar inom forskningen från att se på individer inom organisationer som kugghjul i ett maskineri till tänkande och agerande individer i en organisationskultur.

Larsson (Banks i Larsson) anser att ”de egna medarbetarna är bland de viktigaste publikerna för en organisation”<sup>1</sup>. Organisationsledningar blir allt mer strategiskt medvetna om vikten av att informera och kommunicera med de anställda inom en organisation. Om medarbetarna är bättre och aktivt insatta i organisationens förfaranden kommer de att kunna bidra till att företagen når sina mål på ett bättre och snabbare sätt. Peter Eriksson konstaterar att all intern dialog bör innehålla ett visst mått av styrande karaktär<sup>2</sup>. Genom att planera, strukturera och samordna kommunikationsaktiviteterna kan information användas som ett styrmedel för att styra verksamheten. Kommunikation och information utgör alltså viktiga ledningsinstrument som, om de används på rätt sätt kan bidra till bättre och snabbare måluppfyllelse. Det finns en mängd olika kanaler och metoder som organisationsledningen kan använda sig av och varje organisation måste välja sin kombination efter egna förutsättningar.<sup>3</sup>

Den effektivaste formen av ”informationsöverföring”, så att information förstås och används på det sätt som sändarna avser, sker när det råder direkt återkoppling mellan sändare och mottagare, till exempel i en samtalssituation. Även andra faktorer påverkar mottagarens förmåga att ta till sig information, till exempel sändarens och mottagarens kulturella tillhörighet och informationens komplexitet. Problemet är att denna form av ”informationsöverföring” inte är särskilt effektiv i en större organisation med många anställda eftersom det är otroligt tidskrävande och därför också dyrt. Det är inte heller alltid nödvändigt, viss information kan med enkelhet förstås och tillämpas av mottagaren så som det är tänkt av sändaren, utan direkt återkoppling. Men hur säker kan sändaren vara på att informationen verkligen går fram?

Jag har tidigare i inledningen talat om vikten av internkommunikation i organisationer och under vilka förutsättningar information bäst kan överföras. Det vore därför intressant att undersöka hur en informationsansvarig kan försäkra sig om att informationsstyrningen fungerar i en organisation där det sällan råder någon direkt eller naturlig återkoppling.

Innan jag formulerar problemet som ligger till grund för min undersökning ämnar jag förtydliga hur begreppen kommunikation och information tolkas och hur jag avser att använda dem vidare i uppsatsen. Med kommunikation avses en process eller aktivitet där budskap samlas, tolkas och sänds mellan människor. Denna process pågår ständigt inom en organisation. Budskapet i denna process är information.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Larsson, Larsåke, *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, (2:a uppl.), Studentlitteratur, Lund, 2001:69.

<sup>2</sup> Eriksson Peter, *Planerad kommunikation*, Almqvist & Wiksell Förlag AB, Malmö, 1992:41.

<sup>3</sup> Ibid:41ff.

<sup>4</sup> Vidare definitioner av begreppen följer under avsnittet *4.1 Definitioner*.

## 1.1 Problemformulering

Inom organisationen Friskis och Svettis Uppsala arbetar ett helt arbetslag vid andra tider än medlemmarna i organisationsledningen, eller kansliet som det kallas inom organisationen. Det innebär att arbetslaget inte träffar den som är chef eller värdledaren/ledare, som även har det yttersta informationsansvaret gentemot dem, på ett naturligt sätt via sin arbetsplats särskilt ofta. På vilka sätt kan en informationsansvarig chef inom organisationen Friskis & Svettis kvalitetssäkra de interna informationsinsatserna gentemot sitt arbetslag?

## 1.2 Frågeställning

Hur kan denne informationsansvarige ledare försäkra sig om att informationen verkligen går fram, att den förstås och används på det sätt som sändarna avser, när naturlig (genom att man träffar varandra på arbetsplatsen) eller direkt (som kan uppstå under en mötessituation till exempel) återkoppling sker mycket sällan?

## 1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att jämföra vad den informationsansvariga värdledaren har för syfte med informationsinsatserna med hur de uppfattas eller tas emot av värdarna. Det innebär att jag tänker undersöka om och hur informationen uppfattas och hur effektiv den är.

Syftet är också att diskutera om eller hur denna värdledare har försäkrat sig om att informationen går fram trots att naturlig eller direkt återkoppling sker mycket sällan mellan denne och dess arbetslag.

## 1.4 Frågeställningar

För detta syfte har följande frågeställningar satts upp:

- Vilket är syftet med informationsinsatsen?
- Vilka kanaler använder man?
- Hur ser de interna kommunikationsvägarna och -processerna ut?
- Hur uppfattar värdarna informationen och hur tillämpas den?

## 1.5 Avgränsningar

För att uppnå detta syfte och för att begränsa området för analys kommer vissa avgränsningar att göras.

1. Endast de formella informationskanalernas funktion kommer uppmärksammas och behandlas. De informella kanalerna och dess innehåll kommer därför att lämnas därhän, trots att även dessa kanalernas informations- och kommunikationsinnehåll också kan fungera som styrmedel.
2. Endast den formella kommunikationen mellan ledningen och värdlaget kommer att behandlas. Kommunikationen mellan ledningen och andra lag är visserligen lika viktig för organisationens framgångar men eftersom det är funktionen av denna kommunikation som är av intresse är det inte nödvändigt att göra en heltäckande undersökning av den interna kommunikationen.

## 2. Bakgrund

Först inleds detta kapitel med en teoretisk bakgrund till varför den interna kommunikationen är viktig. Sedan fortsätter kapitlet med att beskriva organisationen Friskis & Svettis Uppsala och de förhållanden som lyfts fram i denna uppsats.

### 2.1 Strategisk intern kommunikation

Kommunikation kan sägas utgöra ett ledningsinstrument för att nå organisationers verksamhetsmål, all intern och extern dialog bör därför innehålla ett visst mått av styrande karaktär. Den externa kommunikationen kommer inte att behandlas vidare eftersom fokus i denna uppsats ligger på den interna kommunikationen.

Allt arbete i en organisation börjar på hemmaplan. De egna medarbetarna måste veta vad företaget står för och vart det är på väg, annars lär ingen utanför företaget heller förstå det. Robert Taylor (i Peter Erikson) lär ha myntat uttrycket: ”Den som inte har information kan inte ta ansvar. Den som har information kan inte undvika att ta ansvar”<sup>5</sup> I boken *Planerad kommunikation om information som konkurrensmedel* tar författaren Peter Eriksson upp olika anledningar till varför den interna kommunikationen är så viktig.<sup>6</sup>

#### Ge medarbetarna överblick

I takt med att samhället öppnas upp och att företagens rådande hierarkier blir allt mindre relevanta ökar kraven från medarbetarna att få tillgång till kommunikation som berör helheten, för att på så sätt kunna se sitt bidrag till totalresultatet. Dagens medarbetare kräver mer fakta om mer än det vardagliga arbetet.

#### Skapa enighet om mål

Ett företag blir betydligt effektivare om alla inom medarbetare drar åt samma håll. För att de ska kunna göra det krävs kontinuerlig dialog om vart företaget är på väg och varför för att enklare kunna enas om färdvägen och metoderna. Det företaget vill säga externt måste först förstås av de egna medarbetarna.

#### Ger bättre beslutsunderlag

Medarbetare som har tillgång till rätt information får ökade kunskaper och därmed större kompetens att ta bättre beslut. Med otillräckligt faktaunderlag kan inte medarbetarna göra en rättvis bedömning och fatta genomtänkta beslut.

#### Skapa motivation och vi – anda

Om alla ovanstående faktorer gäller blir medarbetarna mer motiverade eftersom det är roligare att jobba om kommunikationen är öppen och fri, om initiativ och kritik tas tillvara. Utebliven kommunikation är destruktiv och förlamande, vid sådana tillfällen dras ofta rykten igång och den egna motivationen sjunker.

---

<sup>5</sup> Erikson, Peter, *Planerad kommunikation – Strategiskt ledningsstöd i företag och organisationer*, Liber AB, Malmö 2002:54.

<sup>6</sup> Eriksson, Peter, *Planerad kommunikation - om information som konkurrensmedel*, Liber Ekonomi, Malmö 1992:34ff.

### **Bidrar till bättre resultat/ökad lönsamhet**

Inom företag (och organisationer) handlar alla insatser i slutänden om att höja effektiviteten och förbättra lönsamheten, eller i alla fall kvarhålla lönsamheten.

### **Underlätta delegering**

Organisationer blir allt mer decentraliserade idag vilket medför ökat krav på medarbetarnas möjlighet att ta egna initiativ längre utåt i organisationen. På så sätt kan beslutsprocesser förkortas. Informationsunderlag skapar bättre motivation och bättre

### **Minskar personalomsättning**

Investeringar i utökad intern kommunikation lönar sig i längden eftersom den dolda kostnaden i personalomsättning är mycket hög. Om medarbetare inte känner tillräcklig trivsel, får utrymme för egen utveckling och belönas korrekt kommer det på sikt innebära icke önskvärd personalomsättning.

### **Underlättar rekrytering**

Medarbetarna som har fått information har kunskaper om sitt företag är bättre motiverade, vilket de inte bara utstrålar på arbetsplatsen utan även under andra informella tillställningar. Medarbetarna de bästa ambassadörerna för det egna företaget och om de är motiverade kommer de utge en positiv bild av sin arbetsplats.

### **Bidrar till personlig utveckling**

Medarbetare måste känna att de får meningsfulla arbetsuppgifter för att kunna utvecklas. Den interna kommunikationen lägger grunden för detta genom att tillföra kunskap som inte bara berör det egna arbetet.

Gary L Kreps är en annan forskare som har benämnt internkommunikationens funktioner. Han anser att själva ledningsfunktionen inom organisationen endast kan uppnås genom användning av de interna kommunikationskanalerna, vilket indikerar att en chef eller en ledare har en roll som kommunikatör<sup>7</sup>. Kreps menar att syftet med ledningsfunktionen inom organisationer är att:<sup>8</sup>

- Informera medlemmarna om mål, syften, och riktningar.
- Beskriva specifika organisatoriska uppgifter som ska utföras av medlemmarna.
- Identifiera arbetsansvariga medlemmar och utbilda dessa.
- Utveckla och upprätthålla ett bra organisationsklimat, för detta ändamål ska de interna kommunikationskanalerna användas optimalt.
- Uppmana medlemmar att anpassa sig och hålla sig till organisationens regler, regelverk och riktlinjer.
- Utvärdera medlemmarnas arbetsprestationer, och återupprätta optimala arbetsprestation om det behövs.
- Koordinera organisationens medlemmar och arbetsgruppers aktiviteter mot uppgiftrelaterade aktiviteter.
- Eftersöka feedback från organisationens medlemmar för att lösa interna problem och istället främja etiska konflikter.

---

<sup>7</sup> Kreps, Gary L, *Organizational Communication*, (2: nd edition), Longman, New York 1990: 214.

<sup>8</sup> Ibid: 211ff.



## 2.2 Organisationen Friskis & Svettis

På Friskis & Svettis nationella hemsida står lite om föreningens verksamhet och hur de lokala föreningarna drivs:

*”Friskis & Svettis är en sammanslutning av ideellt arbetande idrottsföreningar med den gemensamma nämnaren att erbjuda lustfylld och lättillgänglig träning av hög kvalitet. Verksamheten finansieras av medlemsavgifter och träningsavgifter. Varje F & S-förening är en egen ekonomisk enhet med ansvar för sin verksamhet och sin ekonomi. Bredden på erbjudandet till medlemmarna kan se lite olika ut beroende på lokala förhållanden. Men hur de yttre villkoren än ser ut så är det samma typ av träningsverksamhet och hög kvalitet överallt. Jympa finns i alla föreningar och därutöver erbjuds ofta fler träningsformer med eller utan redskap, styrketräning i gym, spincykling och uteverksamhet.”*<sup>9</sup>

## 2.3 Friskis & Svettis Uppsala

I år 2005 firar Friskis & Svettis Uppsala 20 års jubileum och föreningen utvecklar sin verksamhet kontinuerligt. Föreningen har upp emot 16 000 medlemmar och erbjuder 17 olika jympatyper. Verksamheten bygger på en stor frivillig insats från medlemmarna. Alla ledare, instruktörer och värdar är föreningens funktionärer, det vill säga medlemmar som jobbar ideellt på kvällar och helger. På vardagar dagtid finns anställd personal som sköter receptioner och gym. Funktionärslaget kan sägas vara indelat i 4 (egentligen 5) ansvarsområden:

- Jympalaget, består av ca 70 ledare som leder olika jympa.
- Gymlaget, består av 36 gyminstruktörer som ansvarar för gymmet.
- Spincykellaget, består av ca 30 ledare som erbjuder olika spinningpass.
- Vårdlaget, består av över 100 värdar som jobbar i receptionerna och fungerar som föreningens ansikte utåt.<sup>10</sup>

De olika lagen fungerar på samma sätt som olika avdelningar kan sägas göra, de har var sitt begränsade ansvarsområde och varje lag har sina inomstående hierarkiska fördelningar. Kansliet kan sägas fungera som ett sammanhållande kitt som ansvarar för de olika delarna inom organisationen:

*”Kansliet är föreningens hjärta. På kansliet finns anställda som sköter det dagliga jobbet, så som schemaläggning, ekonomi och verksamhetsfrågor. Kansliets uppgifter är främst att se till att föreningen fungerar både externt- mot allmänheten, företag, media samt internt- mot medlemmar och funktionärer.”*<sup>11</sup> För närvarande finns det nio anställda inom föreningen.

## 2.4 Vårdlagets funktion

Vårdlagets funktion inom organisationen har inte med själva huvudtjänsten att göra, de håller inte i några träningspass eller uppdaterar utbudet av träningsformer eller dylikt. Deras roll är att upprätthålla de förutsättningar som krävs föra att motionärerna ska få tillgång till tjänsten, det vill säga träningen. Deras arbetsuppgifter består bland annat av att: Se till att lokalerna är tillgängliga för motionärerna vid träningstillfällena, ta betalt för tjänsten som organisationen tillhandahåller, bistå med information till motionärer och till nyfikna, besvara eventuella frågeställningar hos samma målgrupper med mera:

<sup>9</sup> [www.friskissvettis.org/omfriskisochsvettis](http://www.friskissvettis.org/omfriskisochsvettis)

<sup>10</sup> Johanna Uddén och Infolaget, *Verksamhetsberättelse F & S Uppsala 2004*, RK-tryck Uppsala 2004:12ff.

<sup>11</sup> Ibid:5.

*”Vårdarna jobbar i F & S receptioner och är föreningens ansikte utåt. Det är de personer som motionärer först får kontakt med. Vårdarna är både reklampelare och ambassadörer och det är viktigt att de känner till ”produkten” Friskis & Svettis.”<sup>12</sup>*

Vårdarna (även de andra funktionärerna) jobbar allt mellan några gånger i veckan till en gång varannan vecka under ett cirka tre timmar långt arbetspass. Man arbetar alltid två och två där den ena värden har ansvar för kassan, denne kallas receptionsvärd medan den andra funktionären kallas värd. Det finns även så kallade springvärdar vars uppgift är att kontrollera att motionärerna inte ”smiter in” på pass som de ej har tillgång till eller som de inte betalat för. Arbetstiden per värd är väldigt liten och skulle kunna täckas av några få heltidstjänster. Men eftersom organisationen är beroende av ideellt arbetande funktionärer är denna arbetsuppdelning mer rimligt. Men uppdelningen innebär också en del kommunikationsutmaningar. Alla måste ständigt uppdateras och det måste finnas rutiner för det mesta, allt från nyckelhantering till informationsutskick.

Vårdarnas funktion eller roll i föreningen/organisationen är erkänd viktig (se beskrivningen ovan), och ingår i en rad konkurrerande verktyg eller medel som organisationen använder sig av för att öka antalet medlemmar. Tanken är att vårdarna genom sin egen inspiration och intresse för träning ska vårdarna agera som ansiktet utåt. För att vara övertygande i sin roll krävs inte bara ett engagemang och träningsintresse, vårdarna måste givetvis även ha kunskaper kring organisationens olika beslut och förfaranden för att kunna övertyga. De behöver ständigt uppdateras och förses med information för att kunna utföra sin arbetsuppgift på bästa sätt, så som det förväntas av dem.

Vårdarna har ett antal informationskanaler till sin hjälp och tanken är att de själva måste vara aktiva i sitt informationssökande och se till att hålla sig uppdaterade för att på bästa sätt bistå motionärerna med den korrekta informationen. Ingen värd arbetar samtidigt som den ordinarie personalen, så det sker sällan någon naturlig återkoppling av informationen som den informationsansvarige värdledaren sänt ut till vårdarna, vilket utgör förutsättning för denna studie.

#### **2.4.1 Vårdansvarig och ledning**

Vårdlagets ledare består av två personer, en som arbetar ideellt och en som är anställd av organisationen. Den anställde, Annika Emanuelsson, har det yttersta informationsansvaret gentemot vårdarna och är därför den som har störst relevans för min studie. Hon är en av de nio anställda inom föreningen och sitter med i kansliet som det kallas. Utöver kansliet, som har hand om den löpande verksamheten, finns en styrelse som arbetar med frågor om föreningens mål, medel och organisation.

### **2.5 Interna Kanaler**

Nedan följer de formella kanaler som den informationsansvariga använder för att föra ut olika typer av information till vårdarna.

#### **Funkispärm**

Pärmen finns tillgänglig i receptionerna vid varje träningsanläggning. Funkispärmen är uppdelad i olika ämnesområden och där finns det mesta av den operationella informationen

---

<sup>12</sup> Johanna Uddén och Infolaget, *Verksamhetsberättelse F & S Uppsala 2004*, RK-tryck Uppsala 2004:18.

som värdarna kan behöva känna till. Mailen som skickats finns även utskrivna och tillgängliga i pärmen.

### **E-mail**

Varje vecka skickas allt mellan ett till fyra mail ut i veckan till värdarna om vad som gäller för kommande dagar, vecka eller månad och informationen handlar om sådant som värdarna bör känna till för att kunna uträtta sin arbetsuppgift på rätt sätt. Informationen som skickas via gruppmailen handlar främst om den löpande verksamheten (så kallade nyhetsmail), men det skickas även månadsblad där gruppledarna för alla funktionärslag sammanfattar vad de kommit fram till och vad som bestämts under de möten de haft en gång i månaden.

### **Intranätet**

Intranätet är till för alla funktionärer och består av sidorna: *Informationssidan*, *Forum*, *Kalender*, *Adresslista* och den sista sidan i uppräkningslistan är *dokument och blanketter*. I adresslistan återfinns kontaktinformation till alla funktionärer inom föreningen. I forumet kan alla funktionärer lägga in ett diskussionsinlägg som antingen riktar sig till de ansvariga eller mer allmänt, mot alla inom föreningen. Under kalender kan man gå in och läsa om kommande aktiviteter och planeringar inför nästa termin. På informationssidan är det oftast tomt (i alla fall de gånger som jag, författaren varit inne på den) Under dokument och blanketter finner man just detta.

Intranätet utvecklas och förbättras löpande, och även om kanalen inte utgör en direkt kanal som den informationsansvariga använder för att nå värdarna, är kanalen ändå intressant att studera för att undersöka dess effektivitet.

### **Värdomöten**

I början av varje terminsstart håller de två värdledarna ett stormöte med alla värddar inom föreningen. Lagmötet hålls i samband med kickoffen som hålls för alla aktiva funktionärer inom föreningen.

### **Värduppföljnings – möten, VUF- möten**

Under terminen håller vissa utsatta värddar mindre möten vid varje träningsanläggning. Dessa så kallade VUF- värddar har ansvaret att följa upp värdlaget, att få kunskap om vilka problem som kan uppstå i värdarnas arbetsvardag. VUF- värddarna presenterar sedan detta för den anställde värdledaren genom möten som hålls vid några tillfällen per år. Sammansättningen av värddar vid varje VUF- möte kan vara olika, värddar från båda träningsanläggningarna kan ingå, men det kan även vara uppdelat för varje träningsanläggning och för varje dag, alla som jobbar på söndagar ingår i ett möte och så vidare.

### **Postfack**

Värdarna har var sitt postfack som är belägna vid en av de två träningsanläggningarna. I postfacket läggs främst mer personlig information som inte gäller för alla värddar. Det kan handla om information om en intern kurs som värden anmält sig till eller en inbjudan till ett VUF- möte. Eftersom det strömmar väldigt lite information genom kanalen, som dessutom inte är allmän för alla värddar, är kanalen inte särskilt relevant att behandla vidare i uppsatsen.

### 3. Metod

Jag har använt mig av en kvalitativ forskningsmetod i min undersökning, vilket innefattar dels insamlingsmetod och dels databearbetningsmetod.

#### 3.1 Insamlingsmetod

Den huvudsakliga insamlingsmetoden i undersökningen är personliga intervjuer. Den avgörande faktorn till beslutet av att genomföra denna kvalitativa forskningsmetod är att jag som uppsatsförfattare personligen är aktiv inom föreningen som värd. Detta medför givetvis att jag har förutfattade föreställningar om hur verkligheten ser ut inom organisationen. För att göra mitt material så objektivt som möjligt valdes därför en insamlingsmetod som tillåter värdarna att förmedla sin situation till andra ur ett eget perspektiv och med egna ord<sup>13</sup>.

Det finns två olika former av samtalsintervjuer som skiljer sig från varandra beroende på vad grunden eller syftet med intervjun är. Är syftet att insamla data i form av samtal betraktas den intervjuade som informant. Ett annat syfte med insamlingsmetoden är att komma åt personliga tankar och åsikter av det fenomenet man är intresserad av, i det fallet kallas den intervjuade för respondent. En och samma person kan ibland vara båda rollerna.<sup>14</sup>

#### 3.2 Urval

Jag har valt att intervju den informationsansvariga värdledaren och åtta värdar. Materialet ska sedan användas och delvis jämföras i analysen.

För att det insamlade materialet från värdarna ska kunna utgöra en tillräckligt god bas för analys i studien, valdes sammanlagt åtta respondenter. Urvalet av värdar består av fyra värdar från varje träningsanläggning där två är receptionsvärdar och två är vanliga värdar. För att avgränsa urvalet av värdar något gjordes en begränsning i antal aktiva år värdarna varit aktiva. Jag baserad begränsningen på ett intervall där organisationskännedom och erfarenheter varierar tillräckligt mycket, intervallet sattes mellan 0 – 3 år,

Annika Emanuelsson tillhör kansliet och är en av två värdledare. Hon har det yttersta informationsansvaret gentemot värdlaget och kommer att fungera som informant i undersökningen. Hon förväntas kunna svara på frågor kring vilken funktion som informationen gentemot värdarna ska ha och vad tanken är bakom de valda informationskanalerna.

##### 3.2.1 Urvalsmetod

Jag ringde till receptionen på Väderkvarnsgatan och berättade att jag behövde namnet på åtta värdar som motsvarade urvalet och fick då fram åtta namn. Därefter gick jag personligen in på F & S intranät för att komma åt deras telefonnummer och kontakt upprättades med värdarna, vilket resulterade i att alla intervjuer bokades in under loppet av en timme. Den här urvalsmetoden skulle kunna kallas för ett (strategiskt) bekvämlighetsurval.

##### 3.2.2 Intervjuguide

Två intervjuguides utformades, en för den informationsansvariga och en för värdarna (se bilaga). Intervjuguiden var strukturerat öppen, eller delvis strukturerad vilket betyder att

---

<sup>13</sup> Kvale Steinar, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund 1997:70.

<sup>14</sup> Ibid:70f.

intervjuguiderna är strukturerade efter olika teman. Detta upplägg ger en bra balans mellan standardisering och flexibilitet. De typer av frågor jag ställde var:

- Bakgrundsfrågor, fungerar som uppvärmningsfrågor och skapar bättre förutsättningar för god kontakt mellan den som intervjuar och den intervjuade.
- Tematiska frågor, eller så kallade grand tour questions som gör det möjligt för respondenten att utveckla, utifrån minimal påverkan från intervjuaren, vad hon eller han upplever som de viktiga dimensionerna i den företeelse som står i centrum för undersökningen<sup>15</sup>
- Uppföljningsfrågor, dessa frågor är mer precisa och knyter an till de tematiska frågorna. Syftet med dessa är att få ett mer innehållsrikt svar.
- Tolkande frågor, sammanfattande frågor som den intervjuade kan ställa för att försäkra sig att denne uppfattat den intervjuade rätt.
- Avslutande frågor, dessa frågor används för att ge den intervjuade tillfälle att förtydliga sig, ställa frågor eller lägga till något som denne anser är viktigt och som inte ges tillfälle för under intervjun.

### 3.3 Provintervju

Det är brukligt att göra en provintervju innan man intervjuar sina respondenter, på så sätt blir man bättre förberedd som intervjuare eftersom man har fått chans att pröva sina frågor och göra eventuella ändringar och/eller tillägg. En provintervju genomfördes därför med en värd som inte ingick i urvalet. Denna intervju gav mig också chansen att testa inspelningstekniken och ge en tidsuppfattning, vilket är bra att känna till och informera om när man bokar in en intervju. Intervjufrågorna ändrades något efter provintervjun och en del omstruktureringar och tillägg gjordes i intervjumanualen.

### 3.4 Intervjuernas genomförande

Intervjuerna genomfördes på träningsanläggningarna vid Ekeby och på Väderkvarnsgatan. På varje träningsanläggning finns ett "funkisrum" som i vanliga fall använd vid möten och som i mitt fall användes för att genomföra intervjuerna. Alla intervjuer spelades in efter de intervjuades godkännanden för att säkerställa att viktig information inte skulle gå förlorad. Vårdarna utlovades anonymitet för att göra materialet mera sanningsenligt. Alla respondenter fick en tjuganlott var som tack för att de ställt upp.

### 3.5 Databearbetningsmetod

Först lyssnade jag på intervjuerna en gång utan avbrott och därefter lyssnade jag och skrev ner intervjuerna precis som respondenterna svarat, dock utan vissa talspråkliga pauser och uttryck. Därefter strukturerades intervjuaren om till en mer sammansatt text. Detta gjordes dels så att det viktigaste innehållet i svaren skulle komma fram tydligt och dels för att förkorta materialet något så att det skulle bli mer lättöverskådligt. Dessa omskrivningar är mina egna tolkningar av vad respondenten svarat, jag har både läst texterna och lyssnat på banden om igen så att förändringarna endast skall förtydliga och inte förvränga det respondenten menat

---

<sup>15</sup> Esaiasson, Peter, m.fl., *Metodpraktikan – Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, (2:a uppl.), Nordstedts juridik AB, Stockholm 2004:290.

när denne svarat på frågorna. Det som slutligen presenteras i resultatet är ett utplock av det viktigaste.

### 3.6 Validitet och reliabilitet

Esaiasson m.fl. har delat upp begreppet validitet i två betydelse, *begreppsvaliditet* och *resultatsvaliditet*. Med *begreppsvaliditet* menas dels överensstämmelse mellan teoretisk definition och operationella mätinstrument och även frånvaro av systematiska fel.

Den första punkten innebär att metoden ska uppfylla och besvarar syftet och frågeställningarna, medan den andra punkten innebär att mätinstrumenten i undersökningen är riktiga, att de verkligen mäter rätt. En linjal som bara är 57 cm mäter inte en meter på rätt sätt, det blir därför ett genomgående systematiskt fel på mätningen. Med *resultatvaliditet* menas att vi mäter det vi påstår att vi undersöker. Författarna menar att god *begreppsvaliditet* tillsammans med hög *reliabilitet* ger god *resultatvaliditet*. Med god *reliabilitet* menas frånvaron av osystematiska och slumpmässiga fel. *Reliabilitet* handlar alltså om sättet att mäta och god *reliabilitet* uppstår om det inte skett några osystematiska och slumpmässiga mätfel i undersökningen.<sup>16</sup>

Genom provintervjun som genomfördes försökte jag säkerställa att metoden svarade på syftet och frågeställningarna med undersökningen. Eftersom intervjuerna spelades in på band undgick jag risken att begå osystematiska eller slumpmässiga fel som kan uppstå när man antecknar ner svaren direkt. Dels kanske man inte hinner med och dessutom är min egen handstil under all kritik. *Reliabiliteten* ökar också i och med att jag gick igenom materialet många gånger, jag både lyssnade och läste materialet flera gånger.

### 3.7 Metodkritik

I efterhand kändes delar av det insamlade intervjumaterialet lite för tunt, följdfrågor saknades vilket har bidragit till att det bildats en del luckor i materialet. Det här hade förmodligen kunnat avhjälpas om förberedelserna fått ta lite längre tid. Ett exempel på en fråga som varit intressant att få ett svar på från alla värdar, är hur de upplever kontaktmöjligheten med organisationsledningen och/ eller värdledarna. Det var endast några av respondenterna som uppgav att om de upplever några oklarheter eller har några frågor, så kontaktar dem den informationsansvarige värdledaren via mail. Denna information framkom i samband med en annan fråga. Det hade varit bra att höra åsikter och tankar från alla respondenter i denna fråga.

I denna studie valdes att genomföra samtalsintervjuer som insamlingsmetod men man kan fråga sig om det finns en annan metod för att närma sig problemet som formuleras i problemformuleringen. Det hade varit möjligt att använda sig av observationer på arbetsplatsen för att på så sätt kunna följa hur informationen uppfattas och tillämpas. I kombination med intervjuer hade denna metod säkerligen skapat ett intressant material för analys. Så är det dock ofta, därför gäller det att syftet och frågeställningarna stämmer överrens med metoden man har valt.

---

<sup>16</sup> Esaiasson, Peter, m.fl., *Metodpraktikan – Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, (2:a uppl.), Nordstedts juridik AB, Stockholm 2004:61ff.

## 4. Teori

Detta kapitel kommer att redogöra för den teoretiska grunden som används för att analysera det material som insamlats inför denna uppsats. Först och främst är det nödvändigt att göra en del begreppsdefinitioner för att klargöra de viktigaste begreppen som uppsatsen tar upp och som den utgår ifrån. Det innebär att kapitlet kommer redovisa för utvecklade teorier inom området för internkommunikation och informationskanaler, samt för relevanta kommunikationsmodeller.

### 4.1 Definitioner

Nedan följer definitioner av några av de begrepp som är relevanta för denna studie.

#### 4.1.1 Organisation

Katherine Miller menar att de flesta forskare (mer eller mindre) kan hålla med om att *”en organisation består av en social kollektivitet (eller en grupp människor) där aktiviteterna koordineras för att uppnå kollektivets och den individuella målet”*<sup>17</sup>

Denna definition på organisationsbegreppet antyder att en organisation består av flera individer och att ledningens uppgift är att koordinera aktiviteterna så att individerna inom organisationen kan nå sina personliga mål samtidigt som organisationens eller kollektivets mål uppnås.

Alla funktionärer i F & S har det gemensamma intresset för träning med allt vad det innebär (hälsa, kost, olika träningsformer, livskvalité m.m.). Genom sitt engagemang i organisationen kan funktionärerna tillägna sig sitt intresse, även om engagemanget innebär att man får ”stå i kassan” och att det endast är en aktivitet som kan sägas vara relaterad till servicen träning som organisationen tillhandahåller. Genom att ta vara på medlemmars engagemang i organisationen eller i organisationsidén och koordinera deras aktiviteter (i form av olika funktionärskap) har organisationsledningen kunnat nå sina organisatoriska mål.

#### 4.1.2 Kommunikation, Information och kunskap

Ordet kommunikation kommer från det latinska ordet communis som betyder ”gemensam”<sup>18</sup>. Enligt Kurt Johansson (i Hård av Segerstad) innebär kommunikation således att göra något gemensamt, att dela erfarenheter, iakttagelser, reflektioner och tankar<sup>19</sup>.

*”Kommunikation är följaktligen en mänsklig handling- något vi människor gör - och information är det vi utväxlar genom att kommunicera med varandra. Kommunikationen är en social process; informationen är en social artefakt”*<sup>20</sup>

Genom att kommunicera kan vi få kunskap om någon annans erfarenheter, iakttagelser och så vidare, i den bemärkelsen att kunskap är sådant vetande som finns i huvudet på oss. Begreppet information syftar då till kunskapens yttre eller materiella form, det vill säga något som kan lagras och distribueras.<sup>21</sup>

---

<sup>17</sup> Miller Katherine, *Organizational communications. Approaches and processes*, Wadsworth Publishing Company, USA 1999:5.

<sup>18</sup> Peder, Hård af Segerstad, *Kommunikation och Information – En bok om människans förmåga att tänka, tala och förstå*, Uppsala Publishing House AB 2002:34.

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> Ibid.

<sup>21</sup> Ibid:36.

Hård af Segerstad förtydligar ordet artefakts innebörd i en fotnot: ”artefakt betyder ”konstgjord” och syftar på av människan skapade föremål eller företeelser När termen används för att karaktärisera begreppet ”information” så syftar den på dettas karaktär av objektiv kulturföreteelse, till exempel i form av böcker, tavlor eller andra betydelsebärande strukturer, som skapats av människor”<sup>22</sup>

#### 4.1.3 Sambandet mellan organisation och kommunikation

Johnson B. M i Kreps menar att ”Kommunikation är själva organiseringsprocessen”<sup>23</sup>, vilket antyder att kommunikationen och organisation är i princip samma sak. Det är kommunikation som gör det möjligt att skapa och upprätthålla den sociala kollektiviteten och koordinera aktiviteterna, så att kollektivets mål och den individuella målet kan uppnås. Kreps definition av kommunikation är ”den process varigenom människor samlar, tolkar och sänder budskap” Budskapet i denna process är informationen.<sup>24</sup>

Genom att kommunicera kan vi människor alltså samla, tolka och sända information. I ett internorganisatoriskt sammanhang innebär det att kommunikationsaktiviteterna påverkar medlemmarnas kunskap och därmed förståelse för de egna och för organisationens aktiviteter. För organisationsledningen gäller det att samordna kommunikationsaktiviteterna så att medlemmarna i organisationen får tillgång till den informationen de behöver för att kunna agera på det sätt som förväntas av dem och för att de ska kunna fatta ”de rätta” besluten. Genom att planera, strukturera och samordna kommunikationsaktiviteterna kan information alltså användas som ett styrmedel för att styra verksamheten så att de organisatoriska målen kan uppnås. Kommunikation och information utgör med andra ord viktiga ledningsinstrument som, om de används på rätt sätt kan bidra till bättre och snabbare målluppfyllelse.

#### 4.3 Kommunikation inom organisationer- nu och då : Från push till pull

Inom den traditionella uppbyggnaden av organisationer sker den formella informationsspridningen via beslutsvägarna. En sådan organisation är hierarkisk och information går i olika led från ledningen och nedåt eller åt andra hållet via olika gatekeepers vars funktion är att sälla bland informationen och bestämma vilken information som är viktig och som ska förmedlas vidare. Även den horisontella kommunikationen ska följa beslutsvägarna. Kommunikationen inom en traditionell organisation är uppbyggd kring en Push-modell. Det innebär att mottagarna kontinuerligt får information som de förväntas ta del av och agera efter.<sup>25</sup>

Det här sättet att organisera fungerar nästan inte för något företag i dagens ständigt föränderliga omvärld. Det tar för lång tid att sprida information till organisationsmedlemmarna på detta sätt. IT – revolutionen har medverkat till att förändra informationskulturen, vilket Pull- modellen redovisar för. Modellen utgår ifrån att användaren själv måste hämta informationen denne behöver för att kunna utföra sitt arbete, snarare än att behöva förlita sig på att en chef eller någon annan förser dem med information. Pull- modellen ställer helt enkelt

---

<sup>22</sup> Peder, Hård af Segerstad, *Kommunikation och Information – En bok om människans förmåga att tänka, tala och förstå*, Uppsala Publishing House AB 2002:fotnot 4.

<sup>23</sup> Kreps Gary L, *Organizational Communication*, (2: nd edition), Longman, New York 1990:5

<sup>24</sup> Peder Hård af Segerstad, *Från språkrör till Strateg – informationsfunktionens utveckling och informatöryrkets professionalisering*, Institutet för personal och företagsutveckling, Uppsala 1997:24.

<sup>25</sup> Heide Mats, *intranät – en ny arena för kommunikation och lärande*, Lunds universitet 2002:90ff.



högre krav på att medlemmarna själva är aktiva, de måste själva se till att hålla sig uppdaterade, söka och inhämta erforderlig information.<sup>26</sup>

Men hjälp av dagens Internetteknik har kontrollen över informationsflödet förskjutits från dem som skapat informationen till dem som använder den. Medarbetarna har större frihet att välja fritt bland den informationen de är mest intresserade av, vilket kan fungera alldeles utmärkt i privata sammanhang. Men i ett organisationssammanhang är det en annan femma, det kan föreligga olika grader av intresse för en delar av informationen. Organisationsledningen eller den informationsansvarige kan därför behöva ”trycka ut” viss information, enligt den så kallade push-strategin, om medarbetarna inte tycker sig ha så stort intresse av informationen, men som egentligen är ytters viktigt för dem.<sup>27</sup>

En problematik som kan uppstå är att när mängden information växer, minskar medvetande - nivån bland organisationsmedlemmarna, eftersom de får allt större problem att finna den relevanta informationen. Dessa problem ha iakttagits på de allt vanligare intranäten som fler och fler organisationer inrättar, och Stenmark (i Mats Heide) menar att de kan lösas med hjälp av utvecklade sökmotorer eller agentteknik (vilka söker av ett intranät efter den information som personen är intresserad av).<sup>28</sup>

#### 4.4 Internkommunikationens innehåll

Beroende på vilken slags fakta som ska förmedlas, har Peter Erikson gjort en indelning av intern kommunikation i olika slag:<sup>29</sup>

1. **Operativ kommunikation.** Det handlar om den kommunikationen som behövs för att medarbetare ska kunna sköta sitt vardagliga jobb, det vill säga om praktiska frågor som dyker upp löpande.
2. **Nyhetskommunikation.** Det är viktigt att medarbetarna känner till det senaste som har hänt inom organisationen, på så sätt kan medarbetarna på sikt lösa sina uppgifter på ett effektivare sätt. Oftast förmedlas helhetsfakta om organisationen och inte bara den egna avdelningen.
3. **Styrkommunikation.** Det är den kommunikationen som används för att uppnå långsiktigt eller kortsiktigt uppsatta mål.
4. **Förändringskommunikation.** Denna sortens kommunikation är baserad på särskilda händelser i företaget som ligger utanför det normala nyhetsflödet. Förändringskommunikation används under en begränsad tid och kan tas i bruk om organisationen ska genomgå en stor förändring.
5. **Kulturkommunikation.** Fakta som berör företagets värderingar, etik och människosyn. Det är inte alltid uppenbart vilken kommunikation som tillhör denna sorts fakta. De finns med som en mer eller mindre osynlig del i den interna kommunikationen. Eftersom det kan var svårt att se vilken kommunikation som är den kulturella, tipsar Erikson om att man ska försöka analysera och tydliggöra denna kultur, för att på så sätt få ökad förståelse för vilken typ av interkommunikation som fungerar och vilken som inte gör det.

En annan forskare, Larsåke Larsson, har gjort en liknande indelning av den interna informationsverksamheten: Arbetskommunikation, Nyhets- och läges kommunikation, Styr- och förändringskommunikation, Värderings- och kulturkommunikation.<sup>30</sup>

---

<sup>26</sup> Heide Mats, *intranät – en ny arena för kommunikation och lärande*, Lunds universitet 2002:90ff.

<sup>27</sup> Ibid.

<sup>28</sup> Ibid:93f.

<sup>29</sup> Eriksson, Peter, *Planerad kommunikation - om information som konkurrensmedel*, Liber Ekonomi, Malmö 1992:40f.

Kommunikationen mellan den informationsansvarige värdledaren och värdarna handlar främst om de första två typer av internkommunikation, och är därför den typen av kommunikationsinnehåll som kommer diskuteras i analysen. Även kulturkommunikation förmedlas ständigt inom F & S och säkerligen inom hos liknande typer av intresseorganisationer, men inom F & S förmedlas sådan fakta via mera informella kanaler och kommer därför inte att behandlas vidare i denna uppsats.

## **4.5 Kommunikationskanaler**

Det finns en mängd olika kanaler och metoder att välja mellan och varje organisation måste anpassa kombinationen efter egna förutsättningar. Det är inte bara en resurs och kostnadsfråga hur kanalerna ska användas, de har både för och nackdelar som måste tas hänsyn till. Det finns i princip tre olika typer av kanaler:<sup>31</sup>

### **4.4.1 Skriftliga kanaler**

Exempel på skriftliga kanaler är trycksaker, infoblad, brevlådor och nyhetsbrev. Fördelen med skriftliga kanaler är att de kan läsas när det passar mottagaren och att den är medtagbar. Man kan läsa den på bussen, vid lunchen eller var som helst när man vill. En annan fördel är att läsaren kan gå tillbaka till texten och läsa på nytt. Risken för missförstånd är liten, förutsatt att texten är rätt skriven. Den stora nackdelen med skriftliga kanaler är att mottagarna har små möjligheter att delta i en dialog med sändaren. Det sker en förskjutning i tiden mellan frågor och svar. Även om det som sägs i den skriftliga kanalen är intressant och vidkommande för mottagaren har den ingen möjlighet att ställa reflekterande frågor till sändaren.

### **4.4.2 Elektroniska kanaler**

Exempel på elektroniska kanaler är E-post, hemsida, intern TV, fax, telefon, video, CD-rom, databaser med flera. Fördelen med de elektroniska kanalerna är snabbheten. Nackdelen är tillgängligheten eftersom kanalen kräver en viss typ av utrustning.

### **4.4.3 Muntliga kanaler**

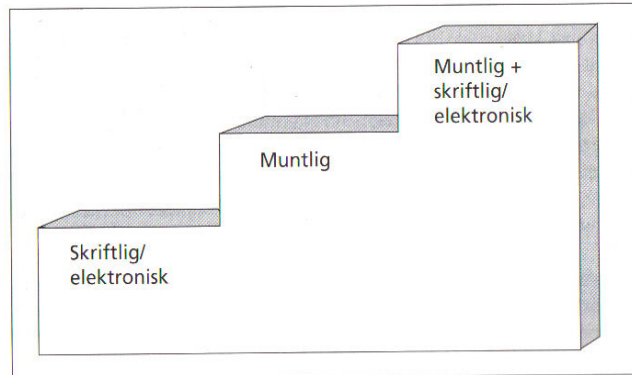
Exempel på muntliga kanaler är planerade eller informella möten, konferenser, utbildningar och telefonväkteri. Fördelen med muntlig kommunikation är den stora förutsättningen för ömsesidig tankeutbyte och dialog. Den direkta kontakten i ett möte skapar möjligheter till att alla får sin fråga besvarad och sin vinkling belyst.

En kombination av alla kanaler fungerar oftast kompletterande och ger ledningen en möjlighet att höja medarbetarnas kunskap samtidigt som medarbetarna ges en möjlighet att ge sin syn på verksamheten.

---

<sup>30</sup> Larsson, Larsåke, *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, (2:a uppl.), Studentlitteratur, Lund 2001:77.

<sup>31</sup> Eriksson, Peter, *Planerad kommunikation - om information som konkurrensmedel*, Liber Ekonomi, Malmö 1992:42.



Figur 4.4.3

Effektiviteten kommer att styra när det gäller att länka samman olika typer av interna kanaler för kommunikation. I Friskis och Svettis verksamhet används mest skriftlig/elektronisk information eftersom man endast har formella möten två gånger per termin.

## 4.6 Kommunikationsmodeller – strategier och metoder för spridning av information

Kommunikation kan ses som ett flöde av information mellan organisationer och dess mottagargrupper. Med spridningsmetoder kan man förse stora grupper med information till skäligena priser men nackdelen är liten individuell anpassning.<sup>32</sup> Larsson beskriver två sorters inifrånstrategier som skiljer sig åt i ett viktigt avseende, antingen är kommunikationen enkelriktad eller i tvåvägsform. I det fall där kommunikationen ses som enkelriktad kallas strategierna för *påverkans- och övertalningsstrategier*. När strategin innefattar tvåvägskommunikation kallas den för *mottagarinriktade strategier*.

Inifrånstrategierna har dominerat stora delar av forskningen, vilket i första hand beror på att de är rationella och att de passar i den traditionella kommunikationsmodellen med sändare – mottagarperspektiv, menar Larsson<sup>33</sup>. Påverkan och övertalning används i detta sammanhang som identiska begrepp.

### 4.6.1 Sändare – mottagarperspektivet, basmodellen

Den första kommunikativa basmodellen utformades i slutet av 1940-talet av Shannon & Weaver och från början avsåg modellen en studie av telefoni. Modellen har ett sändarperspektiv, ett grundläggande antagande inom modellen är att sändaren har makten att påverka mottagaren med informationen som denne sänder ut. Den bästa effekten förväntas uppnås om ett budskap sprids av många (olika) sändare med hög tillförlitlighet och om sändaren och mottagaren liknar varandra. Modellen består av de klassiska enheterna: sändare – meddelande – kanal – mottagare och brus.

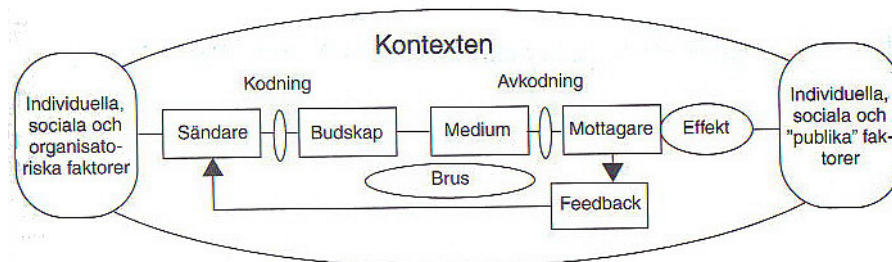
Brus på den tiden avsåg mer tekniska svårigheter i kanalen vid överförandet av ett budskap. Modellen utvecklades mer och mer och flera begrepp tillfördes; Bruset utökade till att gälla i hela processen och en återföringsfaktor, feedback, tillfördes (mer om feedback nedan).

<sup>32</sup> Larsson, Larsåke, *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, (2:a uppl.), Studentlitteratur, Lund 2001:141.

<sup>33</sup> Ibid:143.

Modellen kompletterades vidare med begreppen kodning och avkodning efter kommunikationsforskaren DeFleur (i Larsson). Kodning är den mening som sändaren lägger in i budskapet och avkodning är den mening som mottagaren läser ut.<sup>34</sup>

Idag ser modellen ut som följer:



Modell 4.6.1

Som man kan utläsa av modellen har den ytterligare graderats upp med faktorer som påverkar de olika enheterna i modellen. Individuella faktorer, självuppfattning och en människas sociala omgivning i en grupp eller en organisation påverkar både sändaren utgångsläge och mottagarens. Även trycket från mediet och budskapet kan påverka mottagaren likasom kommunikatorernas bild av varandra. Vidare betonas kontexten, det sammanhang inom vilket kommunikationen sker när man vidareutvecklat modellen.<sup>35</sup>

### Feedback (återkoppling)

Fiske är en av flera forskare som tar upp och förklarar begreppet feedback. Han menar att feedback gör det möjligt för kommunikatorn att anpassa meddelandet till mottagarens behov och gensvar. Vissa kommunikationskanaler försvårar feedback, dels på grund av dess tillgänglighet och dels på grund av tillgången till kanalen. Tillgängligheten vid ett möte, ansikte mot ansikte, är stor eftersom man kan sända med rösten och samtidigt ta emot med ögonen. När det handlar om olika elektroniska medier är tillgången till kanalen begränsad, vilket försvårar möjligheten till feedback.<sup>36</sup>

### 4.6.2 En mottagarinriktad modell: Informationspotentialen

En mer mottagarinriktad modell handlar om informationspotentialen som föreligger i en informationssituation. Larsson (Sepstrup i Larsson) redovisar fyra variabler som föreligger hos mottagargruppen och som han anser är viktiga för att kunna fatta strategiska beslut om informationsspridning:

- Informationsbehov hos mottagaren
- Upplevd relevans för det aktuella ämnet
- Aktiv respektive passiv uppmärksamhet hos mottagaren
- Medier som ingår respektive ligger utanför mottagaren normala mediebruk

Behov motsvarar målgruppens efterfrågan på information. Med relevans menas den vikt/aktualitet som sändaren bedömer att målgruppen tillmäter en fråga. Dessa två variabler skapar olika strategiska grunder eller ”informationspotentialer”<sup>37</sup>. Sepstrups variabler relevans och behov kan förefalla ligga nära varandra, det finns mycket som vi mottagare finner intressant

<sup>34</sup> Larsson, Larsåke, *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, (2:a uppl.), Studentlitteratur, Lund 2001: 39ff.

<sup>35</sup> Ibid: 39ff.

<sup>36</sup> Fiske, John, *Kommunikationsteorier. En introduktion*, Centraltryckeriet Borås 2001:36ff.

<sup>37</sup> Larsson, Larsåke, *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, (2:a uppl.), Studentlitteratur, Lund 2001:149.

och relevant, men där vi inte känner att det föreligger ett informationsbehov – vi vet vad vi behöver veta för att kunna handla<sup>38</sup>. Om detta är gällande behöver den informationsansvarige inrikta sig på behovsvariabeln, så att mottagaren verkligen kan gå vidare i processen. Det kan även föreligga en bristande relevansuppfattning hos mottagaren, då gäller det för den informationsansvariga att rikta in sig på relevansvariabeln. Detta gäller vare sig mottagaren anser sig känna till budskapet/ innehållet i budskapet eller inte.

De strategiska möjligheterna begränsas ytterligare av de andra två variablerna, målgruppens inledande eller passiva uppmärksamhet kontra fortsatt eller aktiv uppmärksamhet och medievana påverkar också informationspotentialen. De sista två variablerna kommer inte att tas upp vidare i denna uppsats på grund av utrymmes- och relevansskäl.

---

<sup>38</sup> Larsson, Larsåke, *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, (2:a uppl.), Studentlitteratur, Lund 2001:150.

## 5. Resultat

Nedan presenteras ett sammanställt resultat av intervjuerna med respondenterna som ingick i undersökningen. Resultatet kommer att redovisas kanal för kanal, och texterna nedan är en sammanställning av hur respondenterna svarat om varje kanal. Först redovisas syftet med informationsinnehållet, som den informationsansvariga värdledaren uppgett vid intervjutillfället. Sedan redovisas hur respondenterna mottar informationen och på vilket sätt de tillgodogör sig av den i sitt arbete, vilket även sammanfattas i styckena.

För att texterna skall vara någorlunda läsbara har en del omskrivningar gjorts av det ursprungliga textmaterialet som var direkt avskrivet från samtalen. Talspråket har alltså ändrats något för att anpassas till ett mer lättillgängligt material, även ordningsföljden på svaren har omstrukturerats för att skapa bättre och mer sammanhållande texter. Dessa omskrivningar är mina egna tolkningar av vad respondenten svarat, jag har både läst texterna och lyssnat på banden om igen så att förändringarna endast skall förtydliga och inte förvränga det respondenten menat när denne svarat på frågorna.

### 5.1 Funkispärmen

**Syftet:** Värdledaren uppger att funkispärmen ska fungera som en manual, eller som en informationskälla. Den ska innehålla all operationell information som värdarna kan behöva, som priser, kassan och andra förfaranden som ingår i jobbet som värd. Om motionärerna ställer en fråga skall svaren finnas där. I pärmen finns även alla nyhetsmail och månadsmail som skickas ut via mail under terminen för dem som glömt innehållet.

#### Hur mottas informationen och vad används informationen till?

**Respondent 1** – Använder sig av pärmen för att komma åt information om något operationell förfarande för att reducera sin osäkerhet kring detta. Pärmen innehåller ytterst relevant och lättillgänglig information enligt denne, trots att den ibland kan vara dåligt uppdaterad på operationella nyheter, enligt respondenten. Den informationen som finns är användbar för respondenten i sitt jobb, enligt denne.

**Respondent 2** – Använder endast pärmen för att komma åt operationella nyheter (som även skickas ut per mail) men tycker att det är bra den finns eftersom den innehåller information om hur man ska agera om det uppstår en olycka, skada eller brand av något slag. Mycket viktig information enligt respondenten. Anser dock att informationen kan vara svår att hitta, önskar utförligare innehållsregister.

**Respondent 3** – Använder sig mycket sällan av pärmen som hjälpmedel och är därför relativt osäker på vilken information som finns att hämta i pärmen. Förr hämtade respondenten mer information från pärmen men eftersom kunskaperna kring de operationella förfarandena har ökat, är det inte lika nödvändigt längre. Anser att det är dåligt att nyhetsbrev (denne kallar de utskrivna mailen för nyhetsbrev) inte finns i pärmen längre, att endast få operationella nyheter till mailen och att inte ha samma information lättillgänglig på arbetsplatsen är problematiskt. Anser ändå att pärmen innehåller annan relevant information, den inger en ökad trygghet.

**Respondent 4** – Använder inte pärmen som informationskälla längre, mer tidigare när osäkerheten kring olika operationella förfaranden var större. Respondenten möter dessutom den ordinarie personalen (bland annat den informationsansvarige gentemot värdarna) eftersom

denne jobbar ett tidigt pass på Väderkvarnsgatan, där kansliet också ligger. De ansvariga på kansliet utgör en direkt källa till information i detta fall, och informerar om de operationella nyheter som värden behöver känna till.

**Respondent 5** – Använder sig ofta av pärmen för att komma åt operationell information, regler kring kortförsäljning och så vidare. Denna information är lättillgänglig när man väl hittar den, enligt respondenten. Anser dock att informationen är svår att finna på grund av dålig struktur i pärmen. Eftersöker flera och mindre pärmar med mer specifikt innehåll eftersom det då skulle vara lättare att hitta den informationen som man är ute efter, enligt respondenten.

**Respondent 6** – Använder pärmen för att mestadels komma åt nyheter inom de operationella förfarandena. Respondenten tar del av samma information via sin mail men anser att det är bra att samma information finns på flera ställen, att informationen finns tillgänglig via flera kanaler, eftersom glömska är ett problem. Respondenten anser vidare att ämnesindelningarna borde omstruktureras för att på så sätt underlätta för informationsletandet.

**Respondent 7** – Denna respondent använde pärmen som informationskälla mycket den första terminen, eftersom där fanns de uppgifter denne behövde för att kunna svara på frågorna från motionärerna. Denne uppger att arbetskamraten fungerar som en primär källa till kunskap i stället för pärmen.

*”Det var ett tag sen som jag bläddrade igenom hela pärmen för det har känts som jag har lärt mig det jag behöver kunna (...) Jag har väldigt lätt att ta till mig saker muntligt, jag frågar kanske innan jag kollar i pärmen eftersom jag jobbar med en som jobbat längre.”*

Nu tittar respondenten endast efter nyhetsinformation, och då främst operationella nyheter. Respondenten tycker att pärmens innehåll är bra strukturerat med lättillgängligt material och relevant information och anser att det är bra att pärmen finns som säkerhet.

**Respondent 8** – Använder sig av informationen i pärmen när denne är osäker på något, och för att titta efter om det är någon ny information som respondenten behöver veta. Respondenten anser att pärmen innehåller relevant och viktigt information, eftersom det är svår att lära sig allt.

*”det finns alltid motionären som frågar olika saker och eftersom man inte kan veta allt är det alltid bra att man kan gå tillbaka till någonting”*

Respondenten anser även att viss information om olika bestämmelser finns dokumenterade på papper eftersom dokumentet lätt kan uppvisas som bevis och kan styrka det respondenten hävdar till en motionär.

### **Sammanfattning**

Alla respondenter har uppgett att informationen i pärmen är relevant och viktig att känna till och att det är bra att pärmen finns, bland annat för att reducera osäkerheter kring olika operationella förfaranden, som respondent 8 uttryckte det. De flesta respondenter uppger att de både tar del av informationen om olika operationella förfaranden och av mailen som står i pärmen. De flesta respondenter uppger att det är de utskrivna mailen (dvs nyhets- och månadsinformation) som de främst läser i pärmen. Alla anser att det är bra att mailen står med i pärmen men en respondent uppger (Respondent 3) att denne saknar mailen i pärmen.

Alla anser sig inte behöva ta del av information kring de operationella förfarandena eftersom denna information redan förstås och tillämpas. En respondent, respondent 4, tar sällan del av någon information via pärmen längre. Denne anser sig vara säker på de operationella förfarandena och respondenten uppger att denne kan ta del av de operationella nyheterna via

mer informella kanaler, eftersom denne möter den ansvariga värdledaren i samband med sitt arbetspass. Många respondenter uttrycker att det är svårt att komma åt den relevanta informationen i pärmen, och de upplever att de måste leta länge i pärmen för att hitta den informationen de söker. Många uppger att det beror på otydliga ämnesindelningar i reisteret.

## 5.2 Gruppmail

**Syftet:** Syftet är att nå ut med nyhets- och månadsinformation snabbt och samtidigt till alla. Den informationsansvarige upplever också att innehållet i mailen även handlar om att påminna om olika operationella förfaranden och uppger att anledningen till att denne väljer att maila sådan information är:

*”Då har man det färskt i huvudet och då kanske man kommer ihåg mera tills man ska börja jobba sen. Och sen, när man ska jobba, kan man uppdatera sig med samma information som sitter i pärmen”*

**Förklaring:** Nyhetsinformation handlar om det som värdarna måste känna till för att kunna betjäna motionärerna på rätt sätt (operationell kommunikation). Månadsinformationen består av information från funktionärlagens gruppledare där de sammanfattar vad de kommit fram till och vad som bestämts under de möten som de har en gång i månaden (Nyhetskommunikation).

### Hur mottas informationen och vad används den till?

**Respondent 1-** Respondenten anser att det alltid är lätt att tillgodogöra sig informationen från mailen. Respondenten anser sig vara relativt väl uppdaterad på informationen som står i mailen, men eftersom respondenten jobbar ett pass varannan vecka kan det gå mellan 1 – 1,5 vecka mellan att denne tillgodogör sig informationen från mailet och att respondenten befinner sig i arbetssituationen. Kunskapen om innehållet är då inte färsk. Det händer också att respondenten inte läst sina mail dagen innan eller dagarna innan arbetspasset och på så sätt kan ha missat viktig information.

**Respondent 2** – Tar inte del av informationen i mailen via sin mailadress överhuvudtaget. Respondenten får inte mailen, men anser att denne kan tillgodogöra sig informationen via andra kanaler, pärmen, istället. Respondenten tror att det beror på att den informationsansvarige har en gammal e-postadress till denne.

**Respondent 3** – Anser att mailen är en bra informationskanal eftersom denne själv kan välja att skriva ut informationen, dvs. göra informationen tillgänglig i tryckt format. Kollar mailen varje dag och anser att informationsinnehållet är lättillgänglig och relevant.

**Respondent 4-** Respondenten upplever ofta att tillgången till datorer begränsar henne att komma åt den viktiga informationen som skickas ut via mailen. Anser att mail är ett osäkert sätt att föra ut information på, dels kan servrar och datorer ligga nere, och dels kan mottagarna bytt mailadress utan att ha informerat om det. Respondenten skulle vilja ha mailen utskrivet och levererat till sitt postfack, även om informationen sätts in i funkispärmen också eftersom man behöver vara uppdaterad på informationen i mailen innan man börjar jobba för att kunna göra ett bra jobb. Annars upplever respondenten att informationen är relevant och anser att denne förstår informationen väl. Om respondenten skulle uppleva informationen som svår att förstå eller ha frågor så skulle respondenten bara maila tillbaka till den informationsansvariga med frågor, uppger respondenten.



**Respondent 5** - Anser att mailen är ett bra sätt att ta emot information på. De är ofta tydliga och enkla att förstå. Upplever dock att det kan vara svårt att minnas informationsinnehållet, eftersom det kan gå en tid mellan att man tagit del av informationen till att man ska tillämpa sin kunskap om informationen. Respondenten uppger också att:

*"...även om man har läst mailen kanske man har så mycket annat just då, så man kanske inte kan ta till sig informationen som man borde."*

Respondenten anser vidare att det bästa vore om all information som skickats ut via mail, även skulle skrivas ut och då alltså göras lättillgänglig på arbetsplatsen. Respondenten anser även att informationsinnehållet ibland kan vara för tunt i mailen, dvs innehålla för lite relevant information, vilket medför att mailen blir mindre relevanta för respondenten att läsa. Den informationsansvariga borde sända färre mail med större och mer relevant informationsinnehåll.

**Respondent 6** - Anser att mailen är ett bra sätt för sändaren att få ut information på. Respondenten håller sig alltid uppdaterad på informationen som sänds via denna kanal eftersom denne rutinmässigt kollar av sin mail. Anser dock att det är bra att samma information finns utskriven i funkpärmarna eftersom glömska är ett problem,

*"för man kommer inte ihåg allt i huvudet, och där kan man läsa informationen en gång till om man blir osäker"*.

Respondenten upplever vidare att informationsinnehållet i vissa mail inte är relevant för respondenten i sin arbetssituation, men uppger sig också förstå varför sådana mail även skickas till denne:

*"De kan ju inte sitta och kryssa för adresserna endast till de berörda varje gång så jag förstår att de skickar till alla. Det är liksom inte så jobbigt att ta bort eller radera dom mailen som jag känner inte berör mig."*

Respondenten använder sig ibland av alla infogade mailadresser som gruppmailen sänds till för att utföra personliga ärenden, adresserna kopieras och respondenten kan på ett enkelt sätt nå ut med sin förfrågan (om byte av arbetspass) till alla genom ett mail.

**Respondent 7**- Anser att mailen är en snabb och direkt informationskanal som gör det möjligt för mottagaren att ta del av informationen när denne själv har tid. Respondenten känner sig för det mesta uppdaterad på informationsinnehållet i mailen, innan ett arbetspass. Anser att det är ett bra sätt att föra ut information på, alla som är med på mailinglistan nås på en gång. Ibland har respondenten haft svårt att öppna bifogade filer och tror att det beror på den egna datorn eller mailadressen. Oftast finns och fås all information värdarna behöver, anser respondenten. Respondenten tog upp ett tillfälle där information om en praktisk angelägenhet rörande den specifika träningsanläggningen saknades helt och menar därför att även sådan information borde sändas via mail:

*"det var en praktisk grej här på den träningsanläggning som jag jobbar på, information om en ny arbetsuppgift uteblev, ingen har någonsin sagt något om den uppgiften. Man förstår att man måste utföra arbetsuppgiften eftersom det annars får det negativa följderna för våra motionärer och lokaler men jag hade kanske önskat att sådan information kommit ut via mailen, det är ju ett jättebra sätt att informera om sådant på. Jag skulle därför vilja att viss specifik information, information om småuppgifter också skickades ut via mail, kanske uppdelat för varje träningsanläggning"*.

**Respondent 8**- Respondenten tycker att gruppmailen är ett bra sätt för den informationsansvariga att få ut budskapet fort. För respondenten fungerar det bra att ta del av information via mail, eftersom denne kollar sin e-mail dagligen under arbetsdagarna, men dock inte under helgen. Anser att mailen är lätta att förstå och innehåller relevant information.

Om något i informationsinnehållet framstår som otydligt bruka respondenten maila tillbaka frågor om innehållet, och får då ett förtydligande svar.

### **Sammanfattning respondentsvar**

Respondenterna (alla utom en) uppger att de tar del av mailen kontinuerligt och upplever sig relativt uppdaterade på informationen som står i mailen. Innehållet i mailen verkar även vara lättillgängligt, det verkar vara formulerat och strukturerat så att värdarna kan ta del av informationen och förstå vad informationen innebär, vilket budskapet är. Överlag anser värdarna i min undersökning att gruppmailen fungerar som en bra informationskanal; man kan läsa dem, eller få tillgång till informationen, när man själva har tid och lust (enligt respondent 7) och man kan välja att skriva ut informationen om så önskas (enligt respondent 3). Det verkar alltså inte vara ett stort problem för den informationsansvariga att nå ut till värdarna via mail, såtillvida att de flesta läser mailen kontinuerligt och anser sig förstå vad budskapet är. Ett problem som inträffar är en glömskeeffekt som några av respondenterna upplever. Det kan gå lång tid mellan att informationen gick ut till värdarna tills att informationen/ kunskapen ska tillämpas.

### **5.3 Intranätet – Funknet**

#### **Syfte:**

1. Att förenkla kontaktmöjligheterna funktionärerna emellan.
2. Att föra ut allmän information.
3. Att ge tillfälle för funktionärerna att kunna ge respons och ställa frågor till ledningen. Detta sker på ett diskussionsforum som alla kan ta del av. (Intranätet ska fungera som en återkopplingskanal mellan funktionärer och organisationsledningen).
4. Att även underlätta för funktionärerna att föra diskussioner sinsemellan.

#### **Hur mottas informationen och vad används informationen till?**

**Respondent 1** - Respondenten går in minst en gång i veckan på intranätet, oftare än vad denne går in på (den allmänna) hemsidan. Respondenten anser att sidan kunde innehålla mer information. Vidare upplever respondenten att informationen man kan ta del av via intranätet, funktispärmen och mailen går om varandra. Respondenten upplever detta förvirrande och tycker att informationen är för utspridd, varje informationskanal innehåller viktig information och det räcker inte att enbart ta del av information från en av kanalerna, utan ibland får man kombinera informationskanaler för att få ut all kunskap om en företeelse.

- *Så om jag förstår dig rätt nu så tycker du att informationen är lite utspridd på olika ställen och du skulle vilja att den var samlad på intranätet, stämmer det?*  
*Respondenten: Ja, precis så!*

Vidare anser respondenten att det är bra att mailforumet finns, eftersom det är det enda sättet för funktionärerna att kunna föra diskussioner mellan varandra. Respondenten har själv bara skrivit ett inlägg när denne letade efter en vikarie, inte för något annat.

**Respondent 2** - Respondenten är inne på intranätet en till två gånger i månaden kanske som mest. Inne på sidan hämtas informationen om anställda och deras telefonnummer, respondenten anser att det är viktigt att kunna komma åt dessa uppgifter, trots att man inte är på arbetsplatsen (som värd). Ibland händer det att respondenten läser inläggen som skickas in till diskussionsforumet, detta gör respondenten för att se vilka frågor som rör sig inom organisationen och vad som diskuteras. Respondenten uppger att denne själv har inte lagt in något diskussionsinlägg, utan endast läst de andras.

**Respondent 3** - Personligen har respondenten gått in på intranätet vid något enstaka tillfälle för att komma åt ett telefonnummer till en annan funktionär, eftersom intranätet inte innehåller någon annan relevant information, enligt denne. Respondenten tycker att det är bra att diskussionsfunktionen finns, men har själv aldrig utnyttjat funktionen för att skriva in ett inlägg. Däremot har respondenten läst diskussionerna någon gång men anser att diskussionsinläggen är få och inte så bra eller relevanta.

**Respondent 4** - Det enda respondenten sett av sidan är när denne uppdaterat sin egen adress, då tog denne del av diskussionsinläggen men gjorde inget inlägg själv. Anser att det är bra att intranätet med diskussionsfunktionen finns, men intranätet innehåller ingenting annat, ingen annan information som är väsentlig, enligt respondenten. Respondenten medger dock att dennes åsikter om sidan är begränsad och anser vidare att denne skulle behöva gå in och titta lite på sidan för sin egen skull, på så sätt skulle respondenten känna till mera om vad sidan innehåller för sorts information.

**Respondent 5** - Respondenten hämtar främst information om andra medlemmars telefonnummer från sidan. Ibland använder respondenten intranätet till att kolla om det kommit någon information och sen kanske ställa frågor om det är någonting speciellt. Respondenten anser att det är bra att månadsinformationen ligger ute via intranätet, ifall denne råkar radera något mail. Respondenten har själv lagt in ett inlägg vid något enstaka tillfälle, detta var för att få tag i en vikarie men respondenten tycker att det är bra att möjligheten att skriva inlägg finns. Skälet, som respondenten uppger, är att eftersom alla jobbar på så många olika tider och för att de flesta kanske aldrig träffar de ansvariga, och då kan det vara bra att få svar på sin fråga med ett inlägg. Respondenten uppger även att diskussionsforumet är bra därför det underlättar kommunikationen mellan alla funktionärer och därför att det ska vara lätt att göra sin röst hörd. Respondenten lägger till att denne inte är inne på sidan så jättemycket men anser att sidan är viktig på grund av kontaktfunktionen och informationen.

**Respondent 6** - Har varit inne på intranätet en eller två gånger, allt som allt. Respondenten känner inget behov av att gå in på sidan, denne tar del av nödvändig information via andra kanaler i stället. Respondenten använder sig av mail som kontaktform och adresserna till de andra värdarna kopierar denne från gruppmailen. Detta är en bättre väg enligt respondenten eftersom denne själv aldrig läser något av inläggen och tror därför inte att andra gör det. Det kan säkert vara många som använder kontaktfunktionen men det är nog väldigt många som inte gör det också, tror respondenten.

- *Varför tror du att ingen använder intranätet?*

*Respondenten: För att det finns andra informationskanaler med samma information som funnits längre. Vad gäller mailen så tillhör det våra arbetsuppgifter att kolla vår mail och därför vet man att folk gör det. Fler upptäcker ett mail än ett inlägg på intranätet.*

**Respondent 7** - Använder intranätet mycket för att ta del av kontaktinformationen till funktionärer, verksamhetschefen eller värdansvariga. En bra funktion med att ha kontaktinformationen på intranätet, är att alla kan ändra sina egen adress, telefonnummer och mailadress. På så sätt tror respondenten att kontaktinformationen hålls uppdaterad. Respondenten anser dock att alla funktionärer borde utnyttja fotofunktionen, som är en del av kontaktinformationen, då skulle man veta vem det är man hittat på nätet. Vid diskussionsforumet har respondenten aldrig varit särskilt aktiv, sist respondenten läste inläggen var det inte så mycket aktivitet där. När jag, uppsatsförfattaren frågade vad

respondenten trodde det berodde på uppgav denne att almenackan, som finns tillgänglig vid receptionerna vid varje träningsanläggning, är en bättre kommunikationsväg för att kommunicera med en ansvarig:

*”Om jag tänker på mig själv så är det kanske för att jag sällan har stort behov av att prata med andra värddar via nätet, utan man pratar med dom man jobbar med och sen så har vi ju almanackan som man skriver i om det är något eller om det har hänt någonting, jag använder den väldigt mycket. Jag tycker det är bra med almanackan eftersom det känns som värdledaren läser det man har skrivit och tar itu med det. Ja, jag tycker det är en jätte bra kanal faktiskt, det är inte en direktkontakt mellan mig och hon som läser det men jag ser ju nästa gång jag jobbar att hon har skrivit en kommentar liksom. Den använder jag nog mest som kommunikationskanal faktiskt, där läser man vad andra skrivit (andra värddar till värdledaren) och vad som redan står och som behövs skrivas dit och så.”*

**Respondent 8** - Personligen använder respondenten sidan för att komma åt kontaktinformation, men också för att titta om någon ny information kommit upp. Ibland läser respondenten inläggen i diskussionsforumet, det beror på när de är inlagda. Respondenten anser att det är bra att alla funktionärer kan ta del av samma frågeställningar som kommer upp, via inläggen. Respondenten upplever dock att informationen som finns på intranätet inte uppdateras tillräckligt ofta.

#### **Sammanfattning respondentsvar**

Samtliga respondenter uppger att, om de använder intranätet så är det främst för att ta del av kontaktinformation gällande andra funktionärens adresser, telefonnummer och så vidare. De flesta av respondenterna verkar tycka att det är bra att forumet, där varje funktionär kan lägga in ett inlägg, finns. Även om de flesta uppger att de sällan använder funktionen, så upplever det att det är bra att möjligheten finns. Det är vanligare bland respondenterna att läsa inläggen än att komma med ett inlägg själv. Några respondenter uppger att de söker efter annan information än kontaktinformation via intranätet, dock förefaller detta inte förekomma särskilt ofta. En respondent upplever ett problem med att viss information finns utspridd över flera kanaler och eftersöker mer samordnad information om en företeelse eller ett förfarande. De flesta av respondenterna har endast varit inne på intranätet en eller ett par gånger medan några uppger att de går in på nätet mer regelbundet, dock inte särskilt frekvent (mellan en till ett par gånger i veckan eller månaden)

### **5.4 Värdmötena i början på terminerna**

**Syftet:** Värdledaren uppger att syftet är att informera om nuläget i organisationen, vad som hänt och vad som kommer att hända. Ett annat syfte är att uppdatera och påminna värdarna om viktig operationella förfaranden. Mötet har också ett annat syfte, de avser att skapa en grupp- och vikänsla i värdgruppen genom att göra något tillsammans (även syftet med hela kickoffen) och att presentera nya värddar för hela gruppen.

#### **Hur mottas informationen och vad används informationen till?**

**Respondent 1** - Var med på förra årets möten och föregående termins, men ej på det senaste. Respondenten anser att mötena tar upp bra och aktuell information. Information var bred och allmän, respondenten uppger att det inte passar sig att gå in på specifik eller mer detaljerad information under ett sådant möte. Det bästa med mötena är möjligheten till tvåvägskommunikation, man kan ställa frågor tillbaka och få svaren direkt, uppger respondenten. Sedan är det bra för det kommer upp saker som man inte själv har tänkt på, via andras frågor och respondenten menar att denne får ut mer av dessa möten, än de mindre

värduppföljningsmötena. Respondenten anser att det räcker med två mötestillfällen (av vardera mötessorten) per år.

**Respondent 2** - Var inte på det senaste mötet men vid det innan. Informationen som värdledarna tar upp är bra och relevant eftersom det är terminsstart, anser respondenten, och menar att denna information skulle denne inte få reda på annars. Något negativt som respondenten upplever vid dessa mötestillfällen är att när värdarna gavs tillfälle att ställa frågor upplevde respondenten att det var förvirrande. Alla ställde specifika frågor som inte rörde respondenten i sin arbetsroll, det var flera diskussioner kring sådant som inte var intressant, enligt respondenten.

**Respondent 3** - Har inte varit på ett värdmöte någon gång men däremot på VUF- mötet (se sid 11) nu senast.

**Respondent 4** - Var inte med på det senaste värdmötet, men var närvarande vid de andra. Dessa möten är givande, man uppdateras om det mesta berättar respondenten. Nya kort och nya priser och sådana saker. Respondenten anser att dessa möten är givande, eftersom denne blir uppdaterad om nya regler inom den operativa verksamhetens förfaranden, till exempel om det kommit något nytt träningskort eller om nya priser ska börja gälla och så vidare. På dessa möten får respondenten mer input (än de mindre VUF- mötena) och får höra andra frågeställningar, och då får denne även höra lite om den andra träningsanläggningen än den som respondenten själv jobbar på. Att lära känna andra värdar är också roligt, anser respondenten.

Respondenten har inte känt ett behov att träffas oftare i möten än vad de gör nu, men det kan bero på att denne träffar den ordinarie personalen (den informationsansvarige värdledaren) i samband med starten av sitt arbetspass, vilket gör att respondenten kan ta emot information personligen. Respondenten brukar även fråga själv om det uppstått något nytt inom den operativa verksamheten som denne bör känna till.

**Respondent 5** - Var inte med på det senaste stormötet men på det innan. Respondenten anser att det är bra att alla samlas på samma ställe för att oftast sitter de flesta med samma frågor. Men det kan bli lite för mycket information på en gång, det är mycket nytt inför terminsstarterna. Värdledarna skulle kunna lägga upp mer information på overhead, det skulle hjälpa inläringen. Ett annat exempel är att ledarna skulle kunna visa hur olika förfaranden går till i datasystemet på PowerPoint istället för att bara berätta hur det ska gå till. Det skulle vara mer pedagogiskt, lägger respondenten till.

Respondenten anser vidare att dessa möten också gör en medveten om hur stor värdgruppen är, hur många värdar som jobbar i organisationen. Frågestunden är bra, eftersom respondenten märker att fler har samma frågeställning som respondenten själv. Respondenten reagerade dock på att de ansvariga endast tog upp negativa saker som motionärerna påpekat.

**Respondent 6** - Dessa möten är bra därför värdledarna vet att informationen kommer ut till alla och att det sker en direktkontakt, anser respondenten. De ansvariga får berätta saker som gäller för alla samtidigt, och på så sätt vet de att alla vi har hört det, tagit del av informationen. Mötena är också bra eftersom de alltid ligger vid terminsstarter och då är man i behov av information så man kommer in arbetet och i verksamheten igen, anser respondenten.

Som envägskommunikation fungerar dessa möten bra men som tvåvägskommunikation fungerar det sämre, menar respondenten. Det förekommer givetvis feedback, folk ställer frågor och får svar vilket är bra. Det kan också komma upp saker ibland som respondenten själv inte skulle ha tänkt på, vilket är fördel med att vara många på ett möte, menar denne. Problemet med de stora mötena är att det endast är de som har jobbat länge som vågar ställa frågor eller komma med kritik, de nyare värdarnas tankar och frågeställningar framkommer inte under dessa möten.

Respondenten anser vidare att en positiv aspekt med mötena är att man känner att man är en grupp, man känner att man är många.

**Respondent 7-** Var deltagande vid senaste mötet. Respondenten ansåg att mötet var dåligt arrangerat. Det värdledarna sa hördes okej men frågestunden hördes dåligt. Respondenten tycker dock att informationen som framkommer av värdledarna är relevant, man får information om olika förändringar som har skett och om förändringar som håller på att ske. De går igenom nya policys och så vidare (nyhetskommunikation). Mötet är också ett bra tillfälle för folk att få ställa frågor, och det var rätt många som ställde frågor och undrade saker. Det finns de som undrar samma saker, men som kanske inte kommit på att fråga det. Svaret på frågan är också information, därför behöver man höra frågorna och svaren, vilket man inte gjorde menar respondenten.

**Respondent 8 -** Har aldrig varit närvarande vid ett värdmöte någon gång men däremot på VUF- mötena.

### **Sammanfattning respondentsvar**

De flesta av respondenterna tycker att stormötena i början på terminerna är informativa eftersom relevant information tas upp. Flera upplever att de behöver uppdatera sig eftersom det varit uppehåll mellan terminerna, och de flesta tycker att det är ett bra sätt att ta del av både ny och "gammal" information om olika förfaranden och så vidare som gäller för den nya terminen. Många upplevde att frågestunden är ett bra tillfälle för återkoppling men att detta tyvärr fungerar dåligt, antingen på grund av att frågor och svar inte hörs eller att frågorna känns irrelevanta för den enskilde värden (respondent 2). Mötet ger utrymme att ta del av andras frågeställningar och några av respondenterna verkar tycka att andras frågor med tillhörande svar är relevant att få ta del av. Några av respondenterna uppgav att dessa möten är mer givande, eftersom de få ut mer relevant information än vad de får av de mindre värduppföljnings-möten (respondent 1, 4). Vidare uppger fyra av respondenterna att de upplever att mötet även har en (positiv) social funktion.

## **5.5 Värduppföljningsmöten**

**Syftet:** Det primära syftet med dessa möten är att skapa ett tillfälle för värdarna att ge feedback på hur verksamheten fungerar på "golvet". Genom dessa möten vill värdledarna, genom VUF- värdarna, få kunskap om vilka problem som kan uppstå så att de kan åtgärda dessa. Vidare kan man säga att det sociala är ett sekundärt syfte, att värdarna får träffa andra värdar är också viktigt för "teamkänslan", lägger värdledaren till.

### **Hur mottas informationen och vad används informationen till?**

**Respondent 1** – Har ej varit närvarande vid något möte

**Respondent 2** - Respondenten tycker bättre om de mindre mötena än de större, men de fungerar fortfarande inte bra, menar respondenten. Denne vill att de medverkande ska gå rätt på sak och inte ”komma med kommentarer om precis allt”. Det blir mer som en fikarast som det är nu, anser respondenten. Man ska säga det som är viktigt att säga, inget mer och inget mindre. Respondenten anser vidare att flera möten inte skulle ge mer, det räcker som det är nu, med två värdmöten och två VUF- möten per år.

**Respondent 3** - Anser att det är bra med en mindre grupp för då går det bättre att prata. Dock upplevde respondenten att mötets planerade tid var för kort, det skulle ha behövts mer tid för att hinna diskutera mer. Respondenten anser att:

*”Det är bra att få höra vad andra tycker, speciellt för mig som bara jobbar varannan veck., Man jobbar inte så mycket och då är det skönt att få input på vad andra tycker och känner. Den ansvariga VUF: aren berättar en massa saker, vilket också är bra information”.*

Respondenten anser att det skulle kunna vara två möten per termin (det vill säga ett möte till per termin), men kom på att det inte så många som kom så det kanske är svårt att ordna.

- Har jag förstått dig rätt om jag säger att du anser att dessa möten är bra därför att du får träffa andra och diskutera saker om jobbet och det medför nya kunskaper och andra vinklingar på vad som kan vara problematiskt?  
– Ja, precis så.

**Respondent 4** - De mindre mötena är bra för det är uppdelat mellan träningsanläggningarna (enligt respondenten) och eftersom det inte riktigt fungerar på samma sätt på båda, tycker respondenten. Mötena är öppna och bra och respondenten känner att denne kan säga vad som helst.

Respondenten har inte känt ett behov att träffas oftare i möten än vad de gör nu, men det kan bero på att denne träffar den ordinarie personalen (den informationsansvarige värdledaren) i samband med starten av sitt arbetspass, vilket gör att respondenten kan ta emot information och kommentera informationen personligen, lägger respondenten till. Respondenten kan alltså fråga värdledaren själv om det uppstått något nytt inom den operativa verksamheten som denne bör känna till.

**Respondent 5** - Funktionen med dessa möten är att, som respondenten ser det, man får lägga fram sina synpunkter, ge feedback, att diskutera hur värdverksamheten fungerar. Det är alltid lite lättare att prata om man är färre, anser respondenten, men anser att mötena borde vara mer uppdelade. Varje anläggning har oftast sina specifika problem och det hade kanske varit bättre att dela upp på det sättet istället, för då kanske man har samma åsikter som resten, anser respondenten<sup>39</sup>. Överlag tycker respondenten att det räcker med mängden möten.

**Respondent 6** - Respondenten anser att denna mötesformen är jättebra eftersom man kan ta upp sådana saker som gäller lite mer specifikt: hur ska vi handskas med sådana här situationer och hur ska man tänka kring detta och så vidare. Mängden deltagare var lagom, mycket tack vare mängden avhoppare. De skulle var 30 stycken men det kom bara 15 stycken, vilket bara var bra för dialogen anser respondenten eftersom:

*”Det är inte så mycket enkelriktad information under dessa möten utan mer om hur man tycker att det är”*

---

<sup>39</sup> Tolkar det som att respondenten menar att man har samma utgångspunkt om man jobbar på samma träningsanläggning.

Respondenten upplever dock att det ofta är kort om tid på dessa möten. Denne menar att mötena är lite ineffektiva eftersom mycket tid går åt då deltagarna berättar om sin arbetsvardag och vilka problem de stött på. Om detta redan var avklarat innan mötet (genom att alla till exempel fyllt i en enkät om vad de vill ta upp under mötet, föreslår respondenten) anser respondenten att mötet skulle ge mer eftersom man då kan ägna tiden åt att diskutera de större frågorna.

**Respondent 7** – Respondenten har varit på två VUF -möten under tiden denne varit aktiv som värd. Tycker de har varit ganska bra, första mötet visste respondenten inte vad det skulle gå ut på och känner i efterhand att det inte gav så mycket. Respondenten ansåg att det inte framkom någon ny information under mötet. Det andra mötet det kändes inte heller som om det gav någon extra kunskap, däremot anser respondenten att det var trevligt att sitta ner och prata lite och se ansikten på andra värdar.

**Respondent 8** – Respondenten anser att mötena är bra eftersom man delar med sig av erfarenheter, olika situationer och binder samman detta till en sorts information. Det är ett tillfälle att få fram vilka olika problem som folk uppfattar inom organisationen eller inom värdlaget, menar respondenter. Det positiva med mötena är att alla är vid samma punkt i fortsättningen, alla blir enade kring hur de ska sköta olika förfaranden, anser respondenten och tillägger:

*”Vi pratar ihop oss och blir mer samstämmiga helt enkelt”*

Respondenten anser vidare att mötena är nödvändiga och bra för värdarna, mötestillfällena är sällan och respondenten menar att det inte är ansträngande att gå på dom. De tar inte så mycket tid, för att kunna göra ett bra jobb tycker respondenten att de behövs.

*”Jag tycker det är viktigt att folk får höra information och chansen att kommentera också, inte bara läsa. Ett möte innebär en mer direkt kontakt som är bra”*

### **Sammanfattning respondentsvar**

Många av respondenterna anser att mötena ger ett bra tillfälle att ge uttryck för sina åsikter och tankar och att kunna ställa frågor, men även att ta del av andras frågor. En av respondenterna anser att mötena inte känns relevant för denne överhuvudtaget. Storleken på mötet har relevans för respondenterna, ju mindre deltagare desto mer öppnare och mer genuin verkar frågeställningarna vara under dessa möten. Två av respondenterna uppger dock att mötena är ineffektiva (respondent 2 och 7) medan andra respondenter uppger att mötestiden är för kort (respondent 3 och 6) eftersom det finns mer att diskutera. Respondent 5 anser att uppdelningen av deltagare borde göras per träningsanläggning och inte på något annat sätt, eftersom dessa värdar har mer gemensamt (som nämns i 2.3 ser uppdelningen av värdar olika ut vid mötena). Flera värdar uttryckte även att de uppskattar mötets sociala karaktär.

### **Andra uppgifter som har framkommit under intervjuerna.**

Flera av respondenterna verkar vara väl medvetna om deras strategiska plats inom organisationen. På frågan hur de allmänt skulle beskriva sina arbetsuppgifter svarade respondent 5,6 och 8 bland annat att det är att vara föreningens ansikte utåt. Respondent 6 beskrev att det handlade om att förmedla organisationens principer. Respondent 2,4,5,7 och 8 nämner själva bemötandet av kunden/motionärerna som en arbetsuppgift.



## 6. Analys

I detta avsnitt diskuteras de viktigaste resultaten av undersökningen. Dessutom diskuteras och kopplas resultaten till den teoretiska basen och till problemformuleringen som presenterats tidigare. Analysen kommer att följa samma indelning som föregående kapitel och diskussioner kommer att föras med utgångspunkt från relevanta teorier. Parallellt med analysen kommer jag att föreslå en del råd för att förbättra kommunikationen inom värdlaget.

### Allmänna iakttagelser

Flera av respondenterna verkar vara väl medvetna om deras strategiska plats inom organisationen. Överlag tycker jag att det känns som om värdarna känner till varför de är viktiga för föreningen och på vilket sätt de kan bidra till och bidrar till en bättre, mer konkurrenskraftig organisation. Hur värdarna uppfattar sin plats i organisationen har förmodligen stor betydelse för hur värdarna uppfattar och tillämpar information som sänds ut till dem. Med detta i bakhuvudet går jag nu vidare och diskuterar resultaten kanal för kanal.

### Kommunikationens innehåll

Först och främst anser jag att de är relevant att dela in informationen i samma indelning som Erikson gör beroende på vilken slags information som ska förmedlas. Nyhetsmailen hamnar därför under operativ kommunikation eftersom det handlar om kommunikation som behövs för att medarbetare ska kunna sköta sitt vardagliga jobb. All annan information som står i pärmen hamnar under denna slags kommuniaktion. Månadsinformationen som skickas via mail och som även sätts in i pärmen utgör nyhetskommunikation eftersom den består av fakta om det senaste som har hänt inom de andra arbetslagen inom organisationen, så kallad helhetsfakta.

### 6.1 Skriftlig information - Funkispärmen

Den informationsansvariga värdledaren uppgav att pärmen ska fungera som en manual och vara i princip heltäckande – om motionärerna ställer en fråga ska svaret finnas där. De flesta eller alla av respondenterna verkar hålla med om att all information som står i pärmen är väsentlig och många använder pärmen som det är tänkt från värdledningens sida – som backup när värden känner sig osäker på något. Genom att den informationsansvarige även arbetar som receptionist, dvs. arbetar på samma position som värdarna, känner denne till vilka situationer som kan uppstå under ett arbetspass och vilka frågor motionärerna kan ställa. Det verkar vara väsentlig kunskap för att kunna sammanställa en informationspärm som ska fungera på det sätt som det är tänkt.

I de andra respondenternas fall så förefaller pärmen fungera så som det är tänkt - den ska kunna tillföra den informationen värden behöver för att kunna fatta de "rätta" besluten i den löpande verksamheten och den ska innehålla alla svar på alla frågor som kan tänkas uppstå (som värdledaren uppgav). Pärmen fungerar alltså som ett väldigt viktigt arbetsverktyg eftersom värdarna ibland behöver "falla tillbaka" på skriftlig information, på grund av glömska som många respondenter uppgav eller på grund av tillgången. Fördelen med skriftlig "pappers"information framför skriftlig elektronisk information, som Larsson redovisar, är just att den skriftliga är medtagbar och därför kan fler få tillgång till informationen eftersom informationen inte kräver ett tekniskt hjälpmedel. Respondent 8 menade även att i de situationer där motionären betvivlade något som respondenten sa var det bra att ha reglerna på papper, på så sätt kunde respondenten visa motionären detta skriftliga bevis och därmed styrka det respondenten uppgett.

Det verkar dock som att en del har vissa problem med pärmen, det förefaller vara svårt att hitta informationen i den, i den bemärkelsen fungerar alltså inte pärmen som den ska. Många av respondenterna uppger att det beror på att ämnesindelningarna är svårtydda, ämnena går in i varandra. Trots att de vet var informationen finns och hur de ska använda informationen kan de inte komma åt den. Det här kan förefalla som ett litet problem men jag fick uppfattningen om att många irriterade sig på detta. Detta problem kan liknas vid det "brus" som Larsson redogjort för i sändar - mottagarmodellen, eftersom problemet skapar svårigheter för sändaren i kommunikationsprocessen att "överföra" sitt budskap. En respondent menade att det var för mycket information i samma pärm (Respondent 5) och att det skulle vara lättare att hitta om informationen var uppdelad i flera pärmar i stället. Man har gjort liknande observationer på intranät. Där upptäckte man att när mängden information växer, minskar medvetandenivån hos medarbetarna. Denna problematik verkar alltså föreligga även utanför det tekniska hjälpmedlet datorn med dess Internetteknik, och lösningen är hel enkelt bättre "sökmotorer", det vill säga utförligare register i pärmen och mer uppdelad information det vill säga flera pärmar som respondenten föreslår.

*"Även om det skulle vara så att personalen uppfattar en informationsbrist är inte alltid lösningen på den frågan att öka mängden information. Informationsöverflöd kan skapa andra problem och i värsta fall kan systemet knäckas. Det gäller istället att producera "rätt" information till rätt person på rätt sätt vid rätt tidpunkt!"<sup>40</sup>*

Respondent 4 berättar att trots att pärmen innehåller relevant information, enligt denne, så använder inte respondenten denna kanal för att tillgodogöra sig nyhetsinformation om den löpande verksamheten. Denne träffar personligen den informationsansvariga värdledaren i samband med starten av sitt arbetspass, och får då nödvändig information på det viset. Denna muntliga kanal (värdledaren själv) har helt ersatt den skriftliga (pärmen). Om man utgår ifrån Eriksons indelning av internkommunikation så förefaller det alltså vara så att när den operativa (nyhetsmailen) informationen kommuniceras via muntliga kanaler så har denna kanal helt ersatt en av de skriftliga kanalerna och gjort dessa överflödiga. Larsson trappmodellen visar på att kombination av kanalerna fungerar bäst för att höja medarbetarnas kunskap. I detta fall har ingen kombination förekommit utan den muntliga informationen har gjort att respondenten upplever att den skriftliga är överflödig och väljer att inte ta del av denna. Det visar på att en kombination av muntlig och skriftlig/elektronisk inte är den bästa för att höja medarbetarnas kunskap, enligt vad respondenten själv uppger i detta fall. Men på grund av effektivitetsskäl kan man ju tänka sig att en kombination fungerar allra bäst, även från ledningens sida. Det är inte rimligt att all information ska gå ut muntligt till alla värdar och dessutom är det inte säkert att alla föredrar muntlig information före skriftlig/elektronisk, trots att en mötesituation ger utrymme för direkt feedback.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att pärmen inte fungerar fullt ut som den är tänkt att göra eftersom det är för svårt att hitta den information värdarna söker, trots att den innehåller relevant och bra information som många av respondenterna har ett behov av. Det finns alltså ett hinder för att informationen ska nå fram, och därmed att användas på det sätt som sändaren avser, även om informationen förstås. När informationen når fram, det vill säga när respondenterna hittar den informationen de eftersöker i pärmen verkar informationen dock förstås och tillämpas på det sätt som sändaren avser: som en manual och för att påminna om olika operationella förfaranden.

---

<sup>40</sup> Larsson, Larsåke, *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, (2:a uppl.), Studentlitteratur, Lund 2001:73.

## 6.2 Elektronisk information- Gruppmailen

Innehållet eller budskapet i gruppmailen uppges förstås av värdarna, men frågan är om informationen förstås och tillämpas så som sändaren, det vill säga den informationsansvariga, avser? Förmodligen uppfattas informationen som det är tänkt när det gäller den operativa kommunikationen (det vill säga information om den löpande verksamheten), eftersom respondenterna upplever att de flesta av mailen är lättillgängliga i sitt innehåll. Problemet verkar vara glömska, information glöms bort och därmed bildas osäkerhet om vad budskapet var. I de fall då värdarna känner sig osäkra använder de sig av pärmen, vilken verkar fungera som stöd, och en ytterligare kanal för den informationsansvariga att befästa budskapet i som diskuterats i tidigare stycke. I vissa fall mailar respondenterna tillbaka till värdledaren om de känner sig osäkra på något av innehållet i mailen (respondenter 4 och 8). Detta visar på att mailen även kan fungera som en återkopplingskanal, ett resultat som i och för sig inte är så förvånansvärt. Men det intressanta är att det visar på att dessa värddar känner sig tillräckligt bekväma i sin relation till den informationsansvariga att de känner att de kan kontakta denne för att få förtydligande svar på sina frågor, trots att de inte träffar värdledaren så att naturlig och/eller direkt feedback eller återkoppling kan ske. Detta skulle kunna indikera att, trots att värdledaren i fråga sällan träffar värdarna personligen, det finns ett ömsesidigt förtroende och att värdarna känner sig tillräckligt "nära" ledaren för att komma med personliga frågor. Detta kan givetvis bero på mycket, till exempel på värdledarens personliga egenskaper, eller på organisationskulturen, eller på värdarnas personliga relation till ledaren och så vidare. Den elektroniska kanalen mailkanalen kan alltså fungera som en kommunikationskanal där återkoppling kan ske, även om viss tids- förskjutning mellan frågor och svar kan inträffa så är kanalen mycket mer effektiv i detta syfte än skriftlig tryckt information, som diskuterats i tidigare stycke enligt Larssons teorier. Så fort mailen skrivs ut utgör den skriftlig tryck information och inte elektronisk information och genom att göra samma information tillgänglig i flera format, det vill säga via flera kanaler, har den informationsansvariga värdledaren skapat en egen kombination av skriftliga kanaler som verkar fungera i princip lika bra för att höja kunskapsnivån hos värdarna som kombinationen skriftlig/elektronisk och muntlig kommunikation i detta fall.

Eftersom tanken med mailkanalen är att nå ut till alla, blir det givetvis problematiskt när mailen inte gör just detta. Respondent nummer 2 uppgav att denne inte fick mailen till sin mailadress, men upplevde dock inte detta som problematiskt eftersom denne ansåg att informationen finns på plats, det vill säga i funktispärmen. Eftersom sändaren i det här fallet får lite eller ingen återkoppling alls av mottagarna är det inte bara svårt att veta om informationen förstås och tillämpas på det sätt som sändaren avser, det är även omöjligt att säkert veta om alla får mailen till sina rätta adresser. En grundförutsättning att informationen ska tillämpas så som det är tänkt är ju att informationen faktiskt når mottagaren. Genom att se till att samma information även finns på plats verkar sändaren (värdledaren) på så sätt säkrat att informationen även går fram till dem som av någon anledning inte har uppgett sin nya adress.

En del av informationen som går ut via mailen är månadsinformation från alla lagledare, så kallad nyhetskommunikation som ju är viktigt att medarbetarna känner till. På så sätt kan medarbetarna på sikt lösa sina uppgifter på ett effektivare sätt, enligt Eriksson. Hur värdarna uppfattar denna information eller kommunikationen är lite oklart. Åtminstone en av respondenterna i min undersökning reagerar på att vissa av mailen som skickas till dem innehåller information som inte rör denne (respondent 6). Denne upplever att viss information inte är särskilt relevant, vilket skulle kunna betyda att denne inte förstår varför denna information är relevant och viktig. Information är inte ett självändamål i sig, att informera

handlar om att "överföra kunskap" och om informationen inte upptas går poängen förlorad. För att information ska upptas måste det föreligga ett informationsbehov och/eller en upplevd relevans för informationen hos mottagaren, enligt Larsson. För respondenterna i min undersökning verkar det alltså vara så att information angående den löpande verksamheten upptas och förstås, förmodligen på grund av att sådan information är relevant för dem, de vet och förstår hur de ska tillämpa informationen. Det skulle kunna vara så att åtminstone en av värdarna i min undersökning har svårt att förstå hur månadsinformationen ska tolkas och tillämpas i dennes vardagliga arbetsrutiner. Det gäller för den informationsansvariga att strategiskt vara medveten om informationspotentialen i situationen. Eftersom sådan information skickas ut till värdarna kan man rimligen anta att värdledaren anser att värdarna ska ta del av informationen. Enligt Larsson finns ju olika potentialer beroende på variabelerna informationsbehov och upplevd relevans hos mottagarna. För att nå ut med sådan information så att den förstås och tillämpas så som sändaren avser (även om det inte är värdledaren som skapat informationen så är denne sändaren eftersom denne har det yttersta informationsansvaret gentemot värdarna) måste värdledaren formulera varför informationen är relevant för att på så sätt se till att värdarna tar del av informationen så som det är tänkt. Mitt förslag, som grundar sig i Erikssons uppmaning att all informaiton bör innehålla ett mått av styrande kakaktär, är att formulera relevansen genom att formulera varför informationen är viktig för värdarna och hur informationen kan påverka värdarna, det vill säga hur informationen skall tillämpas. På så sätt kan den informationsansvariga värdledaren bättre försäkra sig om att informationen förstås och tillämpas så som det var tänkt. Det här gäller givetvis också i situationer där återkopplingen är naturlig och/eller direkt. Det som skiljer situationerna åt skulle kunna vara val av kanal. I ett arbetslag där det hålls flera formella möten och där de anställda arbetar nära en ansvarig, passar sådan information kanske bäst att presentera under personalmöten, där direkt återkoppling kan ske. Därefter kanske man kan använda sig av mail eller liknande kanaler för att påminna om och förmedla ut informationen. I Friskis & Svettis är möjligheterna till personliga möten få. Därför blir det extra viktigt att utforma informationen så att den upplevs vara relevant för mottagaren, med tanke på de kanaler som används. Det gäller att förstå och ta hänsyn till kanalens begränsningar. Mailens begränsning i det här fallet skulle kunna vara att det är lätt att inte ta del av och radera mail som inte upplevs relevanta eller om informationsbehovet upplevs vara lågt.

En av värdarna (respondent 5) verkar inte känna till att informationen som skickas ut via mailen även finns i pärmen, och anser att detta är ett problem. Det framkommer dock att respondenten inte använder sig särskilt ofta av pärmen för att tillgodogöra sig information vilket skulle kunna bero på att denne upplever att pärmens innehåll är svårtillgängligt på grund av dåliga eller otydliga ämnesindelningar. Om respondenten inte fått det berättat för sig att informationen finns där, i pärmen under en särskild flik, kommer denne därför inte åt informationen. Förmodligen skulle respondenten ha letat efter de utskrivna mailen lite mer och hittat dessa om denne visste att de fanns där i pärmen. Det här problemet skulle enkelt kunna lösas genom att respondenten får information om att mailen finns i pärmen och även under vilken flik den finns. En enkel lösning, från den informationsansvariga värdledarens sida, vore att helt enkelt skriva i mailen att samma information även finns tillgänglig i pärmen. I min roll som värd har jag upptäckt att den informationsansvarige har börjat med detta, i varje mail som skickas ut står det att denna information finns tillgänglig i pärmen. Med detta sagt antar jag att respondenten i fråga numera känner till att mailen finns med i pärmen. En uppmaning skulle kunna utfärdas mot bakgrund av föregående resonemang, att man ska göra mottagarna uppmärksam på var de kan komma åt informationen de behöver.

### **6.3 Elektronisk information- Intranätet**

Det förefaller vara få som använder intranät över huvudtaget, i alla fall inte till annat än att leta efter kontaktinformation till andra vårdar, vilket också uppges vara det primära syftet med intranätet. På så sätt är kanalen effektiv och förenklar för vårdarna att söka rätt på andra vårdar. Det är helt enkelt inte relevant för vårdarna eller för den informationsansvariga att använda denna kanal till mer än vad de gör idag. Man skulle kunna tänka sig att den informationen som finns i funkispärmen läggs över till intranätet. På så sätt skulle informationen lätt hittas om man strukturerade och länkade informationen på rätt sätt och upprättade sökmotorer. Detta är förstås tids- och resurskrävande och för tillfället verkar det inte behövas. Pärmen fungerar bra som informationsbas, även om den inte är felfri och behövs förbättras.

### **6.4 Muntlig information/ kommunikation- Vårdmötet**

Syftet med vårdmötet, som den informationsansvarige vårdledaren uppges, är både att informera om nuläget i organisationen, vad som hänt och vad som kommer att hända och att uppdatera och påminna vårdarna om viktiga operationella förfaranden. Enligt Erikssons uppdelning innebär det att det som kommuniceras är operativ-, nyhets- och styrkommunikation. De flesta respondenter i min undersökning som varit på ett sådant möte anser även själva att informationen som förmedlas under vårdmötena är relevant och viktig för dem att känna till i sitt arbete som vård. Det föreligger även ett upplevt informationsbehov hos de flesta av vårdarna vid terminsstarterna eftersom det varit jul och sommaruppehåll av den ordinarie verksamheten, och därmed även vårdarnas arbetetspass. Mötet upplevs alltså vara viktigt ur bådas perspektiv, eftersom nödvändig information ges och fås. Några respondenter anser dock att det kan vara svårt att ta till sig all information. En respondent tipsar att olika hjälpmedel skulle underlätta för inläringen av den nya informationen, dels skulle vårdledarna behöva visuella hjälpmedel, till exempel overheads så att man både hör och läser informationen samtidigt och power point presentationer för att visa olika förfaranden inom organisationens datorsystem. Detta handlar om olika pedagogiska förfaranden och kommer inte att kommenteras närmare. Här är det dock tydligt att informationen via de muntliga kanalerna behöver kompletteras med skriftlig och/eller elektronisk information, så att vårdledarna bättre ska kunna befästa budskapet (information) hos vårdarna. Larsson menar ju att en kombination fungerar kompletterande och ger ledningen (vårdledarna i detta fall) en möjlighet att höja medarbetarnas kunskap samtidigt som medarbetarna ges en möjlighet att ge sin syn på verksamheten.

I min undersökning framkom det att respondenterna upplevde att ”frågestunden”, det tillfälle som ges till vårdarna för att ge direkt respons på informationen som tas upp under möte, är en viktig del av mötet. För vissa vårdar är detta bland de få tillfällen som de möter sina chefer eller vårdledare och en del av respondenterna i min undersökning uttrycker att de upplever att det är viktigt att få ge och höra direkt feedback på informationen eller på andra organisatoriska angelägenheter, vilket stämmer bra med vad Larsson påstår som jag tidigare redogjort för. En del av de frågor som kommer upp under denna stund är något som vårdarna funderat över ett tag och passar på att ställa till vårdledningen. En av respondenterna uppges att sådana frågor är också relevanta eftersom frågan kanske belyser ett problem som respondenten själv inte tänkt på eller reflekterat över tidigare (respondent 7). Andra frågor som ställs är gällande informationen som vårdarna precis mottagit. Respondent 7 uttrycker det som att frågor och svar eller diskussioner också är en form av information som man behöver ta del av. Flera av respondenterna upplever dock att ljudkvaliteten är dålig i lokalerna och det därför är svårt att höra vad som sägs. Vårdledningen bör inse vikten av att feedbackfunktion, inte bara fungerar i ett steg, utan i flera steg. Det är inte bara den som ställer frågan som vill

och behöver höra svaret, utan även de andra värdarna. Genom att utnyttja kanalens fördelar, att kunna ge och få feedback så att informationen kan anpassas efter mottagaren/arna, skulle det kunna innebära att mottagarna/värdarna bättre kan förstå och tolka informationen så som det var tänkt av sändaren/värdledarna. Det är detta som är feedbackfunktionens främsta fördel enligt ett sändar- och mottagarperspektiv, enligt Larsson. Värdledarna bör därför lägga ner mer energi på att förbereda och strukturera informationen som redovisas under värdmötet, på så sätt skulle inläringen underlättas och värdledningen kan bättre nå sitt mål med informationsverksamheten. I det här fallet krävs även att informationen görs tillgänglig via flera kanaler, på grund av glömskeeffekten. Enligt Larsson är ju fördelen med skriftliga kanaler att läsaren kan gå tillbaka till texten och läsa den på nytt. Det kan säkerligen även anses vara positivt att läsa texten samtidigt som informationen förmedlas muntligt. Det skulle vara bra om man exempelvis skrev ut informationen på papper så att värdarna hade något att gå tillbaka till, och ta del av när de själva anser att de behöver tillgodogöra sig av informationen.

Mötet har också ett annat syfte, det syftar till att skapa en grupp- och vikänsla i värdgruppen genom att göra något tillsammans (även syftet med hela kickoffen) och att presentera nya värddar för hela gruppen.

## **6.5 Muntlig information/ kommunikation- Värduppföljningsmötet**

De flesta värdarna i min undersökning ställer sig positiva till mötena och anser att det är bra att få göra sin röst hörd. Det var endast en respondent (respondent 7) som tyckte att mötena inte gav särskilt mycket, medan en annan respondent (respondent 2) ansåg att mötena är givande om de skulle ha ett annat upplägg. Mötena fungerar alltså bra åt båda hållen, värdarna får en chans att genom dialog ta del av andras kunskaper och värdledaren får i sin tur kunskap om vad som uppfattas vara problematiskt inom värdverksamheten. Tyvärr är inte alla värddar närvarande vid dessa möten. Detta skulle kunna vara problematiskt eftersom uppföljningen inte blir lika heltäckande som den skulle kunna vara. Men jag tror ändå att dessa möten ger tillräckligt med information som den informationsansvarige värdledaren behöver för att kunna utvärdera och få kunskap om hur värdverksamheten fungerar, med tanke på att verksamheten kan sägas vara relativt ”okomplicerad”, jämfört med ett kärnkraftverk exempelvis.

Vissa av respondenterna upplevde dock att mötestiden var för kort, de hann inte diskutera klart. Detta indikerar att det finns en del att diskutera om verksamheten. En av respondenterna (respondent 8) uppgav att det positiva med mötena är just att alla är vid samma punkt i fortsättningen, att alla blir enade kring hur de ska sköta olika förfaranden. Värdarna får alltså ett tillfälle att prata ihop sig och blir mer samstämmiga genom dessa möten. Denna funktion kan också vara viktig eftersom arbetskraften är utspridd och arbetar på olika tider vilket gör att värdarna inte träffar varandra ofta, förutom när de träffar de som arbetar innan och/eller efter det egna passet. Det respondenten antyder kan dock även betyda att sådan information, det vill säga operativ kommunikation, på vissa håll inte är helt uttömmande. Om det råder oklarheter över olika operationella förfaranden och ställningstaganden, som respondent 8 verkar tycka, är detta ett problem som då till viss del löser sig i och med mötena. Återigen är det ett problem att inte alla värddar är närvarande vid dessa möten. Viss information behöver kanske ”tryckas” ut till värdarna enligt push- modellen så att den informationsansvariga kan försäkra sig om att informationen går fram. Detta kan nog vara relevant att göra både på den

informationen som framkommer under det stora värdmötet och på det som VUF- värdarna kommer fram till på det lilla mötet.<sup>41</sup>

## 6.6 Slutsats

Syftet med uppsatsen var att jämföra den informationsansvariga värdledarens syfte med informationsinsatserna med hur de uppfattas eller tas emot av värdarna, vilket innebar att jag undersökte om och hur informationen uppfattas och hur effektiv den är. Jag har genom analysen sett att alla kommunikationskanaler (utom intranätet) verkar tillsammans skapa de rätta förutsättningarna för att information ska kunna förstås och tillämpas på det sätt som det är tänkt, på så sätt fungerar kanalerna effektivt. Den informationsansvarige värdledaren märker (ibland snabbt och ibland inte så snabbt) om det inte gör det och kan då se till att åtgärda detta, till exempel genom att maila olika påminnelser till värdarna eller genom att ta del av vad VUF- värdarnas uppföljning. Det förefaller dock vara en del ”små” tekniska problem med både mötena och pärmen som enkelt skulle kunna åtgärdas så att informationen bättre kan nå ut till värdarna.

Syftet var också att diskutera om eller hur denna värdledare har försäkrat sig om att informationen går fram trots att naturlig eller direkt återkoppling sker mycket sällan mellan denne och dess arbetslag. Här upplever jag främst att värdledaren har försäkrat sig om detta genom att se till att samma information finns tillgänglig i flera kanaler. Genom att göra samma information tillgänglig i flera format, det vill säga via flera kanaler, har den informationsansvarige värdledaren skapat en egen kombination av skriftliga kanaler (skriftlig tryckt skrift och elektronisk) som verkar fungera i princip lika bra för att höja kunskapsnivån hos värdarna som kombinationen skriftlig/elektronisk och muntlig kommunikation i detta fall. Den muntliga kommunikationen, som (för det mesta) innebär en situation där direkt feedback eller återkoppling kan ske har alltså ersatts med skriftlig kommunikation via en ytterligare kanal. Även om det alltså inte finns en direkt feedback (som kan uppstå i en mötessituation) eller naturlig feedback (genom att man träffar varandra på arbetsplatsen) mellan den informationsansvarige ledaren och värdarna så sker en indirekt feedback genom de värduppföljningsmöten som hålls inom organisationen. Genom denna indirekta feedback kan den informationsansvarige därmed anpassa sina budskap till mottagarna.

Sammantaget kan man alltså säga att den informationsansvarige värdledaren har, genom att anpassa sina budskap efter mottagarna och genom att sprida samma sorts information i flera kanaler, förmodligen sett till att informationen förstås och tillämpas ungefär så som denne har tänkt sig.

---

<sup>41</sup> För en tid sedan fick jag som värd ett mail där den informationsansvarige värdledaren bifogat en sammanställning av värduppföljningen, detta mail hade förmodligen detta syfte.

## 7. Slutdiskussion

Som jag nämde i bakgrunden kan information användas som styrmedel för att styra verksamheten så att de organisatoriska målen snabbare och bättre kan uppnås. För organisationsledningen gäller det alltså att samordna kommunikationsaktiviteterna så att medlemmarna i organisationen får tillgång till den informationen de behöver för att kunna agera på det sätt som förväntas av dem och för att de ska kunna fatta ”de rätta” besluten. Men man kan aldrig vara helt säker på att information förstås och används på det sätt som sändaren avser, även om det ges tillfälle för direkt feedback. Det skulle ju innebära att vi människor är som datorer, en dator tolkar inte informationen utan kan överföra den i form av ettor och nollor. Så är inte fallet, men vi kan däremot se till att skapa de bästa förutsättningarna för att informationen ska uppfattas som vi tänkt, genom att till exempel tänka oss in i mottagarens position.

Till sist vill jag kommentera vad en informationsansvarig och/eller en chef bör tänka på för att försäkra sig om att informationen verkligen går fram, att den förstås och används på det sätt som sändarna avser, varesig naturlig och direkt återkoppling sker mycket sällan eller inte:

- Se till att endast sända ut relevant information, formulera gärna till exempel nyhetskommunikation till styrkommunikation så att mottagaren kan förstå relevansen i informationen och använda den så som sändaren avser.
- Gör information tillgänglig via flera kanaler, den interna publiken är lika differentierade som den externa och har olika preferenser vad gäller kanalval och dessutom kan kanalerna komplettera varandra när det gäller att öka kunskapen hos de anställda.
- Se till att skapa de bästa förutsättningarna för återkoppling, dels eftersom den är nödvändig för att chefen ska veta om informationen förstås och tillämpas som det är tänkt men även för att de anställda har ett behov av att få ge feedback och göra sin röst hörd.
- Var uppmärksam på att sändaren av information är av stor betydelse för om eller hur informationen uppfattas. Valet av sändare blir förmodligen alltså viktigt för att informationen ska kunna förstås och tillämpas som det är tänkt. Den informationsansvariga värdledaren arbetar också som receptionist, det vill säga utför en del liknande arbetsuppgifter som värdarna, vilket säkerligen dels bidrar till att denne har förmågan att veta vilken information som är relevant för värdarna och dels vilken information de har behov av. Dessutom kan man anta att värdarna kan lita på att informationen är relevant och för dem, även om de inte anser att de har behov för den.
- Förstå potentialen i mötesituationen där man både muntligt och skriftligt kan se till att öka kunskapen hos de anställda, se till att utnyttja denna möjlighet. De stora värdmötena inom F & S skulle kunna arrangeras på ett mer pedagogiskt sätt vilket skulle bidra till att sändarens information bättre skulle kunna förstås av mottagarna, vilket man kan anta är önskvärt.
- Ofta kan olika upplevda problem vad gäller informationsåtkomsten enkelt rättas till genom att förenkla tillgången till informationen.
- Om de anställda förväntas aktivt söka efter relevant information, kan en informationsansvarig hjälpa dem genom att göra mottagarna uppmärksamma på var informationen finns.



## 8. Källförteckning

### Litteratur:

- Erikson, Peter, *Planerad kommunikation – Om information som konkurrensmedel*, Malmö 1992.
- Erikson, Peter, *Planerad kommunikation – Strategiskt ledningsstöd i företag och organisationer*, Liber AB, Malmö 2002.
- Esaiasson, Peter, m.fl., *Metodpraktikan – Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, (2:a uppl.), Nordstedts juridik AB, Stockholm 2004.
- Fiske, John, *Kommunikationsteorier. En introduktion*, Centraltryckeriet, Borås 2001.
- Heide, Mats, *Intranät – en ny arena för kommunikation och lärande*, Lunds universitet, 2002.
- Hård af Segerstad, Peder, *Från språkrör till Strateg – Informationsfunktionens utveckling och informatöryrkets professionalisering*, Institutet för personal och företagsutveckling, Uppsala 1997.
- Hård af Segerstad, Peder, *Kommunikation och Information – En bok om människans förmåga att tänka, tala och förstå*, Uppsala Publishing House AB 2002.
- Kreps, Gary L, *Organizational Communication*, (2nd edition), Longman, New York 1990.
- Kvale, Steinar, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund 1997.
- Larsson, Larsåke, *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, (2:a uppl.), Studentlitteratur, Lund 2001.
- Miller, Katherine, *Organizational communications. Approaches and processes*, Wadsworth Publishing Company, Belmont CA 1999.
- McQuail, Dennis, *McQuail's Mass Communications Theory*, (4<sup>th</sup> ed), SAGE, London 2000.
- Nordlund, Jan-Erik, *Television och socialisation: om televisionens betydelse för vår verklighetsuppfattning*, Studentlitteratur, Lund 1996.

### Andra tryckta källor:

- Johanna Uddén och Infolaget, *Verksamhetsberättelse F & S Uppsala 2004*, RK-tryck Uppsala 2004.

### Internet:

[www.friskissvettis.org/omfriskisochsvettis](http://www.friskissvettis.org/omfriskisochsvettis)

### Muntliga källor:

- Annika Emanuelsson värdledare, informationsansvarig gentemot värdar och anställd inom organisationen Friskis & Svettis Uppsala.

## Bilaga 1. Intervjuguide värdledare

Tack för att du tar dig tid för denna intervju! Jag håller på att studera hur kommunikationen inom organisationen ser ut och fungerar till min C- uppsats i media och kommunikation. Dina svar är viktiga för att jag ska kunna förstå hur organisationens, eller ditt, interna informationsarbete gentemot vårdarna ser ut, hur du arbetar. Jag vill studera på vilket sätt informationen som går ut till vårdarna är tänkt att fungera, vad den ska bidra till och så vidare.

### Uppvärmningsfrågor

- Först tänkte jag fråga om du vill beskriva hur ditt arbete ser ut inom organisationen? Vilka är dina arbetsuppgifter?
- Hur länge har du varit anställd som receptionist?
- Hur länge har du haft ett samarbete med vårdansvariga?
- Hur ser ansvarsfördelningen ut mellan er?
- Skulle du kunna berätta om hur kommunikationen mellan organisationens kansli, dig, och vårdansvarig/ värdlagledare, konkret ser ut?

### Tematiska frågor

Sedan tänkte jag fråga om olika informationskanaler och dess funktion, vilken tanken bakom dem är osv.

- Först, vill du beskriva hur din kommunikation med vårdarna ser ut?
- Vilken sorts information behöver vårdarna för att de ska kunna sköta sitt jobb? Gå till faktafrågorna.....
- Vilka kanaler tycker du fungerar bra respektive mindre bra? Vilka problem finns det? Hur ser de ut?
- Vad tycker du om de elektroniska kanalerna? Fungerar de bra enligt dig? Ser du något/några problem med dessa kanaler?
- Finns det ett system eller utarbetad metod för att få ut väsentlig information till vårdarna - En kommunikationsplan eller dylikt? Hur ser den ut?
- På vilket sätt ska informationskanalerna komplettera varandra? Anser du att de gör det?
- Vilket informationsansvar har vårdarna själva?
- Vilka är era / dina förväntningar på vårdarna?
- Vilka förväntningar tycker du att vårdarna bör ha på er i sin tur?

### Faktafrågor, specifika frågor om kanalerna

- Vilken sorts information skickas via grupp E-mailen?
- Vad är syftet med denna information?
- Kan vårdarna komma åt samma info via någon annan informationskanal?
- Vad fyller E-mail som kanal för syfte?
  
- Vilken information återfinns i funkispärmen?
- Hur är det tänkt att funkispärmen skall fungera? Vad skall den användas till?
- Vilken information skall den innehålla?
- Återfinns informationen på annat ställe, var i så fall och vad är tanken bakom det?
  
- Hur är det tänkt att funktionärernas intranät skall användas?
- Vilken information skall finnas där?

- Kan man hitta informationen från denna kanal på något annat ställe, var i så fall och vad är tanken bakom det?
- Hur ser dialogmöjligheterna ut?
- På vilket sätt anser du att vårdarna bör tillgodogöra sig intranätet, vad tycker du att vårdarna ska använda intranätet till, vad är det tänkt att de ska använda det till?
- Kommer du ihåg senaste vårdmötet vid kickoffen?
- Vad är syftet med detta möte?
- Hur upplevde du att det gick?
- Fungerar dessa möten bra som en informationskanal? På vilket sätt?
- Varför finns VUF mötena?
- Hur tycker du att de fungerar?
- Är det en bra feedbackkälla enligt dig?
- Vad är tanken bakom postfacken?
- Vilken information läggs i postfacken? Personlig eller allmän info?
- Är det nödvändig information som vårdarna måste ha för att kunna göra sitt jobb?
- Hur ser utbildningen av vårdarna ut? Vad och hur får de lära sig?
- Genom vilka kanaler kan vårdarna vända sig för att ge feedback? Hur får de feedback?
- Hur har ni kommit fram till de viktiga punkterna som faddrarna ska gå igenom (i checklistan) med de nya vårdarna?

### **Tolkande frågor**

En sammanfattning av intervjun görs där man stämmer av med respondenten att man uppfattat allt rätt.

Innan vi avslutar vill jag bara dubbelkolla en sak med dig. Stämmer det att du / ni (du och Helena) förväntar er att vårdarna måste vara aktiva i att själva söka reda på den information de behöver för att utföra sitt jobb på bästa sätt, stämmer det?

### **Avslutande frågor**

Nu börjar jag känna mig nöjd, är det något du vill tillägga?

## **Bilaga 2. Intervjuguide respondenter**

Tack för att du tar dig tid för denna intervju! Jag håller på att studera hur kommunikationen inom organisationen fungerar till min C- uppsats i media och kommunikation. Vet inte om du känner igen mig men jag jobbar också som värd, Ekeby söndagar kl 14.45 – 18.15. Dina svar är viktiga för mig och för att du ska känna att du kan säga vad som helts så kommer dina svar att behandlas anonymt, ingen kommer att kunna identifiera dig. Det är också bra om du försöker utveckla dina svar så mycket som möjligt, på så sätt får jag lite mer att jobba med. Då kör vi igång!

### **Uppvärmningsfrågor**

- Hur länge har du varit aktiv som värd?
- Trivs du bra?
- Hur vill du allmänt beskriva dina arbetsuppgifter inom föreningen?

### **Funkispärm**

- Kan du berätta för mig vilken sorts information kan man finna i funkispärmen?
- Vad använder du själv funkispärmen till?
- Anser du att informationen som finns i den är relevant för dig?
- Vad tycker du om informationen som finns i pärmen? Är den lättillgänglig eller svårtillgänglig? Lätt att förstå?
- Anser du att pärmen är tillräckligt uppdaterad?
- Varför är det bra/alt inte bra att pärmen finns - beskriv, berätta!
- Är det något i den som du skulle vilja ändra på?

### **E- mail**

- Vad tycker du om de grupp E -mail som skickas ut till alla funktionärer?
- Anser du att du alltid kan tillgodose dig informationen från dom?
- Upplever du att direktiven, det som står i mailen, är klara?
- Skulle du påstå att du alltid är uppdaterad på informationen som står i mailen innan du påbörjar ditt pass? Hur många gånger läser du dem?
- Skickas det tillräckligt med information via mailen, enligt dig? (För lite information eller för mycket – varför det?)
- Är det något med mailen du skulle vilja ändra på?

### **Intranätet**

- Kan du berätta för mig om intranätet?
- Varför finns det tror du?
- Vad anser du om intranätet?
- På vilket sätt använder du dig av nätet? Vilken information hämtar du därifrån?
- Känns intranätet relevant att använda för dig? Hur ofta går du ut in på intranätet?
- Vad anser du om intranätets utformning?
- Anser du att du känner till vilken sorts information som finns på hemsidan?
- Är det något med intranätet du skulle vilja ändra på? Fler funktioner....?
- Andra åsikter kring intranätet...

### **VUF möte varje termin**

- Kommer du ihåg VUF mötet som hölls vid kickoffen? Var du deltagande?

- Vad tyckte du om det?
- Vad tycker du om informationen från värdledarna? Är det bra information som du känner att du har användning för i ditt arbete? Förklara! På vilket sätt...
- Tycker du att det räcker med två sådana möten per år?
- Något annat du skulle vilja säga om mötena?

#### **Alla informationskanaler**

- Känner du att du vet tillräcklig mycket om vart du kan finna den informationen du behöver för att sköta ditt jobb som värd? Förklara!
- Anser du att du fått tillräckligt info/utbildning för att veta vilka informationskanaler som kan användas till vad?
- Anser du att du får tillräcklig tillgång till all information du behöver för att kunna sköta ditt jobb?
- Är det någon information du speciellt saknar eller som känns överflödigt? På vilket sätt...

#### **Tolkande frågor**

- Är det något du skulle vilja ändra på i rutinerna kring din egen informationshantering?
- Är det något du skulle vilja ändra på i rutinerna hos den informationsansvariga värdledaren?
- 

#### **Avslutande frågor**

- Upplever du något speciellt kommunikationsproblem inom organisationen som du skulle vilja ge uttryck för?
- Nu känner jag mig klar med mina frågor, är det något du vill tillägga?

#### **Tänk på!**

**Ställ följdfrågor!!** Hur menar du, förklara, berätta!!! Styr inte!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!

**Sammanfatta**, förstår jag dig rätt vad gäller.....

Menade du att..... Stämmer det?