

Uppsala Universitet
Institutionen för kommunikation och information
Enheten för media och kommunikation
Framlagd HT -07
C-uppsats i medie- och kommunikationsvetenskap

”Den dolda kraften”
En studie om internkommunikation, kultur
och internt varumärkesbyggande vid
Företaget X

Författare: Charlotta Babington Thorszelius
Handledare: Peder Hård af Segerstad

Abstract

Title: Företag X” the hidden power” a study of internal communication, culture and internal branding . Företaget X has in real life a different name.

Number of pages: 42 (49 with enclosures)

Author: Charlotta Babington Thorszelius

Course: Media and Communication Studies C

Period: Autumn 2007

University: Uppsala University, Sweden

Purpose/Aim: To analyze the internal communication, culture and internal branding of an insurance company and how they can improve these company tools can be improved.

Material/Method: qualitative method using interviews, analysis of internal communication policies and observations.

Main results: The policy documents do not match how the internal communication works in every day life. There is a structure that is working and the information flows through the different levels. The vision and goals are difficult to understand as they are written in a complicated way. The words that carry the values of the company are well known and everyone stands behind them. The staff is happy, content and pleased to be working for Företaget X. There is a strong culture with a lot of the basic underlying assumptions shown as artefacts. This also shows in the strong brand which has been built on the strength of the federation of 24 local companies, at the same time acting on a local market.

Key words: internal communication, culture, internal branding, ambassadors, communication flow, sensemaking in organizations

Sammanfattning

Syftet med studien är att undersöka Företaget X interna kommunikation och se hur den i dag fungerar. Studien kommer även att se hur företaget arbetar med att internt bygga och upprätthålla varumärket. För att få en förståelse för detta kommer studien även att se till företagskulturen och hur den inverkar på kommunikationssystemet och det interna varumärkesbyggandet. Metoden som använts är kvalitativ och sju samtalsintervjuer har gjorts, analys av tre styrdokument och observationer har gjorts. De teorier som använts är främst teorier om organisation och meningsskapande, kultur och hur den kan analyseras samt betydelsen av internkommunikation i samband med varumärkesbyggande. Samtalsintervjuerna visar att det finns ett kommunikationssystem idag som fungerar men som inte stämmer överens med de styrdokument. Samtalsintervjuerna visar även att viss information från ledningen uppfattas som svår att förstå. Observationerna och samtalsintervjuerna visar att företaget har en stark kultur som tydligt visar vad företaget står för och som gör att medarbetarna trivs på jobbet och är stolta över att tillhöra en organisation som Företaget X. De slutsatser som därmed kan dras är att Företag X har en väl fungerande intern kommunikation, men styrdokumentet bör skrivas så att de två stämmer överens. Kommunikationen mellan de olika affärsområdena kan förbättras och detta skulle ytterligare stärka företagens varumärke. Informationen från företagsledningen upplevs som luddig och ibland svår att förstå vilket gör att medarbetarna inte alltid kan ta till sig budskapet i informationen.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING.....	6
1.1 Företag X och dess omvärld.....	6
1.2 Problemformulering och syfte.....	7
1.3 Avgränsning.....	7
2. TEORI	9
2.1 Val av teorier	9
2.2 Meningsskapande i organisationer	9
2.2.1 Karl Weick	9
2.2.2 Kommunikation om mål	11
2.2.3 Den moderne chefens kommunikativa uppdrag	12
2.2.4 Informell kommunikation	12
2.3 Kommunikationssystemet	13
2.3.1 Media Richnessmodellen	13
2.3.2 Dual-capacity model	13
2.3.3 Kommunikationsplanering	14
2.4 Internt varumärkesbyggande	15
2.4.1 Betydelsen av internkommunikation och medarbetare i varumärkesbyggandet	15
2.5 Kultur	15
2.5.1 Schein - "The onion model"	15
3. METOD	18
3.1 Undersökningsförfarande.....	18
3.1.1 Varför samtalsintervjuer?.....	18
3.1.2 Utformande av frågorna och intervjuguiden.....	18
3.1.3 Observationer	19
3.1.4 Etik	19
3.2 Analysverktyg	19
3.2.1 Analysverktyg för samtalsintervjuerna	19
3.2.2 Analysverktyg för de styrdokumenterna	20
3.2.3 Analysverktyg för observationer	20
3.3 Validering.....	20
3.3.1 Källkritik.....	20
3.3.2 Validitet i planering, förberedelse och genomförande	21
3.3.3 Reliabilitet.....	22

4. EMPIRI OCH ANALYS	23
4.1 Analys av styrdokument	23
4.1.1 Kommunikationspolicyn innehåller följande som anknyter till internkommunikation:	23
4.1.2 Analys av kommunikationspolicyn	23
4.1.3 Innehållet av Intern kommunikationspolicy och riktlinjer för internkommunikation:	24
4.1.4 Analys av den interna kommunikationspolicyn och riktlinjer för intern kommunikation	25
4.2 Sammanfattning av analysen av de styrdokumenten.....	27
4.3 EMPIRI OCH ANALYS AV SVAREN FRÅN SAMTALSINTERVJUERNA	27
4.3.1 Meningsskapande i organisationer	28
Weick - Meningsskapande genom internkommunikation	28
Informell Kommunikation.....	29
Kommunikation om mål.....	29
Den moderna chefens kommunikativa uppdrag.....	30
4.3.2 Kommunikationssystemet	30
Media Richness	30
Dual-Capacity Model.....	31
Innehållet på Intranätet	32
Riktlinjer för internkommunikation.....	32
4.4 Internt varumärkesbyggande	32
Brand Orientation Index	32
4.5 Kultur	34
4.6 Sammanfattning av resultatet från samtalsintervjuerna	36
5. SLUTSATSER OCH DISKUSSION	38
5.1 Sammanfattning av huvudresultaten.....	38
5.2 Svar på studiens två första frågeställningar.....	38
5.3 Svar på studiens två sista frågeställningar	40
5.4 Förslag till framtida studier	41
Bilaga 1 - Frågeguide.....	43
Bilaga 2 Begrepp	49

1. Inledning

I detta avsnitt vill jag presentera studien och vad den kommer att handla om. Därefter ges en presentation av Företag X och till sist studiens syfte och frågeställningar. Företaget X har i verkligheten ett annat namn, liksom Företaget AB och områdesbolagen.

Mer än någonsin kan man idag se att det inte är brist på information på arbetsplatserna, utan system för att ordna och strukturera informationen.¹ Idag är informationsmängden enorm och tekniken – mejl, intranät och Internet – hjälper till med detta. Det gör att det blir svårt för individen att hantera all information. Det krävs därmed ett kommunikationssystem som hjälper till med att föra ut rätt information internt, och därmed minska informationsmängden. Den interna kommunikationen ska hjälpa medarbetarna att veta vad som sker inom företaget och hur arbetet ska genomföras. Ett kommunikationssystem kan liknas med blodomloppet i en kropp. Information är som syre som med hjälp av blodet förs ut i kroppen, organisationen. För att kroppen ska må bra är det viktigt att det är rätt mängd och att flödet är konstant.

Den här studien kommer att handla om tre av de styrmedel som ett företag kan använda sig av – internkommunikation, kultur och varumärke. Studien kommer att se närmare på Företaget X kommunikationssystem och hur företaget genom systemet skapar förståelse och engagemang i organisationen². Företagskulturen påverkar alla delar i en organisation, därför kommer denna studie även att se på Företaget X företagskultur och hur den påverkar kommunikationssystemet och varumärket. Företagskultur är ett av de viktigaste instrumenten för att leda ett företag. Företagskulturen innehåller både positiva och negativa drag. Det är viktigt att kulturen hjälper de positiva dragen och bekämpar de negativa³. Ett starkt varumärke kräver en stark kultur⁴.

1.1 Företag X och dess omvärld

För att få förståelse för det som mina informanter berättat är det viktigt att se på de krafter som inverkar på Företaget X.⁵ Det är främst Företag AB och den federation som företaget ingår i. Federationen består av 24 självständiga och lokala bolag som samverkar genom det gemensamt ägda Företag AB med dotterbolag. Tillsammans bildar de Sveriges enda kundägda och lokalt förankrade bank – och försäkringsgrupp. Då företagen, i federationen, ägs av sina kunder går en viss del av de lokala bolagens överskott tillbaka till kunderna (ägarna) i form av återbäring. Under 2006 utbetalade 16 av bolagen återbäring och rabatter åt sina kunder, Företag X var ett av dessa bolag. Federationen har 32 % av den svenska sakförsäkringsmarkanden och denna utgör därmed den största marknaden som organisationen agerar på. Sakförsäkringar har varit den huvudsakliga försäljningen sedan bolaget startade som ett brandförsäkringsbolag 1917. Federationen har fyra år i rad fått utmärkelsen ”Årets sakförsäkringsbolag” som ges ut av tidningen Affärsvärlden. All försäljning sker lokalt hos de olika bolagen, vilket även innebär att de har kundansvaret. Federationen följer ett gammalt koncept – lokala, självständiga bolag som samverkar genom ett starkt försäkrings- och utvecklingsbolag (Företag AB). Företag AB är den sammanhållande länken som hjälper de lokala bolagen att bli framgångsrika på sina marknader. Företag AB ansvarar för gruppens

¹ Thorsvik, Dag Ingvar, Jan, Jacobsen, *Hur moderna organisationer fungerar*, s 343 som hänvisar till Simon 1945

² Erikson, Peter, *Planerad kommunikation*, s 66

³ Lundquist, Lars, *Kommunikation som styrmedel*, s ??

⁴ Berg, Katarina, ”3”, muntligt föredrag

⁵ Katz, D, Kahn, R.L, *The social psychology of organizations*, s 17

utveckling och driver de gemensamma verksamheterna bank, fond, sak-, liv- och djurförsäkring samt Run-Off. Federationen stödjer vetenskaplig forskning som kan skapa nytta för deras kunder. Detta omfattar ökade kunskaper om skadeorsaker och att jobba för att förebygga och begränsa skador. Detta märks även i Företag X butiker som säljer produkter som följer samma anda.⁶

Det blir allt fler aktörer på försäkringsmarknaden då olika typer av företag, så som ICA och Ikea, startar banker och de traditionella bankerna börjar samarbeta allt mer med försäkringsbolag. Tillsammans säljer de varandras tjänster och detta innebär att konkurrensen blir allt hårdare. Företagen vill genom utökandet av tjänster ge kunderna ett företag som de kan sköta alla sina ekonomiska ärenden med. Varumärket och det bemötande som kunden får av företaget blir därmed ett viktigt konkurrensmedel då de tjänster som de säljer blir allt mer lika varandra.⁷

I nästa del kommer teorierna som använts i studien att presenteras och de har valts ut utifrån studiens syfte och frågeställningar. De fakta som beskriver Federationen och dess omvärld har hjälpt till att skapa en överskådligare bild av företaget vilket har gjort det lättare att förstå hur och varför det agerar på ett visst sätt.

1.2 Problemformulering och syfte

Som nämnts ovan är Företag X ett kundägt företag som ingår i en federation med 23 andra Bolag. Alla bolag är fristående från varandra vilket innebär att de kan anpassa sig till den lokala marknaden. Federationen bedriver sin verksamhet inom områden som de kallar privat, företag och lantbruk. De tjänster som de erbjuder inom dessa områden är bank och bankärenden, försäkringar och pensioner. Varje område är anpassat till att möta kundens behov. Till detta kommer nya arbetssätt och inriktningar som butik och fastighetsförmedling. Företag X strävar efter att arbeta så nära kunden som möjligt.

Syftet med denna studie är att självständigt skriva en uppsats och att undersöka hur den interna kommunikationen och det interna varumärkesbyggandet fungerar på Företaget X. Förhoppningsvis kan studien och de rekommendationer som ges även vara till nytta för företaget. Studien kommer att fokusera på internkommunikation och varumärkesbyggande samt hur företagskulturen påverkar dessa. Internkommunikation, företagskultur och varumärke är tre av företagets styrmedel för att nå målen. Jag kommer att undersöka följande frågor:

- 1) Vilka riktlinjer finns för internkommunikation?
- 2) Hur kan de utvecklas så att den interna kommunikationen ska bli bättre och effektivare?
- 3) Hur arbetar Företag X internt med företagets varumärke?
- 4) Hur kan Företag X utveckla sitt interna arbete för att stärka företagets varumärke?

1.3 Avgränsning

Studien omfattar den kommunikation som sker inom Företag X och hur mina informanter uppfattar kommunikationen med Företag AB. På grund av studiens begränsade omfång kommer denna studie inte att behandla kommunikationen med de andra områdesbolagen. Jag

⁶ <http://www3.foretagx.se>

⁷ <http://www.uppsatser.se/uppsats/1c576b1d8b/>

har valt att avgränsa mig till att intervjua en person från varje affärsområde eller avdelning. Detta för att, åter igen, passa in i den tidsram som tilldelats detta kursmoment.

Under studien gång gjordes många observationer, men i analysen av kulturen har endast de observationer som känts relevanta till syftet och frågeställningarna använts.

Då studien både vänder sig till studenter och till Företag X har jag valt att i bilaga 2 förklara återkommande begrepp.

2. Teori

Teorier och modeller är förklaringar, tolkningar och abstraktioner av verkligheten som ska underlätta vår förståelse av olika fenomen. I detta avsnitt presenteras de teorier som valts ut och använts i studien. De har valts ut utifrån studiens frågeställningar och syfte och handlar därmed om meningsskapande i organisationer, varumärkesbyggande och kultur.

2.1 Val av teorier

Karl Weicks teorier om meningskapande i organisationer är viktiga för denna studie då kommunikation, och kommunikationssystem, är verktyget för att skapa mening, förståelse och engagemang i en organisation. Till detta kan även teorierna och tankarna kring kommunikation om mål, chefens kommunikativa uppdrag och informell kommunikation kopplas. För att analysera kommunikationssystemet har *Media Richnessmodellen* valts för att se vilka informationskanaler och kanalval som görs av medarbetare och chefer. Ett kommunikationssystem ska vara effektivt och för att detta ska uppnås krävs det att följande tre delar tas i beaktan – *vem* (intressenten) som kommunicerar, *vad* (innehållet och budskapet) och *hur* (vilken kommunikationskanal man väljer att använda) finns med i kommunikationssystemet. Dessa tre delar bör därmed även finnas med i de dokument som styr över kommunikationen. *Dual-capacity model* hjälper till att analysera den valda informationskanalens budskap. En kanal kan ha minst två budskap och detta kan man inte ignorera och bortse från. Väl fungerande internkommunikation är en förutsättning för att företaget internt ska kunna förmedla visioner, mål och värdeord som är grunden för företagets varumärke. Därför används teorin som handlar om betydelsen av internkommunikation och medarbetare i varumärkesbyggandet. Företagskulturen påverkar den interna kommunikationen och därmed det interna varumärkesbyggandet, därför har Scheins teorier om kultur och hans "*Onion Model*" använts för att analysera kulturen. För att analysera de styrdokumenterna för den interna kommunikationen har Peter Eriksons rekommendationer om kommunikationspolicy använts. Ovanstående teorier upplevs som en bra kombination som kommer att ge god vägledning i tolkningen empirin.

2.2 Meningskapande i organisationer

2.2.1 Karl Weick

Organisationspsykologen Karl Weick har utvecklat en modell av organisering som bygger på tidigare perspektiv som evolutionsläran, informationsteori och generell systemteori.⁸ Den traditionella synen anser att en organisation är statisk och sluten. Detta synsätt bortser från organisationers omvärld och hur beroende organisationer är av den. Den koncentrerar sig främst på att se hur organisationen fungerar internt mellan olika delar. Feedback är viktigt för en organisations överlevnad och detta utvecklas inte i den traditionella synen på organisationer.⁹

Weick ser organisationer som socialt konstruerade system som fungerar genom mänsklig interaktion. De är sammanslutningar där medlemmarna förhandlar och nöter sina uppfattningar mot varandra för att uppnå gemensamma mål. Medlemmarna i organisationen skapar sin bild av omvärlden genom den mening de tillskriver den. Detta samspel mellan

⁸ Miller, Katherine, *Organizational communication*, s 81 ff

⁹ Katz, Danial, Kahn, Robert.L, *The social psychology of organizations*, s 29

individerna och hur de mellan sig uppvisar sin framställning av omvärlden för varandra är ett centralt tema hos Weick. Att gå samman på det här sättet beror helt enkelt på problemens art och omfattning; ingen enskild besitter den kompetens och erfarenheter som fordras i livets alla skiften.¹⁰ Genom dialog transformeras och bearbetas information för att man ska nå fram till en djupare och gemensam förståelse.¹¹ Den inbyggda eller naturliga osäkerhet som finns i organisationer kallar Weick ekvivokalitet. I en organisation är det sällan nödvändigt att helt eliminera ekvivokaliteten, om det är möjligt, utan det räcker att försöka reducera den till en hanterbar nivå. Denna nivå beror på situationens allvar, betydelse och individens riskbenägenhet.¹²

Ordet entropi syftar till graden av ordning som finns i ett fysikaliskt system. Detta ord kan jämföras med ekvivokalitet som Weick använder i sin teori. Hög entropi är frånvaro av struktur vilket gör att individen inte har tidigare kunskap av systemet. Hög entropi kan även uppstå om det finns många valmöjligheter och inte tillräckligt med information för att göra ett medvetet bra val. Vid hög entropi krävs det mer information för att ge svar eller lösa uppgiften. Om det är låg entropi så känner individen igen situationen och har kunskap om den, vilket gör att ytterligare information inte är nödvändig.¹³

Vid tillfällen där man står inför en komplex uppgift kan meningsskapande liknas med det arbete som en kartograf utför. Kartografen framställer kartan utifrån det perspektiv som han arbetar utifrån. Budskapet är att det inte finns en karta som är heltäckande för alla perspektiv. Det kan finnas oändligt med kartor över samma område vilket har olika funktioner beroende på vilket perspektiv det utgår ifrån. Meningsskaparnas, människornas, jobb är att sätta sin värld av erfarenheter in i en värld som är begriplig. Meningsskapandet försvåras genom att omvärlden förändras och kartan måste hela tiden justeras och omarbetas.

Meningsskapande innehåller flera olika *teman* och de kan beskrivas i följande sju punkter:

Verkligheten är en pågående prestation och meningsskapande är kontinuerliga flöden av erfarenhet, valmöjligheter, oåterkalleliga som gör att våra beteendemönster förändras

- 1) Människor försöker att skapa ordning genom att göra sociala jämförelser, förväntningar som finns och handlande. Flödena stabiliseras periodvis.
- 2) Meningsskapande är en tillbakablickande process, att se tillbaks och komma ihåg hur man gjort tidigare är en primär resurs för meningsskapande.
- 3) Människor försöker att göra situationer rationellt ansvariga. Försvaret är en tvingande källa till mening då de innehåller socialt acceptabla orsaker. Detta är ett viktigt moment i den meningsskapande processen.
- 4) Symboliska processer är centralt i meningsskapande. Antaganden om underliggande mönster till fasta handlingar inskränker tolkningen.
- 5) Människor skapar och underhåller bilder för att få en bredare verklighet. Kartor är pragmatiska bilder som fungerar som tillfälliga guider för handlandet.
- 6) Bilder rationaliserar vad människor gör, bilder av verkligheten härstammar från rationella handlingar och denna mekanism är ett centralt tema för meningsskapande¹⁴

Weick menar att en organisation är under konstant förändring och det är därför mindre intressant att tala om organisation. Han vill istället fokusera på de ständiga processerna som

¹⁰ Hård af Segerstad, Peder, *Kommunikation och information*, s 225

¹¹ Simonson, Charlotte, *Nå fram till medarbetarna*, s 44, som hänvisar till professor Stanley Deetz

¹² Hård af Segerstad, Peder, *Kommunikation och information*, s 225

¹³ *ibid*, s 222f

¹⁴ Weick, Karl, *Making Sense of the Organization*, s 8f

sker inom en organisation. Vid varje interaktion som sker inom en organisation förändras organisationens struktur och därmed är den aldrig statisk. Med detta menar Weick att kommunikation och organisation är så sammanvävda att de inte kan existera utan varandra. Människorna i organisationen tolkar och skapar sin uppfattning om den värld den lever i utifrån deras tidigare erfarenheter, sin bakgrund, utbildning, socialt nätverk med mera – och utifrån det drar de slutsatser. Budskapen i en organisation kan därmed tolkas på lika många sätt som det finns individer.¹⁵

Tillfällen där det uppstår behov av meningsskapande kan bero på många olika händelser. Två typer av meningsskapande för organisationer är tvetydighet och osäkerhet. Detta kan skapa förvirring och för att hjälpa en förvirrad situation krävs en annan typ av information. Informationen behöver komma från ett möte, ansikte mot ansikte. Detta möte ger flera paralingvistiska koder vilket gör att budskapet förstås och förvirringen skingras och bli till en klar situation. För att förhindra förvirring, och att det uppstår flera olika sätt att uppfatta situationen på, är det just diskussioner och möten som hjälper till att förhindra detta. Här är en *lean* kanal inte den rätta utan det krävs att kanalen är *rich* på paralingvistiska koder.¹⁶

Karl Weick har haft en framträdande roll i utvecklingen av de teorier som används för att utveckla en meningsskapande ledarstil. Den meningsskapande synen på kommunikation, organisation och kultur, med fokus på värderingar och normer, ligger till grund för denna typ av ledarskap. Meningsskapande innebär att ledarskapet definieras i den process som sker när ledarna för en organisation tillsammans sätter ramar och normer för vad som gäller för en organisation. Här har språket en central plats. Genom att tala samma språk och förstå innebörden av de ord som används får individerna i organisationen ett gemensamt synsätt och kultur. Weick menar också att för att främja meningsskapande är det viktigt att ofta hålla möten, rätt sorts möten. Möten ska vara effektiva och ska uppmuntra till diskussioner. Ofta är möten improduktiva och innehåller massor med information. Detta bidrar endast till förvirring och inte till meningsskapande. Det är även viktigt att interna kampanjer, där kärnvärden diskuteras, sker med meningsskapande kommunikation för att få effekt.

2.2.2 Kommunikation om mål

Det är organisationens huvudmål som skapar organisationens identitet. En gemensam förståelse av målen är en förutsättning för att organisationens huvudmål ska realiseras. Den gemensamma förståelsen fungerar som en grund när gruppens delmål, arbetsuppgifter och sätt att arbeta utvecklas.¹⁷ Avsaknaden av mål och gemensamma värden gör att medarbetarna spenderar mycket tid på spekulationer, tid som skulle kunna användas på ett effektivare sätt. Finns det inga gemensamma värderingar arbetar medarbetarna utifrån sina personliga preferenser och inte utifrån en helhet. Individuella värderingar går före gemensamma värderingar. Det skapar både intern förvirring och otydlighet gentemot kunder. Ett företag har värden och en kultur, oavsett om den är medveten om det. I kundrelationer märks avsaknad av tydlig intern kultur, eftersom medarbetarna ger otydliga och spretiga svar. Gemensamma värden ska ge vägledning oavsett situation. De gäller alla medarbetare, allt vad vi säger och gör och samtliga relationer mellan medarbetare, med kunder/marknad och samhälle.¹⁸

¹⁵ Heide, Mats m fl, *Kommunikation och organisation*, s 69f

¹⁶ Weick, Karl, *Sensmaking in Organizations*, s 99

¹⁷ Bang, Henning, *Organisationskultur*, s 97

¹⁸ Erikson, Peter, *Planerad Kommunikation*, s 228f

2.2.3 Den moderne chefens kommunikativa uppdrag

Charlotte Simonsson skriver i boken ”Kommunikation & organisation” om den moderna chefens kommunikativa uppdrag. Hon beskriver detta uppdrag i följande tre punkter:

- Att hjälpa organisationen med att sälla och sortera den mängd av information som kommer till organisationen. Om detta inte görs kan det resultera i en splittrad verksamhet.
- Chefen ska även hjälpa till att förädla och förklara för organisationen komplexa och tvetydiga budskap som visioner, mål och strategier. Dessa budskap måste få en koppling till det dagliga arbetet annars förlorar budskapet sin styrande och sammanhållande effekt.
- Att skapa förutsättningar för dialog hänger samman med ovanstående punkt. Det måste ske en tvåvägskommunikation för att skapa förståelse. Dialogen har också en naturlig koppling till andra organisatoriska processer såsom delegering, delaktighet och lärande.

Det är också viktigt att chefens och medarbetarnas kommunikativa ansvar klargörs och underlättas. Detta kallas för metakommunikation – att man pratar om kommunikationen. Det ska bidra till att klargöra ofta outtalade och vaga kommunikativa förväntningar. Vi har till exempel sällan lust att ha en dialog om allt, men genom en metakommunikation kan vi kanske enas om vilka frågor det är viktigt att ha en dialog om.¹⁹

2.2.4 Informell kommunikation

I en organisation finns det både formell information, som följer den formella strukturen, och informell information som uppstår spontant, är personlig och bygger på gemensamma intressen. Den informella kommunikationen kan gå kors och tvärs över den formella organisationsstrukturen. Den informella kommunikationen ger ofta en bra inblick i hur en organisation eller företags inre liv fungerar. De informella kontaktvägarna kan ses som en tillgång och ett komplement till de formella kanalerna för att förmedla information.²⁰ Det är det informella samtalet som bestämmer hur medarbetarna tänker, handlar och fattar viktiga beslut. Det är i småpratet som de sociala relationerna och värderingarna som håller ihop organisationen bildas och utvecklas. Det är i småpratet som den tysta kunskapen blir synlig och förmedlas till andra medarbetare. I småpratet reduceras även den hårda press som medarbetarna kan uppleva och det genereras kreativitet och - oftast – lösningar på problem. Det är här som många idéer föds, i relationen mellan människor. Här skapas gemensamma tolkningar kring företaget och vad som händer i och utanför den och historier och berättelser som bygger företagskulturen berättas. En viktig uppgift för chefer i kunskapsorganisationer är att främja en miljö som tillåter nytänkande och stora idéer som har utrymme att utvecklas under oregerade former.²¹

¹⁹ Heide, Mats, m fl, *Kommunikation och organisation*, s 102 f

²⁰ Thorsvik, Jan, Jacobsen, Dag Ingvar, *Hur moderna organisationer fungerar*, s360

²¹ Ekman, Gunnar, *Från prat till resultat – Om vardagens ledarskap*, s 10, 32 och 99

2.3 Kommunikationssystemet

2.3.1 Media Richnessmodellen

I den interna kommunikationen är valet av kanal viktigt. Det finns t.ex. olika typer av kanaler. För att förklara hur och varför vissa kanaler passar bättre eller sämre till olika typer av information används *Media Richnessmodellen*. Matrisen nedan visar hur Media Richnessmodellen fungerar och hur valet av kanal kan skapa olika situationer beroende på om kanalen är *rich* eller *lean* på intryck. I en *rich* kanal finns det möjlighet till att ge feedback, det finns paralingvistiska koder, möjlighet att genom språket och talet förmedla tecken och det är personlig fokus på mediakanalen. En *lean* kanal har lite eller inga inslag av dessa egenskaper.

	enkla budskap	komplicerade budskap
rich mediakanal	kommunikationsmiss – informations ”översväming” när en <i>rich</i> kanal används för rutin saker. Skapar förvirring genom de paralingvistiska koderna.	effektiv kommunikation – då kanalen är <i>rich</i> och matchar innehållet i budskapet.
lean mediakanal	effektiv kommunikation – då kanalen är <i>lean</i> och matchar därmed innehållet i budskapet.	kommunikationsmiss – för lite informations då en <i>lean</i> kanal används för tvetydiga budskap. De paralingvistiska koderna är för få för att fånga budskapets komplexitet.

Tabell 1. *Effective Media Selection Redictions, adapted by permission of the publisher, from Lengel, R.H, & Draft, R. L (1988). The selection of communication media as an executive skill. Academy of Management Executive, 2, 225 – 232.*²²

Media Richness Modellens förespråkare menar att chefer blir bättre kommunikatörer om de väljer mediakanal som matchar innehållet i budskapet. Det vill säga att om budskapet är komplicerat ska en rik mediakanal väljas, exempelvis en dialog som sker ansikte mot ansikte. En situation där en rik media kanal är lämplig är till exempel vid lanseringen av en ny produkt eller tjänst. Valet av att personligen (VD) förmedla informationen visar att det här är så viktigt att man valt att samla hela företaget och personligen leverera informationen. Medarbetarna kan då läsa av det kroppsspråk och tonfall som VD använder. Det ger även tillfälle till att ställa frågor och se hur andra medarbetare reagerar på informationen. När budskapet är av ren informations- eller rutin- karaktär är det bättre att välja en kanal som är *lean*, till exempel via intranätet eller mejlen. Ett exempel på detta är att lägga ut företagets resultat på intranätet varje kvartal. Denna typ av information är återkommande, siffror förstås bäst genom att läsa dem och hur den presenteras har samma format varje kvartal. Till detta kommer även aspekten av hur snabb media kanalen är och tidpunkten för kommunikationen, eller informationen.²³ Genom att använda sig av olika typer av interna kanaler för kommunikation kan företaget uppnå effektivitet. En kombination av muntliga, skriftliga, elektroniska och interaktiva kanaler som kompletterar varandra leder till effektivitet både när det gäller ledningens ambition med att höja kunskapen inom företaget och medarbetarnas möjlighet till att påverka och vara delaktiga.²⁴

2.3.2 Dual-capacity model

Dual-capacity model bygger vidare på *Media Richnessmodellen*, den innebär att varje media kanal är bärare av två typer av budskap, dels hur väl den förmedlar informationen,

²² Miller, Katherine, *Organizational communication*, s 290 ff

²³ *ibid*, s 290 ff

²⁴ Erikson, Peter, *Planerad kommunikation*, s 76

motsvarande *Media Richness modellen*, och dels ett symboliskt värde. En kanal kan vara bra eller dålig på att förmedla en organisations värderingar och kultur, vilket kan göra att även enkla budskap bör väljas att överföras ansikte mot ansikte. Av samma anledning väljs avancerad teknik till väldigt enkla saker. Enligt denna modell är valet av kommunikationskanal beroende av dessa två budskap - hur väl en kanal förmedlar informationen och det symboliska värdet hos kanalen.²⁵ Det går inte att undvika att en kanal i sig förmedlar ett budskap. Det kan vara viktigt att komma ihåg detta när man ska välja kanal. Ett exempel på detta kan vara att som chef personligen gå runt och bjuda in medarbetarna till företags gemensamt luciafika. Budskapet är enkelt, men för chefen är det viktigt att alla kommer då det är ett tillfälle att samla alla i gruppen och för gruppen att på ett informellt sätt träffa medarbetare från andra grupper. Därför är chefens val av kanal rätt vid detta syfte och tillfälle, att personligen bjuda in medarbetarna via en kanal som är *rich* och visar ett symboliskt värde.

2.3.3 Kommunikationsplanering

Effektiv kommunikation kräver att den är planerad och det styrdokumentet är ett verktyg för detta.

1) *kommunikationspolicy* – samlade riktlinjer, i form av ett internt uppslagsverk, för hur arbetet med kommunikationen ska bedrivas. Det är ledningen som i samarbete med informationsansvarig som utarbetar policyn och det är viktigt att det klart framgår att ledningen står bakom innehållet och leva upp till det som står i policyn. Fördelning av ansvaret ska också klart framgå, det ska inte finnas något tvivel om vem som har ansvaret i en situation. Till exempel att varje medarbetare har rätt att få tillgång till de fakta som denne behöver för att kunna sköta sitt arbete, och att det är varje medarbetares skyldighet att själv söka information om denna inte finns tillgänglig. Policyn förklarar hur arbetet ska bedrivas och vilka ledord som ska gälla för företaget. Innehållet i policyn ska vara till för alla medarbetare och inte endast de som på heltid arbetar med kommunikation och information.

2) *kommunikationsstrategi* – hur ska kommunikationen, ur ett långsiktigt perspektiv, bidra till att uppnå företagets övergripande mål. Kommunikationsstrategin ska, som övriga strategier, bidra till att öka konkurrensfördelarna. Detta innebär att strategin måste vara framtidsinriktad och vara förankrad både i ledningen och i den övriga organisationen.

3) *kommunikationsplan* – definierade mål och åtgärder med utvalda grupper under avgränsad tid som har ekonomiska ramar. Kommunikationsplanen sträcker sig oftast inte längre än ett år framåt, men uppdateras kontinuerligt. Även om det är informationsansvariges ansvar att ta fram kommunikationsplanen så bör den stämmas av med företagets marknads- och försäljningsplaner. Detta för att se att planen samverkar med företagets övriga affärs mål och ledningens ambitioner.²⁶

²⁵ Miller, Katherine, *Organizational communication*, s 290 ff

²⁶ Erikson, Peter, *Planerad kommunikation*, s 152 - 172

2.4 Internt varumärkesbyggande

2.4.1 Betydelsen av internkommunikation och medarbetare i varumärkesbyggandet

Varumärke heter på engelska ”brand” och kommer från bränningen av boskap, ”to brand”. Schulz och Hatch (2002) påpekar att varumärke inte bara handlar om att skilja ut sig, utan också om tillhörighet och förhoppningar som finns i en organisation, och som attraherar personer.²⁷

I forskningsprojektet *Brand Orientation Index* framkommer det att de företag som ingått i studien och har hög lönsamhet och hög varumärkesorientering har en förmåga att förena externt och internt varumärkesutveckling. Dessa företag har lyckats utveckla en värderingsdriven organisation där medarbetarna är viktiga varumärkesambassadörer, samtidigt som man har förmågan att utnyttja varumärket som strategiskt konkurrensmedel på marknaden. Att bygga starka varumärken kräver en helhetssyn.²⁸ Rapporten beskriver hur information påverkar varumärkesbyggandet. Skillnaden mellan externt och internt fokus kan beskrivas på följande sätt. Med externt fokus avses de processer inom ett företag som syftar till att förmedla budskap och löften till varumärkets externa intressenter. Det innebär att det huvudsakliga syftet med varumärkesutvecklingen är att mejsla ut och kommunicera en tydlig varumärkesidentitet som företagets målgrupper upplever som relevant och attraktiv. Med internt fokus avses de åtgärder och processer inom ett företag som syftar till att öka medarbetarnas vilja och förmåga att leva upp till de förväntningar som finns förknippade med varumärkets löften. Internt varumärkesfokus är inriktat på att medarbetarnas agerande ska vara varumärkesuppbyggande och förmedla företagets identitet. Därför måste företagets medarbetare vara medvetna om vad det egna varumärket står för och hur det ska utvecklas.²⁹

2.5 Kultur

2.5.1 Schein – “The onion model”

Culture can be analyzed as a phenomenon that surrounds us at all times, being constantly enacted and created by our interactions with others.

Så inleder Edgar Schein sitt första kapitel i boken *“Organizational culture and leadership”*. Kultur är de gemensamma antaganden som finns hos de individer som ingår i en grupp. I en studie som denna, som handlar om internkommunikation, kultur och internt varumärkesbyggande, är kulturen viktig därför den inverkar på all kommunikation och alla processer som sker inom företaget. Kulturen är ett styrmedel som företagsledningen genom sitt agerande kan påverka och styra. Schein menar att ledarskap och kultur är samma sak och att de båda inte kan studeras som två separata delar. Kulturen kan hjälpa oss att bättre förstå de gömda aspekterna som den komplexa organisationen har. Kultur är ett resultat av en komplex lärande gruppprocess där ledarskap är en av influenserna.³⁰

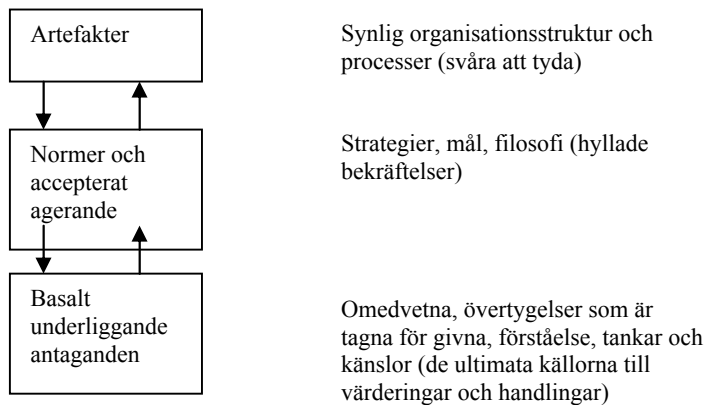
²⁷ Heide, Mats, m fl, *Kommunikation & organisation*, s 176, som i sin tur hänvisar till Melin & Urde, 1991

²⁸ Melin, Frans, *Brand Orientation Index*, 41

²⁹ *ibid*, s 28

³⁰ Schein, Edgar H, *Organizational culture and leadership*, s.3-9

Kultur kan analyseras på flera olika nivåer. De olika nivåerna innebär att de är mer eller mindre synliga för oss individer. Dessa nivåer kan ses i nedanstående figur:



Figur 4. Kultur nivåer, Schein, Edgar H, *Organizational culture and leadership*, s17

På ytan finns artefakterna som består av alla de fenomen som vi kan se, höra och känna när man som individ kommer in i en sedan tidigare okänd grupp med människor. I artefakter ingår även saker som arkitekturen av den fysiska miljön, språket som används, teknologin, klädsel, hur man pratar och tilltalar varandra, myter, de värderingar som finns nedskrivna, ritualer och ceremonier och liknande uttryck. Vid en kulturanalys ingår även de processer som finns i organisationen där beteenden har blivit en rutin. Det som kännetecknar denna nivå är att uttrycken är lätta att se, men svåra att tyda.

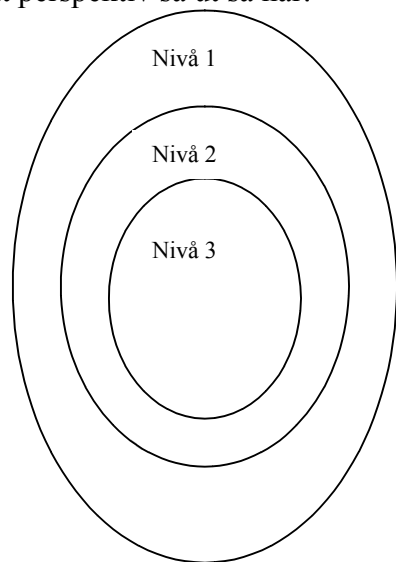
Normer och accepterat beteende – allt som lärs ut i grupp härstammar och reflekterar någons värderingar. Sedan baseras gruppens känsla för vad som är rätt och fel utifrån de individer som har styrkan att uttrycka vad de tycker är rätt eller fel. Dessa personer kallas därmed för ledare. Utifrån detta skapas sedan, med hjälp av individerna i gruppens tyckande, gruppens delade värderingar. Dessa värderingar får endast fäste om de är mottagliga och fysiskt och socialt giltiga. Med social giltighet menar Schein att vissa värderingar bekräftas genom att delas med medlemmarna som ingår i gruppen. Värderingarna på denna nivå förutsäger mycket av de uttryck som kan ses på artefaktnivån. Det kan även vara så att ett företag eller en person säger en sak, men om man ser till hur de agerar så stämmer agerandet inte med det som sägs. Om normerna och det accepterade beteendet överensstämmer med de basalt underliggande antaganden och dessa uttrycks verbalt kan dessa värderingar och filosofier fungera som ett hjälpmedel till att föra samman gruppen/organisationen. Dessa värderingar fungerar då som en källa till identitetsskapande och visar organisationens huvud uppgift.

De basalt underliggande antagandena är ofta djupt rotade i gruppen och det förekommer sällan stora variationer i de antaganden som finns. Kultur är de underliggande antaganden som visar vad man inom gruppen/organisationen ska vara uppmärksam på, vad saker och ting kan betyda, hur man känslomässigt ska agera i olika händelser och hur man ska handla i olika situationer. När dessa antagen har integrerats och blivit en mental karta för individerna kommer dessa individer att känna samhörighet med individer som delar dessa antaganden, och mindre bekväma i situationer där det förekommer andra antaganden. Kulturen har stor makt då de antaganden som finns i gruppen ömsesidigt förstärks.

Den synliga kulturen kan således härledas från de basalt underliggande antaganden som finns i en organisation. Vid förändringar som har med kulturen att göra är det viktigt att komma

ihåg detta. Det innebär att det är svårt, tidskrävande och skapar oro i gruppen/organisationen då ledaren gör ändringar i de redan existerande basalt underliggande antaganden.³¹

Att studera kulturer är en komplex och ofta svår uppgift. För att underlätta detta arbete har Schein ritat en modell för att förklara hur de olika nivåerna som beskrivs ovan hänger ihop. Denna modell förenklar organisationskulturens natur och kommunikationens roll i att hela tiden återskapa kulturen, men den är ändå användbar för att visa sambanden. Om vi använder oss av ett exempel där ett företag upplever att förändringar är positiva, så kan det ur ett kulturellt perspektiv så ut så här:



Figur 5. An "Onion Model" Example of Organizational Culture – Schein, Miller, Katherine, *Organizational communication*, 111

- *Nivå 1 – människors handlande och artefakter*, bonus ges till de som ger förslag på nya idéer och att det finns förslagslådor utplaserade på kontoret där man kan lämna sina förslag
- *Nivå 2 – värderingar*, de värderingar som finns inom företaget rörande innovationer och nya idéer.
- *Nivå 3 – antaganden*, antagandet i detta exempel är att "förändring är bra".³²

Kvalitativa metoder är de som främst används för att studera kulturen i en organisation. Att den kvalitativa metoden är den främsta beror på att de fakta som samlas in ofta ska analyseras och förstås mot de teorier som valts ut. Ofta använder sig forskare av tre olika typer av metoder, och det kan vara en kombination av både kvalitativa- och kvantitativa- metoder. Denna typ av kombination kallas för triangulering och genom att studera ett fenomen, som kultur, ur olika synvinklar ger det större möjlighet till att avgöra om resultatet är hållbart. Här kan en metods svaghet uppvägas av en annan metods styrka. I denna studie kommer jag att använda mig av triangulering och de metoder som används är: intervjuer, analys av styrdokument och observationer.

³¹ Schein, Edgar H, *Organizational culture and leadership*, s.16-27

³² Miller, Katherine, *Organizational communication*, 111

3. Metod

Här beskrivs det arbetsätt som använts för att samla in det empiriska materialet. Därefter beskrivs de analysverktyg som använts för de styrdokumenterna och samtalsintervjuerna. Slutligen förklaras på vilket sätt arbetet med validiteten och reliabiliteten har genomförts.

3.1 Undersökningsförfarande

Då detta är en fallstudie är det naturligt att välja ett kvalitativt tillvägagångssätt för att få svar på frågeställningarna. Personerna har valts ut med hjälp av Martina Bengtsson på personalavdelningen. Det är individernas tankar och synpunkter som är intressanta, inte personerna i sig.³³ Sex samtalsintervjuer planerades och bokades in, men under arbetet med samtalsintervjuerna framkom det att ytterligare en intervju skulle behövas. Denna intervju hölls med en person som har mycket kundkontakt i sitt arbete. Detta förklaras även i 3.4.2 som handlar om validering. Personerna som intervjuades var VD, en enhetschef, en gruppchef och fyra medarbetare från olika avdelningar.

3.1.1 Varför samtalsintervjuer?

Samtalsintervjuer är en bra metod när man vill ta reda på hur människor uppfattar sin omvärld. Speciellt när det gäller att ta reda på människors vardagserfarenheter.³⁴ Genom att informanterna, de personer som intervjuas, uttrycker sin uppfattning om en mellanmänniskt förhandlad social värld, utgör den kvalitativa forskningsintervjun ett bra sätt att ta fram kunskap om en individs samtalsvärld.³⁵ Samtalsintervjuer är därmed det lämpligaste sättet att ta reda på hur den interna kommunikationen på Företag X fungerar då informanterna genom samtalet kan förmedla sina upplevelser till intervjuaren. Det gör att intervjuaren genom samtalet skapar sig en bild av det som ska studeras. Samtalsintervjuer ger även goda möjligheter till att registrera svar som är oväntade och möjligheten till uppföljning och följdfrågor är även möjliga.³⁶

3.1.2 Utformande av frågorna och intervjuguiden

Frågorna har utformats utifrån syftet och frågeställningarna, och de är både tematiska och dynamiska. En tematisk fråga är när en fråga är ställd så att den är relevant för ämnet. Dynamiska frågor är frågor som främjar samspelet mellan informanten och intervjuaren. Det är viktigt att det inte endast finns med tematiska frågor då samspelet är viktigt för att få så bra svar på alla frågor som möjligt. Frågorna har sedan delats upp så att det lätt framkommer vilken fråga som ska besvara vilken frågeställning.³⁷ Detta har gjorts genom att ge frågeställningarna varsin färg i intervjuguiden. Frågorna i intervjuguiden har sedan tilldelats motsvarande färg.

³³ Esaiasson, Peter, mfl, *Metodpraktikan*, s 295

³⁴ *ibid*, s 285

³⁵ Kvale, Steinar, ”*Den kvalitativa forskningsintervjun*”, s 267 f

³⁶ Esaiasson, Peter, mfl, *Metodpraktikan*, s 283

³⁷ Kvale, Steinar”*Den kvalitativa forskningsintervjun*”, s 121 f

3.1.3 Observationer

Observationer har gjorts vid besökstillfällena hos företaget, inklusive deltagandet i en intern kurs, och genom telefon och mejlkontakt under planeringen av studien. Det var skadeavdelningen som ordnade kursen, ”Klarspråk” och Benny Kullinger, extern konsult, höll i den. Den handlade om att lära sig skriva så att mottagaren förstår vad som egentligen avses, oftast är mottagaren kunden. Det finns jargong och uttryck som endast används och förstås internt av försäkringsbolagen. Genom att ordna kursen och lägga stor fokus på den vill skadeavdelningen visa att de jobbar nära kunden, och att de aktivt arbetar med att förbättras. Observationerna som jag gjort vid dessa träffar har jag sedan tagit i beaktning då jag analyserat resultatet från samtalsintervjuerna.

3.1.4 Etik

Informanterna har via personalavdelningen fått en skriftlig presentation om studien och dess syfte. Här ingick även en kort presentation av hur samtalsintervjuerna skulle gå till och hur resultaten skulle skrivas och presenteras. Utifrån denna information fick informanten ta ställning till om han/hon ville delta i studien. Vid intervjutillfället har intervjuerna inletts med att berätta att intervjuaren själv tagit kontakt med Företag X genom personalavdelningen och universitetets Kontaktdagar i januari 2007. Anledningen till att tydligt förklara detta gjordes för att informanterna skulle veta att det inte är företagsledningen som bett att studien ska genomföras, utan att det är intervjuaren som tagit den första kontakten. En andra anledning till att förklara detta var att ge informanterna en positiv inställning till studien och känna att de kunde berätta sina upplevelser för en utomstående och neutral person, som har ett intresse att lära sig mer om hur interkommunikationen i organisationer fungerar.

3.2 Analysverktyg

För att analysera samtalsintervjuerna, de styrdokumenterna och observationerna har följande analysverktyg använts:

3.2.1 Analysverktyg för samtalsintervjuerna

För att kunna analysera materialet har alla intervjusvaren skrivits in i ett Worddokument. De skrevs sin fråga för fråga för att ge en helhetsbild av vad respondenterna har svarat. Svaren har sedan analyserats utifrån teoretiska antaganden och studiens frågeställningar och syfte. Ad hoc metoden har använts vilket innebär att det inte finns en standard metod för analysen av intervjumaterialet utan det växlats fritt mellan olika tekniker. Tekniker som använts är att skriva ned och spela in intervjuerna så att de senare kan läsas och lyssnas igenom så många gånger som behövs. Genom att arbeta på detta sätt kan strukturer och förståelse av informationen göras.³⁸ Meningskoncentrering har även använts i analysen av intervjumaterialet. Meningskoncentration är när svaren skrivs ihop till en mer koncentrerad form. Utifrån detta kan teman utläsas och även underteman skapas. De delar som är centrala och relevanta för att besvara frågeställningarna och syftet för studien sammanställs i en deskriptiv utsaga.³⁹ Tolkningen av texten har gjorts utifrån tanken kring den hermeneutiska cirkeln. Detta innebär att förståelsen av en text sker genom en process vilket de olika delarna i texten bildar textens helhetliga mening. Delarna kan förändra den ursprungliga meningen hos

³⁸ Kvale, Steinar ”Den kvalitativa forskningsintervjun”, s 184

³⁹ Esaiasson, Peter mfl, ”Metodpraktikan”, s 305

helheten, som återigen kan komma att förändra de olika delarnas mening. Detta är en oändlig process som i praktiken upphör när en rimlig mening bildats.⁴⁰

3.2.2 Analysverktyg för de styrdokument

Dokument som behandlar riktlinjerna har analyserats genom att göra en kvalitativ systematisk textanalys. De styrdokument finns på Företaget X intranät, Intranätet. De dokument som analyserats är de tre dokument som omfattar kommunikation och internkommunikation. Först läste jag igenom varje dokument och strök över de ord som var extra viktiga med överstyrkningspenna. Viktiga ord är både ord som hör hemma i en policy och ord som känns främmande i en policy. Sedan analyserade jag innehållet utifrån Peter Eriksons rekommendationer om vad som bör ingå i en policy och med hjälp av relevanta teorier från teoridelen.

3.2.3 Analysverktyg för observationer

Observationer används ofta som ett komplement till intervjuer i kulturstudier, vilket även stämmer in på den här studien. Det är viktigt att personen som utför observationerna väljer ut delar av det som ska studeras, då det är omöjligt att studera allt. Observationerna har skrivits ned och delats in i olika grupper för att användas som komplement i analysarbetet.⁴¹ I samband med analysen av kulturen och de svar som jag fått av mina informanter kommer även observationerna att vägas in och användas i Scheins *Onion modell*. Detta gör att observationerna kan ses i ett sammanhang och bidra till att svara på studiens frågeställningar och syfte.⁴²

3.3 Validering

En studies validitet är ett centralt problem för alla studier där frågor och problem formuleras på en teoretisk nivå medan undersökningen genomförs på en operationell nivå.⁴³ Det är en av de första frågorna som både författare och läsare bör ställa sig när det gäller empiriska undersökningar. Validitet syftar på hur väl man har undersökt det som studien avsåg att undersöka. Genom att använda metodtriangulering i form av intervjuer, analysera de styrdokument och observationer, och på så sätt få information från olika källor, ämnas studiens syfte och frågeställningar att besvaras. Validiteten hos den kunskap som produceras beror på hur adekvat planeringen är och på vilka metoder som använts. I en bra studie sker validering i alla stegen som genomförs och inte endast i observationsstadiet. Att validera är att ifrågasätta och ställa frågor, att kontrollera informationen och hur teoretiseringen av den producerade kunskapen.⁴⁴

3.3.1 Källkritik

Hur tillförlitlig är informanten och är informationen som framkommer sann? Vilken kvalitet var det på själva intervjun? Det här är frågor som besvaras genom att använda källkritik.⁴⁵

⁴⁰ Kvale, Steinar ”Den kvalitativa forskningsintervjun”, s 50

⁴¹ Bang, Henning, *Organisationskultur*, s 160-161

⁴² Miller, Katherine, *Organizational communication*, s 114

⁴³ ibid, s 286 ff

⁴⁴ Kvale, Steinar, ”Den kvalitativa forskningsintervjun”, s 214

⁴⁵ Ibid, s 214

Källkritik är en uppsättning metodregler som används för att värdera sanningshalten och bedöma trovärdigheten i informationen som informanten berättat. Det finns fyra klassiska metodregler som används och nedan beskrivs hur arbetet med dessa skett för att säkerställa källans tillförlitlighet, och därmed uppnå en hög validitet:

- *äkthet* – Som jag nämnde under 3.1.3 om etik så upplevs inte informanterna tyckta att ämnet varit känsligt, vilket innebär att de inte behövt hitta på händelser, eller undviktt att svara för att undvika att prata om ämnet.
- *oberoende* – Alla informanterna har fått berätta hur de upplever internkommunikationen, kulturen och varumärket utifrån sin roll i företaget. Därmed är de primärkällor.
- *samtidighet* – Frågorna har med samtida händelser att göra, vilket gör att det inte varit svårt för informanterna att svara på frågorna.
- *tendens* – Det är möjligt att informanternas ställning och position inverkat på deras svar, men då svaren upplevs stämma överens med varandra så upplevs informanterna berättat utifrån sina egna individuella upplevelse.⁴⁶

3.3.2 Validitet i planering, förberedelse och genomförande

Planeringen för denna studie påbörjades redan i juni 2007 med ett möte hos Företag Xoch detta möte ligger till grund för studiens inriktning. Planeringen och utformandet av frågeguiden bygger på att frågorna som ställs till VD är på en mer strategisk nivå, enhetschefens frågor är delvis strategiska men även mer konkreta och medarbetarnas frågor bygger mer på hur de upplever och praktiskt använder sig av information. Frågorna till de tre nivåerna ska i analysarbetet sedan kunna kopplas samman och eventuella samband eller avbrott i informationsflödet upptäckas.

Teorierna i studien om Företag Xhar valts utifrån hur kommunikation, kultur och internt varumärkes byggande tillsammans interagerar. Dessa tre områden är intimt sammanflätade i det interna nät som finns inom företag och organisationer. Utifrån teorierna har sedan resultatet från intervjuerna analyserats, kopplats samman och ett mönster av hur den interna kommunikationen har vuxit fram. Här har även observationerna använts för att ge en mer komplett bild.

Under arbetets gång har intervjuaren haft kontakt med Martina Bengtsson och Sofia Edlund för att få svar på frågor som uppstått eller för att förklara vissa kulturuttryck som uppmärksammats och behövde förklaras. Ett annat exempel på hur arbetet med att få hög validitet gjorts är att under intervjuperioden utökades informanterna till sju stycken. De sex inbokade informanterna har alla kundkontakt i sitt arbete, men det kändes som att underlaget för analysen behövde ytterligare en person. Denna person har mer kundkontakt än de andra informanterna.

Genom att skriva så tydligt och förståeligt som möjligt hoppas jag att läsaren själv kan analysera och kritisera analyserna, och genom kontinuerlig kontakt och vägledning av min handledare vill jag försöka skapa en så kallad *kommunikativ validering*.⁴⁷

⁴⁶ Esaiasson, Peter, "Metodpraktikan", s 313-323

⁴⁷ Kvale, Steinar, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, s 221ff

3.3.3 Reliabilitet

Reliabilitet är forskningsresultatets konsistens⁴⁸, att vi mäter det vi avser att mäta och att det inte ingår systematiska fel.⁴⁹ God reliabilitet innebär att det inte finns slumpmässiga fel i det insamlade materialet eller att det uppstått fel i den fortsatta bearbetningen.⁵⁰ Om arbetet med reliabiliteten får överhand kan det inverka på kreativiteten och föränderligheten som är så viktig i intervjubaserade studier.⁵¹ För att få en hög reliabilitet på det insamlade materialet har intervjuerna förberetts noga, anteckningar har gjorts som direkt efter varje intervju skrivits in i ett Worddokument, intervjuerna har spelats in för att, vid behov, användas till att lyssna på. Utifrån svaren som framkommit i intervjuerna har frågor lagts till eller justerats för de intervjuer som hållits senare. Genom att göra på detta sätt har svaren från tidigare informanter kunna utvecklas och kontrollerats med andra informanter. VD intervjuades som näst sist, detta gjorde att frågorna kunde ändras, tas bort eller läggas till beroende på de svar som tidigare informanter gett. Vid analysen av materialet har svaren systematiskt analyserats. För att få en hög reliabilitet vid analysen av de styrdokumenterna har de noggrant lästs igenom. Därefter har de analyserats mot de rekommendationer som Peter Erikson ger om vad som bör ingå i en kommunikationspolicy. De teorier som varit relevanta för denna empiridel har även använts.

⁴⁸ Kvale, Steinar, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, s 85

⁴⁹ Esaiasson, Peter, *Metodpraktikan*, s 63

⁵⁰ *ibid*, s 70

⁵¹ Kvale, Steinar, ”*Den kvalitativa forskningsintervjun*”, s 213

4. Empiri och Analys

I detta avsnitt redovisas empirin som samtidigt analyseras för att läsaren på ett tydligare sätt skall kunna se kopplingen mellan empiri, analys och teori. Resultaten från empirin redovisas på ett sammanfattande sätt som görs för att det inte ska framgå vem av informanterna som sagt vad. Av samma anledning finns endast ett fåtal citat med i texten. De styrdokument presenteras först och därefter informationen från samtalsintervjuerna. De observationer som gjorts kommer att finnas med genom hela denna de, men främst i den sista delen som handlar om företagskulturen.

4.1 Analys av styrdokument

De styrdokument som berör den interna kommunikationen hos Företag X är kommunikationspolicy, riktlinjer för intern kommunikation och intern kommunikationspolicy. Dessa dokument finns att läsa på Intranätet som är Företaget X intranät. Kommunikationspolicyn är övergripande och behandlar både den externa - och den interna kommunikationen, därför kommer endast de delar som berör den interna kommunikationen att analyseras. Peter Eriksons rekommendationer om vad som bör ingå i en kommunikationspolicy, samt andra relevanta teorier från teoridelen används för att analysera de styrdokument.

4.1.1 Kommunikationspolicyn innehåller följande som anknyter till internkommunikation:

Kommunikationspolicyn är kortfattad och inleds så här:

Syftet med Företaget X kommunikation är att upprätthålla och förstärka bolagets och gruppens varumärke samt interna och externa anseende. Kommunikationen ska samtidigt stärka och stödja det lokala konceptet/det lokala varumärket och federationen/det gemensamma varumärket.

Den interna kommunikationen beskrivs i policyn som följande:

Intern kommunikation är kommunikationen inom Företag X samt kommunikationen mellan Företaget X, LFAB (Företag AB) och övriga orådesbolag i gruppen.

Innehållsansvarig är Ann-Christin Norrström och dokumentet är uppdaterat 2006-04-28.

4.1.2 Analys av kommunikationspolicyn

Kommunikationspolicyn, som inleds med citatet som finns under 4.2.1, är kort och den är lättläst, men den saknar en hel del information och punkter som skulle göra att den fungerade som ett internt uppslagsverk. Genom att utforma kommunikationspolicyn på detta sätt kan medarbetaren lättare falla tillbaka på den information som där finns och den kunskapen som de fått genom att använda policyn i sitt dagliga arbete, och därmed blir innehållet i policyn en del av verkligheten. Detta skulle hjälpa den interna kommunikationen att bli mer effektiv. Policyn tar främst upp hur man externt ska främja varumärket, vilket speglas i det inledande syftet. Den interna kommunikationen nämns i kommunikationspolicyn genom att den får en

definition, som citeras ovan i 4.2.1. Policyn hänvisar istället till det styrdokumentet - intern kommunikationspolicy.

Erikson rekommenderar att en policy tydligt ska visa vilka som berörs av den, detta saknas i denna policy. En kommunikationspolicy ska, enligt Erikson, vända sig till alla medarbetare och inte bara till dem som på heltid arbetar med kommunikation. Erikson föreslår dock att det bör framgå i varje policy vilka som omfattas av den och vilket ansvar och befogenheter som medarbetarna har så att det inte finns något tvivel om vem som har ansvaret i en situation.

Genom att längst ned skriva VD som innehållsansvarig visar detta att ledningen står bakom policyn. Erikson är tydlig med att det klart ska framgå att ledningen står bakom policyn, även om det är någon annan som har utarbetat den. Genom att tydligare visa detta i policyn kan den få större genomslagskraft i organisationen och därmed effektivisera den interna kommunikationen.

Ledorden som nämns i policyn är värdeord och krav på den externa kommunikationen, men företagets värdeord finns inte med. Värdeorden ska, enligt Erikson, finnas med i alla policys. Däremot står det klart och tydligt att man vill uppfattas med en "entydig bild". Användandet av dessa uttryck i policyn visar på ett av de sätt som Företag X använder för att arbeta internt med varumärket. Att ha värdeorden i policyn ger medarbetarna hjälp med att visa vad företaget står för och det ger vägledning i hur de ska tänka och agera i olika arbetssituationer, vilket i sin tur ger en entydig bild ut mot omvärlden. Detta är även ett sätt att utveckla det interna varumärkesbyggandet och medarbetarnas roll som ambassadörer. Detta resonemang kan relateras till teorin om varumärkesbyggande och *Brand Orientation Index* som visar att det är mycket viktigt för varumärket att visa företagets identitet, detta görs genom att se medarbetarna som ambassadörer som förmedlar värdeorden i alla relationer de har. Det står ingenting i policyn om att varje medarbetare kan ses som ambassadörer. Detta är den dolda kraften som studiens rubrik syftar till. Att medarbetarna är en resurs som oftast inte används fullt ut i byggandet av ett starkt varumärke. Tillsammans med en väl fungerande intern kommunikation och en kultur, som främjar värderingar och kommunikation, är denna kraft mycket stark och ett bra redskap för varumärkesbyggandet.

Studiens första frågeställning är att ta reda på vilka riktlinjer som finns för intern kommunikation. Kommunikationspolicyn, som analyserats ovan, är det övergripande styrdokument som sedan följs av policy för intern kommunikation och riktlinjer för internkommunikation. Med kommunikationspolicyn som bakgrund analyseras nedan dessa två dokument.

4.1.3 Innehållet av Intern kommunikationspolicy och riktlinjer för internkommunikation:

Valet av att både ha en intern kommunikationspolicy och riktlinjer för internkommunikation gör analysarbetet lite komplicerat då policy och riktlinjer i princip är samma sak. En del information finns i policyn och en del i riktlinjerna. Därför har jag valt att analysera dessa två dokument tillsammans.

Policyn inleds med syftet som är att "klargöra och ge vägledning om var och hur vi publicerar och hämtar intern information och det ansvar varje medarbetare har att själv skaffa sig information". Det står att policyn omfattar samtliga på Företaget X. Det styrdokumentet för policyn är riktlinjerna för den interna kommunikationen. Intranätet är den främsta

informationskanalen, det är här som medarbetarna ska söka sin information. Det förmanas att inte lägga upp information på både Intranätet och skicka ut samma information via e-post. Detta då det är Intranätet som huvudkanalen och varje medarbetare förväntas att läsa sidorna - nyheter Uppsala, nyheter eget affärsområde, nyheter egen grupp, bevakningar och gemensamma nyheter varje dag.

Därefter listas följande anvisningar kring Intranätet och e-post:

Vi ska använda Intranätet:

- *Till all information som rör bolaget, hela affärsområdet eller den egna gruppen (gäller även när någon medarbetare vill informera övriga på gruppen/affärsområdet)*
- *Till alla instruktioner och regler för vår verksamhet*
- *För att berätta om våra aktiviteter*
- *För att visa resultatutveckling och statistik*
- *För protokoll*
- *För att sprida produktinformation*
- *För att sprida OH-serier*
- *Inbjudan till möten som rör hela bolaget eller affärsområdet*

Vi ska använda e-post:

- *När vi vänder oss till någon enskild projektgrupp eller liknande tillfällig gruppbildning, enskilda medarbetare eller annan grupp*
- *Känslig information som inte vem som helst bör kunna läsa*
- *När vi bjuder in till möten via Outlook-kalendern (dock inte affärsområdesmöten eller möten för hela Företag X som meddelas via Intranätet)*

Det står också att det är gruppchefens ansvar att informera medarbetaren om vad den bör bevaka på Intranätet beroende på arbetsrollen. Det står även att cheferna bör föregå med gott exempel. Bevakningstiden för informationen bör beaktas om medarbetaren är på semester eller borta en vecka eller mer.

Slutligen kommer en lista på fem punkter över bra saker att tänka på. Det gäller till exempel avpubliceringsdatum, tips om vilka knappar du använder för att bläddra vidare när du läser Intranätet, att skriva bra rubriker, att protokoll endast ska dokumentera beslutet och att det är skillnad på innehållsansvarig och författare. Liksom de tidigare policys är det Ann-Christin Norrström som står som innehållsansvarig och den är senast uppdaterad 2005-10-11.

4.1.4 Analys av den interna kommunikationspolicyn och riktlinjer för intern kommunikation

Policyns inledning är ett exempel på metakommunikation som nämns i teoridelen om chefens kommunikativa uppdrag. Vilket innebär att man kommunicerar om kommunikationen. Det framkommer i policyn att den omfattar samtliga medarbetare och att policyn ska tillämpas i det dagliga arbetet. I riktlinjerna står det att samtliga medarbetare ska ha tillgång till den information som behövs för att de ska kunna fullgöra sina uppgifter. Därefter står det att för att kommunikationen mellan grupperna ska fungera effektivt måste samtliga medarbetare ha ett gemensamt synsätt på information. Detta listas följande punkter:

- Den interna informationen är allas gemensamma ansvar och angelägenhet.

- Alla på Företag X har ansvaret att informera övriga samtidigt som den enskilde medarbetaren aktivt ska söka den information som krävs för att fullgöra arbetsuppgifterna.
- Chefer ansvarar för att medarbetarna har tillgång till relevant information.
- Chefer och medarbetare ansvarar gemensamt för att skapa dialog och samtal.

Ovanstående punkter beskriver de krav som ställs på samtliga inom företaget angående spridning och insamling av information, och följer Eriksons rekommendationer. Det står i policyn att det är varje medarbetares ansvar att tillämpa policyn i det dagliga arbetet.

I riktlinjerna listas de krav som ställs på den interna kommunikationen:

- öppen, men med respekt för sekretessregler
- rak och tydlig
- enkel att förstå, nå och använda
- återkommande och regelbunden

Innebörden i dessa ord förklaras inte närmare utan varje medarbetare får själva tolka dem. Några ord om vad detta innebär och exempel kan förtydliga innebörden. Genom att hålla ”Klarspråkskurser” i hela organisationen kan det bli lättare för medarbetare att göra samma tolkningar av innebörden i orden och hur de tar sig uttryck i skrift. Olika uppfattningar om innebörden i orden skapar otydlighet och osäkerhet i organisationen. Weick menar att en gemensam förståelse av ord och jargong skapar en gemenskap och mening inom företaget. Genom att ha samma tolkning av orden ger detta en enhetlig bild av företaget, vilket inverkar på hur företaget uppfattas och därmed på varumärket. Detta kan relateras till studiens frågeställning om det interna varumärkesbyggandet.

I policyn beskrivs hur Intranätet och mejl ska användas. Under rubriken ”vi ska använda Intranätet” finns punkter som enligt *Media Richness modellen* kan klassificeras som enkla budskap och som är återkommande. Dessa budskap passar bra på Intranätet där alla kan läsa och hitta dem. Genom att instruera alla att främst använda Intranätet för majoriteten av all information ger detta intryck av att underskatta den mänskliga kontakten vid kommunikation. Dessa instruktioner kan delvis uppfattas motsägelsefulla till de instruktioner som finns under riktlinjer för intern kommunikation. Här står det att Intranätet är den huvudsakliga kanalen men att det är innehållet som ska styra valet av kanal. När informationen är komplex ska den även stödjas med muntlig information. Ett exempel på detta är punkten ” för att berätta om våra aktiviteter”. Denna typ av information kan passa in på Intranätet, men för att få större genomslagskraft och bättre sprida budskapet över gruppgränserna kan ett möte fungera bättre. En sammanskrivning av de två dokumenten gör det lättare för medarbetarna att förstå hur de ska agera och därmed blir den interna kommunikationen effektivare. Denna typ av motsägelser skapar en osäkerhet som gör att medarbetarna, enligt Weick, tillsammans löser problemet och de utarbetar en lösning, som kanske varken följer policyn eller riktlinjerna.

Det framgår att det är gruppchefens ansvar att tala om för medarbetaren vad han/hon ska bevaka på Intranätet. Detta följer teorin om att chefen ska hjälpa till att sälla och sortera informationen som kommer till företaget. Genom att gruppchefen talar om för medarbetarna vad de ska bevaka så följer det dessa rekommendationer. Detta kan även ses ur Weicks syn, att genom vägledning i vad som är viktigt skapa ordning och mindre osäkerhet i medarbetarnas vardag. Att sälla och sortera på detta sätt gör att den interna kommunikationen mer effektiv.

Policy för internkommunikation och riktlinjerna saknar, liksom kommunikationspolicyn, företagets värdeord. Därför hänvisar jag till Peter Erikson och teorin *Brand Orientation Index* för att belysa värdet av att värdeorden finns med i alla policys.

Möten som stående inslag i den interna kommunikationen nämns varken i policyn eller riktlinjerna. Möten kan, enligt Weick, bidra till meningsskapande i organisationer. Då menar han möten som är effektiva och uppmuntrar till diskussioner. Genom diskussioner får medarbetarna en gemensam bild av sin omvärld och diskussioner ger även ett tillfälle till att få feedback på sitt arbete eller idéer. Denna feedback gör att medarbetarna lär av varandra och det utarbetas arbetssätt som följer de förändringar som sker i en organisation och dess omvärld. Weick menar också att det är på möten som kärnvärden ska diskuteras så att de ges en mening.

Medarbetarnas och gruppchefernas ansvar beskrivs men det står inget om affärsområdeschefernas och VDs ansvar. De borde ha samma ansvar när det gäller kommunikation som övriga medarbetare, men troligtvis har de ytterligare ansvar som kommer med deras position i företaget. Då det inte finns ett uttalat ansvar är det lätt att kommunikationstillfällena missas och att viss information kommer från fel avsändare. Erikson skriver att det är mycket viktigt att det tydligt framgår av policyn vem som har ansvar för vad. Detta är ett exempel på hur den interna kommunikationen, genom tydliga riktlinjer, kan fungera effektivare.

Det känns fel att i en policy uppmana cheferna att föregå med gott exempel, en policy måste enligt Erikson vara förankrad i ledningen och bland cheferna innan den kan arbetas in i den övriga organisationen. Det är lätt att som läsare få uppfattningen att ledningen misstror chefernas förmåga i att föregå med gott exempel i sitt kommunikativa arbete.

Att ha bevakningstiden och bra att tänka på tips känns felplacerade i en policy. Dessa kunde exempelvis finnas i Intranätets användarmanual. En policy ska enligt Erikson vara övergripande och ge riktlinjer för hur man förväntas arbeta i olika frågor.

4.2 Sammanfattning av analysen av de styrdokumenterna

Genomgången av de styrdokumenterna visar att de innehåller många av de punkter som Erikson rekommenderar ska finnas med i en policy, men de kan utvecklas och göras tydligare. Det finns även delar som inte finns med men som bör finnas med i en policy, så som ansvar och befogenheter. Analysen av de styrdokumenterna kan relateras till studiens samtliga frågeställningar. Riktlinjer om den interna kommunikationen finns i kommunikationspolicyn, intern kommunikationspolicy och riktlinjer för intern kommunikation. Genom de rekommendationer som Erikson ger kan policyn utvecklas till att bli bättre och därmed hjälpa den interna kommunikationen att fungera effektivare. För att internt arbeta med varumärket krävs en effektiv och välfungerande internkommunikation.

4.3 Empiri och analys av svaren från samtalsintervjuerna

De styrdokumenterna har i analyserats i den ovanstående delen och här kommer det sammanställda resultatet från samtalsintervjuerna att redovisas. Det förekommer endast ett

fåtal citat, detta har gjorts för att det inte ska vara möjligt att utläsa vem av informanterna som sagt vad. Svaren redovisas genom att utgå från de olika teorierna och de delas upp i grupper som berör följande teman; meningsskapande i organisationer, kommunikationssystemet, kultur och internt varumåkesbyggande.

4.3.1 Meningsskapande i organisationer

För att analysera hur väl den interna kommunikationen skapar mening och förståelse i organisationen används Karl Weicks teorier, Kommunikation om mål, Chefens kommunikativa ansvar och Informell kommunikation.

Weick - Meningsskapande genom internkommunikation

Ett kommunikationssystem, ska enligt Weick, vara ett verktyg för meningsskapande och hjälpa till att eliminera tvetydighet i en organisation. Det har framkommit i studien att det finns idag en struktur för hur informationen förmedlas inom Företaget X. Styrelse och företagsledningen för ut informationen via affärsområdescheferna. De för i sin tur ut informationen till sina gruppchefer som förmedlar det vidare ut i de olika grupperna. Detta kan liknas med ett "vattenfall", som en av informanterna beskrev den interna kommunikationen. Denna metafor kan förklaras genom att se informationen som vattnet i vattenfallet. Vattnet förs vidare ut floden genom fallet, som kan liknas med de olika nivåerna i organisationen.

Resultatet av samtalsintervjuerna visar att fungerande internkommunikation hjälper till att få helhet i företaget, detta genom att sprida viktiga budskap från styrelse och VD ut i organisationen. Detta kan kopplas till Weick och hans teori om att organisationer konstant förändras genom många olika händelser som inverkar på företaget. Genom att föra ut budskap i organisationen minskar osäkerheten och tvetydigheten vilket innebär att organisationens medlemmar vet vad som förväntas av dem och vad ledningen har för mål och visioner. Det är dock viktigt att komma ihåg det som Weick tar upp om att medarbetarna i en organisation tolkar informationen utifrån sina erfarenheter, bakgrund, utbildning, socialt nätverk med mera. Därför finns det lika många tolkningar som det finns medarbetare och det är därmed viktigt att tänka på detta när man ska formulera informationen för att minska antalet möjliga tolkningar.

Möten sker varje dag, både formella och informella. Informella möten kan vara runt borden vid kaffeautomaten, som finns på varje våningsplan och i restaurangen. Att mötas och på dessa sätt belyser det som Weick ser som typiskt för den moderna organisationen, att organisationer är socialt konstruerade system som fungerar genom mänsklig interaktion. Det är i dessa sammanslutningar, både i det formella och det informella mötet, som medarbetarna förhandlar och nöter sina uppfattningar mot varandra för att uppnå olika mål. I interaktionen görs jämförelser med hur andra upplever saker gör att det skapar ordning i deras livsvärld. Att se tillbaks på tidigare händelser och agera utifrån det skapar också ordning, detta kan kopplas till de sex teman som Weick tar upp, speciellt punkt två om tillbakablickande. Medarbetarna får också gemensamma referensramar och språk genom interaktionen.

När det gäller formella möten inom grupperna är svaren varierande. I vissa grupper förekommer möten, och här upplevs den interna kommunikationen inom gruppen fungerar bra. I andra grupper förekommer nästan inga möten, eller de möten som finns är ganska rutinmässiga i sitt innehåll. Indikationer finns dock att regelbundna möten saknas och att det

skulle vara bra att ha till exempel månadsmöten. Det framkommer även att informationen från ledningsgruppen når de olika grupperna lite olika. Detta kan relateras till hur ofta de olika grupperna håller möten. De grupper som upplever att de får mycket information är de grupper som håller möten, medan den andra gruppen oftast hör informationen från någon annan. Weick menar att möten främjar meningsskapande och att detta kan vara skillnaden mellan att ha medarbetare som bara jobbar, eller ha medarbetare som brinner för sitt arbete. Weick menar också att formella möten är improduktiva om de används till rena informationsmöten. Då missar man en chans att träffas och diskutera viktiga saker utan istället matas man med information som passar bättre i skrift, så som på Intranätet.

Med utgångspunkt från Karl Weick och hans teorier om meningsskapande i organisationer är en av grundförutsättningarna för detta att medarbetarna i en organisation pratar samma språk och förstår de uttryck och definitioner som används. Det framkommer i studien att den definition av internkommunikation som finns i kommunikationspolicyn inte överensstämmer med vilka informanterna ser som parter i den interna kommunikationen. I policyn står att Företag AB och de andra rådesbolagen ingår i den interna kommunikationen. Informanterna uppfattar internkommunikation som det som skrivs och sägs internt, ”inom huset”. Det är kommunikation inom gruppen och mellan grupperna.

I formell Kommunikation

Det finns en mycket kamratlig och glad stämning hos Företag X vilket gör att man inte upplever det svårt att prata med medarbetare från andra grupper än den man själv jobbar i. Trots detta sitter de flesta med sina arbetskamrater när de äter lunch. Att skapa tillfällen och platser för att kunna träffas informellt upplevs som viktigt. Detta kan speglas av att all kommunikation mellan grupperna främst sker ”i linjen”. Med undantag för de arbeten som sker över gränserna i utvecklingsprojekt finns ingen direkt kommunikation över gränserna. De formella kanalerna kan, enligt teoridelen och Informell kommunikation, ge en bra inblick i hur företagets inre liv fungerar. Studien visar att det behövs mer kommunikation mellan de olika affärsområdena för att gemensamt utvecklas och därmed stärka varumärket. Idag försöker man främja kunnandet, och öka kommunikationen mellan enheterna genom att lägga ut information på Intranätet som kan läsas av alla, inte bara den egna gruppen. Informella möten kan fungera som ett bra komplement till de mer formella kanalerna i arbetet med att skapa en enhetligare bild av företaget. Att jobba med detta på flera olika nivåer i organisationen kan göra att samarbete och förståelse inom företaget sker snabbare och lättare än idag och därmed blir den interna kommunikationen mer effektiv och varumärket stärks.

Kommunikation om mål

Organisationens huvudmål skapar identitet – så står det i teorin som handlar om kommunikation om mål. Information från ledningen och VD uppfattas ibland som svår och flummig att förstå. Ofta är informationen av ekonomisk- och marknadskaraktär vilket gör att den är svår att förstå för dem som inte arbetar med ekonomi eller marknad och försäljning. Det uppfattas även som att denna osäkerhet lätt skapar spekulationer. Detta kan relateras till teorin om kommunikation om mål där det står att målen skapar företagets identitet och där avsaknaden av förståelse av målen leder till spekulationer. Detta kan även få konsekvenser på hur väl arbetet i organisationen fungerar då cheferna ska förädla och förklara komplex information, så som mål, strategier och visioner. Om inte alla förstår målen så blir de heller inte en del av arbetet vilket kan ge ett ”spretigt” intryck ut mot kunderna. Allt detta handlar

om meningsskapande som är så viktigt i dagens moderna organisationer där informationsflödet är konstant.

Om inte ledningen har varit medveten om detta är dessa ord viktiga att ta till sig.

Den moderna chefens kommunikativa uppdrag

Det framkommer i studien att affärsplanen uppfattas som svår att förstå då den innehåller väldigt många mål. Det framkommer även att företaget lägger ned mycket tid på att kommunicera ut den och att arbeta med den ute i organisationen. Genom att arbeta med affärsplanen, och uppföljning så som företaget gör borde ge medarbetarna bra förståelse av målen. Det är därför svårt att se varför målen uppfattas som så svåra att förstå. En möjlig förklaring till detta kan vara att affärsplanen är svårläst, vilket innebär att medarbetarna har svårt att ta till sig alla budskap och cheferna får lägga ned mycket tid och kraft på att göra affärsplanen förstålig. Chefernas förmåga att göra detta blir därmed avgörande för hur väl de olika grupperna förstår affärsplanen. I teorin om den moderna chefens kommunikativa uppdrag är detta en av chefens främsta uppgifter och då affärsplanen är svår att läsa är detta uppdrag ännu viktigare för att medarbetarna ska veta vilka mål som finns för företaget. Budskapet i informationen måste få en koppling till det dagliga arbetet, annars är visioner, mål och strategier endast ord på papper som inte får någon betydelse. Att arbeta med målen, så som Företag X gör, skapar gemensam förståelse och arbetet utförs utifrån företagets värderingar. Det skapar även vägledning för medarbetarna i de olika arbetssituationer som de hamnar i och gör att de kan fatta bra beslut. Affärsplanen försvårar dock detta arbete på grund av dess utformning.

Det framkommer av svaren att på Intranätet, intranätet, har de olika affärsområdena har egna sidor där cheferna sällat den inkommande informationen. Cheferna lägger ut information som är relevant för gruppen och som på så vis hjälper medarbetarna att få en överblick över informationen. Detta följer teorin om den moderna chefens kommunikativa uppdrag. Det handlar om att avgränsa flödet av information och i stället försöka få medarbetarna att aktivt söka information via Intranätet.

4.3.2 Kommunikationssystemet

Ett kommunikationssystem består av muntliga, skriftliga och elektroniska kanaler. För att se vilka kansler som passar bättre eller sämre till olika typer av information används i analysen både *Media Richnessmodellen* och *Dual-capacity model*. Innehållet på Intranätet och Riktlinjer för den interna kommunikationen kommer även att kommenteras.

Media Richness

Resultatet av samtalsintervjuerna visar att en kombination av olika kanaler används av medarbetare och chefer. Företagsledningen och cheferna väljer informationskanal utifrån budskapets innehåll, hur brådskande det är att få ut informationen, digniteten och om informationen är återkommande. Genom att göra detta aktiva val följer de *Media Richness Modellens* principer och gör därmed kommunikationen förstålig för mottagaren och därmed kommunikationen effektiv. Att använda olika kanaler som kompletterar varandra på detta sätt skapar enligt *Media Richnessmodellen* effektiv kommunikation. Detta kan kopplas till det ”vattenfall” som beskriver strukturen i analysen om meningsskapande med hjälp av Weicks teorier. ”Vattenfallet” visar den hierarkiska strukturen där både muntliga, skriftliga och elektroniska kanaler används. Hos Företag X är Intranätet organisationens huvudkanal för information. Här måste all verksamhetskritisk information finnas. Här finns även information

av olika karaktärer, så som riktlinjer och policys, företagsgemensamma nyheter, information till de olika grupperna, ekonomisk information, trivselinformation och mycket mer. Detta följer *Media Richnessmodellen* genom att välja en kanal som är *lean* vilket passar bra till information som är ren information och av rutin- och återkommande karaktär. Intranätet är även en snabb kanal som når alla samtidigt. Av svaren framkommer att *rich* media kanal används enligt *Media Richness Modellen* när det gäller komplex information som till exempel kommunikation om mål. Att förmedla information om mål ansikte mot ansikte gör att medarbetarna lättare kan ta till sig budskapet då denna kanal är rik på tecken och paralingvistiska koder. Genom att även använda andra kanaler i kommunikationssystemet så som till exempelvis säljinformation på anslagstavlan vid kaffemaskinen – skapas genom variationer av kanaler nyfikenhet kring informationen som ges ut.

Något som framkommit av samtalsintervjuerna, och som gör att Intranätet som kanal blir ineffektiv och därmed även den interna kommunikationen, är att inte alla medarbetare respekterar ledningens beslut att Intranätet är företagets huvudkanal för information. Informanterna upplever inga svårigheter med att hinna läsa Intranätet och den information som de förväntas ta till sig. Däremot är man medveten om att det finns andra i organisationen som upplever det så, eller som väljer att inte ta tid till att läsa. I riktlinjerna står att som medarbetare har man ett ansvar läsa vissa sidor på Intranätet. Det är enligt riktlinjerna varje medarbetares skyldighet att hålla sig informerad. Att inte alla följer riktlinjerna skapar mer jobb för cheferna som får lägga tid och energi på att uppmuntra alla att läsa Intranätet, samt att de även får merarbete genom att föra ut extra viktig information via flera kanaler så som Intranätet, mejl och möten. Information som passar bra att endast föras ut via Intranätet. Ett annat exempel på ineffektivitet i kommunikationssystemet, som framkommit genom samtalsintervjuerna, är att användandet av mejlen sker slentrianmässigt och det är bekvämt att skicka vidare information som inkommit, exempelvis från Företag AB. Information som egentligen skulle skrivas ut på Intranätet. Det framkommer även att man skickar mejl till stora grupper, inklusive medarbetare som inte berörs av informationen då man är osäker på vilka som ska ha informationen. Allt detta skapar stora mängder mejl och det blir svårt för medarbetarna att veta vad som är viktigt. För att hjälpa alla att hitta på Intranätet, och minska antalet mejl som skickas i onödan, upplever informanterna att det är viktigt att skriva bra rubriker. Bra rubriker på Intranätet och i mejl gör att mottagarna lättare kan avgöra om det är information som berör dem i sitt arbete. I diskussionsdelen kommer riktlinjer för hur detta kan göras.

Dual-Capacity Model

Att välja kanal utifrån innehållet i informationen gör kommunikationen effektiv. Den kanal som väljs ger i sig ut signaler, och kan bidra till hur mottagarna uppfattar budskapet. Enligt *Dual-capacity Model* är varje kanal bärare av två budskap, dels förmedlandet av själva budskapet och hur väl kanalen gör det, och för det andra har kanalen ett symboliskt värde. Det symboliska värdet kan vara i form av värderingar och kultur. Genom att ansikte mot ansikte förmedla viktiga budskap som förändringar, framtida planer och mål kan mottagarna ta del av budskapet genom de paralingvistiska koder som finns i detta möte. Informationen som ges kan uppfattas som viktigt för sändaren då det sker ansikte mot ansikte. Resultatet av samtalsintervjuerna visar att cheferna ofta väljer att förmedla komplex information ansikte mot ansikte. Det visar också att cheferna väljer att sprida mycket information via Intranätet så att alla medarbetare ska ha tillgång till den information de behöver för att utföra sitt arbete. Det framkommer även en medvetenhet om att Intranätet är en kanal som används ofta, även till information som skulle vara lämpligare ansikte mot ansikte. Detta gäller främst

företagsgemensam information där det praktiskt är omöjligt att samla alla samtidigt. Fyra gånger per år samlar VD hela företaget för gemensam informationsträff och detta visar att ledningen är medveten om att valet av kanal är viktigt.

Innehållet på Intranätet

Innehållet på Intranätet uppfattas vara det som medarbetarna behöver. De upplever inte att det finns för mycket av till exempel arbetsrelaterad information och för lite av personal och trivsel information. Det här kan kopplas till teorin om chefens kommunikativa uppdrag då det av studien framkommit att affärsområdescheferna bestämmer vilken information som ska läggas ut på deras sidor, så att informationen är relevant för medarbetarna. Ingen har heller uttryckt några problem med att hitta på de lokala sidorna. Däremot upplevs det som svårt att ibland hitta information på hos andra områdesbolag. Kvalitén på det som skrivs upplevs var varierande. Det är många som har behörighet att skriva in information på Intranätet och den utbildning som idag ges är i form av en manual om hur informationen ska läggas in, samt att de användare som lägger ut mycket information ska hjälpa dem som inte gör det så ofta. Både Intranätet och mejl är enkelriktade kanaler där texten skrivs kortfattat och det kan vara svårt att veta hur man ska uttrycka sig. Här kan ”Klarspråkskurserna” vara till hjälp att vägleda och hjälpa medarbetarna att på ett tydligt och effektivt sätt uttrycka sig.

Riktlinjer för internkommunikation

Alla känner inte till att det finns riktlinjer och vart de finns på Intranätet. Riktlinjerna upplevs var dokument som inte är av stort värde och de är inte till hjälp och stöd för medarbetarna. Kanske är denna inställning baserad på att policyn främst behandlar Intranätet och mejlen och inte är en typ av uppslagsverk, så som Erikson föreslår, som kan vara till stöd för hur medarbetarna ska hantera och agera i samtliga informationsfrågor. Efter att ha läst policys och riktlinjer, och gjort samtalsintervjuerna framkommer det tydligt att de inte överensstämmer med varandra. För att uppnå effektivare internkommunikation bör riktlinjerna och policyn överensstämma med och styra verkligheten.

4.4 Internt varumärkesbyggande

Ett företags varumärke inger förhoppningar, tillhörighet och som individ attraheras man till varumärken som gör att man känner sig bekväm med att förknippas med företaget.

Det framkommer i studien att Federationen tillsammans äger varumärket och hur de olika områdesbolagen arbetar med varumärket är därmed strikt formulerat. Varumärket är något av det viktigaste som ett företag har, därför de strikta reglerna. Många informanter har påpekat att styrkan i varumärket ligger i kombinationen av att tillsammans vara starka och samtidigt kunna agera på den lokala marknaden.

Brand Orientation Index

Det framkommer av samtalsintervjuerna att VD äger ansvaret för Företaget X varumärke, men att alla måste ta sitt ansvar och leva upp till det som varumärket står för. De flesta inom företaget har mer eller mindre kundkontakt i sitt arbete. Allt som sägs och görs, eller inte görs, bidrar till att förstärka eller försvaga varumärket. I teorin *Brand Orientation Index* framkommer vikten av att ha medarbetarna som lever upp till värdeorden och de löften som förknippas med varumärket. Detta kräver att medarbetarna kan det egna varumärket och står för värdeorden. Det framkommer i studien att medarbetarna kan och känner till företagets

värdeord som är kundägda, lokal verksamhet, nära, omtänksamma och folkliga. Värdeorden upplevs som bra ord och medarbetarna känner att de förstår dem, står bakom dem och de användas som vägledning i det dagliga arbetet. En informant uttryckte sig så här – ”om man väckte oss mitt i natten och frågade vilka de (värdeorden) är så skulle vi lätt kunna rabbla upp dem”. De intryck som ges, och som framkommer i samtalsintervjuerna, är att medarbetarna känner sig som en del av organisationen och därmed fungerar de som ambassadörer för företaget. ”Stormöten” där alla medarbetare finns med och där VD pratar om nyheter och framtiden uppskattas mycket av personalen. ”Det är här som varumärket stärks och tar form”, som en informant uttryckte det. Detta är den ”dolda kraft” som jag syftar till då jag valt namnet på den här studien. Medarbetarna är den dolda kraften inom företaget. Katarina Berg på ”3” sa vid ett föredrag i Uppsala under hösten att ”det gäller att våga sätta denna dolda kraft i rörelse. När den satts igång är den svår att stoppa”.

Företag X har även valt att lägga till nya värdeord som bemötande, modern och drivande för att jobba med dessa ord i de nya satsningarna, som banken och butikerna. Även de nya värdeorden verkar vara väl inarbetade i organisationen. Under samtalsintervjuerna har det framkommit att Federationens nya Internet portal, som öppnar i mars 2008, kommer att ge stora möjligheter att på ett nytt sätt nå ut till kunderna. Det framkommer även att för att kanalen ska kunna utnyttjas på bästa sätt krävs det att medarbetarna mer aktivt arbetar för att få kunderna att använda den nya kanalen. Företagsledningen har påbörjat detta arbete och här kan effektiv internkommunikation ge stöd åt detta arbete och satsning med att skapa ett varumärke som även associeras med bank. ”Alla kunder” vet att Federationen säljer försäkringar, men inte lika många vet att de även har en bank. I samtalsintervjuerna har jag ställt en fråga som lyder: ”om jag träffade dig på en middag och frågade dig vart du jobbade, hur skulle du förklara för mig vad Företag X är och vad ni gör?” Att företaget är kundägt, lokalt och att man är stolt att tala om att man jobbar här framgår av alla svaren, men endast två tar upp att Federationen har en bank. Detta kan vara en fingervisning för ledningen om hur medarbetarna spontant svarar på denna typ av fråga och att det kan vara viktigt att jobba med detta i samband med lanseringen av portalen och butikerna.

I *Brand Orientation Index* framkommer det att det är viktigt för varumärkesbyggandet att arbeta med en helhetssyn. Samtalsintervjuerna visar att via pressansvarig får ledningen hjälp med omvärldsbevakning och de samarbetar för att först förankra och planera information och nyheter internt innan det går ut externt. ”Allt hänger ihop” som en av informanterna förklarade. Att arbeta på detta sätt kallas för totalkommunikation och kommunikationen ses som en helhet och inte som två separata delar, intern – och externkommunikation. I studien har det framkommit att det är viktigt att man inte hoppar över den interna biten. Totalkommunikation är viktigt för samtliga av studiens frågeställningar.

Av samtalsintervjuerna har det framkommit att kommunikationen och utbyte av information mellan de olika affärsområdena kan förbättras. Enligt *Brand Orientation Index* är det viktigt för ett varumärke att ge en enad bild av företaget. Det är därför viktigt att de olika affärsområdena inte framstår som företag inom Företaget X och därmed ger ett spretigt intryck mot kunden.

Gemensamt för de lönsamma företag som ingått i studien *Brand Orientation Index* visar att de lyckats förena den interna och externa kommunikationen och är en värde driven organisation där medarbetarna ses som viktiga ambassadörer i varumärkes arbetet. Företag X är ett av de områdesbolag som betalar ut återbäring och vinst till sina kunder. Detta är ett bevis på att

företaget på ett bra sätt förenar den interna och den externa kommunikationen som ger ett starkt varumärke.

Slutsatsen av analysen av det interna varumärkesbyggandet visar att Företag X har satt igång den ”dolda kraften”, men genom att ytterligare effektivisera den interna kommunikationen kan mer dold kraft utvinnas. Denna kraft kan användas till att vinna fler kunder till banken, butiken och satsningen på den nya portalen. Ett varningstecken är, som jag tidigare nämnt, att affärsplanen med målen och visionen uppfattas som krångligt skrivna. Det är viktigt för varumärket och företagsidentiteten att värdeorden, målen och visionen förstås av alla.

4.5 Kultur

För att analysera kulturen användes Scheins *Onion Model*, och hänvisar även till andra teorier som finns i teoridelen. Jag har valt att analysera kulturen utifrån de värdeord som företaget har, och som därmed inverkar på kulturen. Den grundläggande nivåns antaganden påverkar den andra nivåns agerande, som i sin tur tar sig olika uttryck på den första nivån.

Genom att studera och förstå den grundläggande nivån, nivå 3, kan man lättare skapa förståelse till hur dessa antaganden tar sig uttryck i de två yttre nivåerna. Den grundläggande nivån är de omedvetna antaganden, tankar och känslor som tas för givna i en organisation. De grundläggande antagandena här är företagets värdeord och under varje värde ges exempel på hur de tar sig uttryck i organisationen och inverkar på den interna kommunikationen och varumärkesbyggandet.

Nivå 3 – Kundägda

Nivå 2 – Det framkommer att VD håller regelbundna möten med den styrelsen. I styrelsen sitter representanter från ägarna, kunderna. Företaget har under flera år gått med vinst vilket inneburit att de betalt ut återbäring och rabatter till kunderna.

Nivå 1 – För 2006 reserverades 28 miljoner kronor för återbäring från Företaget X.

Så påverkar det här den interna kommunikationen och varumärkesbyggandet – Att vara kundägda gör att medarbetarna, enligt studien, uppfattar service som ett stort krav, och de vill ge bra service till sina kunder. Därmed är det viktigt att den interna kommunikationen fungerar effektivt. Ur en varumärkes synpunkt är det viktigt att medarbetarna och företaget visar vad företaget för och att ägarna har samma bild av hur varumärket ska uppfattas. Detta för att enligt *Brand Orientation Index* uppfattas som ett enhetligt företag.

Nivå 3 – Lokal verksamhet

Nivå 2 - Företaget har anpassat tjänsterna utifrån den moderna människan och den lokala marknaden. Det framkommer i studien att det främst är Internt som fått stor genomslagskraft. Det framkommer även att Internet har gått från att främst vara en informationskanal till att även vara en stark säljkanal.

Nivå 1 – Det framkommer av samtalsintervjuerna att marknadsföring och tjänster anpassas till den lokala marknaden och den verksamhet som drivs. De olika orådesbolagen kan driva lokala marknadsföringskampanjer.

Så påverkar det här den interna kommunikationen och varumärkesbyggandet – När en lokal kampanj förs är det, enligt *Brand Orientation Index*, viktigt att budskapet först förankrats internt. Detta innebär att ett effektivt kommunikationssystem finns för att föra ut budskapet internt.

Nivå 3 - Nära

Nivå 2 - Genom att ta det strategiska beslutet att sätta igång "Klarspråkskurserna" innebär detta att arbetet med att bli bättre på hur man kommunicerar både externt och internt har påbörjats och ska resultera i att kunden känner närhet och förståelse till företaget.

Nivå 1 – Alla på skadeavdelningen har deltagit i en "Klarspråkskurs"

Så påverkar det här den interna kommunikationen och varumärkesbyggandet – "Klarspråkskurserna" innebär att kunden lättare ska förstå den information som företaget skriver och skickar ut. Detta stärker varumärket men det förbättrar även den interna kommunikationen då det blir lättare för medarbetarna att förstå varandra. Ett gemensamt språk bidrar enligt Karl Weick till meningsskapande i organisationer. Det kommer även att hjälpa de medarbetare som skriver inlägg på Intranätet där informationen ska vara kort och tydlig.

Nivå 3 - Omtänksamma

Nivå 2 – Företaget har en personalpolitik som ser till personalens bästa och visar dem uppskattning.

Nivå 1 – Uppskattning av personalen tar sig uttryck genom att de får gå på olika evenemang, åka på gemensamma resor, de får jul och sommar presenter, företaget ser till att det finns en restaurang som serverar bra och nyttig mat, det finns alltid färsk frukt och på gruppmöten serveras frukost. Många i personalstyrkan har arbetat på företaget i många år då man trivs bra och känner sig mycket väl omhändertagen.

Det har i studien framkommit att vissa medarbetarna inte får feedback och uppskattning av sin närmsta chef. Detta kan ses som negativt, samtidigt har det även framkommit att många istället får visad uppskattning från sina medarbetare, detta visar omtanke.

Så påverkar det här den interna kommunikationen och varumärkesbyggandet - Enligt *Brand Orientation Index* är företagens medarbetare dess främsta ambassadörer. För att vara en bra ambassadör krävs det att man trivs på jobbet. Att känna sig uppskattad påverkar därmed medarbetarnas inställning till att verka som positiva ambassadörer. Att visa omtänksamhet och ha en vänlig inställning till varandra bidrar till att den informella kommunikationen inom företaget kan fungera bättre. I teoridelen om informell kommunikation framkommer att småpratet ger ökad förståelse för företaget och dess omvärld, vilket gynnar både den interna kommunikationen och varumärket.

Nivå 3 - Folkliga

Nivå 2 - Företaget har en lång historia och "alla" vet vilka de är och vad det gör. I detta sammanhang känns ordet trygghet nära ordet folkliga. Federationens varumärke utstrålar trygghet, detta speglas även i företagens tjänster och produkter.

Nivå 1 – Trygghet, och att vara folkliga, visas till exempel i butiken där man säljer allt från pensionssparande som ger framtida trygghet till bra barnvagnar.

Så påverkar det här den interna kommunikationen och varumärkesbyggandet – Många av informanterna har påpekat att en av varumärkets främsta styrkor är att de är lokala. Detta kan även tolkas till att företaget även känns folkliga då de kan anpassa sig till de lokala människorna och marknaden. "Klarspråkskurserna" är, som tidigare nämnts, ett steg till att vara nära kunden, men att hålla kurserna kan även ses som ett steg i att vara folkliga. Att skriva och prata ett språk som folket internt och externt förstår.

Nivå 3 - Bemötande

Nivå 2 - Bemötande kan enligt svaren i studien förknippas med att vara glad och att alltid få ett bra bemötande när man har kontakt med Företaget X. Studien visar att det finns förväntningar på medarbetarna om att man får anstränga sig att vara positiv och glad på arbetet. Att gnälla på jobbet är inte acceptabelt. Negativitet tar mycket energi och smittar av sig.

Nivå 1 – När man vistas på kontoret möts man av glatt och vänligt bemötande mellan varandra och till kunderna. Jag som kunden blir ”sedd” när jag kliver in på kontoret och de medarbetare som man möter i korridorerna hälsar.

Så påverkar det här den interna kommunikationen och varumärkesbyggandet – Bemötandet kan kopplas till varumärkesbyggandet och *Brand Orientation Index* teori om medarbetarnas som ambassadörer. Att medvetet uttala att det inte är acceptabelt att visa negativitet på jobbet bidrar till en positiv miljö, och främjar därmed medarbetarnas humör och därmed varumärket. Ordet bemötande kan även kopplas till den informella kommunikationen som även den gynnas av positivt bemötande.

Nivå 3 - Modern

Nivå 2 – Det har framkommit i samtalsintervjuerna att i ordet modern valts ut som nytt värdeord då det även ska betyda att företaget uppfattas som enkel och tydlig.

Nivå 1 – Orden enkel och tydlig tar sig uttryck i det strategiska beslutet att hålla ”Klarspråkskurser”.

Så påverkar det här den interna kommunikationen och varumärkesbyggandet – Här vill jag hänvisa till värdeorden nära och folkliga som beskriver hur ”Klarspråkskurserna” påverkar den interna kommunikationen och varumärkesbyggandet.

Nivå 3 - Drivande

Nivå 2 – I studien framkommer att ordet drivande ska inspirera medarbetarna att jobba aktivt mot kunden.

Nivå 1 - Inom federationen upplevs Företag X som ett företag som står ut och de har inget emot att vara pilot för nya satsningar, något som medarbetarna uppfattas vara stolta över. Att ligga i framkant, även om man tillhör ett företag som är traditionellt och byråkratiskt, upplevs av informanterna som stimulerande och roligt.

Så påverkar det här den interna kommunikationen och varumärkesbyggandet – Det framkommer av samtalsintervjuerna att tänka och jobba mer aktivt mot kunden är ett nytt sätt att jobba på. För att lära medarbetarna att tänka på ett mer drivande sätt krävs det att rätt informationskanaler används för denna information. Detta kan kopplas både till *Media Richness modellen* och *Dual-capacity model*. Kanalen ska vara effektiv och den förmedlar i sig ett budskap. Ansikte mot ansikte information kan här anses vara en effektiv kanal för ny och viktig information av denna karaktär. Att vara drivande gör att företaget, och därmed varumärket, utvecklas och detta kan kopplas till *Brand Orientation Index* och vikten av att förmedla internt öka medarbetarnas vilja och förmåga att leva upp till de förväntningar som förknippas med varumärkets löften.

4.6 Sammanfattning av resultatet från samtalsintervjuerna

I analysen av empirin har teman uppkommit som är återkommande och som ibland kan kopplas samman. Det första temat är att de styrdokumenterna inte stämmer överens med verkligheten. Det framkommer att det idag finns ett system för internkommunikation som fungerar bra. Det framkommer även att alla inte valt att följa de riktlinjer som finns för internkommunikation. Genom att alla inte följer de riktlinjer som finns görs det att den interna kommunikationen fungerar ineffektiv. Detta relaterar i högsta grad till studiens syfte och

frågesällningar. Målen och visionerna upplevs som svåra att förstå då de är många mål och luddigt skrivet. Även information från VD och ledning upplevs ibland vara svåra att förstå och ta till sig, ibland även lite luddigt. Det starka varumärket grundar sig i de fördelar och styrka som finns i att ingå i federationen, och samtidigt kunna agera lokalt och nära den egna marknaden. Det framkommer att VD äger ansvaret för Företaget X varumärke, men det är varje medarbetares ansvar att leva upp till vad varumärket står för. Företaget jobbar internt med varumärket genom att använda sig av totalkommunikation. På så sätt kan de internt förankra de budskap som kommuniceras ut till kunderna. Samtliga medarbetare känner till företagets värdeord och de känner att de förstår dem och står bakom dem. Kulturen på företaget upplevs som positiv och personalen trivs mycket bra på jobbet och de är stolta över att jobba för ett bolag som har en stark värdegrund och bra personalpolitik. Kulturen genomsyras av de värdeord som företaget använder sig av där de ord som jag tycker främst beskriver kulturen är kundägda, lokala, moderna och drivande.

5. Slutsatser och diskussion

I detta avsnitt kommer huvudresultaten från analysen att sammanfattas och knyts till uppsatsens frågeställningar och syfte. Avslutningsvis ges förslag på eventuella framtida studier.

5.1 Sammanfattning av huvudresultaten

Resultaten från studien visar att de policydokument och riktlinjer som finns för den interna kommunikationen inte stämmer överens med hur kommunikationen fungerar och hur kommunikationssystemet ser ut i verkligheten. Det finns idag ett system som informanterna upplever fungerar bra. Genom analysen kan man se att systemet innehåller flera olika kanaler vilket gör att systemet fungerar effektivt. Det framkommer även att för att ytterligare effektivisera systemet krävs att samtliga medarbetare följer de riktlinjer som finns för den interna kommunikationen. Information från ledningen kan ibland uppfattas som svår att förstå speciellt ekonomisk information. Den uppfattas även ibland som luddig vilket upplevs som att skapar spekulationer istället för meningsskapande. Målen och affärsplanen upplevs även de som svåra att förstå på det sätt som de idag skrivs. Det framkommer att företaget arbetar mycket med målen och bryter ned dem på individnivå. Detta arbete bidrar till att medarbetarna får en viss förståelse av målen. Det framkommer att VD äger ansvaret för Företaget X varumärke, men det är varje medarbetares ansvar att leva upp till vad varumärket står för. Företaget jobbar internt med varumärket genom att använda sig av totalkommunikation. På så sätt kan de internt förankra de budskap som kommuniceras ut till kunderna. Samtliga medarbetare känner till företagets värdeord och de känner att de förstår dem och står bakom dem vilket gör att de kan agera som företagets ambassadörer. Kulturen har analyserats utifrån företagets värdeord. Att använda värdeorden grundar sig på att det i samtalsintervjuerna framkommit att de är välinarbetade och därmed dras slutsatsen att de gör intryck på kulturen. Att vara kundägda och lokala gör stor inverkan på varumärket och hur man internt arbetar med det. Varje områdesbolag kan själva hålla lokala kampanjer och då är även den interna kommunikationen viktig för att förmedla och förankra budskapet internt. Att vara nära, moderna och drivande har inneburit ett nytänkande i hur kunden ska bemötas. Genom att hålla kurser i ”Klarspråk” arbetar Företag X med att vara nära kunden och moderna i sitt språk. Att vara drivande visar att företaget på ett nytt sätt kommer att arbeta med hur man möter och säljer företagets tjänster till sina kunder.

5.2 Svar på studiens två första frågeställningar

Studiens två första frågeställningar berör den interna kommunikationen:

- 1) Vilka riktlinjer finns för internkommunikation?
- 2) Hur kan de utvecklas så att den interna kommunikationen ska bli bättre och effektivare?

De policys och riktlinjer som ska styra den interna kommunikationen är kommunikationspolicy, intern kommunikationspolicy och riktlinjer för intern kommunikation. Genom att skriva ihop den interna kommunikationspolicyn och riktlinjerna till ett dokument och utveckla detta enligt Eriksons rekommendationer, som finns i teoridelen, blir policyn lättare att förstå och kan därmed fungera som ett internt uppslagsverk.

Idag upplever informanterna att de får för många mejl och att det ofta är svårt att veta vad som är relevant. Ofta skickas mejl istället för att lägga ut informationen på Intranätet. Ett

förbättringsförslag som framkommit är att i mejl skriva bättre rubriker. Nedanstående förslag av Segerstedt kan förbättra och effektivisera kommunikationen via mejl:

Att använda sig av mejl ska vara ett medvetet val och inte en slentrianmässig handling. Skriv en bra rubrik så att mottagaren förstår vad det gäller och skapar intresse hos mottagaren. Ett exempel är att istället för att skriva ”viktig information” är att skriva ”kommer du ihåg den 12/11?”. Låt det tydligt framgå vad mottagaren förväntas göra när den läst ditt mejl. Är informationen för kännedom, förväntas mottagaren att svara på något och så vidare. Budskapet i texten ska ha med rubriken att göra och bilagor bör inte skickas om man inte känner mottagaren eller kommit överens om det. Det är även viktigt att använda sig av ett rakt och tydligt språk och inte för många hälsningsord och avslutningsfraser. Här gäller inte samma regler som i brev. Mejlen fungerar bra för att bjuda in och boka möten, visa uppskattning, enkelriktad information, få reaktioner på förslag och idéer, att få de som annars är tysta att bidra i specifika frågor och avrapportering av utfört arbete.⁵²

Genom att använda mig av metaforen av en orkester vill jag visa hur den interna kommunikationen och de styrdokumenterna kan fungera tillsammans. Noterna som en orkester spelar efter motsvarar företagets styrdokument för den interna kommunikationen. För att det ska bli ljuv musik måste alla i orkestern, alla delarna inom företaget, spela efter samma noter. Detta göra att verkligheten överensstämmer med det som finns nedskrivet. Genom att alla spelar efter samma noter uppstår ljuv musik, och om det är någon eller några som avviker så är det lättare att upptäcka detta och föra in dem på de rätta noterna.

Ett sätt att förbättra den interna kommunikationen är att se på företagskulturen. Genom att ändra inställningen till mejl och Intranätet effektiviseras den interna kommunikationen och det frigör tid för både medarbetare och chefer då inget dubbelarbete behövs. Mötena kan därmed även bli mer givande och effektiva genom att här kunna diskutera viktiga saker och inte bli till rena informationsmöten. För att förändra detta beteende, och därmed effektivisera den interna kommunikationen, måste företagsledningen se till den kultur som finns idag. Finns det basalt underliggande antaganden och normer som bör ändras för att ändra vanorna, eller kan beteendet ändras genom information och motivation?

Genom att på ledningsnivå arbeta med att bli bättre på att informera och samarbeta kommer kommunikationsflödet att lättare sträcka sig utanför de olika affärsområdena. Ett sätt att göra detta är genom att bjuda in medarbetare från ett annat affärsområde till de olika gruppernas månadsmöten. Här kan denna medarbetare berätta om ett projekt, en nyhet eller en ny stor kund vilket skapar en större bild och förståelse av företaget.

På många ställen i denna uppsats framgår det att kommunikation är viktigt. Kommunikation, och intern kommunikation, är viktigt för alla organisationer, stora som små. Förklaringen till detta är att kommunikationen har en central roll i hur människan klassificerar och skapar mening i sin värld och hur arbetet ska bedrivas. Kommunikationen ger meningsskapande för människan och i de organisationer som den lever och verkar i. Därför är det viktigt för Företag X att bygga vidare på det interna kommunikationssystem som finns idag, och som fungerar bra, men som med hjälp av några justeringar kan effektiviseras.

⁵² Segerfeldt, C-H, *Ledarskap stavs kommunikation*, s 119 - 124

5.3 Svar på studiens två sista frågeställningar

Studiens sista två frågeställningar berör det interna varumärkesarbetet:

3) Hur arbetar Företag X med företagets varumärke?

4) Hur kan Företag X utveckla sitt interna arbete för att stärka företagets varumärke?

Svaret på fråga tre kan besvaras genom att här se på några av de aktiviteter som företaget idag gör i det interna varumärkesarbetet. Företag X äger varumärket tillsammans med de andra 23 bolagen som ingår i federationen. Tillsammans har de under en lång tid byggt upp ett mycket starkt varumärke som bygger på styrkan av att vara många men att samtidigt kunna agera på de lokala marknaderna, och därmed var nära kunden. Alla organisationer har en kultur och genom att aktivt jobba för en kultur som överensstämmer med företagets filosofi, vision, värdeord och mål kan kulturen vara ett vasst konkurrensmedel. Företag X har skapat en kultur som är starkt förankrad hos medarbetarna och medarbetarna trivs och känner sig trygga i den. Ett annat sätt att arbeta med varumärket internt är att använda totalkommunikation. Pressansvarig ansvarar för detta vilket innebär att alla externa budskap först måste förankras internt. Ett sätt att informera internt om företagets profil är att skriva i policydokumenten hur företaget vill att kunderna ska uppfatta Företag X. Detta ger en bild av hur företaget ska uppfattas av kunderna och därmed varumärket. De värdeord som företaget länge arbetat efter är väl förankrade i organisationen och de får genomslag i det dagliga arbetet. Sedan ett år tillbaka har värdeorden utökats för att beskriva de nya satsningarna som företaget gör, även dessa ord har fått fäste internt. Ett annat sätt att arbeta internt med varumärket är genom att engagerar sig i det lokala samhället, så som sponsring av olika slag eller annat lokalt engagemang som ”Företag X på stan”, som är nattvandring. En stor konkurrensfördel är att kunna agera nära kunderna och för att uppfattas som så har företaget satsat på att hålla ”Klarspråkskurser” där medarbetarna får lära sig att använda ett lättare språk som kunderna förstår. Många av medarbetarna har jobbat på företaget under en lång tid och de vet hur företaget fungerar. En av anledningarna till att så många har stannat så länge är att företaget för en bra personalpolitik. Medarbetarna trivs på jobbet och de är stolta över att arbeta för ett företag med stark värdegrund. Detta innebär att medarbetarna är bra ambassadörer för företaget, både på jobbet och privat.

För att besvara fråga fyra är resultatet som framkommit om kommunikation om mål och information från ledningen viktigt. Målen och viss information från ledningen upplevs som luddig och svår att förstå. Genom att vara medveten om detta kan ledningen vara tydligare och enklare med all information som de ger ut, målen och speciellt affärsplanen. Detta skulle ytterligare stärka varumärket och medarbetarna kan lättare relatera sitt arbete till företagets mål. Det innebär också att affärsområdescheferna inte behöver anpassa all information till sina grupper. På så sätt kommer informationen att vara mer ren och enhetlig när den når längre ut i organisationen. Försäkringsbranschen är tyngd av många termer och uttryck som är svåra för kunderna att förstå. Genom att låta all medarbetare gå en ”Klarspråkskurs” stärker detta varumärket då kunderna direkt förstår budskapet och de behöver inte kontakta företaget för att få en förklaring. Om företaget tydligare visade, dels genom att skriva det i de styrdokumenterna för kommunikation och via muntlig uppmuntran, att medarbetarna är dess främsta ambassadörer och att detta är ett mycket viktigt uppdrag skulle detta ge medarbetarna ett ansvar att leva upp till. Medarbetarna är den dolda kraften som med hjälp av en väl fungerande intern kommunikation kan stärka företagets varumärke. Företagskulturen står med ett ben i den gamla värdegrunden – lokala och kundägda, och det andra benet finns i den nya

och moderna värdegrunden – bemötande, moderna och drivande. Detta göra att varumärket har en bra bas att stå på när de arbetar med de nya satsningarna.

Företag X har en välfungerande internkommunikation, kultur och internt varumärkesbyggande. Med några få justeringar kan ännu mer dold kraft, som finns genom medarbetarna, utvinnas och användas till att hjälpa företaget och de nya satsningarna att förbli framgångsrika. Nedanstående citat får beskriva varumärkesarbetet:

*Brands – like children, need to be fed and nurtured in order to grow*⁵³

5.4 Förslag till framtida studier

Denna studie handlar om den interna kommunikationen och det interna varumärkesarbetet hos Företaget X. Återkommande genom studien är ”Klarspråkskurserna” som har startats för att påverka hur företaget skriver information till kunderna. Efter det att kurserna hållits ska det ska bli lättare för kunden att förstå budskapet som företaget vill förmedla. Det skulle i en framtida studie vara intressant att se om kunden upplever en förändring i hur informationen skrivs. Det kan även vara intressant att se om medarbetarna upplever att kunden har färre frågor kring budskapet och om medarbetarna själva upplever det lättare att kommunicera skriftligt med kunderna.

Införandet av den nya portalen och arbetet med att få fler kunder att använda den medför nya arbetsätt. Detta innebär att medarbetarna behöver information om detta ska gå till. Här är valet av kanal och framställandet av informationen viktig. En framtida studie kunde undersöka hur medarbetarna upplevt införandet och informationen kring den nya portalen?

⁵³ Wheeler, Alina, *Designing Brand Identity*, s 30 sagt av Bart Crossby, Crossby Associates

6. Källförteckning

Litteraturlista

- Bang, Henning, *Organisationskultur*, Studentlitteratur, Lund 1994
- Ekman, Gunnar, *Från prat till resultat – om vardagens ledarskap*, Liber, Malmö, 2003, upplaga 1:1
- Erikson, Peter, *Planerad kommunikation. Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. Liber, Malmö 2005, upplaga 4:1
- Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Nordstedts juridik, Stockholm 2007, tredje upplagan
- Forssell, Anders, Ivarsson Westerberg, Anders, *Organisation från grunden*, Liber, Malmö, 2007, upplaga 1
- Hanson, Hans Ingvar, *12 Principer för kommunikation*, Liber AB, Malmö, 2002, upplaga 1:1
- Heide, Mats, Johansson, Catrin, Simonsson, Charlotte, *Kommunikation och organisation*. Liber, Kristianstad 2005. Upplaga 1
- Hård af Segerstad, Peder, *Kommunikation och information. En bok om människans förmåga att tänka, tala och förstå*. Uppsala publishing house, Uppsala 2002
- Hård af Segerstad, Peder, *Från språkrör till strateg*, Institutet för Personal - & Företagsutveckling, 1997
- Hjelm, Johan, *Intranätet för effektivare företag*, Bonnier DataMedia och 42 Förlag AB, Uddevalla, 1996
- Katz, Daniel & Kahn, Robert.L, *The social Psychology of organizations*, John Wiley & sons, Inc, New York . London, 1966
- Kvale, Steinar, *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund 1997
- Miller, Katherine, *Organizational communication*. Thomson Wadsworth, Belmont 2006. 4th edition.
- Melin, Frans, *Brand Orientation Index*, Lable AB, Göteborg, 2005
- Simonson, Charlotte, *Nå fram till medarbetarna*, Liber, Malmö, 2006, upplaga 1
- Schein, Edgar, H, *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass Inc, San Francisco, 1992, First edition
- Wheeler, Alina, *Designing Brand Identity*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2003
- Weick, Karl E, *Sensemaking in organisations*. SAGE Publications, Thousand Oaks 1995
- Weick, Karl, *Making Sense of the Organization*, Blackwell Publishing, Malden, 2001 (2007 10)

Muntliga källor

Informanterna
Berg, Katarina, ”3”, föredrag
Personalavdelningen på Företaget X
Pressansvarig hos Företaget X

Skriftliga källor

Utskrift av organisationsschemat från Företaget X intranät
Företag X Personaltidning , nummer 8

Internetkällor

www.foretagx.se
www.uppsatser.se/uppsats/1c576b1d8b/

Frågeguide VD

Frågeställningar:

Vilka riktlinjer finns för internkommunikation?

Hur kan de utvecklas så att den interna kommunikationen ska fungera bättre och effektivare?

Hur arbetar Företag X internt med företagets varumärke?

Hur kan Företag X utveckla sitt interna arbete för att stärka företagets varumärke?

Inledningsfrågor:

Hur länge har du arbetat på Företaget X?

Hur länge har du varit VD?

Berätta med fem ord vad Företag X betyder för dig.

Grand Tour (tema) frågor:

När jag säger internkommunikation – vad betyder ordet för dig?

Berätta hur den interna kommunikationen hos er är upplagd?

Kanaler

Riktlinjer

Möten

Hur arbetar ni i ledningsgruppen med internkommunikation?

Hur upplever du att den interna kommunikationen fungerar idag?

Hur använder du intranätet?

Vilka delar läser du? - nyheter U-A, nyheter eget aff. Omr, nyheter egna gruppen, bevakningar och gemensamma nyheter

Hur vill du att den interna kommunikationen skulle fungera ”i den perfekta världen”?

Ni tillhör en federation av 23 försäkringsbolag med Företag AB som moderbolag, hur fungerar detta arbete och har det inverkan på Företaget X interna kommunikation, och varumärkes byggande?

Hur sprider du/ni (ledningsgruppen) företagets mål till medarbetarna?

Hur ofta görs det?

Vilka möjligheter har medarbetarna att komma med förslag och synpunkter?

Vad betyder varumärket för Företag X och hur vill du att medarbetarna och om världen ska se se företaget?

Hur arbetar ni i ledningsgruppen med varumärket?

Externt

Internt

Kombination externt – internt

Vem har ansvaret för varumärkesbyggandet?

Är ansvaret delegerat?

Alla företag har en kultur, hur skulle du beskriva kulturen hos er på Företaget X?

Berätta hur ni arbetar för att ta tillvara kunskap som medarbetarna har eller får?

Vilka belöningssystem finns?

Hur tänkte ni när de utarbetades?

På vilket sätt får medarbetarna feedback på sitt arbete?

Vart vill du att Företag X ska vara om 10 år?

Har du roligt på arbetet?

Är det något du skulle vilja tillägga till det som vi pratat om?

Frågeguide – Enhetschef

Inledningsfrågor:

Hur länge har du arbetat på Företaget X?

Hur länge har du varit enhetschef?

Berätta med fem ord vad Företag X betyder för dig.

Grand Tour (tema) frågor:

När jag säger internkommunikation – vad betyder ordet för dig?

Vilka tankar har du kring intern kommunikation?

Hur tycker du att den interna kommunikationen fungerar hos er?

Berätta varför.

Vet du om det finns riktlinjer för internkommunikationen?

Vart finns de?

Vad står det?

Hur använder du intranätet?

Vilka delar läser du? - nyheter U-A, nyheter eget aff. Omr, nyheter egna gruppen, bevakningar och gemensamma nyheter

Upplever du att du har all information som du behöver för att göra ditt arbete?

Är informationen svår att hitta?

Är det klart vart du ska leta?

Upplever du att du får RÄTT information?

Är det för mycket/för lite arbetsrelaterad -, informations - (hur det går) och trivsel information.

Upplever du att du vet hur/när du ska kommunicera med dina medarbetare?

Vilka kanaler som ska användas?

Vid vilka tillfällen som du förväntas sprida information?

Hur upplever du mängden internkommunikation?

Berätta hur ni på olika sätt kommunicerar med varandra, vilka kommunikationskanaler använder du under en dag?

Mejl

Telefon

Möten (hur många går du på?)

Går till personen och pratar

Informella möten

Beskriv hur du upplever att ledningsgruppen informerar internt?

Får ni veta vilka beslut som tas?

Nyheter

Nya mål

Ni tillhör en federation av 23 försäkringsbolag med Företag AB som moderbolag, hur fungerar detta arbete och vilken inverkan har det på Företaget X interna kommunikation, och varumärkesbyggande?

Skulle du vilja ändra på något så att den interna kommunikationen fungerade på bättre sätt?

Hur skulle du vilja att den interna kommunikationen fungerade?

Vilka kanaler skulle du vilja ha informationen genom?

Känner du att du kan påverka företaget genom att ge förslag, nya idéer, ny kunskap?

Tas de på allvar?

Känner du att det finns kanaler uppåt och sidledes i organisationen för detta?

Beskriv hur du arbetar för att alla medarbetare i din grupp ska veta om företagets mål och värde ord?

Alla företag har kultur, hur skulle du beskriva kulturen hos er på LF?

Om jag träffade dig på en middag och jag frågade dig vart du jobbade, hur skulle du förklara för mig vad Företag X är och vad för sorts företag det är?

(observera vilka ord som används och hur de sägs)

Berätta hur ni arbetar för att ta tillvara kunskap som medarbetarna har eller får?

Känner du att du blir belönad för det arbete du gör?

Har du kundkontakt i ditt arbete?

Tycker du det är kul?

Hur upplever du denna del av arbetet?

Känner du att du fått hjälp med hur du ska hantera och prata med kunder?

Har du roligt på arbetet?

Är det något du skulle vilja tillägga till det som vi pratat om?

Frågeguide – medarbetare

Inledningsfrågor:

Hur länge har du arbetat på Företaget X?

Har du arbetat med samma saker under denna tid?

Berätta med fem ord vad Företag X betyder för dig.

Grand Tour (tema) frågor:

När jag säger internkommunikation – vad betyder ordet för dig?

Vilka tankar har du kring intern kommunikation?

Hur tycker du att den interna kommunikationen fungerar hos er inom företaget, inom er grupp?

Berätta varför

Vet du om det finns riktlinjer för internkommunikation?

Var finns de?

Vad står det?

Hur använder du intranätet?

Vilka delar läser du? - nyheter U-A, nyheter eget aff. Omr, nyheter egna gruppen, bevakningar och gemensamma nyheter

Upplever du att allt som du läser på Intranätet är självklart och förståligt?

Känner du ibland att du har frågor om det som står, eller att du är osäker på vad som menas?

Hur vet du vad du ska läsa på Intranätet?

Får du instruktioner eller läser du på måfå?

Upplever du att du har all information som du behöver för att göra ditt arbete?

Är informationen svår att hitta?

Är det klart vart du ska leta?

Upplever du att du får RÄTT information?

Är det för mycket/för lite arbetsrelaterad-, informations- (hur det går) och trivsel information.

Upplever du att du vet hur/när du ska kommunicera med dina medarbetare?

Vilka kanaler som ska användas?

Vid vilka tillfällen som du förväntas sprida information?

Hur upplever du mängden internkommunikation?

Berätta hur ni på olika sätt kommunicerar med varandra, vilka kommunikations kanaler använder du under en dag?

- Mejl
- Telefon
- Möten (hur många går du på?)
- Går till personen och pratar
- Informella samtal

Pratar medarbetarna med varandra om hur ni kommunicerar, eller inte kommunicerar med varandra?

Hur upplever du att ledningsgruppen informerar internt?

- Får ni veta vilka beslut som tas?
- Nyheter
- Nya mål

Ni tillhör en federation av 23 försäkringsbolag med Företag AB som moderbolag, hur fungerar detta arbete och vilken inverkan har det på Företaget X interna kommunikation, och varumärkesbyggande?

Skulle du vilja ändra på något så att den interna kommunikationen fungerade på bättre sätt?

- Hur skulle du vilja att den interna kommunikationen fungerade?
- Vilka kanaler skulle du vilja ha informationen genom?

Känner du att du kan påverka företaget genom att ge förslag, nya idéer, ny kunskap?

- Tas det på allvar?
- Känner du att det finns kanaler uppåt och sidledes i organisationen för detta?

Vet du vilka företagets mål, affärsidé och värde ord är?

- Håller du med om dem?
- Kan du stå för dem?

Om jag träffade dig på en middag och jag frågade dig vart du jobbade, hur skulle du förklara för mig vad Företag X är och vad för sorts företag det är?

(observera vilka ord som används och hur de sägs)

Har du kundkontakt i ditt arbete?

- Tycker du det är kul?
- Hur upplever du denna del av arbetet?
- Känner du att du fått hjälp med hur du ska hantera och prata med kunder?

Berätta hur du/ni tar tillvara på kunskap som du får genom ditt arbete. Hur tas den tillvara och hur sprids den vidare?

Känner du att du blir belönad för det arbete du gör?

Har du roligt på arbetet?

Är det något du skulle vilja tillägga till det som vi pratat om?

Bilaga 2 Begrepp

De begrepp som används och är återkommande genom studien ges här en förklaring för att tydligt visa vad de har för betydelse i just denna studie.

Kommunikation – processen där människor har kontakt med varandra. I denna process sker förmedling av budskap, attityder och känslor mellan sändaren och mottagaren. Den kan både ses som en linjär och mekanisk process, eller som en interaktion där det inte längre finns sändare och mottagare utan deltagare. I det senare synsättet är processen cirkulär och spiralformad genom dialog och återkoppling.⁵⁴

Information – information är den företeelse som, när den väl producerats, existerar oberoende av det mänskliga medvetandet. Exempel på information är texter och bilder, men även budskap som sprids genom klädsel mm, detta kan även beskrivas som en meningsbärande artefakt.⁵⁵

Organisationskultur – den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och om världen.⁵⁶

Kanal – den metod som används för att överbringa ett budskap mellan en avsändare och en mottagare. En kanal kan vara muntlig, skriftlig eller elektronisk

Totalkommunikation – det totala signalflödet i och runt ett företag. Total kommunikation innebär att samordna den interna och externa kommunikationen med samtliga intressenter på ett optimalt sätt.⁵⁷

⁵⁴ Larsson, Larsåke, *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, s 26

⁵⁵ Hård af Segerstad, Peder, *Kommunikation och information*, s 36

⁵⁶ Heide, Mats m fl, *Kommunikation och organisation*, s 86

⁵⁷ Erikson, Peter, *Planerad kommunikation*, s 272f