



**LUNDS
UNIVERSITET**
Campus Helsingborg
Institutionen för Service Management

Intern kommunikation i ett digitaliserat samhälle

- Är det dags att lägga personaltidningen i
återvinningstunnan?

Larsson Anna
Ormberger Marie
Svensson Hanna

Handledare:
Planander Agneta
Wengelin Mathias

C-uppsats
Vt 2006

Sammanfattning

Titel: Intern kommunikation i ett digitaliserat samhälle – Är det dags att lägga personaltidningen i återvinningstunnan?

Nivå: Kandidatuppsats i Service Management vt 2006

Författare: Anna Larsson, Hanna Svensson och Marie Ormberger.

Handledare: Agneta Planander och Mattias Wengelin.

Problem: Organisationskommunikation har under de senaste decennierna påverkats av olika samhällsliga förändringar. Störst påverkan har möjligheten att kommunicera via digitala medier haft. Många förutspådde att dessa digitala medier, såsom intranät, skulle leda till bortfallet av mer traditionella papperskanaler, exempelvis personaltidningar, som länge använts för intern kommunikation. Detta har emellertid inte inträffat vilket tyder på att papperskanalerna bidrar med något de digitala medierna inte kan. Dessa resonemang formade en fråga om vilka medium som bör användas för att organisationer ska nå sina medarbetare med information.

Syfte: Vårt syfte med denna uppsats är att undersöka vilka medium som är mest fördelaktiga vid intern kommunikation i stora detaljhandelsorganisationer.

Metod: Vi har valt att använda triangulering som innebär att en kvantitativ undersökning bekräftas med kvalitativa intervjuer. Undersökningen genomfördes som en fallstudie där BergendahlsGruppen var studiens objekt.

Resultat: Det sätts en stor tilltro till att de digitala medierna kommer styra en allt större del av den interna kommunikationen i framtiden. Det är emellertid den muntliga kommunikationen som i dagsläget är mest fördelaktig för att nå de anställda. Dessutom kan detaljhandelsföretag inte utesluta tekniska medier, så som anslagstavlor och personaltidningar ännu. Detta främst på grund av två orsaker. Digitala medier är inte lättillgängliga för alla anställda i detaljhandelsföretag idag. Även medarbetarnas vanor spelar in vid informationsinhämtande, och dessa är svåra att bryta.

Nyckelord: Intern kommunikation, information, kommunikation, informationsöverflöd, medieval.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 PROBLEMBESKRIVNING	2
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	3
1.3 AVGRÄNSNING	3
1.4 DISPOSITION.....	4
2. METOD	6
2.1 VAL AV EMPIRI	8
2.1.1 Primärdata	8
2.1.2 Sekundärdata	13
2.2 VAL AV TEORI	14
2.2.1 Teoretisk referensram	14
2.3 KÄLLKRITIK.....	15
3. BAKGRUND	16
3.1 TEORETISK BAKGRUND	16
3.1.1 Kommunikationens roll i organisationsteorin.....	16
3.1.2 Förändringar i synen på kommunikation	17
3.1.3 Organisationskommunikation	18
3.1.4 Att planera organisationskommunikation	20
3.2 EMPIRISK BAKGRUND.....	23
3.2.1 Bergendahl & Son AB.....	23
3.2.2 BergendahlsGruppen AB.....	23
4. VÅR UNDERSÖKNING	25
4.1 INFORMATION VS. KOMMUNIKATION	25
4.2 INFORMATIONSSAMHÄLLET	26
4.2.1 Digitaliseringens roll i informationsöverflödet	27
4.2.2 Ledningens roll i att minska informationsöverflödet	28
4.3. MEDIUM	30
4.3.1 Verbala och icke-verbala medium	32
4.3.2 Tekniska medium.....	34
4.3.3 Digitala medium.....	39
5. SLUTSATSER	46
5.1 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	49
5.2 INFORMATIONSSAMHÄLLET	49
6. KÄLLFÖRTECKNING	
7. BILAGOR	

1. Inledning

Informerar du och kommunicerar med medarbetarna förstår alla bättre vad vi håller på med och det blir tydligare åt vilket håll vi styr på. Information och kommunikation är bland det viktigaste som finns och det ska fungera. (Informatör BergendahlsGruppen, muntlig intervju den 10 april 2006)

Förr sågs kommunikation i organisationer inte som något av självständig betydelse, men idag menar flera forskare (se t.ex. Falkheimer 2001; Heide et al. 2005) att kommunikation är ett av företags viktigaste styrmedel och att organisationer inte kan existera utan just kommunikation. Det finns en skillnad mellan information och kommunikation.

Kommunikation är en dubbelriktad process med meningsutbyte mellan individer medan information är det motsatta, det vill säga en enkelriktad process. Information står för att ”tala till” medan kommunikation står för att ”tala med” (Heide et al. 2005; Palm & Windahl 1989) och både teoretiker och praktiker (se citatet ovan) menar att båda behövs vid intern kommunikation.

Under de senaste decennierna har kommunikation i organisationer påverkats av olika samhällsliga förändringar. Heide et al. (2005) diskuterar olika trender inom organisationskommunikation idag. Han nämner informations- och kommunikationstekniken, som har gett upphov till kommunikation via digitala medier, som en av de starkaste trenderna. Medier som intranät och Internet har givit organisationer nya interna kommunikationsmöjligheter i form av att barriärer som tid och rum kan undvikas.

Heide et al. (2005) menar att den nya tekniken även har förändrat de anställdas förutsättningar då alla, inte enbart ledningen eller informationsansvarig, i organisationen idag har ett informations- och kommunikationsansvar. Information ska finnas tillgänglig så att de anställda självständigt kan söka upp den information de behöver. De anställda ska alltså inte längre behöva matas med information. Denna förändring för medarbetarna grundar sig i ett mer modernt ledarskap. Detta har uppstått på grund av det ökande antalet nätverks- eller projektbaserade organisationer där de anställda måste ta mer ansvar.

Ytterligare en trend som Heide et al. (2005) menar kan härledas från dessa nya organisationsstrukturer, som tillskriver mer ansvar och handlingsfrihet till anställda, är betydelsen av dialog i dagens organisationer. Förmågan att skapa en dialog inom

organisationer ses som en viktig framgångsfaktor för företag idag (se t.ex. Heide et al. 2005; Falkheimer 2001).

1.1 Problemformulering

Diskussionerna som vi inledde vår arbetsprocess med handlade om den ökade digitaliseringen och en profetia att intranät, och informationsteknik i övrigt, skulle leda till ett papperslöst samhälle. Det skulle innebära ett bortfall av mer traditionella tekniska pappersmedier, så som personaltidningar, anslagstavlor och nyhetsbrev, som länge använts för intern kommunikation (se t.ex. Falkheimer 2001; Mirabito 2004). Denna profetia anser vi inte har inträffat då ett flertal organisationer fortfarande använder dessa medium i kombination med digitala medier. Detta tyder på att traditionella pappersmedier kan bidra med något som de digitala medierna inte kan. Dessutom lever vi idag i ett samhälle som många karakteriserar som ett informationssamhälle (se t.ex. Mirabito 2004). Ett samhälle där individer får för mycket information för att kunna ta emot den, vilket kan leda till att det blir svårt att urskilja vilken information som är viktig (se t.ex. Strid 1999; Larsson 2001). Den ökande digitaliseringen är, enligt forskare (se t.ex. Heide et al. 2005) en bidragande orsak till detta informationsöverflöd. Citatet nedan är svaret på frågan om vad en informatör anser vara det största problemet med intern kommunikation. Ett citat som påvisar att problem med överflöd av information existerar även i praktiken.

Problemet är väl egentligen, som jag ser det, att just nu så händer det så mycket så när jag skickar ut info (via e-mail, författarnas anm.) så väljer de bort att läsa det/---/de säger väl egentligen att de inte har fått informationen. Det är bara det att det har de, de har bara inte brytt sig om att läsa det. (Informatör BergendahlsGruppen, muntlig intervju den 10 april 2006)

Ökad digitalisering kan även minska möjligheterna till dialog, den ideala kommunikationsformen (Heide et al. 2005). De digitala medierna kan alltså även påverka den interna kommunikationen negativt.

Ovanstående resonemang väckte en fråga om vilka medier som är mest fördelaktiga för organisationer att använda i sitt interna kommunikationsarbete idag? Vi kunde emellertid inte finna svaret på denna fråga i befintliga teorier om medieval vid intern kommunikation. Ett flertal forskare menar att det inte är självklart vilka medium som är mest fördelaktiga, utan det beror på den specifika kommunikationssituationen (jfr. Bark 2002; Palm &

Windahl 1989; Strid 1999) Vi upplever att dessa forskare främst diskuterar medieval generellt utan hänsyn till vilken bransch företagen verkar inom. Därför har vi valt att undersöka medieval inom en specifik bransch. Vi har valt serviceföretag, mer specifikt detaljhandelsföretag, då dessa ofta är utspridda på många enheter, vilket kan innebära att kommunikationsarbetet blir komplext. Dessutom konsumeras en del av serviceföretagens erbjudande i samma stund som den produceras, vilket innebär att personalen har en nyckelroll i hur nöjda kunderna blir (Grönroos 2002). Det är således av stor betydelse att nå alla anställda med information eftersom ett flertal av dessa organisationers medarbetare är inblandade i mötet med slutkunden och därmed blir en del av företagets ansikte utåt.

Vi ska undersöka hur detaljhandelsorganisationer, utifrån ett ledningsperspektiv, ska gå tillväga för att den interna kommunikationen når dessa företagsrepresentanter. Vi undrar om de trender som Heide et al. (2005) identifierat gjort sitt intåg i organisationer idag och om medarbetarna är redo för dessa förändringar?

1.2 Syfte och frågeställning

Vårt syfte med denna uppsats är att undersöka medieval vid intern kommunikation i stora detaljhandelsorganisationer idag. Vi vill söka svar på följande fråga:

- Vilka medium bör stora detaljhandelsorganisationer använda sig av för att den interna kommunikationen ska nå de anställda?

1.3 Avgränsning

Vi har valt att koncentrera vår undersökning till stora detaljhandelsorganisationer. Ett rikt-
märke för vad vi menar med stora organisationer är decentraliserade företag, där informationen ska passera många hierarkiska nivåer. Dessa företags butiker, och därmed anställda, är dessutom utspridda geografiskt, något som ytterligare kan försvåra det interna kommunikationsarbetet.

Vi har valt att endast inkludera anställda från dotterbolagets huvudkontor samt anställda inom de helägda koncepten i undersökningen. Detta då vi främst är intresserade av hur intern kommunikation ska hanteras mellan huvudkontoret och de butiksanställda som

möter slutkunden. Således har vi exempelvis inte inkluderat de anställda i fallföretaget som arbetar med logistik och dylikt i vår undersökning.

Vi har även valt att avgränsa oss till att undersöka hur budskap ska förmedlas i organisationer, via olika medier, för att den ska nå ut och uppmärksammas av de anställda. Vi kommer därmed inte gå in på hur informationen tolkas av de anställda eller undersöka vilken utformning av budskap som skapar bäst effekt. Intern kommunikation är en ledningsstyrd funktion, vilket innebär att det är ledningen som bestämmer exempelvis vilka medium som ska användas och vilka budskap som ska förmedlas. Detta skapar en ojämn maktbalans mellan ledning och anställda i den interna kommunikationen. Vi kommer emellertid inte att utveckla detta resonemang i denna uppsats då vi anser att det faller utanför vår frågeställning.

Det finns dessutom ytterligare medium än de vi kommer ta upp som kan användas för intern kommunikation. Vi har emellertid valt att utgå från de medier som i huvudsak behandlas i teorier kring intern kommunikation, vilka i stor grad sammanfaller med de medier som används av fallföretaget. Vi har även valt att inte behandla informations-spridning rörande organisationens värderingar. Detta är ett val vi gjort då fallföretaget endast förmedlat sina värderingar till de anställda sedan en kort tid tillbaka.

1.4 Disposition

I nästkommande kapitel, *Metod*, redogör vi för och motiverar de metoder och tillvägagångssätt vi valt för vår undersökning. Vi beskriver våra tankegångar vid insamlandet och analysen av vårt empiriska material. Dessutom presenterar vi vår teoretiska referensram och avslutar med en källkritik över vårt insamlade teoretiska material.

Det tredje kapitlet, *Bakgrund*, består av två block. Först presenterar vi den teoretiska bakgrunden som ska bidra till att läsaren får en grundförståelse för organisations-kommunikationens utveckling och utseende idag. Detta block ska underlätta för läsaren att följa våra kommande resonemang och tankegångar när vi redovisar resultatet av undersökningen. Det andra blocket är den empiriska bakgrunden och består av en

beskrivning av vårt fallföretag så att läsaren ska bli insatt i den kontext företaget befinner sig i.

Vårt fjärde kapitel, *Undersökningen*, består av vår avhandlande del och är uppdelat efter tre teman som styr presentationen av undersökningen. Dessa teman är: *Information vs. Kommunikation, Informationssamhället och Mediuml*. De olika teman berör olika aspekter av de trender inom organisationskommunikation som vi diskuterade i inledningen. Vi har valt att tydliggöra kopplingarna mellan empiri och teori genom att varva dem med vår analys. På detta sätt anser vi att texten blir mer lättläst samt att det blir enklare för läsarna att följa våra tankegångar. Vi är medvetna om att viss empiri återkommer under olika teman men detta är något vi anser nödvändigt då de tre teman är kopplade till varandra.

Vårt femte och sista kapitel, *Slutsatser*, utgörs av de slutsatser och resultat vi har kommit fram till. Vi kommer i första delen av detta kapitel besvara vår frågeställning. I den andra delen presenterar vi möjligheter till vidare forskning inom ämnet samt de erfarenheter vi har blivit rikare under arbetets gång.

2. Metod

I detta kapitel redogör vi för de metoder vi har valt för att genomföra vår undersökning. Vi tar upp både för- och nackdelar med de tillvägagångssätt vi har använt oss av vid insamlandet och analysen av vårt empiriska material. Vi kommer även att presentera vår teoretiska referensram och avslutar med en källkritik över vårt teoretiska material.

Vi har valt att använda BergendahlsGruppen AB som en fallstudie för att undersöka vårt problem. För att finna svar på vår frågeställning har vi tagit hjälp av intervjuer och en enkätundersökning. Bryman (2002) beskriver en fallstudie som en studie av ett enda fall, en viss plats eller en viss organisation. Undersökningen fokuserar på en detaljerad studie av miljön i fråga. Detta tillvägagångssätt valdes då vår undersökning kräver mer än endast en inblick i människors tankar kring mediepreferenser. För att kunna utläsa samband mellan kommentarer och åsikter från olika hierarkiska nivåer ansåg vi att vi behövde en kunskap om de förutsättningar respondenterna arbetade under. Vi ansåg alltså att personerna som skulle delta i undersökningen behövde befinna sig i *ett* sammanhang, det vill säga i *en* organisation. Anledningen till att vi valde just BergendahlsGruppen som vårt fallföretag har grunden i att det är ett relativt stort detaljhandelsföretag som har ett flertal butiker utspridda över landet. Vidare är BergendahlsGruppen ett partnerföretag till institutionen för Service Management och genom dess näringslivsdag fick vi kontakt med en representant för företaget. Vi presenterade vår idé, vilken han fann intressant, och därigenom fick vi tillgång till företaget. Denna tillgång och den hjälp som företaget kunde ge oss var viktig för att vi skulle kunna genomföra vår undersökning inom de tidsramar som givits.

Bryman (2002) menar emellertid att det bör beaktas att ett det är svårt för en undersökning av ett enda företag att vara representativ och ge resultat som har extern validitet. Resultaten från undersökningen kan vara svåra att generalisera på andra fall utanför undersökningskontexten. Vi är medvetna om att vi utifrån vårt fallföretag inte kan dra för generella slutsatser kring hur andra detaljhandelsorganisationer ska resonera kring medieval för intern kommunikation då förutsättningarna organisationer emellan självklart är olika. Däremot anser vi att vi kommer att kunna urskilja vissa tendenser hur individer föredrar att kommunicera internt, oberoende av vilken organisation de tillhör. Trots att enkätrespondenterna må vara färgade av förutsättningarna i vårt fallföretag, har de svarat

på enkäterna utifrån deras individuella preferenser om intern kommunikation. Vi tror att dessa tendenser även kan vara betydelsefulla för andra detaljhandelsföretag än vårt fallföretag.

En ytterligare begränsning av generaliserbarhet menar Bryman (2002) är frågan om det finns någon tidsbegränsning för hur länge resultaten är giltiga. I vårt fall finns det en tidsbegränsning då tekniken förändras och utvecklas, och därmed kommer nya kommunikationsmedium tillkomma samtidigt som gamla antagligen försvinner.

För att inte enbart basera vår diskussion kring arbete med intern kommunikation utifrån vårt fallföretag valde vi att även utföra en förundersökning för att få en djupare inblick i vilka medium andra stora detaljhandelsorganisationer använder. Ytterligare ett syfte var att försöka bekräfta att vår problembeskrivning, med ökad informationsmängd och mer digitaliserad kommunikation finns i praktiken, även utanför fallföretaget.

Utifrån ett relativt stort urval av befintliga teorier utformade vi ett syfte och frågeställning. Ett flertal av de ursprungliga teorierna sållades bort då de visade sig vara orelevanta för vår undersökning. Istället tillkom nya teorier eftersom vi valde att låta den insamlade empirin styra presentationen av vår undersökning. Detta tillvägagångssätt valde vi då vår frågeställning är ställd ur ett empiriskt perspektiv. Därmed har vi använt ett slags abduktivt tillvägagångssätt (Alvesson et al. 1994) där författarna, utifrån befintliga teorier, formulerar sin frågeställning. Därefter påverkar insamlandet av empiri vilka teorier som väljs.

Bryman (2002) menar att det är av stor vikt att valet av metod anpassas efter den specifika frågeställningen. Vi menar att vår frågeställning kräver en bredd på åsikter om intern kommunikation för att på så sätt kunna lyfta analysen till att bli mer inriktad mot olika individers mediepreferenser och mindre inriktad på fallföretagets interna kommunikation. Denna bredd valde vi att fånga genom en kvantitativ undersökning i form av enkäter. Det finns emellertid nackdelar med att tillämpa enkäter som undersökningsform. Nackdelar som att forskarna inte har någon möjlighet att svara på respondenternas frågor och inte heller kan ställa uppföljningsfrågor. Vidare är antalet frågor som är optimalt att ställa på enkäten begränsade (Bryman 2002). För att kompensera dessa nackdelar valde vi att även

utföra sju ostrukturerade intervjuer för att få möjlighet att ställa följdfrågor. Genom dessa intervjuer fick vi en djupare insikt i några anställdas uppfattning rörande intern kommunikation samt en mer utförlig helhetsbild av organisationen som var till stor hjälp vid analysen av enkäterna. Vi anser att, genom användandet av denna metod, har våra resonemang kring intern kommunikation fått en starkare grund. Vi har genom intervjuerna kunnat gå in djupare på specifika områden och därigenom fått tydlig information om de befintliga förutsättningarna för enkätrespondenterna som befann sig på olika hierarkiska nivåer.

Bryman (2002) menar att en kombination av kvalitativ och kvantitativ metod är möjlig eftersom de ömsesidigt kan stärka och bekräfta varandra. Denna användning av mer än en metod vid studier av sociala företeelser kallas för triangulering. Det innebär att vi kommer bekräfta och förtydliga de samband eller olikheter i åsikter som framkom vid den kvantitativa undersökningen med resultaten från den kvalitativa undersökningen. Den största nackdelen med detta tillvägagångssätt var att denna kombination av metoder var mycket tidskrävande. Den kvantitativa undersökningen, exempelvis enkätutformningen och sammanställningen, var svårare och tog längre tid än vad vi hade förväntat oss.

2.1 Val av empiri

Vår insamlade empiri har alltså inhämtats genom en enkätundersökning, intervjuer på alla nivåer i fallföretaget samt genom en förundersökning. Vi har även sökt sekundärdata genom tidskrifter samt Internet.

2.1.1 Primärdata

Vid insamlingen av primärdata försäkrade vi alla inblandade att vi skulle behandla deras intervju- och enkätsvar konfidentiellt. Ett val vi gjorde då vi ansåg att detta skulle leda till att personerna gav mer öppna svar än de annars hade gjort.

Förundersökning

Vi skickade ut ett intervjuformulär, via e-mail, till de informationsansvariga på 13 stora organisationer som verkar inom detaljhandeln. Intervjun innehöll frågor rörande organisationernas interna kommunikation (se bilaga 1). Tyvärr dröjde svaren och när de väl kom var det endast tre företag som hade svarat. Vi valde emellertid att använda dessa

tre svar, tillsammans med den insamlade empirin från vårt fallföretag, för att kunna exemplifiera olika teorier i praktiken.

Enkäturval

Vid beslutet om vilka anställda vi skulle distribuera enkäten till utgick vi från en lista, av antalet anställda i respektive butik inom fallföretaget. Sammanlagt rörde det sig om 30 butiker och 1237 anställda. Vi hade föredragit att utföra ett slumpmässigt urval då Bryman (2002) menar att en icke-slumpmässig urvalsmetod där den mänskliga faktorn påverkar urvalet resulterar i ett skevt urval, som inte representerar den population utifrån vilken stickprovet drogs. Den mänskliga faktorn var inblandad i vår undersökning då butikscheferna i varje butik fick ansvaret för att ett visst antal anställda fyllde i de enkäter som var tilldelade respektive butik. Att vi fattade detta beslut, med icke-slumpmässigt urval, beror på att informatören delgav oss att tidigare utvärderingsförsök visat att de anställda inte var positivt inställda till att delta i undersökningar. Därmed krävdes att någon på butiksnivå ansvarade för distributionen av enkäter i respektive butik. Emellertid ansåg vi att vi skulle riskera för stort bortfall om butikscheferna varit tvungna att distribuera enkäter till specifika personer.

Vid urvalet av antalet respondenter per butik använde vi istället en urvalsfraktion multiplicerat med antalet anställda per butik. Med urvalsfraktion menas ett stickprovs storlek dividerat med en populationsstorlek (Bryman 2002). I vårt fall blev uträkningen 212 enkäter dividerat med 1237 anställda. Urvalsfraktionen multiplicerades därefter med antalet anställda i var och en av de 30 butikerna. Antalet utvalda anställda per butik blev därmed en procentuell del av det totala antalet anställda i respektive butik. Största anledningen till att vi valde denna uträkning var att vi ville att alla butiker i organisationen skulle vara representerade så att vi skulle kunna få svar från alla geografiska platser. Dessutom ville vi få en så stor spridning som möjligt, eftersom ett slumpmässigt urval inte var möjligt. Tillvägagångssättet möjliggjorde även ett så stort antal svar som möjligt från butikschefer och avdelningsansvariga eftersom det finns färre personer från dessa kategorier i varje butik än butiksanställda. Detta eftersträvade vi för att kunna urskilja om åsikterna om intern kommunikation skiljer sig åt beroende på var i hierarkin de anställda arbetar.

Enkätgenomförande

Innan vi skickade ut enkäterna (se bilaga 2) till respondenterna valde vi att genomföra en intervju med en anställd inom fallföretaget. Denna intervju användes för att säkerställa att vår enkät berörde de mest relevanta områdena för vår frågeställning. Under samma besök fyllde en anställd även i enkäten för att kontrollera dess funktionalitet. Därigenom fann vi exempelvis frågor som uppfattades som likadana, vilka vi då kunde formulera om eller ta bort. Enkäten innehöll både öppna och slutna frågor. Vi ansåg att denna blandning var nödvändig eftersom öppna frågor möjliggör att respondenterna kan svara med sina egna ord och inte endast utifrån redan formulerade svarsalternativ samt att frågorna inte leder in respondenternas tankar i någon viss riktning. Då de öppna frågorna kräver mer av respondenterna har de emellertid en begränsad användbarhet i samband med enkäter för att inte riskera större bortfall (Bryman 2002). Vi valde därmed att även använda slutna frågor.

Vid en enkätundersökning måste problemet med bortfall, i form av obesvarade eller endast delvis besvarade enkäter, beaktas (Bryman 2002). Vi valde, som tidigare nämnt, att skicka ut 212 enkäter fördelat på olika nivåer i organisationen, från ledning till butikspersonal (se organisationsschema, bilaga 3). Svarefrekvensen blev 127 stycken enkäter, det vill säga 60 procent. Bryman (2002) refererar till Mangione som anser att om andelen besvarade enkäter är mellan 60 och 70 procent är resultatet acceptabelt.

Vi är medvetna om att det faktum att de anställda som fyllde i enkäterna var utvalda av butikschefen, kan ha påverkat respondenternas svar. Det finns alltid en risk att respondenter svarar på ett sätt som medför att de framstår i bra dager (Alversson 2000), en risk vi tror ökar när de är utvalda av en överordnad. För att förebygga denna risk beskrev vi noggrant i inledningen till enkäten att deras svar skulle vara till hjälp för företaget och att det därmed var viktigt att de svarade så sanningsenligt som möjligt.

Enkätanalys

Utifrån de anställningsområden som respondenterna fyllt i valde vi, vid analysen av enkäterna, att dela in respondenterna i tre grupper efter hierarkiska nivåer (se figur 2:1). Grupp 1 inkluderar anställda på huvudkontoret samt butikschef (eller biträdande butikschef). Vi kommer i texten referera till denna grupp som *ledningsnivån*. Grupp 2 utgörs av *avdelningsansvariga*, inom en rad olika områden, på butiksnivå. Den tredje gruppen

innefattar det sista ledet i företaget, närmare bestämt *butiksanställda*. Vi kommer i fortsättningen benämna de personer som har svarat på enkäter för respondenter. De 127 enkäterna som vi fick tillbaka var fördelade mellan de tre ovannämnda grupperna på följande vis:

Tabell 2:1 Respondentfördelning vid kvantitativ undersökning

Anställningsplats	Ledningsnivå	Avdelningsansvariga	Butiksanställda	Totalt
EKO	4	11	12	27
CityGross	3	15	25	43
AGs	8	20	27	55
Totalt	15	46	64	125*

* 1,6 procent bortfall på position i företaget.

För att sammanställa vårt insamlade material och möjliggöra framtagning av statistik valde vi att använda oss av ett datorbaserat statistikprogram som heter SPSS. Svartalternativen på de slutna frågorna numrerade, kodade, vi innan vi fick tillbaka enkätsvaren och de var därmed färdiga för registrering i programmet direkt. Vi valde emellertid att även koda frågorna med öppna svar och registrera dem i SPSS. Detta gjordes genom att vi läste igenom enkätsvaren och utifrån dessa formulerades olika kategorier av svaren.

Kategorierna blev i sin tur tilldelade olika koder vilka sedan registrerades i SPSS (Bryman 2002). Bryman (2002) hävdar att kodning i efterhand, som de öppna frågorna medför, innebär ett problem som handlar om respondenternas svar verkligen kan jämföras. Han menar att det är svårt att på ett reliabelt sätt hänföra koder till människors svar på frågor som inte kodats i förväg. Då måste det kontrolleras att de som kodar svaren gör det på ett likartat sätt och att kriterierna för kodning inte ändras under arbetets gång. Vi har beaktat detta problem genom att vi kodade alla öppna frågor innan vi registrerade några svar i SPSS. De kategorier vi bestämde oss för var därefter de samma genom hela processen. Vi tillskrev även ansvaret att registrera enkäterna i dataprogrammet till endast en person så att kodningen inte skulle påverkas av olika personers tolkningar av svaren.

För att undersöka samband i det insamlade materialet använde vi korstabeller. I en korstabell används två variabler och på detta sätt kunde vi exempelvis använda variablerna ”anställd som” och ”arbetsplats” för att i en tabell få fram hur de olika respondenterna var

fördelade både hierarkiskt och konceptmässigt (se figur 2:1). För en översikt av de korstabeller vi har tagit fram över de mest använda siffrorna i presentationen av undersökningen, se bilaga 2.

Intervjuurval

Vi har intervjuat anställda inom alla de tre koncept som ingår i fallföretaget. De sju intervjuerna fördelades mellan företagets informatör, två butikschefer, två avdelningsansvariga och två butiksanställda. Intervjun med informatören gjordes i ett relativt tidigt skede för att få en överblick av organisationens interna kommunikation. Resterande intervjupersoner var, precis som enkätrespondenterna, utvalda av butikscheferna. Detta innebär samma risker som vi nämnde med chefsutvalda enkätrespondenter. Ytterligare en nackdel var att valet ofta föll på avdelningsansvariga och att det var svårt att få en intervju med någon som arbetade i allra sista ledet som inte har daglig kontakt med butikschefen på samma sätt som avdelningsansvariga. Detta kan relateras till vad Alversson (2000) kallar för tillträdesproblemet när det gäller forskning vid formella institutioner där det krävs ett godkännande av ledningen eller den grupp som studeras. Idealiskt kan forskaren själv välja sin undersökningsmiljö, exempelvis att tala med vem som helst om vad som helst. Men i praktiken uppstår det ofta problem. Vårt problem var alltså att det var svårt att få tillträde till butiksanställda. Till sist fick vi emellertid den uppdelning mellan intervjuer och organisationsnivåer som vi sökte.

Intervjugenomförande

Vi genomförde ostrukturerade intervjuer, vilket innebar att de omfattade olika teman med förslag till relevanta frågor. Valet gjordes eftersom denna intervjuform innebar en möjlighet att göra förändringar vad gäller frågornas form och ordningsföljd för att följa upp intervjupersonens svar och berättelser (Bryman 2002). Vi ansåg även att det blev en dialog där intervjupersonen pratade mer fritt och inte behövde känna sig styrd av våra frågor.

Inför intervjun med informatören skickade vi en intervjuguide för att presentera de teman, *intern kommunikation* och dess *medium*, som vi skulle inrikta vår intervju på (se bilaga 4). På så sätt fick hon tid att förbereda sig inför intervjun. De resterande intervjupersonerna informerades via telefon eller muntligt på plats vilka ämnen som skulle beröras under

samtalet. Anledningen till att dessa intervjupersoner inte tilldelades en intervjuguide var att vi inte ville riskera att de skulle diskutera frågorna med andra anställda. Intervjuguiden (se bilaga 5) var utformad efter, i stort sett, samma frågor som vi hade på enkäten. Detta ansåg vi var nödvändigt då vi skulle använda våra kvalitativa intervjuer för att förstärka de kvantitativa resultaten. Förutom ovanstående intervjuer skickade vi även kompletterande frågor till informatören efter sammanställningen av alla intervjuer och enkäter.

Vid intervjutillfället med informatören var samtliga tre gruppmedlemmar närvarande. Eftersom det var första mötet med företaget ville vi alla presentera oss och skapa en relation med vår kontaktperson. En av oss hade huvudansvaret för intervjun, medan de andra två flikade in med frågor som dök upp under tidens gång. Vid de resterande intervjuerna valde vi samma tillvägagångssätt, med undantaget att vi endast var två som intervjuade. Vi ville inte att intervjupersonerna skulle känna sig i underläge då denne var ensam. För att underlätta vårt analysarbete tillfrågades alla intervjupersoner om vi fick spela in samtalet med diktafon. Detta bidrog även till mindre informationsförlust, möjlighet till större uppmärksamhet under intervjuerna samt att vi kunde återge korrekta citat från intervjuerna.

Intervjuanalys

De inspelade intervjuerna transkriberades senare till utskrivna text på dator. Det var oftast två personer närvarande vid transkriberingen för att kunna stämma av bådars tolkningar av vad som sades på bandet. I nästa steg av intervjubearbetningen valde vi att använda oss av meningskoncentrering. Något som innebär att de meningar som intervjupersonen uttryckt formuleras mer koncist. Långa uttalanden pressas samman i kortare uttalanden, i vilka den väsentligaste innebörden av det som sagts omformuleras i några få ord (Kvale 1997).

2.1.2 Sekundärdata

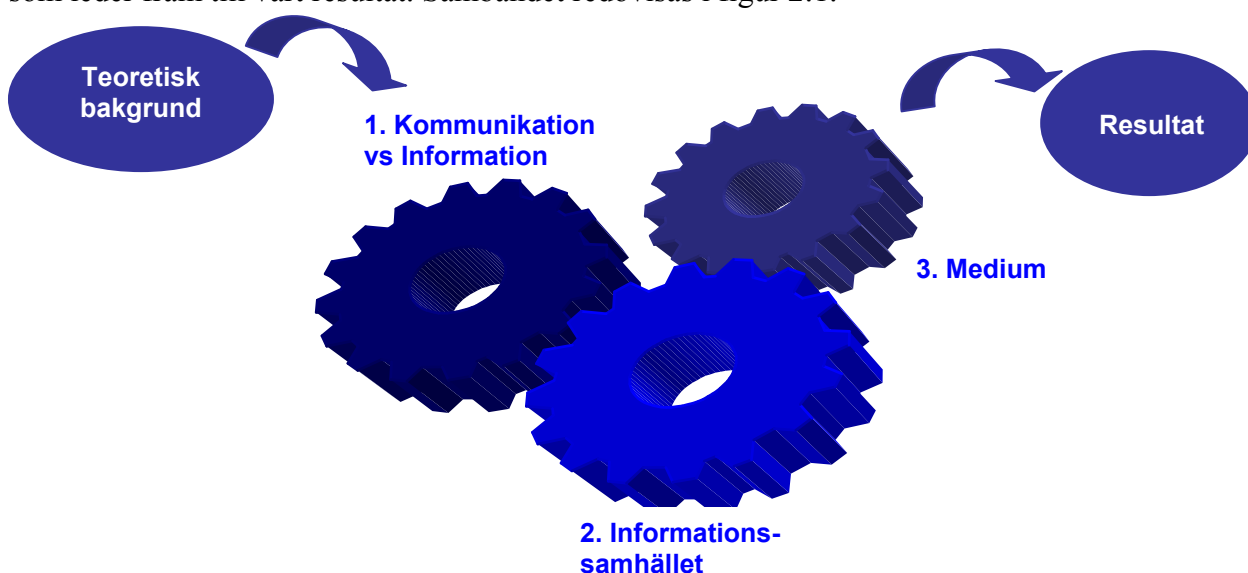
Vi har sökt bakgrundsinformation om fallföretaget på deras hemsida samt använt en artikel från en tidskrift som heter *Informatören*. Tidskriften ges ut av DIK, ett fackförbund som är ett av de 26 förbund som bildar SACO, Sveriges Akademikers Centralorganisation.

2.2 Val av teori

Vi utgick från studentlitteratur i en kurs i Strategisk kommunikation för att få en överblick över befintliga teorier inom ämnet intern kommunikation. Utifrån denna litteratur samt ytterligare böcker och artiklar vi har funnit genom olika databaser såsom nationella biblioteksdatabanken Libris och Lunds universitets bibliotekskatalog Lovisa har vi, utifrån vårt syfte och vår frågeställning, fördjupat oss i utvalda områden. Vi har i så stor utsträckning som möjligt försökt hitta nyskriven litteratur för att stärka våra resonemangs trovärdighet, särskilt med tanke på att informationsteknologins starka utveckling har medfört stora förändringar i organisationskommunikationen de senaste decennierna.

2.2.1 Teoretisk referensram

Vi har delat in vår teoretiska referensram i en teoretisk bakgrund vilken följs av tre teman som leder fram till vårt resultat. Sambandet redovisas i figur 2:1.



Figur 2:1 Teoretisk referensram

I den teoretiska bakgrunden har vi samlat den teori som ligger till grund för vår uppsats. Vi har sedan gjort djupdykningar inom de teoretiska områden som har störst betydelse för vår frågeställning (se figur 2:1). Dessa djupdykningar presenteras i våra olika teman. I den *teoretiska bakgrunden* förklarar vi först utvecklingen av kommunikationsfältet, vilket sker genom en presentation av tre huvudinriktningar inom organisationsläran. Vi redogör även för två grundläggande perspektiv på kommunikation. Vi förklarar därefter begreppet organisationskommunikation och får med hjälp av en modell av Larsåke Larssons (2001), forskare inom medie- och kommunikationsvetenskap, en översikt av dess delar. Vi

beskriver sedan intern kommunikation och tillsist redogör vi för kommunikationskonsulten Jesper Falkheimers (2001) kommunikationsplanering och de steg företag måste gå igenom för att bestämma vilka medier de ska göra.

I vårt första tema, *Kommunikation vs. Information*, tar vi upp frågan om intern kommunikation kräver kommunikation som är tvåvägsriktad, eller om informationsspridning är tillräckligt. Vi diskuterar begrepp som feedback och olika kommunikationsriktningar som existerar i organisationer.

Vårt andra tema, *Informationssamhället*, berör, precis som rubriker antyder, att vi lever i ett informationssamhälle. Vi går djupare in på följderna av detta och diskuterar olika forskares resonemang om informationsöverflöd samt informationsstress.

Under det tredje temat, *Medium*, redovisar vi en rad olika medium som organisationer kan använda sig av i sin interna kommunikation. Vi tar hjälp av en modifierad version av Jan Strids (1999), verksam inom medie- och kommunikationsvetenskap, modell *En typologi av budskap och överföringssätt* för att sammanfatta de medium vi kommer att presentera på ett överskådligt sätt. Presentationen delas sedan in efter Klaus Bruhn Jensens (2001) klassificering i tre grupper: verbala och icke-verbala, tekniska och digitala medium som vi presenterar närmare. Vi använder olika forskares teorier för att diskutera för- och nackdelar med olika medium.

2.3 Källkritik

Vi har använt oss av en del studentlitteratur i denna uppsats. Dessa böcker är ofta endast introduktioner till olika ämnen. Vi anser emellertid att denna litteratur gav oss en grund att stå på och en introduktion till vårt valda ämne. Vi valde att söka efter mer ämnesspecifik litteratur i vårt fortsatta arbete då vi gick djupare in på våra valda forskningsområden. Ytterligare kritik gäller utgivningsåret på Daft och Lengels (1986) teori om *richness of information* samt Palm och Windahls (1989) presentation av bakomliggande faktorer vid medier. Vårt mål var att använda så nya källor som möjligt men vi anser emellertid att dessa teorier fortfarande är användbara då ett flertal forskare ännu idag refererar till dem samt har utvecklat liknande tankegångar.

3. Bakgrund

Det tredje kapitlet består av två block, en teoretisk och en empirisk bakgrund. Den teoretiska bakgrunden ska ge en grundförståelse för vårt forskningsområde så att läsaren lättare ska kunna förstå den följande presentationen av vår undersökning. Den empiriska bakgrunden består av en beskrivning av fallföretagets historia samt dess utseende i dagsläget.

3.1 Teoretisk bakgrund

Forskning om kommunikation inom organisationer är ett relativt nytt forskningsområde som har utvecklats under den senare halvan av 1900-talet. I detta kapitel kommer vi belysa denna utveckling.

3.1.1 Kommunikationens roll i organisationsteorin

Det finns olika sätt att dela in organisationsläran på. Vi har valt att presentera utvecklingen ur Larssons (2001) perspektiv, ur vilken tre olika huvudinriktningar kan urskiljas. En är inriktad på arbetsformer, en på människorna i organisationen och en senare skola inriktad på organisationen som helhet. Synen på organisationskommunikation i dessa olika inriktningar presenterar vi mer utförligt nedan.

Organisationsläran inriktad mot arbetsformer

Intresset för organisationer och organisationsuppbyggnad växte fram under slutet av 1800-talet. Då var utgångspunkten emellertid hur organisationerna skulle se ut för att vara så ekonomiskt effektiva som möjligt. De skolor som hade denna utgångspunkt inkluderar Taylors Scientific Management, Fayols ledningsprinciper och Webers byråkratiska skola. Dessa klassiska skolor hade fokus på formell auktoritet, struktur och rationalitet (Andrews 1996) och deras form av tänkande präglade det gångna seklets första del och ända in på 1960-talet (Larsson 2001). I de klassiska skolorna, sågs organisationer som slutna system som ansågs fortleva oberoende av kommunikationen mellan organisationsmedlemmarna och dess intressenter (Heide et al. 2005). Informationen var endast sändarinriktad och medarbetarnas tolkning uppmärksammades inte. Tanken var att om bara budskapet var tillräckligt välformulerat så skulle det förstås på rätt sätt oberoende av vem mottagaren var (Strid 1999).

Organisationsläran inriktad mot människor

Organisationslärans inriktning mot människor på alla hierarkiska nivåer, den informella kommunikationen samt vikten av annan kommunikation än den nedåtgående började inte studeras förrän på 1920-talet av företrädare för den så kallade *human relations*-skolan (Andrews 1996). Kommunikation sågs nu som en självständig del av organisationerna. Human relations-skolans modell för kommunikation, vilken var mer utvecklad än de klassiska skolornas, innefattar feedback och därmed att hänsyn tas till individers olika möjligheter att ta emot information (Strid 1999). Vidare följde *systemskolan* som menar att helheten är större än summan av dess delar. Med detta menas att ingen del av en organisation kan isoleras utan alla delar är ömsesidigt beroende av varandra. Kommunikation möjliggör detta beroende och dominerar hela systemperspektivet. Andrews (1996) använder ett citat från Katz och Kahn som förklarar systemskolans syn på kommunikation vilket lyder ”*the lifeblood of the organization*” (Andrews 1996, sid 47).

Organisationsläran inriktad mot organisationen som helhet

På 1980-talet uppstod en av de senaste organisationsskolorna som betonar vikten av organisationskultur. De kulturella skolorna ser organisationer som sociala system som hålls ihop av en gemensam kultur och mänsklig interaktion. Andrews (1996) refererar till Uttals tankar att kulturen inte kan överleva om organisationsmedlemmar inte kommunicerar med varandra och diskuterar hur olika händelser bör hanteras, vilka värderingar som organisationen står för och så vidare. Skolan hävdar alltså att organisatoriskt liv skapas genom kommunikation. Många forskare idag menar att organisationer och deras kommunikationsprocesser inte går att separera, ett synsätt som innebär att identiteten i organisationen växer fram i kommunikationsprocesserna (Heide et al. 2005).

3.1.2 Förändringar i synen på kommunikation

Synen på kommunikation har alltså förändrats sedan mitten av 1900-talet, då forskningen inom området inleddes. Idag kan två grundläggande perspektiv urskiljas inom kommunikationsvetenskapen. Benämningen av dessa perspektiv skiljer sig åt mellan forskare. Heide et al. (2005) benämner dem exempelvis transmissionssyn och meningsskapande syn. Vi har emellertid valt att benämna dem efter Falkheimers (2001) uppdelning: processskolan (transmission) och kulturskolan (meningsskapande). *Processskolan* innebär att kommunikation ses som en styrd överföring av budskap till

mottagare. En syn som återfanns i de klassiska skolorna. Fokus ligger på transporten från sändaren av budskapet till en mottagare och att mottagaren tar till sig det budskap som sändaren utformar. Den senare skolan, *kulturskolan*, menar istället att det finns en relation mellan mottagaren, meddelandet och mångtydigheten i tolkning. Kommunikation ses som meningsskapande processer mellan individer och mottagarens möjliga tolkning av ett budskap beror på kulturella, sociala och individuella faktorer hos denne (Falkheimer 2001). Denna syn på kommunikation återfanns hos de kulturella skolorna.

3.1.3 Organisationskommunikation

En lättöverskådlig definition av begreppet organisationskommunikation är att det innefattar företags och myndigheters alla kommunikativa handlingar och interaktioner (Larsson 2001). Van Riel (1992) utvecklar begreppet till att organisationskommunikation främst riktas mot målgrupper med vilka organisationen har en ömsesidig relation med. Exempel på dessa grupper är investerare och anställda.

Under 1900-talets sista decennium har kommunikation fått status som ett av de viktigaste styrmedlen och både intern och extern kommunikation har fått sitt professionella genomslag i organisationer (Falkheimer 2001). Trots att många idag ser kommunikation som en av de viktigaste komponenterna i en fungerande organisation är det i praktiken ofta så att kommunikationsfrågor inte prioriteras högt. Den låga statusen på dessa frågor kan härledas till att det är svårt att mäta en fungerande kommunikationsverksamhets mervärde i siffror. Då dagens chefer lever under ett tryck att skapa bra resultat och tidseffektivitet kan det vara svårt att argumentera för mätning av immateriella värden där investeringens resultat är svåra att värdera (Larsson 2001).

De två huvudgrenarna i organisationskommunikation är *intern* och *extern* kommunikation och *formella* och *informella* kontaktformer (Larsson 2001), se figur 3:1. Denna uppsats behandlar den del av organisationskommunikationen som är intern och formell. Intern kommunikation är den information som flyter inom en organisation, mellan ledning och anställda samt mellan medarbetare. Den externa kommunikationen handlar om de relationer som en organisation har till olika intressenter i omvärlden (Falkheimer 2001). Gränserna mellan intern och extern kommunikation är emellertid inte helt given längre. Under årens lopp har de två formerna flutit ihop och det interna arbetet används i allt större

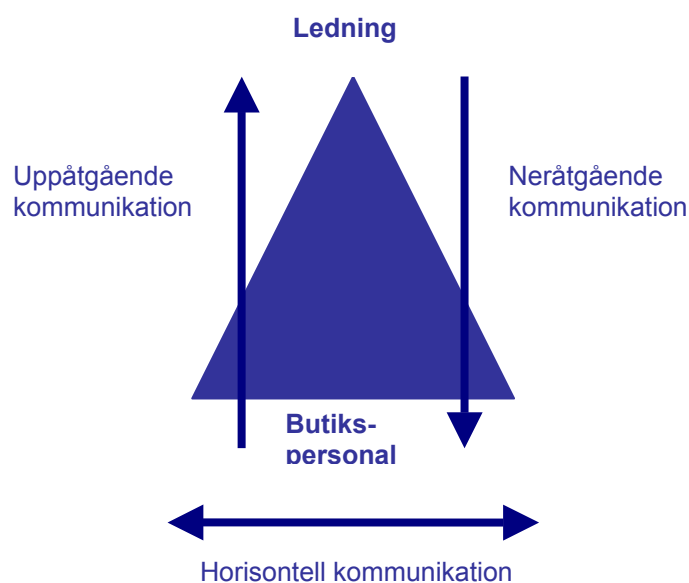
utsträckning i externa syften samtidigt som det externa arbetet har fått alltmer interna anknytningar (se t.ex. Larsson 2001, Heide et al. et al.2005). I denna uppsats uppmärksammas emellertid endast kommunikation som är uttalat intern.

	Intern	Extern
Formell	Mål och policy Regler och riktlinjer Producerad info (möten och info-material)	Producerad info Relationsaktiviteter Interorganisatorisk kontakt Presskontakt
Informell	Samtal och diskussion Spontana gruppmöten Berättelser och rykten	Informella avtal Underhandskontakter Spontana möten externt Informella mediekontakter

Figur 3:1 Översikt av formell och informell kommunikation i relation till extern och intern kommunikation. (Enligt Larsson 2001, sid 67).

Intern kommunikation

Den interna kommunikationen är viktig för att involvera alla i en organisation och skapa balans, vilket ska resultera i ökad effektivitet, motivation, engagemang och målinriktning. Samtidigt är den interna kommunikationen en förutsättning för att den externa ska fungera eftersom de som arbetar inom en organisation också är externa kommunikatörer (Falkheimer 2001). Trots att intern kommunikation är ett ledningsinstrument och huvudansvaret för denna bör finnas på ledningsnivå måste den interna kommunikationen ha fler riktningar än från ledning och ner. Andrews (1996) refererar till Katz och Kahns identifiering av tre huvudsakliga kommunikationsriktningar, nedåtriktad, uppåtriktad och horisontell (se figur 3:2). Den *horisontella kommunikationen* består av kommunikation mellan anställda på samma nivå. Den *nedåtriktade strömmen* går från ledning till anställda, vilken inkluderar arbetsdirektioner och instruktioner för rätt beteende. Detta är en kommunikationsform som måste finnas, men då dagens ideala kommunikation är den tvåvägsriktade dialogen måste det även finnas en *uppåtriktad kommunikation* där medarbetarnas reaktioner och synpunkter når ledningen. Denna uppsats kommer ha sitt fokus på de två sistnämnda riktningarna.



Figur 3:2 Kommunikationsvägar vid intern kommunikation

(Fritt illustrerad av författarna efter Katz och Kahns resonemang refererade av Andrews 1996)

3.1.4 Att planera organisationskommunikation

Kommunikationsplanering i organisationer kan delas in i sex steg som bildar en kommunikationsstege. De olika stegen är: målformulering, val av målgrupp(-er), val av budskap, val av kommunikator, val av medium och utvärdering (Falkheimer 2001). Här nedan presenterar vi kort de sex stegen.

Effektiv intern kommunikation är svårt att skapa och är inget som uppstår endast för att organisationer anställer en informatör. Den interna kommunikationen måste styras av tydliga *mål* och syften (Larsson 2001). Kommunikationsmålen måste gå att koppla ihop med organisationens mål som helhet. Ytterligare en anledning till vikten av mål är att information måste tillfredsställa ett behov hos mottagaren för att risken att den inte når fram, tas emot, förstås och används. För att identifiera detta behov behövs långsiktiga visioner, tydliga mål och genomtänkta metoder. Problemet är att detta långsiktiga fokus ofta saknas i organisationers informationsarbete och åtgärder genomförs av rutin (Larsson 2001, Segerfeldt 1995).

En *målgrupp* är den grupp som organisationen vill nå med ett visst budskap (Larsson 2001). Ett problem med *målgrupper* för organisationer kan vara att dagens samhälle är mångkulturellt med en mängd olika grupper som har olika kommunikativa förutsättningar. Denna bredd inom målgruppen leder till att organisationer idag måste ha mer differentierade kommunikationsformer (Andrews 1996).

Innehållet och *budskapen* i den interna kommunikationen kan delas in i olika kategorier. Benämningen på dessa skiljer sig åt mellan forskare. Falkheimer (2001) har delat in innehållet i fyra former som ska samverka för bästa effekt i den interna kommunikationen: *Arbetsinformation* är den information som medarbetarna behöver för att utföra sina uppgifter. Den andra typen är *nyhetsinformation* och den tredje är *ledningsinformation* som innehåller mål och ramar för organisationen. Den sista är *värderingsinformation* som inkluderar kulturfrågor, men denna information diskuteras som vi tidigare nämnt inte i någon större utsträckning i denna uppsats. Även Larsson (2001) har urskiljt fyra liknande former där skillnaden är att han benämner den tredje formen *styr- och förändringskommunikation*. Även Heide et al. (2005) tar upp olika sorters innehåll med samma benämningar som Larsson, med ett tillägg – *trivselkommunikation* som innebär information om fester och gemensamma fritidsaktiviteter.

Kommunikatorn kan vara allt från en person till en logotyp. Avsändarens auktoritet är främst viktig på kort sikt då dennes status påverkar budskapets trovärdighet. Det är därmed viktigt att rätt personer uttalar sig i olika frågor. Emellertid är det inte avsändaren, utan budskapet som har störst effekt i längden (Falkheimer 2001).

Medievalet är av största betydelse för hur budskapet ska nå fram till målgruppen. Organisationer måste ta hänsyn till de anställdas preferenser när beslut om medieval ska tas (O'Donovan 1998). Segerfeldt (1995) påpekar att en grundregel för medieval är att de olika kanalerna ska komplettera och förstärka varandra. Det är även viktigt att använda olika kanaler då endast en kanal sällan ger det resultat som eftersträvas. Daft och Lengel (1986) menar att olika kommunikationsmedium har varierande kapacitet för att förmedla vad de kallar rik information. Rik information definierar de som "*the ability of information to change understanding within a time interval*" (Daft & Lengel 1986, sid 560).

Information som kräver lång tid för att få förståelsen bekräftad är därmed klassificerad som mindre rik. Rika medium bidrar till minskad tvetydighet genom att de möjliggör för ledare att förmedla komplexa, subjektiva meddelanden. Medium med låg rikhet är emellertid effektiva när det gäller att förmedla meddelanden som är lätta att förstå. Utifrån resonemanget ovan menar de att *face-to-face* är det fördelaktigaste mediet, följt av telefon, personliga dokument såsom brev och till sist opersonliga dokument såsom massutskick. O'Donovan (1998) refererar till Rice som även han har rankat medier efter rikhet. Han menar att det rikaste är face-to-face, följt av telefonkonferens, video och text och e-mail. Även Strid (1999) menar att det inte finns något självklart svar på vilken som är den mest fördelaktiga informationskanalen. Vilket ämne som informationen berör är exempelvis avgörande för medievalet (se t.ex. Strid 1999; Falkheimer 2001).

Palm och Windahl (1989) anser att medievalet styrs av olika faktorer som avsändaren, meddelandet, mottagarna och vilket ämnesområde som berörs. Utöver dessa faktorer tar de upp mediernas egenskaper, vilka har olika betydelse beroende på hur kommunikations-situationen ser ut. De egenskaper de identifierat är:

- ✓ **räckvidd** – innefattar hur många som har en fysisk möjlighet att ta del av budskapet
- ✓ **selektivitet** – är motsatsen till räckvidd och innefattar ett mediums förmåga att kunna selektera just de mottagarna som ska nås av ett budskap
- ✓ **snabbhet** – handlar om hur snabbt ett budskap kan färdas från sändare till mottagare
- ✓ **interaktivitet** – innefattar ett mediums förmåga till tvåvägskommunikation
- ✓ **uppmärksamhet** – innefattar hur stor förmåga olika medier har att väcka och bibehålla mottagarnas uppmärksamhet
- ✓ **verkningsgrad** – innefattar sändarens möjlighet till påverkan av mottagaren. Denna egenskap kommer därmed inte behandlas nedan, då det faller utanför vår frågeställning
- ✓ **återframkallningsmöjlighet** – innefattar möjligheten att kunna arkivera och sedan plocka fram ett budskap vid behov
- ✓ **kontaktkostnad** – innefattar kostnaden av olika medier.

Det sista steget för all kommunikation är att *utvärdera* den och fastställa om målet har uppnåtts. Detta steg är ett av de viktigaste, då det är genom utvärdering som lärdomar inför framtiden skapas. Trots detta är det ofta det steg som utförs sämst (Falkheimer 2001).

3.2 Empirisk bakgrund

Nedan följer först en kort presentation av koncernen som vårt fallföretag är en del av och sedan en mer ingående presentation av fallföretaget.

3.2.1 Bergendahl & Son AB

Mikael Bergendahl lade grunden till det som idag är koncernen Bergendahl & Son AB redan 1922. Men det var inte förrän på 1970-talet som företaget började bedriva både parti- och detaljhandel, något som har fortsatt sedan dess. Företaget ägs idag av tredje generationen Bergendahls och även fjärde generationen är på väg in i företaget. Även om Bergendahl & Son växte mycket på 1970-talet var det händelserna under 2001 som egentligen ligger till grund för vad företaget är idag. Detta år bildades en koncern, som fick namnet Bergendahl & Son och dotterbolaget BergendahlsGruppen, vårt fallföretag, kom till. I det nya huvudkontoret i Hässleholm placerades både koncernledningen och BergendalsGruppens bolagsledning (<http://www.bergendahls.se>, 2006-04-06).

Koncernen Bergendahl & Son består idag av ytterligare tre dotterbolag. Glitter/SAS Holding AB bedriver verksamhet inom modesmycke- och assecoarbranschen. Bergendahl & Son Fastighet AB förvärvar, förvaltar och avvecklar butiks-, kontors- och lagerfastigheter på uppdrag av Bergendahl & Son. Det tredje dotterbolaget är East Import AB som är ledande i Norden gällande anskaffning, import och försäljning av specialvaror (<http://www.bergendahls.se>, 2006-04-06).

3.2.2 BergendahlsGruppen AB

Enligt BergendahlsGruppens informatör¹ bildades dotterbolaget 2001 och består i dagsläget av cirka 2000 medarbetare. Verksamheten är i dagsläget främst koncentrerad till södra Sverige men sedan 2003 har etableringar även skett i Stockholm.

BergendahlsGruppens driver tre koncept: *Eko*, *City Gross* och *AG:s*. De tre koncepten kan främst ses som komplement till varandra och det är samhällsstrukturen som avgör vilket

¹ Informatör BergendahlsGruppen, muntlig intervju den 10 april 2006

koncept som passar bäst för olika geografiska lägen. BergendahlsGruppen har även en stor del *fria kunder* som handlar sina varor hos dem. Dessa kunder driver emellertid sina butiker själva och BergendahlsGruppens enda krav på de fria kunderna är att de ska handla ett basutbud av BergendahlsGruppen för en viss summa varje år. Detta innebär att butikernas totala vinst tillfaller handlarna själva. BergendahlsGruppen är idag den enda dagligvaruaktör som tillåter helt egna butiksprofiler (<http://www.bergendahls.se>, 2006-04-06).

BergendahlsGruppens koncept

Bergendahl & Son tog över dåvarande Ekohallen i Fjälkinge på mitten av 1970-talet. Ekohallens koncept var att sälja specialvaror med god kvalitet till bra priser, vilket överensstämde med familjen Bergendahls syn på hur handel ska bedrivas (<http://www.bergendahls.se>, 2006-04-06). Informatören² delgav oss att det idag finns åtta *EKO*-butiker med sammanlagt 274 anställda

City Gross är stormarknader med uttalad lågprisprofil som med sitt storhushållssortiment vänder sig till både privatpersoner och mindre näringsidkare. De står för kvalitet, ett brett och djupt sortiment samt låga priser (<http://www.bergendahls.se>, 2006-04-06). Enligt informatören³ är *City Gross* i Hyllinge är Sveriges största dagligvarubutik och förutom denna butik finns det ytterligare sex *City Gross* runt om i landet med totalt 504 anställda.

Informatören⁴ berättade att *AG:s* 15 butiker, med sammanlagt 459 anställda, oftast är stora och erbjuder ett komplett sortiment av dagligvaror med tonvikt på färskvaror. *AG:s* ledstjärna är ”Skånsk matglädje”. De sätter kvalitet högt och eftersträvar att erbjuda ett brett sortiment (<http://www.bergendahls.se>, 2006-04-06).

² Informatör BergendahlsGruppen, muntlig intervju den 10 april 2006

³ *ibid.*

⁴ *ibid.*

4. Vår undersökning

Vi ska i detta kapitel presentera resultatet av vår undersökning efter tre teman. Dessa teman, vilka har styrvt vårt arbete, utgörs av: Information vs. Kommunikation, Informationssamhället och Medium.

4.1 Information vs. kommunikation

Informatören⁵ menar att målet med fallföretagets interna kommunikation är att skapa en öppen dialog med medarbetarna. Nästan hälften av samtliga respondenter i vår undersökning ansåg att den möjlighet till kommunikation och respons till ledningen som fanns var lagom och 26 procent menade att möjligheten var stor (se fråga 10, bilaga 2). Vid första anblick på vårt statistiska material verkar det alltså som att kommunikation existerar i fallföretaget då de flesta anställda var relativt nöjda med den responsmöjlighet som fanns. Undersökningen tyder emellertid på vissa skillnader mellan de hierarkiska leden. Ledningen och avdelningsansvariga ansåg att möjligheten till respons var bättre än vad de butiksanställda gjorde. Respons, eller feedback, är den process där en överföring av mottagarens reaktion förs tillbaka till sändaren (Fiske 1990). Fiske (ibid.) menar att en av dess viktigare funktioner är att hjälpa mottagaren att känna sig delaktig i kommunikationen.

Trots det relativt positiva enkätresultatet när det gäller uppfattningen om respons, har vi upptäckt ett visst missnöje hos en del respondenter. De negativa motiveringar som uppgavs på frågan om hur stor möjlighet respondenterna ansåg att de hade till respons, inkluderade bland annat att ledningen inte lyssnade samt att det ändå var ledningen som bestämde i slutändan: ”Man får det (informationen, författarnas anm.) tillskickat till sig, men inte samma möjlighet att kommentera det” (Avdelningsansvarig Bergendahlsgruppen, enkätrespondent). Andrews (1996) refererar till Katz och Kahns tidigare nämnda teori om kommunikationsvägar, som menar att uppåtgående kommunikation bör uppmuntras. Eftersom ledningens kommunikation ofta är envägsriktad, genom exempelvis tekniska medier blir återkopplingen från de anställda inte god (Heide et al.2005). Falkheimer (2001) samt Palm och Windahl (1989) hävdar att det är viktigt att arbeta intensivt med utveckling av effektiva tvåvägsriktade medium som gynnar kommunikationsflödet. Vi håller med

⁵ Informatör BergendahlsGruppen, muntlig intervju den 10 april 2006

nyss nämnda teoretiker och anser att genom att använda medium med direkta responsmöjligheter så som muntlig kommunikation, e-mail eller förslagslåda har de anställda en möjlighet att ge respons till ledningen och att inleda en dialog. O'Donovan (1998) refererar till Contractor och Eisenberg som menar att anställdas kommunikation med ledningen har ökat kraftigt som ett resultat av införandet av e-mail som ett internt kommunikationsmedium.

De tvåvägsriktade medier som vårt fallföretag använder sig av är muntlig direkt kommunikation, viss grad av muntlig kommunikation via telefon samt e-mail. Nästan hälften av respondenterna, vilka befann sig på olika nivåer i företaget, föredrog lika mycket eller mer muntlig kommunikation än vad ledningen erbjuder i dagsläget (framtagen genom korstabell av enkätfrågorna 7 och 8, syns ej i bilaga 2). Samma siffra för e-mail var 72 procent. Dessutom har drygt 70 procent rankat muntlig kommunikation som ett av de två medier som de främst föredrog (se fråga 8, bilaga 2). Detta tyder på att det, inte endast i teorin utan även i praktiken, är så att anställda önskar kommunikation och inte endast informationsspridning. Det ovan nämnda missnöjet med bristande möjlighet till respons anser vi förstärker detta. Vi menar att anställda vill få sin röst hörd och stödjer därmed de kulturella skolornas åsikt att organisationer är kommunikationsberoende. Endast informationsspridning är inte tillräckligt.

4.2 Informationssamhället

Vår kvantitativa undersökning visade att det antal anställda som ansåg att mängden information de erhöll i arbetet var stor eller för stor uppgick till 27 procent av det totala antalet respondenter (se fråga 1, bilaga 2). Vid en jämförelse mellan de olika nivåerna, fann vi att den uppfattade informationsmängden sjönk ju längre ner i organisationen de anställda befann sig. Vi menar att det förefaller sig naturligt att de högre leden upplever en större informationsmängd än de anställda som arbetade längre ner i hierarkin. Detta då, det vid våra intervjuer framgick, att butikscheferna får information om de flesta områden. Därefter är det butikschefernas uppgift att föra informationen vidare, exempelvis genom att sätta upp informationen på anslagstavlor och liknande.

Ett stort problem för företag idag är vad Larsson (2001) benämner *informationsöverflöd* eller *informationsstress*. Stevens och McElhill (2000, sid 274) citerar Losees definition av informationsöverflöd som lyder:

info received at such rapid rate that it cannot be assimilated/.../ the receipt of more information than is needed or desired to function effectively and further the goals of an individual or an organisation.

Flera intervjupersoner som befann sig på olika nivåer i organisationen menade att mängden information de behöver ta del av har ökat under senare tid. Segerfeldt (1995) hävdade redan i mitten av 1990-talet att allt fler undersökningar visade att mängden information i samhället ökade. Forskaren Strid (1999) poängterade även han att vi sedan en tid tillbaka får för mycket information för att kunna uppmärksamma den. Tidningarna har fått fler sidor, trots att tiden för att läsa dem inte ökat. Likaså har kanalutbudet på Tv:n blivit större trots att vi spenderar lika stor tid som tidigare framför den.

4.2.1 Digitaliseringens roll i informationsöverflödet

Strid (1999) och Stevens och McElhill (2000) härleder en del av informationsöverflödet till informationsteknologin. Det är även ett av dessa medium, e-mail, som i vår undersökning framstod som det medium som framkallar mest informationsstress. Även ett av företagen i vår förundersökning upplevde detta och berättade att: ”alla dessa e-mail upplevs generellt som stressande” (Informationsansvarig Förundersökningsföretag C, e-mailintervju den 3 maj 2006). En butikschef⁶ berättade, vid intervjutillfället, att hon ibland kunde få 70-80 mail om dagen. Strid (1999) menar att många anställda idag klagar på att antalet e-postmeddelanden är så omfattande att de inte läser alla. Något som även Lars Groth (2005), rådgivare inom IT-branschen, diskuterar då han påpekar att en nackdel med e-mail är att många måste spendera mer tid på detta medium än de önskar. Detta anser han väcker frågan om hur effektivt mediet egentligen är. En butiksanställd⁷ berättade vidare att alla anställda i fallföretaget inte har e-mail. De får istället ett flertal utskrivna e-mail utdelade i sitt fack. Hon betonade emellertid att alla dessa papper oftast inte lästes utan hon resonerade som så att om något var jätteviktigt fick butikschefens förmedla det muntligt.

Enkätresultatet ovan visade alltså att det är mindre än en tredjedel som ansåg att mängden information de erhöll i arbetet var stor eller för stor, vilket kan tolkas som att de inte är

⁶ Butikschef EKO, muntlig intervju den 4 maj 2006

⁷ Butiksanställd EKO, muntlig intervju den 4 maj 2006

drabbade av informationsöverflöd. Vi uppfattade emellertid tendenser under intervjuerna som kan tala för det motsatta. Det framkom vid intervjuerna att fallföretaget skickar ut de flesta e-mail till alla anställda. En avdelningsansvarig⁸ berättade att hon exempelvis fick e-mail som hon inte ens har behörighet att öppna. Intervjupersonerna hade efter hand lärt sig vilka avsändare som ofta förmedlade budskap som rörde personen ifråga. E-mail från andra avsändare skummas endast igenom eller raderas utan att ens öppnas. När detta inträffar i organisationer anser vi att en varningsflagga bör hissas. Även om en avsändare vanligtvis skickar ut information som främst berör en specifik grupp innebär detta inte att så alltid är fallet. Detta resulterar i att viktig information inte alltid når de berörda. Kanske kan det vara så att de anställda egentligen är drabbade av informationsöverflöd, men att det har lett till att de inte läser all information som distribueras till dem. Därmed upplever de inte att den informationsmängd som når dem är stor eller för stor.

4.2.2. Ledningens roll i att minska informationsöverflödet

Ett av informatörens citat i inledningen antyder att hon är medveten om att fallföretaget skickar ut en omfattande informationsmängd till de anställda. Så pass stor att de anställda inte tar del av allt. Emellertid verkar det som att företaget konstaterat att så är fallet, utan att närmre reflektera över vad de kan göra för att underlätta för de anställda. Andrews (1996) menar att detta sker i många företag och problemet med informationsöverflöd har försökts lösas genom att skicka ännu mer information. Detta menar han istället ökar risken för just informationsstress. Larsson (2001) menar att problemet med informationsöverflöd istället ska förebyggas genom att rätt information ska produceras till rätt person, på rätt sätt, vid rätt tidpunkt. Liknande åtgärder menar Heide et al. (2005) ingår i ledarens kommunikativa uppgifter idag. Förutom distribution av information, handlar uppgifterna om att skapa mening och förståelse av budskapen genom kommunikation. De tre uppgifterna är mer precist att *sälla och sortera, förädla och förklara* och *initiera och skapa förutsättningar för dialog*. Genom att sälla och sortera assisterar ledaren sina anställda med att skilja ut vilken information som är viktig. Förädling och förklaring behövs då informationen som strömmar igenom organisationer ofta är komplexa budskap. Dessa budskap måste tolkas och förklaras för att enkelt kunna kopplas till det dagliga arbetet. Behov av dialog kopplas ihop med detta då det, för att skapa mening kring de komplexa budskapen, krävs mer än enkelriktad kommunikation.

⁸ Avdelningsansvarig AGs, muntlig intervju den 25 april 2006

Att döma av att de anställda själv bedömer informationens relevans utifrån avsändaren, verkar det som om de anställda själva sköter en del av sällningsprocessen idag. Citatet nedan belyser att även ett företag i vår förundersökning har upptäckt att de anställda, på grund av bland annat den omfattande informationsmängden, själv sällar eller selektivt väljer ut den information de finner intressant. Detta tyder på att det inte endast är vårt fallföretag som upplever problemet med informationsöverflöd.

Med det informationsflöde vi har idag i hela samhället så orkar man bara ta in en begränsad del. Det vi märker tydligt är, att viss info måste man upprepa flera gånger för att den skall fastna /---/ Men kommer det en info om fest eller liknande, behövs det inte. (Informationsansvarig Förundersökningsföretag C, e-mailintervju den 3 maj 2006)

Något som var återkommande bland de öppna frågorna i enkätundersökningen var att de anställda önskade få informationen sällad för att i större utsträckning möta sina personliga informationsbehov. De två mest frekventa respondentsvaren på vilken information som sändes ut för mycket (se fråga 4, bilaga 2) var den som inte tillförde arbetet något, exempelvis information som endast berörde de anställda på huvudkontoret och lagret, eller personalförändringar på andra arbetsplatser än den egna. Dessa svar fick vi även från nästan samtliga intervjupersoner. En butikschef⁹ menade att om huvudkontoret hade lyckats sälla bort de e-mail med denna information, hade det underlättat för henne eftersom dessa tar tid att gå igenom. Intervjupersonerna bekräftade att de ibland fick information som egentligen inte var avsedda för dem samt att många rapporter och e-mail de får egentligen var helt onödiga. Vi menar att företag, vid distribution av information, bör tänka på de anställda i form av många olika målgrupper istället för en stor målgrupp. Att skicka ut e-mail som de anställda exempelvis inte kan öppna eller endast berör huvudkontoret i Hässleholm kan skapa informationsstress. Detta leder till att information riskerar att slängas innan den ens har lästs och därmed att information inte alltid når ut till de som behöver den. Företag bör alltså uppmana sina ledare att använda den ledaruppgift som Heide et al. (2005) kallar *sälla och sortera*. Att sända ut information som är av vikt för individen är alltså något som vi anser vara ett nyckelbegrepp för organisationer vid intern kommunikationsplanering. Detta bekräftar Stevens och McElhill (2000) som hävdar att

⁹ Butikschef EKO, muntlig intervju den 4 maj 2006

informationsöverflöd i större utsträckning beror på att oviktig information distribueras än att det är en stor mängd.

Vid enkätundersökningen framgick det att 31 procent av samtliga respondenter upplevde att de fick samma information via olika informationskanaler (se fråga 5, bilaga 2). Hela 92 procent av dessa upplevde att detta var bra. Anledningarna som uppgavs var främst att det var bra att höra en sak två gånger, att det blir en påminnelse. De negativa kommentarerna gällande samma information flera gånger handlade inte om att de kom via olika kanaler, utan snarare att samma information kom flera gånger via samma kanal från samma eller olika sändare. ”Bland annat mail som vidarebefordras, kan man få 4-5 gånger” (Avdelningsansvarig, enkätrespondent). ”Info är bra men för mycket kan vara förvirrande också, speciellt om man får samma e-mail från 4 personer” (Avdelningsansvarig, enkätrespondent). Detta tyder på att det inte är antalet medium, utan snarare informationen i sig, som skapar informationsstress eller informationsöverflöd.

Undersökningen tyder alltså på att en stor mängd information faktiskt cirkulerar i fallföretaget och att denna mängd till viss del skapar informationsstress. De medium som främst skapar denna stress är e-mail och pappersbaserad information (ofta utskrivna e-mail). Bristen på eftertanke vid distribution av information via e-mail riskerar skapa informationsöverflöd. Vi tror att detta är en följd av att detta medium möjliggör snabb informationsdistribution till en obegränsad mängd individer. Medarbetarna uppvisade emellertid en förståelse för en större mängd information om denna är viktig för det egna arbetsutförandet. Det som skapar informationsstress, som leder till ignorering av budskap, är alltså information som inte rör det egna arbetet. Resonemanget stärker Larssons (2001) och Segerfeldts (1995) tankar om vikten av mål vid kommunikation och att information måste tillfredsställa ett behov hos mottagaren för att chansen att den ska tas emot ska öka. Problemet kan emellertid åtgärdas genom att sändare överväger vem som har nytta av informationen innan den sänds ut.

4.3 Medium

Vårt fallföretag använder sig främst av sju olika medium för att kommunicera med sina anställda. Dessa medium kan kategoriseras utifrån Jensens (2001) indelning i tre grader av medier. Den första gradens medier är *verbala* och *icke-verbala* medier som kräver

medarbetarnas fysiska närvaro. I denna kategori faller den muntliga kommunikationen in, exempelvis från butikschef till butiksanställda. Den andra graden innefattar *tekniska* medier såsom tryckta medium, telefon och tv-sändningar. De tekniska medium som fallföretaget använder sig av är personaltidning, anslagstavla, broschyrer och telefon. Vi kommer emellertid att diskutera telefon under verbala och icke-verbala medier då vi inte har undersökt telefon som ett enskilt medium. Detta medium har i stort sett den muntlig kommunikationens för- och nackdelar, förutom icke-verbala faktorer som kroppsspråk. Den tredje graden, *digitala* medier, har uppstått med informations- och kommunikations- teknikens intåg. Här finner vi de tre sista medierna som fallföretaget använder, nämligen intranät, e-mail och hemsida.

Modellen nedan sammanfattar kanaler som företag kan använda sig av för att skicka ut information till en viss målgrupp. Vi behandlar samtliga medier med undantag från brev då vårt fallföretag inte använder denna kommunikationsform.

	Verbal	Teknisk	Digital
Person till person	Konversation	(Brev)	E-mail
Person till flera medarbetare	Gruppmöte	Anslagstavla Personaltidning Broschyrer	E-mail Intranät Hemsida

Figur 4:1 En typologi av budskap och överföringsätt.

(Fritt efter Strid 1999, sid 88)

Innan vi presenterar de specifika medierna vi har undersökt ska vi redovisa svar från vår undersökning gällande vad de anställda söker hos medium idag (se fråga 9, bilaga 2).

Svaren på denna öppna fråga passade in under en av följande kategorier:

- ✓ **lättillgänglighet** var den egenskap som tydligt stod ut från de andra. Ett exempel på svar som hamnade i denna kategori var, förutom det antal som skrev just lättillgängligt, att ett antal respondenter satt vid datorn varje dag och därmed föredrog intranät eller e-mail eller att anslagstavlan önskades då denna passerades flera gånger varje dag.

Övriga egenskaper som återkom, men med lägre frekvens, var:

- ✓ **snabbt**, som innebar att respondenterna efterfrågade medier som möjliggjorde att informationen gick att inhämta snabbt
- ✓ **möjlighet till dialog** är en kategori som är direkt kopplad till de muntliga medierna. Egenskapen efterfrågades främst för att respondenterna önskade en möjlighet att ställa frågor direkt om det var något som var oklart
- ✓ att respondenterna **kan välja när de ska läsa informationen** handlade om att respondenterna föredrog medium som möjliggjorde att de kunde läsa informationen när de hade tid
- ✓ **bidrar till lite informationsförlust** är en kategori som innebar att respondenterna önskade medier som bidrar till att information inte misstolkades samt att ingen information trillade mellan stolarna
- ✓ kategorin **de anställdas informationsbehov möts** innehöll svar som sade just att respondenterna önskade medier som tillhandahöll information som var viktig för dem personligen
- ✓ **personligt** är en kategori som även den är kopplad till muntlig information och innebär att mediet inkluderar ett personligt möte individer emellan.

4.3.1 Verbala och icke-verbala medium

Muntlig kommunikation var det medium som utmärkte sig mest i undersökningen. 72 procent av samtliga respondenter önskade muntlig kommunikation som antingen första eller andra medium för intern kommunikation (se fråga 8, bilaga 2). Valet av muntlig kommunikation som nummer ett och två var genomgående för alla grupper, det vill säga från ledningsnivå till butiksnivå. Som vi nämnt tidigare fann vi att närmare hälften av respondenterna ville ha lika mycket eller mer muntlig kommunikation än vad de får i dagsläget (framtagen genom korstabell av enkätfråga 7 och 8, syns ej i bilaga 2). Detta medium är även tvåvägsriktat och har därmed möjlighet till dialog, vilken var den tredje mest frekvent nämnda egenskapen som respondenterna önskade hos medium (se fråga 9, bilaga 2).

Konversation

Ett återkommande svar från våra respondenter rörande fördelen med muntlig information var att den gav en chans till att ifrågasätta och ställa följdfrågor, alltså att mediet bidrog till lite informationsförlust. ” Mina möjligheter att diskutera, få förklarar, svara på och

ifrågasätta informationen direkt ökar. Öga mot öga känns alltid bäst” (Avdelningsansvarig, enkätrespondent). Detta bekräftades även av våra intervjupersoner. En butikschef instämde exempelvis i betydelsen av att kunna ställa följdfrågor när vi ställde frågan om vilket som är det bästa sättet att få information på. ”Det finns två sätt. E-mail där man får ut information snabbt till alla. Men den bästa egentligen är muntlig information för då har man chans att ifrågasätta och ställa följdfrågor” (Butikschef CityGross, muntlig intervju den 26 april 2006). Även ett företag i vår förundersökning instämde i att den muntliga kommunikationen är av stor vikt:

En info du skickar via datorn kan aldrig jämföras med ett personligt möte. Kroppsspråket hos mottagaren missar du då. Alltså viss info lämpar sig inte, helt enkelt, att göra via e-post. (Informationsansvarig Förundersökningsföretag C, e-mailintervju den 3 maj 2006).

Daft och Lengel (1986) diskuterar, som vi varit inne på tidigare, direkt muntlig kommunikation som det mest fördelaktiga mediet av alla då det innehåller direkt feedback och därmed en möjlighet till ömsesidig förståelse samt till användning av kroppsspråk och olika tonlägen. Detta resonemang finner vi även hos Winger (2005) och O’Donovan (1998). Daft och Lengels teori kan därmed ses som ytterligare en förklaring till varför de anställda inte enbart efterfrågade informationsspridning utan även dialog.

Gruppmöte

Informatören¹⁰ delgav att fallföretaget har ett flertal möten på olika hierarkiska nivåer, allt från butikschefsmöten en gång i månaden till veckomöten där butikspersonalen medverkar. Ett problem med denna muntliga kommunikation är att den är tidskrävande och att det är svårt att ha kontroll över att alla som ska nås av ett budskap faktiskt får det. En respondent menade att alla anställda inte alltid är närvarande vid alla morgonmöte och nås därmed inte av de muntliga budskapen (Butiksanställd, enkätrespondent). Larsson (2001) tar upp att ytterligare ett problem med muntliga kommunikationen i grupp är om den blir för storskalig och envägsriktad. Då försvinner det som Daft och Lengel menar är mediets största fördel.

Vad talar för och emot verbala och icke-verbala medier?

¹⁰ Informatör BergendahlsGruppen, muntlig intervju den 10 april 2006

Muntlig kommunikation är alltså något som i stor utsträckning eftersöks av de anställda. Mediet uppfyller fem av de sju egenskaper som respondenterna sökte hos medierna, vilka vi presenterade i början av avsnittet. Dessa fem är *lättillgänglighet* då butikschefen oftast finns i butiken dagligen, *möjlighet till dialog* då de anställda kan ställa följdfrågor, *liten informationsförlust* då risken att information missas eller misstolkas minskar samt att informationsförmedlingen är *personlig* och *snabb*.

Även sändaren, det vill säga ledningen, har stora fördelar genom att använda muntlig kommunikation. Mediet möter fem av de åtta kategorier som Palm och Windahl (1989) menar påverkar medievalet. Genom att använda butikschefen som mellanhand finns möjlighet till både *räckvidd* (genom exempelvis morgonmöte), *selektivitet* (genom personliga samtal), *interaktivitet* då det är tvåvägsriktat, det är *snabbt* samt möjliggör att skapa *uppmärksamhet*.

Som vi har nämnt tidigare är verbal kommunikation som medium fördelaktigt för komplexa meddelanden där sändare och mottagare båda kan försäkra sig om att förståelse finns. Problemet med detta medium är emellertid att ledningen inte kan använda det för direkt kommunikation till alla anställda mer än vid ett fåtal tillfällen. Vi anser därmed att det är av stor vikt att ledningen använder sig av butikschefer som en mellanhand och att dessa i sin tur uppmärksammar den roll som Heide et al. (2005) kallar för att initiera och skapa förutsättningar för dialog. De anställda efterfrågar denna möjlighet att kunna ställa frågor för att öka förståelsen av olika budskap. Butikschefen är en ypperlig mellanhand då de är lättillgängliga för anställda i butik, en egenskap som är högt eftertraktad hos medium. Ytterligare en brist med mediet att det inte finns någon återframkallningsmöjlighet. Något som är viktigt i dagens informationsöverbelastade samhälle där individer inte kan minnas allt de hör. Det finns alltså främst två orsaker till varför de muntliga medierna måste kompletteras med andra grader av medier: praktisk omöjlighet samt att denna sorts information inte går att spara.

4.3.2 Tekniska medium

Som framgick ovan innefattar de tekniska medierna bland annat olika tryckta medium. Här tar vi upp personaltidning, broschyrer och anslagstavlor.

Personaltidning

Informatören¹¹ på vårt fallföretag berättade att den tidning de ger ut riktar sig både till personalen samt till externa aktörer såsom leverantörer och kunder. Strid (1999) menar att det, precis som i fallföretaget, ofta är svårt att definiera vad som menas med en personaltidning eller interna publikationer. Det har visat sig att en del av upplagan ofta går till mottagare utanför företaget eller organisationen.

Det var hela 89 procent av respondenterna som läste personaltidningen ibland eller alltid (se fråga 15, bilaga 2), vilket ger en indikation på att informationen som publiceras här når många i fallföretaget. Emellertid anser vi att det inte är ett medium som bör innehålla arbets- och nyhetsinformation som anställda måste nås av för att kunna utföra sitt arbete. Denna åsikt är ett resultat av att det endast är drygt hälften av respondenterna som alltid läser tidningen och endast en fjärdedel som läser allt. Detta innebär att all information i tidningen inte kommer fram till alla anställda. Något som stärker resonemanget ovan är att Strid (1999) konstaterar att periodiciteten har sjunkit under de senaste åren, så även i fallföretaget. På grund av detta menar vi att tidningen idag än mindre kan användas för förmedling av arbets- och nyhetsinformation. Att personaltidningar trots allt är viktiga betonar även företag utanför vår undersökning. Karolinska Sjukhusets informatör menar att det inte finns någon tvekan om att deras personaltidning ska finnas kvar då tidningen behövs både till att spegla verksamhetens bredd och till att ge fördjupad information (Hommerberg 2004).

Det visade sig att det som de anställda ansåg var mest intressant att läsa i en personaltidning var information som berörde arbetsplatsen eller medarbetare i organisationen (se fråga 17, bilaga 2). I en undersökning som Strid (1999) refererar till framkom det att ju mer ett innehåll upplevdes som aktuellt, rörande den egna sociala och geografiska närheten och problem som man står mitt uppe i, desto högre grad av läsning. Anledningen till att intresset av att läsa om arbetsplatsen var stort, kan således kopplas till teorin om geografisk närhet. Vad gäller medarbetarna framkom det från både den kvantitativa och den kvalitativa undersökningen att det fanns en efterfråga på mer reportage om nyöppningar och personal. Flera av respondenterna efterfrågade även bilder på medarbetare då de ville ha mer än endast ett namn på olika personer.

¹¹ Informatör BergendahlsGruppen, muntlig intervju den 10 april 2006

Det är mer människorna och namnen man lär sig (i tidningen, författarnas anm.). I slutet hade de alltid vem som hade börjat och vem som hade slutat och det är jäkligt bra ju. Nu kommer det via e-mail också i för sig, men man får inte bild till namnet. Det är /.../ skönt att ha ett ansikte på personen man pratar med (Butiksanställd, enkätrespondent).

Informatören i vårt fallföretag menade att detta var en av anledningarna till varför de skickar ut tidningen: ”det är ju för att de med ska få ett ansikte på folk.”(Informatör Bergendahlsgruppen, muntlig intervju den 10 april 2006). Således verkar det som om personaltidningar har en social funktion att fylla, i form av att bland annat förmedla ansikten på de anställda som arbetar i andra butiker. Denna kanal kan minska den anonymisering som de digitaliserade medierna kan bidra med. Genom reportage och presentationer av nyckelpersoner i företaget ges en bild av anställda.

Vi menar alltså, i likhet med Karolinska sjukhuset, att personaltidningars roll vid intern kommunikation är att förmedla en bredare bild av detaljhandelsorganisationer. Anställda ska få en överblick över vad som händer i hela organisationen, trots att de är utspridda på enheter med stora geografiska avstånd. Genom att ge ut en tidning till de anställda, där de kan läsa om trivselinformation och exempelvis reportage om andra butiker och anställda kan en förbättrad förståelse för organisationens helhet skapas och företagskulturen stärkas. Detta menar även Bark (2002) när han skriver att personaltidningen, med större fördel, kan användas till mer kulturfokuserad information med längre reportage och artiklar. Kan denna typ av information publiceras i personaltidningar istället för att distribueras via e-mail kan företag minska antalet e-mail, och därigenom också informationsöverflödet.

Övriga tekniska medium

Vår undersökning visade att *anslagstavlan* främst är viktig för de anställda som arbetar längre ner i hierarkin. 52 procent av butiksanställda önskade anslagstavlan som första eller andra informationsmedium (se fråga 18, bilaga 2). Detta kan jämföras med avdelningsansvariga, där motsvarande siffra var 22 procent, och endast 7 procent på ledningsnivå. Vid intervjuerna framkom det att de två sistnämnda ofta får den information som finns på anslagstavlan via e-mail. Dessutom är det personer från dessa nivåer som ansvarar för att information sätts upp på anslagstavlan. Det är emellertid inte alla avdelningsansvariga och butiksanställda som har tillgång till e-mail, vilket kan förklara varför åsikten om anslagstavlan är delad mellan de hierarkiska nivåerna.

Att andelen butiksanställda som faktiskt föredrar informationen via anslagstavlan är så pass hög, menar vi tyder på att de uppskattar detta medium. En anledning till detta kan vara att det framgick genom enkäterna och intervjuerna att en stor del inte har tillgång till, eller inte önskar använda, e-mail då detta medium inte är lättillgängligt på arbetsplatsen. Vid våra intervjuer framgick det att den information som sänds ut via e-mail skrivs ut och sätts på anslagstavlan och placeras i fack eller pärmar. En anledning till varför det inte är mer än hälften av de butiksanställda som tittar regelbundet på anslagstavlan kan vara att den helt enkelt glöms bort. En butiksanställd menade att: ”Det glömmar man hela tiden, skall jag få be att tala om. Och så kommer någon och frågar om man läst, då är det en som har läst det och typ tio som vaddå?” (Butiksanställd EKO, muntlig intervju den 4 maj 2006). En butikschef¹² förtydligade detta då han berättade att det har varit svårt att få de anställda att stanna till och läsa på anslagstavlor sedan dessa infördes. Idag menar han emellertid att det fungerar. Strid (1999) bekräftar att informationsinhämtande till stor del är förknippat med vanor.

Strid (1999) hävdar att anslagstavlan är ett av de medier som med fördel, vad gäller den tekniska funktionen, kan bytas ut mot den nya informationstekniken. Rent tekniskt kanske informationen som återfinns på anslagstavlan hade gått att förmedla via intranätet istället, men då inte alla anställda har tillgång till dator tror vi inte det är praktiskt möjligt att ersätta detta tekniska medium med digitala i stora detaljhandelsföretag idag.

Informatören¹³ berättade att de, förutom de ovanstående medierna, även använder sig av *broschyrer* för informationsförmedling. Vid vår kvantitativa undersökning fann vi att nästan hälften av samtliga respondenter hade rankat detta medium som sista alternativ. Det genomsnittliga rankingsnumret var nummer sex. De som var minst negativa till detta medium var de butiksanställda. Men i denna grupp var det inte ens 10 procent som hade valt detta alternativ som den främsta eller näst främsta kanalen de önskade (se fråga 8, bilaga 2). Detta tyder på att broschyrer är något som bör användas med måtta för att öka möjligheten att de anställda ska nås av viktig information.

¹² Butikschef CityGross, muntlig intervju den 26 april 2006

¹³ Informatör BergendahlsGruppen, muntlig intervju den 10 april 2006

Vad talar för och emot tekniska medier?

Tekniska medier fyller fortfarande en funktion för detaljhandelsorganisationer idag då tillgängligheten är störst till dessa medier i stora delar av organisationen. Då detaljhandelsföretag ofta har en stor del anställda som arbetar ute i butik utan tillgång till dator på arbetsplatsen, menar vi alltså att tekniska kanaler inte går att utesluta för detaljhandelsföretag idag. Två av företagen i vår förundersökning påpekade just detta, vilket kan exemplifieras genom: ”Tryckt information är fortfarande viktigt som komplement eftersom alla inte har tillgång till datorer i jobbet” (Informationsansvarig Förundersökningsföretag A, e-mailintervju den 8 maj 2006).

Anslagstavlan är det medium som rankades högst av respondenterna. Detta medium är *lättillgängligt*, främst för många butiksanställda. Anslagstavlan möjliggör även *snabb* informationsinhämtning då den information som de anställda behöver veta finns presenterad där. Informationen kan även läsas *när respondenterna har tid*. De ytterligare tekniska medier vi har diskuterat, personaltidning och broschyr, har två av de tre egenskaper som nyss presenterats som anslagstavlans positiva sidor. De kan *läsas när tid finnes* samt att de är *lättillgängliga*. Nackdelen med dessa kanaler är att de inte är snabba då de är papperspublikationer med flera sidor som tar lång tid att läsa. Tidningen kräver även sållning från respondentens sida för att hitta den information som möter informationsbehovet eller intresset då innehållet i denna riktar sig till hela organisationen och inte till en enskild butik.

Vi anser att de olika tekniska medierna har olika funktioner och är mer fördelaktiga för olika sorters informationsspridning. Anslagstavlan är fördelaktig vid snabb informationsspridning om arbets-, nyhets- och ledningsinformation. Främst för de anställda i butik som inte har tillgång till e-mail. Information som inte har anknytning till det dagliga arbetet, det vill säga personalförändringar, information som endast rör andra delar av organisationen eller trivselinformation, var de typer av information som de anställda ville ha mindre av. Därmed anser vi att det är viktigt att hålla denna information separat från den information som är arbetsrelaterad för att minska informationsbelastningen. Denna typ av information passar därmed bättre i exempelvis personaltidningen.

Fördelar för informationsansvarig, och övriga personer i ledningen som distribuerar information, är att alla tre har god *räckvidd*, samt *återframkallningsförmåga* då informationen går att läsa flera gånger. Det finns emellertid även brister med medierna främst genom att varken tidningen eller broschyrerna inte är snabba ledningsmedium då de tar lång tid att sammanställa och trycka. De har även hög kontaktkostnad jämfört med anslagstavlan. Ingen av de tre medierna har möjlighet till selektivitet eller, än viktigare, interaktivitet då meddelande inte kan skickas till enskilda personer samt att medierna är envägsriktade. Det finns alltså ett antal anledningar till att även tekniska medier behövs kompletteras med andra grader av medier.

4.3.3 Digitala medium

De digitala medium som vårt fallföretag använder sig av är enligt informatören¹⁴ hemsida, en portal, e-mail samt intranät. Det är även dessa medium som främst används i det interna kommunikationsarbetet i fallföretaget.

Internet

Fallföretaget använder två av Internets komponenter, world wide web (företagets hemsida, portal) och e-mail, vilka Larsson (2001) menar är de två största komponenterna i Internetregistret idag. En definition av Internet är att det består av: en samling av nätverk vars syfte är att samverka för att förverkliga en idé om global kommunikation via datorer (Florén et al. 1994).

Informatören¹⁵ berättade att det är på *hemsidan* som majoriteten av den officiella informationen rörande vårt fallföretag publiceras. Hon berättade att de på intranätet hänvisar till hemsidan, för att de där kan lägga ut mer information. Detta kan jämföras med de andra företagen i vår förundersökning, där ingen uttalat använder hemsidan för att kommunicera internt. Den kvantitativa undersökningen visade att endast 2 procent av samtliga respondenter hade valt hemsidan som ett av de två främsta medium de föredrog att få information genom (se fråga 8, bilaga 2). Närmare tre fjärdedelar hade valt detta medium som nummer fem till sju. Åsikterna, mellan de olika nivåerna, var relativt överensstämmande i denna fråga. Således verkar det inte som om de anställda föredrar att

¹⁴ Informatör BergendahlsGruppen, muntlig intervju den 10 april 2006

¹⁵ *ibid.*

söka information genom hemsidan. Det ger en antydning om att hemsidor kanske inte är ett medium som behöver vara riktat internt. De anställda önskar inte använda detta medium för intern kommunikation i någon större utsträckning och dessutom var fallföretaget det enda av de undersökta företagen som använder detta medium för intern kommunikation. Hemsidor bör kanske med större fördel användas för att stärka den externa kommunikationen och relationer med externa intressenter istället då det finns andra medier som lämpar sig bättre för intern kommunikation.

De anställda har en möjlighet att få tillgång till samma funktioner som finns på intranätet även hemifrån. Via Internet kan de logga in på en *portal* där de når dessa funktioner. Denna tjänst användes emellertid aldrig av 49 procent av respondenterna och de som använder tjänsten dagligen uppgick endast till sju procent (se fråga 14, bilaga 2). Utifrån våra intervjuer fick vi även uppfattningen att inloggningen via portalen främst används för att läsa e-mail och inte för självständigt sökande av information. Det framgick att arbetstiden ibland inte räckte till för att exempelvis läsa e-mail, och de anställda behövde då göra detta hemifrån.

När det gäller *e-mail* var det 65 procent av samtliga respondenter som ville ha detta medium i första eller andra hand (se fråga 8, bilaga 2). Här hittade vi en del skillnader mellan de hierarkiska nivåerna. Det var ingen av de anställda på ledningsnivån som har valt e-mail som medium fyra till sju. Samma låga gradering var för avdelningsansvariga sju procent och för butiksanställda 41 procent. Som vi varit inne på tidigare kan detta förklaras med att tillgängligheten till datorer och e-mail minskar ju längre ner i organisationen de anställda befinner sig. Vi tror att ytterligare en anledning till att e-mail rankas så lågt bland de butiksanställda är att det för dem händer saker hela tiden på arbetet och att de upplever att de inte har tid att frekvent läsa e-mail. En butikschef¹⁶ berättade att vissa anställda läser e-mail hemma på grund av att de inte hade tid att läsa dem på arbetsplatsen. Vidare belyste hon e-mailens omfattning:

Går man inte aktivt in och läser sin e-mail någon gång om dagen, missar man all information och då är det bättre att man får det i pappersform om det passar en bättre. Huvudsaken är att man får informationen, så spelar det ingen roll hur (Butikschef EKO, muntlig intervju den 4 maj 2006).

¹⁶ Butikschef EKO, muntlig intervju den 4 maj 2006

Att en betydande del av respondenterna trots allt rankat e-mail högt menar vi kan tyda på att många av de anställda faktiskt tagit till sig detta förhållandevis nya medium och att de anser att det är bra. Denna uppfattning förstärktes genom våra intervjuer där ett flertal av personerna sa att det interna kommunikationsarbetet har blivit bättre efter införandet av digitala kanaler, främst e-mail. Förundersökningsföretagen sätter även stor tilltro till de digitala medierna i framtiden: ”antalet elektroniska nyhetsbrev tror jag kommer att öka” (Informationsansvarig Förundersökningsföretag A, e-mailintervju den 8 maj 2006).

En stor fördel med e-mail som har återkommit både i enkätundersökningen och vid intervjuerna var lättillgänglighet samt att mediet är tidsflexibelt. En respondent nämnde att det är ”smidigt att själv kunna läsa igenom när man har tid. Lätt att spara och skriva ut” (Avdelningsansvarig, enkätrespondent). Detta nämner även konsulten och tidigare affärsområdeschef vid universitetsdatacentralen Per Florén et al. (1994) som några av mediets fördelar, att sändaren kan skicka meddelandet när tid finns, samt att mottagaren kan läsa ett e-mail under samma förutsättningar. Ytterligare fördelar är att det har telefonsamtals omedelbarhet, att de exakta ord som skrivs är de som förmedlas till mottagaren samt brevets möjlighet till dokumentation” (Floren et al. 1994 sid 21). E-mail är mest effektivt när det används för korta meddelanden eller frågor. Vidare hävdar de att intern information fördelaktigt kan spridas via e-mail då samma information når alla anställda samtidigt och inte behöver skrivas ut på papper om det inte är nödvändigt. (Florén et al. 1994)

Emellertid uttryckte en avdelningsansvarig att det även finns nackdelar med e-mail som informationsmedium:

Alltså vi får mycket information på mail, många gånger kan det vara dumt i och med att många grejor kanske man behöver höra muntligt, så att alltså ibland kan det vara rätt invecklat och man får läsa ett mail flera gånger/.../ Så det kan vara rätt jobbigt. Det hade varit lättare om någon bara ringt, men det finns ju inte de resurserna att ringa runt till alla och förklara (Avdelningsansvarig AGs., muntlig intervju den 25 april 2006).

E-mail är visserligen ett medium som är tvåvägsriktat och interaktivt, men har emellertid inte den muntliga kommunikationens möjlighet till dialog. Följande citat belyser att e-mail upplevs som ett alternativ efter den muntliga kommunikationen, trots att mediet inte ger någon möjlighet till direkt dialog: ”Personlig info är bäst, mail när det inte går.” (Butiksanställd, enkätrespondent)

Intranät

Informatören¹⁷ delgav att de planerar att utveckla sitt intranät ytterligare i framtiden. Två av de tre företag som ingick i förundersökningen uppgav att de också använde sig av intranät för att förmedla information till de anställda. Båda företagen instämde i att intranätet skulle få större betydelse för informationsspridning i framtiden.

Informationsansvarig på ett av företagen berättade att: ”För dem som har tillgång till datorer läggs allt mer på intranät” (Informationsansvarig Förundersökningsföretag A, e-mailintervju den 8 maj 2006). Ytterligare en informationsansvarig¹⁸ tror att användningen av intranät kommer att öka de närmsta tre åren. Intranät innebär en intern användning av Internet-tekniken där olika datasystem länkas samman. På detta sätt kan koncernövergripande nät skapas oavsett vilka datamärken de enskilda enheterna har (Larsson 2001). En annan definition är att intranät kan ses som ett organisationsinternt Internet men som är skyddat från intrång från obehöriga genom brandväggar. Intranätet är ett verktyg som ska stödja arbetet samt ge ett mervärde för organisationen och dess anställda (Bark 2002). O’Donovan (1998) påpekar att intranätet möjliggör att anställda får tillgång till information som tidigare varit svåråtkomlig. Information som kan finnas på intranätet är handböcker för de anställda, telefonlistor, information rörande olika avdelningar och ”helpdesks”.

50 procent av de anställda på ledningsnivå önskar intranätet som kanal ett till två (se fråga 8, bilaga 2). Samma siffra för avdelningsansvariga är 14 procent och för butiksanställda 15 procent. För ledningsnivån, som har kontor och ständig tillgång till dator, faller det sig naturligt att de är mer benägna att vilja söka information själv genom intranätet.

Butiksanställda och ett flertal avdelningsansvariga har inte ständig tillgång till dator och har därmed inte samma benägenhet att efterfråga information genom ett medium som inte är lättillgängligt för dem. Sökande via intranät tar dessutom tid, som kanske måste tas från raster eller från fritiden. Vi tror inte att detta är något som individer uppskattar i ett samhälle som karaktäriseras av tidsbrist. Det har tidigare framgått att de anställda hade svårt att hinna läsa sin e-mail, således är chansen att de ska ta sig tid till självständigt sökande av information än mindre. Heide et al. (2005) ställer sig frågan om medarbetare

¹⁷ Informatör BergendahlsGruppen, muntlig intervju den 10 april 2006

¹⁸ Informationsansvarig Förundersökningsföretag B, e-mailintervju den 14 maj 2006

har den tid och de resurser som krävs för att självständigt söka upp information. Vi anser att svaret på denna fråga är nej.

Av de respondenter som uppgav att de sökte information på intranätet, var det 23 procent som gjorde detta dagligen (se fråga 12, bilaga 2). Detta svar följdes av några gånger i veckan på 20 procent. Utnyttjandegraden är alltså inte så stor som den kanske borde vara. Trots att det var 43 procent som sökte information några gånger varje vecka, tror vi att de anställda inte söker i lika stor utsträckning som de ibland borde. Detta bekräftades vid intervjuerna där det framkom att de flesta, på alla nivåer, inte instämde när vi frågade om de dagligen ägnar mycket tid åt att söka information. En avdelningsansvarig menade att:

Jag använder nog det (intranätet författarnas anm) mest till att kolla min e-mail, i och med att jag får alla e-mail om allting behöver jag inte gå in där för att hitta det igen. Hade man inte fått e-mail hela tiden hade man ju fått gå in där själv och hitta info. Det är mest om man har missat något eller man vill kolla något man inte tycker man har fått info om. (Avdelningsansvarig CityGross, muntlig intervju den 19 april 2006)

Det passiva beteende som vi har tagit upp exempel på ovan visar att intranätet i vårt fallföretag är outnyttjat vad det gäller användningsfrekvens och visar att de anställda inte är beredda på det nya medarbetarskap som Heide et al. (2005) diskuterar.

Vad talar för och emot digitala medier?

De fördelar som respondenterna tillskrev de digitala medierna är att det är *tidsflexibelt*, *lättillgängligt* för de som hade en e-mail adress eller möjlighet att använda dator på arbetet. Några respondenter menade även att information via e-mail gör att ingen information trillar mellan stolarna, alltså att det *bidrar till lite informationsförlust*. E-mail ansågs även möjliggöra för anställda att ge direkt feedback till vem som helst i organisationen.

Strid (1999) påpekar att de flesta fördelarna med digitala medier ändå gäller sändaren. Ett exempel är att fördelen med att det går snabbt och billigt att sända främst gäller sändaren. För mottagaren går det emellertid lika snabbt via telefon. Ett exempel som visar detta är att en avdelningsansvarig uttryckte en önskan att få mer muntlig kommunikation (via telefon) istället för att få allt via e-mail då hon ansåg att det ibland kan vara svårförståeligt:

Vi har en ekonominyhetsdisk som man kan skriva in sina frågor och så för de vill väl att man ska använda den så mycket som möjligt /---/ Det är svårt att bara skriva ner det för man, man kanske har följdfrågor och såna grejor. Då vill man ha tag i folk, och då är det svårt (Avdelningsansvarig AGs, muntlig intervju den 25 april 2006).

Strid (1999) menar att de flesta experter förefaller vara överens om att de sändarfördelar som finns med informationsteknologin är dess *snabbhet* och *pris*, att *många kan nås* samtidigt av budskapet samt att meddelandena är smidiga att *arkivera*. Något som även bekräftas av McShulkis (1997) och Stevens och McElhill (2000). Vidare är Informationsteknologin rums- och tidsberoende. Människor kan kommunicera var än de befinner sig trots att tidpunkten för kontakten skiljer. Detta resonemang inkluderar fyra av Palm och Windahls (1989) egenskaper, samt ytterligare en – rums- och tidsberoende – som har tillkommit med den digitala teknikens intåg. De resterande tre av Palm och Windahls egenskaper, *selektivitet*, *interaktivitet* samt möjlighet att skapa *uppmärksamhet* finns även i ett av de digitala medierna, e-mail. Det går alltså inte att bortse från att de digitala medierna medför många fördelar för ledningen av stora detaljhandelsföretag.

Det finns emellertid nackdelar även med de digitala medierna. Mirabito (2004) påpekar att många är vana vid att arbeta med papper, att pappersinformation kan vara lättare att skumma igenom samt att de papperslösa metoderna ofta är dyrare. Även Larsson (2001) menar att Internet skiljer sig från pappersmetoder på ett flertal sätt till exempel att den saknar tryckkonstens tredimensionella karaktär. Det går inte att hålla informationen i handen som en bok och det går endast att se det som är på skärmen för tillfället. Både Mirabito (2004), Larsson (2001) och McShulkis (1997) för resonemang kring att trots att det finns en stor mängd information idag har inte alla tillgång till dem. Personer som inte har tillgång eller kunskap om digitala medier riskerar att gå miste om en stor del information samt möjligheten att självständigt kunna söka information. Heide et al. (2005) menar, som vi nämnde i inledningen, att den nya teknikens intåg har lett till att alla i organisationen förväntas ta ett informations- och kommunikationsansvar. De anställda ska inte längre behöva matas med information utan informationen ska finnas tillgänglig för var och en att söka upp den information som de behöver. Segerfeldt (1995) instämmer och menar att om någon anser sig vara dåligt informerad beror det inte bara på sändaren. Detta är även ett medarbetaransvar. Vår undersökning tyder på att medarbetare inte ännu är redo för detta självständiga sökande.

Siffrorna från undersökningen visar tydligt att e-mail är det av de digitala medierna som är mest uppskattat. Anledningen till att e-mail är populärt tror vi är att informationen blir

serverad till de anställda genom detta medium. De anställda får information direkt i en elektronisk brevlåda och behöver inte söka själv. Något som kan förstärka att de anställda önskar få informationen serverad är att hälften av samtliga respondenter ansåg att ledningen kommunicerar mer information via hemsidan, som kräver självständigt sökande, än de önskar. 38 procent däremot önskar lika mycket eller mer information via e-mail, där de får informationen serverad, än vad de får i dagsläget (siffror framtagna genom korstabell av frågorna 7 och 8, ses ej i bilaga 2). En butikschef¹⁹ berättade att hon oftast inte hade behov av att söka information själv utan att hon oftast får tillräckligt via e-mail. Vidare berättade hon att tidsbrist kan leda till att hon väntar på att den information hon saknar skall komma istället för att själv söka upp den. När informationen inte kom menade hon att hon då ”satt med skägget i brevlådan”. Butikschefen ansåg emellertid att det fanns goda möjligheter till att själva hitta informationen. ”Vi har ju rätt många sökvägar internt egentligen, som vi kanske använder lite för dåligt. Om man verkligen vill leta, då ringer man istället och säger... öhhh.. hur var det?” (Butikschef EKO, muntlig intervju den 4 maj 2006). Vissa anställda väljer alltså att ta den enkla vägen och väntar på information istället för att självständigt söka upp den. Vi anser att det därmed i dagsläget behövs mer uppmuntran och utbildning för att få de anställda att ta till sig det nya ansvaret.

Vi anser därmed att vi har funnit två möjliga anledningar till att papperslös intern kommunikation i detaljhandelsorganisationer inte är möjlig idag. Dessa anledningar är bristen på lättillgängliga digitala medier för alla anställda i detaljhandelsorganisationer samt att de anställda inte är redo för att självständigt inhämta den information som de behöver. Även Larsson (2001) är tveksam till ett eventuellt bortfall av traditionella medier och menar att även om de anställda får tillgång till datorer är han tveksam till om den nya informationsteknologin kommer att ersätta traditionella medier. Han menar vidare att muntlig och tryckt information har kvaliteter som bör utnyttjas. Något som vi alltså instämmer i tillsammans med informatören: ”jag kanske är jättegammaldags, men att bara läsa på en skärm, nej jag vill ha ett papper, jag vill ha något att bläddra i” (Informatör BergendahlsGruppen, muntlig intervju den 10 april 2006).

¹⁹ Butikschef EKO, muntlig intervju den 4 maj 2006

5. Slutsatser

Vårt femte och sista kapitel utgörs av de slutsatser och resultat vi har kommit fram till. Vi kommer först att besvara vår frågeställning. Vi presenterar sedan möjligheter till vidare forskning inom ämnet intern kommunikation samt vilka erfarenheter vi har blivit rikare på.

Vår undersökning visar att de trender som Mats Heide et al. (2005) identifierat finns i praktiken. De digitala medierna används av alla de företag vi undersökt och det sätts en stor tilltro till att dessa medier kommer att styra en allt större del av den interna kommunikationen i framtiden. De två digitala medier som förväntas växa mest i betydelse är e-mail och intranät, två medier som redan används mycket idag.

I kölvattnet av dessa digitala medier ställs, som vi har nämnt upprepade gånger, nya krav på de anställda. De måste ta större ansvar när det gäller att inhämta den information som de behöver. Vår undersökning visar emellertid att detta ansvar inte alltid tas i praktiken. Många medarbetare föredrar fortfarande att få olika budskap serverade till sig. Detta tror vi har sin rot i att medarbetare efterfrågar kommunikationsvägar som är lättillgängliga för dem och där den information de behöver finns serverad. Informationsinhämtandet ska alltså gå snabbt och lätt.

Den tredje trenden som vi diskuterade i inledningen handlade om betydelsen av dialog i organisationer idag. Resultatet av vår undersökning visade, vilket var ganska förväntat, att forskarna har rätt. De verbala och icke-verbala medierna, eller muntlig kommunikation, är överlägset mest populärt hos de anställda. Detta anser vi stärker de teorier som hävdar att tvåvägsriktad kommunikation, det vill säga dialog, är en nödvändighet i organisationer idag. Att ha en liknande syn på intern kommunikation som återspeglas i den organisationslära som är inriktad på arbetsformer är alltså inte möjligt i detaljhandelsorganisationer idag. Anställda på alla nivåer, även om avdelningsansvariga och butiksanställda utmärker sig, efterfrågar dialog och möjlighet till snabb och direkt återkoppling. Vi menar därmed att den muntliga kommunikationen inte får glömmas bort trots alla fördelar för ledningen som den digitala tekniken bidrar med.

Vår undersökning visar alltså att det som flera teoretiker redan slagit fast stämmer. Informationsspridning i organisationskommunikation är inte tillräcklig. Kommunikation

efterfrågas och därmed är det viktigt för ledningen av stora detaljhandelsföretag att använda medium som främjar både uppåtriktad och nedåtriktad kommunikation. Vi menar att det inte är förrän den interna kommunikationen faktiskt är en tvåvägsriktad kommunikationsprocess som den har en möjlighet att bli det motiverande och engagemangsskapande verktyg som det är tänkt. Anställda som inte har möjlighet till att ge respons eller anser sig vara förbisedda blir inte motiverade, de blir frustrerade. Något som kanske påverkar, det för serviceföretag så viktiga, mötet med slutkunden.

Som vi slog fast redan i inledningen har profetian med det papperslösa samhället inte slagit in i detaljhandeln. Främst anser vi att detta är ett resultat av den bristande lättillgängligheten till digitala medier för anställda i många detaljhandelsorganisationer idag. Ytterligare en stor anledning tror vi är människors vanor. Det är svårt att lära gamla hundar att sitta brukar det ju heta, och det är ett ordspråk som passar väl in på denna situation. Många kommentarer på enkäterna när vi frågade varför de valt som de valt när vi bad dem att ranka deras föredragna medier var dessutom att det är så de alltid har fått det, och är nöjda med det. Människors vanor har alltså en inverkan på hur mycket information som når dem.

Vilka medium ska då ledningen för stora detaljhandelsorganisationer använda för att kunna kommunicera med medarbetarna? Vår undersökning visar att det inte går att utesluta någon av Jensens (2001) tre grader av medier, verbala och icke-verbala, tekniska och digitala, för att de anställda på alla hierarkiska nivåer ska nås av de budskap som sänds ut.

De verbala och icke-verbala medierna, här muntlig kommunikation, är som vi nämnt flertalet gånger tidigare det medium som efterfrågas mest av de anställda på alla hierarkiska nivåer. Ledningen för detaljhandelsföretag bör därmed försöka utnyttja detta medium i så stor utsträckning som möjligt. Men som vi redan har fastslagit är det en omöjlighet för detaljhandelsorganisationer idag att enbart basera det interna kommunikationsarbetet på detta medium. Detta medium måste därmed kombineras med tekniska och digitala medier.

Vi anser att det i dagsläget inte går att utesluta tekniska medier till förmån för användning av enbart digitala. Det finns olika typer av information som sprids i organisationer och

olika medier lämpar sig bättre för vissa typer än andra. Arbets-, nyhets- och ledningsinformation kan med stor fördel sändas genom e-mail eller läggas ut på intranätet då detta möjliggör att de anställda snabbt kan nås av budskapet. Då lättillgängligheten till dessa medium är lägre för en del avdelningsansvariga samt butiksanställda behövs tekniska medier, så som anslagstavlan, som en länk i det dagliga informationsspridandet som, trots det fokus som finns på kommunikation, faktiskt behövs.

Den information som inte behöver nå medarbetarna snabbt, såsom trivselinformation eller information som är ämnad att stärka företagskulturen, bör inte blandas med övrig information. En slutsats vi baserar på att den information som inte har personlig relevans är en bidragande orsak till informationsstress. Det är främst e-mail som är en bidragande orsak till att de anställda upplever informationsstress. E-mail används ofta som ett sätt att sprida information till många individer samtidigt och vår undersökning tyder på att omfånget på den information som sprids här är en av orsakerna till att anställda drabbas av informationsöverflöd. Ledningen bör ha den roll i åtanke som Heide et al. (2005) benämner att *sälla och sortera*. Då tror vi mycket är vunnit när det gäller att minimera risken för informationsöverflöd. För att undvika informationsöverflöd anser vi alltså att det är av stor vikt att varje kommunikativ händelse har ett mål, så att information inte slängs ut på måfå eller av rutin.

Det går inte att förneka att den digitaliserade kommunikationen på allvar har gjort sitt intåg i detaljhandelsorganisationer. Trots att tillgängligheten till dessa medier inte är total innebär dessa medier stora fördelar för detaljhandelsföretag. De flesta av våra intervjupersoner samt förundersökningsföretag ansåg att de har bidragit med många positiva saker, främst förbättringar i informationsflödet. Intranätet är ett medium som många, tillsammans med e-mail, sätter stor tilltro till i framtiden. E-mail har redan slagit igenom som internt kommunikationsmedium, trots den bristande lättillgängligheten. Men i dagsläget tror vi att detaljhandelsföretag måste vara lite försiktiga med att lägga för mycket tillit intranätet och att den information som måste uppsöka själv läses av alla. Som vi nämnde tidigare är medarbetare inte riktigt redo för detta medium och det ansvar som det medför, även om anställda på ledningsnivå har börjat använda intranätet relativt frekvent. Införandet av detta medium tar tid och för att detaljhandelsorganisationer ska kunna skörda frukten av de fördelar som detta medium kan medföra krävs, även här, en förbättrad

tillgänglighet samt förändring av vanor genom till exempel utbildning i hur intranätet ska hanteras.

Resultaten av denna undersökning är, som vi redan nämnt, inte några regler. Vilka medieval som är mest fördelaktiga för stora detaljhandelsorganisationer är individuellt. Denna undersökning har emellertid givit vissa tendenser på hur anställda i detaljhandelsorganisationer vill att den interna kommunikationen ska hanteras. Vi har kunnat urskilja fyra medier som står ut från mängden: muntlig kommunikation, anslagstavla, e-mail och intranät. Alla dessa fyra medier behövs för att den interna kommunikationen mellan alla hierarkiska nivåer, från ledningen till butiksanställda, ska fungera.

5.1 Förslag till vidare forskning

Då vår undersökning har genomförts som en fallstudie kan det vara vanskligt att överföra våra resultat till andra detaljhandelsföretag. Undersökningen bör istället ses som ett avstamp för forskning inom medieval vid intern kommunikation. Genom att utföra ytterligare fallstudier av detaljhandelsföretag kan de resultat som framkom i denna undersökning förhoppningsvis stärkas och generaliserbarheten för den utökas. Liknande undersökningar i andra branscher är även ett förslag på vidare forskning för att se om, och i så fall hur, medieval skiljer sig åt branscher emellan.

Fokus i denna uppsats har varit det som vi ser som det första steget när det gäller att skapa förutsättningar för ett gott internt kommunikationsarbete. Nämligen att undersöka hur företag ska kommunicera med sina medarbetare på ett sätt som leder till att de anställda faktiskt nås av de budskap som sänds ut. Då vi delar den syn på kommunikation som beskrivits av medlemmar i kulturskolan anser vi att det finns stora möjligheter för vidare forskning när det gäller tolkningsfrågan hos medarbetarna. Vi har endast undersökt hur medarbetarna ska nås av budskap, inte hur de tolkas, och därmed inte hur budskapen efterlevs.

5.2 Några avslutande ord

Trots att det har varit mycket spännande och lärorikt att genomföra denna undersökning har vi blivit varse hur svårt det är att kombinera en kvalitativ och kvantitativ undersökning.

Främst eftersom vi underskattade det tidsomfång som behövs vid en kvantitativ undersökning. En undersökningsform som ingen av oss tidigare använt i denna omfattning. Förutom svårigheter i att utforma frågorna på rätt sätt och arbeta för att få en så stor svarsfrekvens som möjligt anser vi att det största problemet var att koda de öppna frågorna på ett sätt som skulle medföra en rättvis jämförelse dem emellan. Vi anser emellertid att den tid vi lade ner på detta betalade sig i slutändan då resultaten av dessa frågor till stor del banade väg för våra slutsatser.

Vi är tacksamma för att BergendahlsGruppen gav oss möjlighet att undersöka vårt valda ämne som har bidragit till att vi har fått nya kunskaper om det interna kommunikationsarbetet. Kunskaper som har givit oss stor respekt för alla som arbetar inom detta komplicerade, men viktiga, område. Alla dessa kunskaper och lärdomar kommer vi att ta med oss i våra framtida arbeten.

Källförteckning

Tryckta källor

- Alverson, Mats & Deetz, Stanley. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur: Lund
- Andrews, Patricia Hayes & Herschel, Richard T. (1996). *Organizational communication: empowerment in a technological society*. Houghton Mifflin, cop: Boston.
- Bark, Mats et al. (2002). *Intranätboken. Från elektronisk anslagstavla till dagligt arbetsverktyg*. Liber: Malmö
- Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber ekonomi: Malmö
- Falkheimer, Jesper. (2001). *Medier och kommunikation – en introduktion*. Studentlitteratur: Lund
- Fiske, John (1990). *Kommunikationsteorier, en introduktion*. Wahlström & Widstrand: Stockholm
- Florén et al. (1994). *Internet – En vägvisare till morgondagens affärer*. Konsultförlaget AB: Uppsala
- Grönroos, Christian. (2002). *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*. Liber ekonomi: Malmö
- Heide, Mats. (2005). *Kommunikation & Organisation*. Liber: Malmö
- Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur: Lund
- Larsson, Larsåke. (2001). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Andra upplagan. Studentlitteratur: Lund
- Mirabito, Michael M. Morgenstern, Barbara L. (2004). *The new communications technologies: applications, policy, and impact*. Femte upplagan. Focal Press: Boston/Amsterdam
- Nordic Conference on Media and Communication Research. (2001). *15th Nordic Conference in Media and Communication Research*. Nordicom: Göteborg
- Palm, Lars & Windahl, Sven (1989). *Kommunikation – Teorin i praktiken*. Uppsala Publishing House AB: Uppsala
- Segerfeldt, Claes-Henry. (1995). *Företagsredaktören i arbete*. Sveriges personaltidningsförening: Tomelilla
- Strid, Jan. (1999). *Intern kommunikation – inom organisationer, företag och myndigheter*. Studentlitteratur: Lund

Van Riel, Cees B.M. (1992). *Principles of Corporate Communication*. Pearson Education Limited: Essex

Hommerberg, A.(2004). *Personaltidningen behövs. Redaktörens roll är en diplomatisk balansgång* I: Informatören idag. Yrkesområden inom information och medier, speglade i DIK-forum, Medlemstidning, utdrag från DIK-forum jan 2003- sept 2004

Muntliga källor

Informatör för BergendahlsGruppen – Hässleholm 10 april 2006

Avdelningsansvarig på CityGross – 19 april 2006

Avdelningsansvarig på AGs - 25 april 2006

Butikschef på CityGross - 26 april 2006

Butiksanställd på CityGross - 26 april 2006

Butikschef på EKO - 4 maj 2006

Butiksanställd på EKO - 4 maj 2006

Elektroniska källor

Daft, Richard L. Lengel, Robert H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, Vol, 32. No, 5, Sid 554-571. Tillgänglig: <http://www.lub.lu.se>, 2006-04-18

<http://www.bergendahls.se>, 2006-04-06

Informationsansvarig, förstudieföretag A – 8 maj 2006

Informationsansvarig, förstudieföretag B – 14 maj 2006

Informationsansvarig, förstudieföretag C – 3 maj 2006

McShulskis, Elaine. (1997). More information distributed electronically. *HR Magazine*. Vol, 42. No, 10. Sid 20
Tillgänglig: <http://www.lub.lu.se>, 2006-08-24

O'Donovan, Tim. (1998). The impact of information technology on internal communication. *Education and Information Technologies*, Vol, 3. No, 1. Sid 3-26.
Tillgänglig <http://www.lub.lu.se>, 2006-08-24

Stevens G. Ruggeri, McElhill, J. (2000). A qualitative study and model of the use of e-mail in organisations. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, Vol, 10. No, 4. Sid 271-283.

Tillgänglig: <http://www.lub.lu.se>, 2006-08-24

Winger, Allan R. (2005). Face-to-face communication: Is it really necessary in a digitizing world? *Business Horizons*, Vol, 48. Sid 247-253

Tillgänglig: <http://www.lub.lu.se>, 2006-08-24

Bilaga 1: Förundersökning

1. Vilket syfte har Ni med Er interna kommunikation?
2. Vilket/vilka är Era primära medium för att kommunicera internt?
3. Använder Er organisation intranät för att kommunicera internt. Isåfall, vilken sorts information finns tillgänglig genom denna kanal?
4. Använder Er organisation hemsidan för att kommunicera internt? Vilken sorts information finns tillgänglig genom denna kanal?
5. Använder Er organisation e-mail för att kommunicera internt? Vilken sorts information förmedlas via denna kanal?
6. Använder Er organisation personaltidning (i pappersformat) för att kommunicera internt? Vilken sorts information förmedlas via denna kanal? (Om nej, gå till fråga 10)
7. Hur många nummer utkommer per år? Har antalet förändrats under de senaste fem åren?
8. Kompletteras personaltidningen med nyhetsbrev i pappersform?
 Ja Nej
9. Om ja, hur frekvent skickas de ut?
10. Finns personaltidningen som en webbaserad version?
 Ja Nej
11. Använder Er organisation anslagstavla eller informationspärmar för att kommunicera internt? Vilken sorts information förmedlas via denna kanal?
12. Använder Er organisation butikscheferna som muntliga kanaler, för att kommunicera intern ledningsinformation till anställda i butik? Vilken sorts information distribueras på detta sätt? (Om nej, gå till fråga 14)
13. Hur frekvent används muntliga kanaler för att kommunicera intern ledningsinformation?
14. Har ni följt upp Era anställdas uppfattning om organisationens interna kommunikation? Om ja, när skedde detta senast?
15. Är ni nöjda med Er interna kommunikation? Eller finns det något som Ni vill förändra?
16. Vilka utvecklingstendenser har Ni sett rörande kommunikationskanaler för intern kommunikation under de senaste tre åren?

17. Vilka utvecklingstendenser ser Ni rörande kommunikationskanaler för intern kommunikation de kommande tre åren? Kommer de kanaler Ni använder idag finnas kvar? Kommer något ha tillkommit?

18. Har Ni något att tillägga?

Bilaga 2: Den kvantitativa undersökningens frågor och svar

Vi har numrerat våra tre respondentgrupper från 1-3 där grupp 1 är ledning och butikschefer, 2 är avdelningsansvariga och 3 är butiksanställda.

1. Hur uppfattar du mängden information du får från BergendahlsGruppen?

Mängd	1(ledning och butikschefer)	2 (avdelningsansvariga)	3 (butiksanställda)	Totalt
För liten	0 (0 %)	4 (9 %)	1 (2 %)	5 (4 %)
Liten	0 (0 %)	8 (17 %)	20 (31 %)	28 (22%)
Lagom	7 (41 %)	18 (39 %)	35 (55 %)	60 (47%)
Stor	8 (47 %)	12 (26 %)	6 (9 %)	26 (21%)
För stor	2(12 %)	4 (9 %)	2 (3 %)	8 (6 %)
Totalt	17 (100 %)	46 (100 %)	64 (100 %)	127(100%)

2. Hur stor nytta anser du att du har av den information som BergendahlGruppens ledning sänder ut (exempelvis om kampanjer, organisationen och medarbetare) för att du ska kunna utföra ditt arbete på bästa sätt?

Nytta	1	2	3	Totalt
Ingen nytta alls	0 (0 %)	1 (2 %)	3 (5 %)	4 (3 %)
Lite nytta	0 (0 %)	8 (18 %)	15 (23 %)	23 (18 %)
Lagom nytta	5 (31 %)	13 (29 %)	21 (33 %)	39 (31 %)
God nytta	3 (19 %)	11 (24 %)	13 (20 %)	27 (22 %)
Stor nytta	8 (50 %)	12 (27 %)	12 (19 %)	32 (26 %)
Totalt	16 (100 %)	45 (100 %)	64 (100 %)	125* (100 %)

*1,6 procents bortfall

3. Vilken sorts information vill du ha mer av?

	1	2	3	Totalt
Ingen	1	8	10	19
Kampanjer	2	6	3	11
Om egna arbetsplatsen	0	5	8	13
Sortimentet	1	6	2	9
Om koncernens framtid	0	7	4	11
Mer tidspreciserat	2	8	2	12
Allt	1	1	5	7
Totalt	7	41	34	82*

*44,9 procents bortfall på frågan (fler svarsalternativ var möjliga, öppen fråga).

4. Vilken sorts information vill du ha mindre av?

	1	2	3	Totalt
Inget	2	11	12	25
Ej arbetstillförande	3	9	1	13
Personalförändringar	3	5	0	8
Allt	1	1	2	4
Totalt	9	26	15	50*

*63 procent bortfall på frågan (fler svarsalternativ var möjliga, öppen fråga).

5. Upplever du att du får samma information genom olika informationskanaler (ex. intranät, anslagstavla och hemsida)?

	1	2	3	Totalt
Ja	5 (29 %)	13 (29 %)	18 (33 %)	36 (31 %)
Nej	12 (71 %)	32 (71 %)	37 (67 %)	81 (69 %)
Totalt	17 (100 %)	45 (100 %)	55 (100 %)	117* (100 %)

*7,9 procent bortfall

6. Om ja, är detta bra eller dåligt?

	1	2	3	Totalt
Bra	4 (80 %)	7 (88 %)	11 (100 %)	22 (92 %)
Dåligt	1 (20 %)	1 (12 %)	0 (0 %)	2 (8 %)
Totalt	5 (100 %)	8 (100 %)	11 (100 %)	24* (100 %)

*33 procent bortfall från de som svarade ja på fråga 5

7. Vilka informationskanaler använder sig ledningen främst av för att sända information till dig? (Rangordna nedanstående alternativ från 1 till 7 där 1 är den kanal som används mest och 7 är den som används minst)

Intranät	1	2	3	Totalt
1	2 (25%)	2 (6 %)	4 (13%)	8 (11%)
2	3 (37,5%)	11 (32 %)	3 (10%)	17 (24%)
3	3 (37,5%)	3 (9 %)	2 (7%)	8 (11%)
4	0 (0 %)	10 (29 %)	2 (7%)	12 (17%)
5	0 (0 %)	2 (6 %)	1 (3%)	3 (4%)
6	0 (0 %)	5 (15 %)	9 (30%)	14 (19%)
7	0 (0 %)	1 (3 %)	9 (30%)	10 (14%)
Totalt	8 (100 %)	34 (100%)	30 (100%)	72* (100%)

Hemsida	1	2	3	Totalt
1	0 (0%)	0 (0%)	2 (7%)	2 (3%)
2	1 (12,5%)	0 (0%)	1 (3%)	2 (3%)
3	2 (25%)	4 (11,5%)	2 (7%)	8 (11%)
4	3 (37,5%)	5 (15%)	7 (23%)	15 (21%)
5	2 (25%)	15 (44%)	5 (17%)	22 (30,5%)
6	0 (0%)	7 (20,5%)	9 (30%)	16 (22%)
7	0 (0%)	3 (9%)	4 (13%)	7 (9,5%)
Totalt	8 (100%)	34 (100%)	30 (100%)	72* (100%)

Bizznizz	1	2	3	Totalt
1	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
2	0 (0%)	0 (0%)	1 (3,5%)	1 (1%)
3	1 (12,5%)	1 (3%)	6 (20%)	8 (11%)
4	2 (25%)	6 (18%)	6 (20%)	14 (19%)
5	2 (25%)	12 (35%)	7 (23%)	21 (29%)
6	1 (12,5%)	9 (26%)	6 (20%)	16 (22%)
7	2 (25%)	6 (18%)	4 (13,5%)	12 (16%)
Totalt	8 (100%)	34 (100%)	30 (100%)	72* (100%)

Anslagstavla	1	2	3	Totalt
1	0 (0 %)	0 (0 %)	13 (43%)	13 (18%)
2	1 (12,5 %)	6 (18 %)	3 (10 %)	10 (14 %)
3	0 (0%)	10 (29 %)	4 (13 %)	14 (19,5%)
4	0 (0 %)	9 (26%)	2 (7 %)	11 (15 %)
5	3 (37,5 %)	3 (9 %)	7 (23 %)	13 (18 %)
6	3 (37,5%)	6 (18%)	1 (4 %)	10 (14 %)
7	1 (12,5%)	0 (0%)	0 (0 %)	1 (1,5%)
Totalt	8 (100%)	34 (100 %)	30 (100%)	72* (100 %)

E-mail	1	2	3	Totalt
1	6 (75 %)	27 (79%)	8 (27%)	41 (57%)
2	2 (25 %)	5 (15%)	8 (27%)	15 (21%)
3	0 (0 %)	1 (3 %)	3 (10 %)	4 (5,5%)
4	0 (0%)	1 (3 %)	3 (10 %)	4 (5,5%)
5	0 (0%)	0 (0 %)	4 (13%)	4 (5,5%)
6	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (3 %)	1 (1,5 %)
7	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (10 %)	3 (4 %)
Totalt	8 (100%)	34 (100%)	30 (100%)	72* (100%)

Broschyr	1	2	3	Totalt
1	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)
2	0 (0 %)	2 (6 %)	3 (10 %)	5 (7 %)
3	0 (0 %)	2 (6 %)	5 (17 %)	7 (10 %)
4	0 (0 %)	0 (0 %)	6 (20 %)	6 (8 %)
5	0 (0 %)	2 (6%)	5 (17 %)	7 (10 %)
6	4 (50 %)	7 (21 %)	4 (13%)	15 (21%)
7	4 (50 %)	21 (61%)	7 (23 %)	32 (44 %)
Totalt	8 (100%)	34 (100%)	30 (100%)	72* (100%)

Muntligt	1	2	3	Totalt
1	0 (0%)	5 (15 %)	3 (10 %)	8 (11 %)
2	1 (12,5%)	10 (29 %)	11 (37%)	22 (31 %)
3	2 (25 %)	13 (38 %)	9 (30 %)	24 (33 %)
4	3 (37,5%)	3 (9 %)	4 (13 %)	10 (14 %)
5	1 (12,5%)	0 (0 %)	0 (0%)	1 (1 %)
6	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)
7	1 (12,5%)	3 (9 %)	3 (10 %)	7 (10 %)
Totalt	8 (100%)	34 (100%)	30 (100%)	72* (100%)

*43,3 procent bortfall på frågan

8. På vilket sätt föredrar du att få din information? (Rangordna nedanstående alternativ från 1-7, där 1 är den kanal som du föredrar mest och 7 den du föredrar minst)

Intranät	1	2	3	Totalt
1	4 (29 %)	2 (5 %)	4 (10 %)	10 (10 %)
2	3 (21 %)	4 (9 %)	2 (5 %)	9 (9 %)
3	4 (29 %)	12 (27 %)	5 (12 %)	21 (21 %)
4	2 (14 %)	15 (34 %)	4 (10 %)	21 (21 %)
5	1 (7 %)	0 (0 %)	1 (2 %)	2 (2 %)
6	0 (0%)	4 (9 %)	7 (17 %)	11 (11%)
7	0 (0 %)	7 (16 %)	19 (45 %)	26 (26 %)
Totalt	14 (100%)	44 (100%)	42 (100%)	100* (100%)

Hemsida	1	2	3	Totalt
1	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
2	1 (7 %)	1 (2 %)	0 (0%)	2 (2 %)
3	0 (0 %)	4 (9 %)	4 (10 %)	8 (8 %)
4	4 (29 %)	9 (20 %)	7 (17 %)	20 (20 %)
5	5 (36 %)	18 (41 %)	9 (21 %)	32 (32%)
6	4 (29 %)	7 (16 %)	18 (43 %)	29 (29 %)
7	0 (0%)	5 (11 %)	4 (10 %)	9 (9%)
Totalt	14 (100%)	44 (100%)	42 (100%)	100* (100%)

Bizznizz	1	2	3	Totalt
1	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)
2	0 (0 %)	1 (2 %)	3 (7 %)	4 (4 %)
3	3 (21 %)	2 (5%)	2 (5 %)	7 (7%)
4	1 (7%)	5 (11%)	8 (19%)	14 (14%)
5	3 (21 %)	13 (30%)	17 (40%)	33 (33 %)
6	5 (36%)	15 (34%)	7 (17%)	27 (27%)
7	2 (15%)	8 (18%)	5 (12%)	15 (15 %)
Totalt	14 (100%)	44 (100%)	42 (100%)	100* (100%)

Anslagstavla	1	2	3	Totalt
1	0 (0 %)	3 (6%)	9 (21 %)	12 (12%)
2	1 (7%)	7 (16 %)	13 (31 %)	21 (21 %)
3	2 (14,25%)	10 (23 %)	11 (26 %)	23 (23%)
4	5 (36%)	10 (23 %)	1 (2 %)	16 (16%)
5	2 (14,25%)	10 (23 %)	3 (6,5%)	15 (15%)
6	2 (14,25%)	4 (9 %)	3 (6,5%)	9 (9%)
7	2 (14,25%)	0 (0%)	2 (5 %)	4 (4%)
Totalt	14 (100%)	44 (100%)	42 (100%)	100* (100%)

E-mail	1	2	3	Totalt
1	8 (57%)	26 (59%)	11 (26%)	45 (45%)
2	3 (21,5%)	8 (18%)	9 (21%)	20 (20%)
3	3 (21,5%)	7 (16%)	5 (12%)	15 (15%)
4	0 (0%)	2 (5%)	10 (24%)	12 (12%)
5	0 (0%)	0 (0%)	5 (12%)	5 (5%)
6	0 (0%)	1 (2%)	2 (5%)	3 (3%)
7	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Totalt	14 (100%)	44 (100%)	42 (100%)	100* (100%)

Broschyr	1	2	3	Totalt
1	0 (0%)	0 (0%)	1 (2,5%)	1 (1%)
2	0 (0%)	2 (5%)	2 (5%)	4 (4%)
3	0 (0%)	2 (5%)	8 (19%)	10 (10%)
4	1 (7%)	3 (6%)	9 (21,5%)	13 (13%)
5	2 (15%)	1 (2%)	6 (4%)	9 (9%)
6	3 (21%)	12 (27%)	5 (12%)	20 (20%)
7	8 (57%)	24 (55%)	11 (26%)	43 (43%)
Totalt	14 (100%)	44 (100%)	42 (100%)	100* (100%)

Muntlig	1	2	3	Totalt
1	2 (15%)	13 (30%)	17 (40%)	32 (32%)
2	6 (43%)	21 (48%)	13 (31%)	40 (40%)
3	2 (14%)	7 (16%)	7 (17%)	16 (16%)
4	1 (7%)	1 (2%)	3 (7%)	5 (5%)
5	1 (7%)	2 (4%)	1 (2,5%)	4 (4%)
6	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
7	2 (15%)	0 (0%)	1 (2,5%)	3 (3%)
Totalt	14 (100%)	44 (100%)	42 (100%)	100* (100%)

* 21,3 procents bortfall på fråga 8

9. Varför föredrar du att få informationen genom de kanaler du rangordnat som nummer 1 och 2?

	1	2	3	Totalt
Lättillgängligt	6	19	24	49
Snabbt	7	10	4	21
Möjlighet till dialog	2	8	10	20
Kan läsa när som helst	4	5	4	13
Lite informationsförlust	3	5	6	14
Möter mitt infobehov	1	4	7	12
Personligt	0	5	5	10
Totalt	23	56	60	139*

*18,9 procent bortfall på frågan (fler alternativ var möjliga, öppen fråga)

10. Hur stor anser du möjligheten är att ge respons till ledningen/butikschef på den information som du får?

	1	2	3	Totalt
Ingen	0 (0%)	2 (4%)	3 (5%)	5 (4%)
Liten	2 (12,5%)	3 (7%)	12 (20%)	17 (14%)
Lagom	6 (37,5%)	14 (31%)	32 (54%)	52 (43%)
Stor	5 (31%)	20 (45%)	6 (10,5%)	31 (26%)
Mycket stor	3 (19%)	6 (13%)	6 (10,5%)	15 (13%)
Totalt	16 (100%)	45 (100%)	59 (100%)	120* (100%)

*5,5 procent bortfall på frågan

11. Hur kan informationen från BergendahlsGruppen förbättras? Är det något du saknar?

	1	2	3	Totalt
Inget	4	11	19	34
Bättre framförhållning	2	9	3	14
Mer dialog	1	2	5	8
Måste nå sista ledet	1	3	3	7
Ledningsnärvaro	0	2	3	5
Totalt	8	27	33	68*

*48,8 procent bortfall på frågan (flera alternativ var möjliga, öppen fråga)

12. Hur ofta söker du information på intranätet/databasen på arbetet?

	1	2	3	Totalt
Aldrig	0 (0%)	9 (20%)	40 (65%)	49 (40%)
Några gånger i månaden	3 (18%)	4 (18,5%)	2 (3%)	9 (7%)
En gång i veckan	1 (6%)	4 (18,5%)	2 (3%)	7 (6%)
Några gånger i veckan	8 (47%)	13 (28%)	5 (8%)	26 (20%)
Varje dag	5 (29%)	15 (33%)	9 (15%)	29 (23%)
Endast när jag vet att ny info finns	0 (0%)	1 (2%)	4 (6%)	5 (4%)
Totalt	17 (100%)	46 (100%)	62 (100%)	125* (100%)

*1,6 procent bortfall på frågan

13. Vad använder du intranätet/databasen till? (Fyll gärna i flera alternativ)

	1	2	3	Totalt
Läser fakta om organisationen	8	18	8	34
Läser nyheter om organisationen	11	24	12	47
Beställa lunch	2	0	0	2
Läsa om kampanjer	11	28	14	53
Vara med i diskussionsgrupper	2	1	0	3
Annat	1	4	0	5
Totalt	35	75	34	144*

*3,9 procent bortfall på frågan (flera svarsalternativ var möjliga)

14. Hur ofta söker du information på BGNet portal, via hemsidan, hemifrån?

	1	2	3	Totalt
Aldrig	4 (23,5%)	19 (48%)	20 (62,5%)	43 (49%)
Några gånger i månaden	4 (23,5%)	9 (23%)	3 (9%)	16 (18%)
En gång i veckan	1 (6%)	3 (8%)	2 (6,5%)	6 (7%)
Några gånger i veckan	5 (29%)	3 (8%)	4 (12,5%)	12 (13,5%)
Varje dag	1 (6%)	3 (8%)	2 (6,5%)	6 (7%)
När jag vet om att ny info finns	0 (0%)	0 (0%)	1 (3%)	1 (1%)
Annat	2 (12%)	2 (5%)	0 (0%)	4 (4,5%)
Totalt	17 (100%)	39 (100%)	32 (100%)	88* (100 %)

*30,7 procent bortfall på frågan

15. Hur ofta läser du Bizznizz?

	1	2	3	Totalt
Varje nummer	15 (88%)	32 (69,5%)	25 (39%)	72 (57%)
Ibland	1 (6%)	8 (17,5%)	32 (50%)	41 (32%)
Aldrig	1 (6%)	6 (13%)	7 (11%)	14 (11%)
Totalt	17 (100%)	46 (100%)	64(100%)	127 (100%)

16. Hur noga läser du Bizznizz?

	1	2	3	Totalt
Bläddrar igenom	1 (8%)	5 (13%)	9 (16%)	15 (14%)
Rubriker och inledning	0 (0%)	1 (3%)	2 (4%)	3 (3%)
Det som intresserar mig	4 (31%)	22 (58%)	35 (65%)	61 (58%)
Allt	8 (61%)	10 (26%)	8 (15%)	26 (25%)
Annat	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Totalt	13 (100%)	38 (100%)	54 (100%)	105* (100%)

*7,6 procents bortfall av de som svarade varje nummer eller ibland på fråga 15

17. Vad läser du helst i Bizznizz? (Fyll gärna i flera alternativ)

	1	2	3	Totalt
Nyheter om organisationen	12	31	32	75
Om min arbetsplats	10	31	43	84
Reportage om medarbetare	14	30	39	83
Information från ledningen	9	16	21	46
Annat	1	3	6	10
Totalt	46	111	141	298*

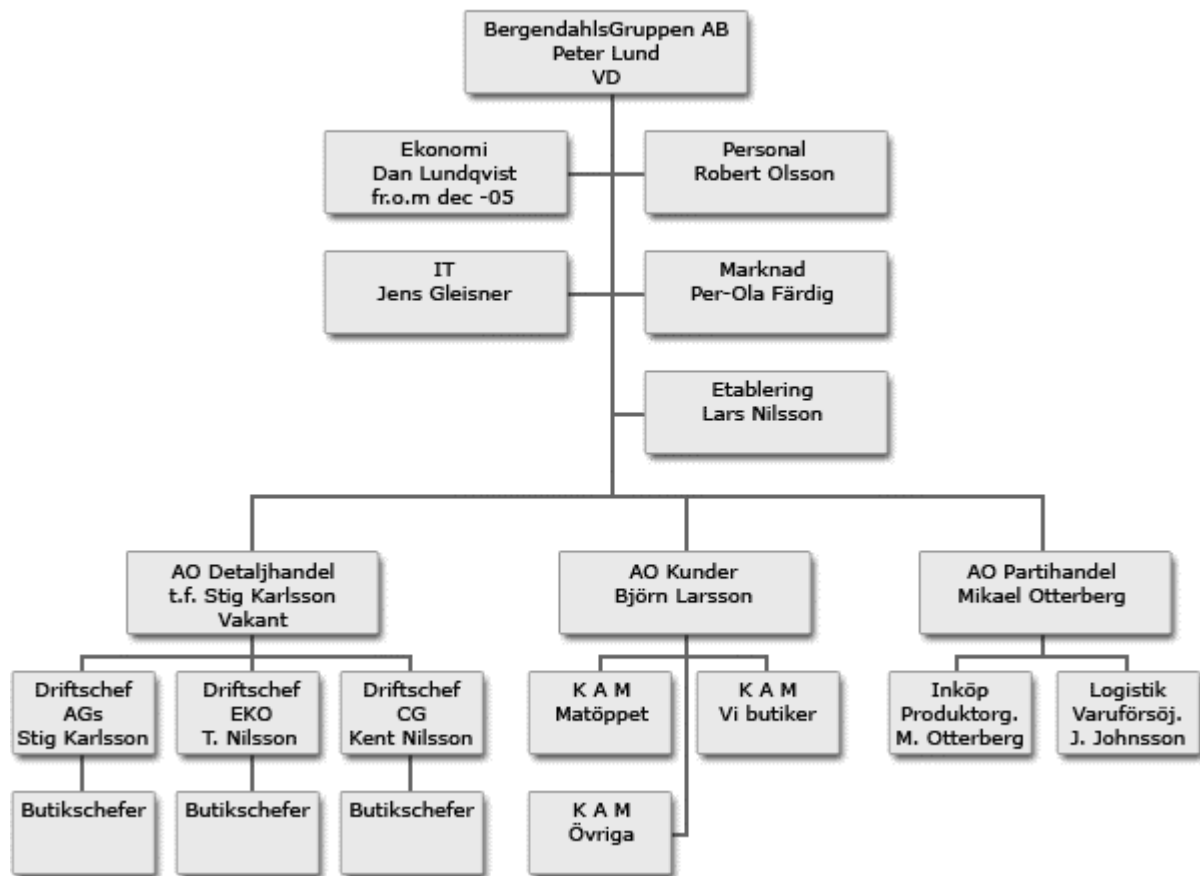
*1,6 procents bortfall av de som svarade varje nummer eller ibland på fråga 15

18. Hur ofta läser du information från anslagstavlan/informationspärmarna?

	1	2	3	Totalt
Aldrig	4 (27%)	3 (7%)	2 (3%)	9 (7%)
Några gånger i månaden	4 (27%)	10 (22%)	10 (16%)	24 (19,5%)
En gång i veckan	1 (6%)	8 (17%)	15 (23%)	24 (19,5%)
Några gånger i veckan	4 (27%)	14 (30%)	15 (23%)	33 (26%)
Varje dag	2 (13%)	7 (15%)	17 (27%)	26 (21%)
När jag vet att ny info finns	0 (0%)	4 (9%)	5 (8%)	9 (7%)
Annat	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Totalt	15 (100%)	46 (100%)	64 (100%)	125* (100%)

* 1,6 procent bortfall på frågan

Bilaga 3: BergendahlsGruppens Organisationschema



Bilaga 4: Intervjuguide till BergendhlsGruppens informatör

Bakgrund:

- Utbildning?
- Hur länge har ni arbetat inom företaget?
- Positioner inom företaget?
- Arbetsuppgifter?

Intern kommunikation:

- Hur ser du generellt på intern kommunikation?
- Vilka är de främsta problemen generellt som uppstår med intern kommunikation i en stor organisation?
- Har Bergendahl & Son någon uttalad informationspolicy?
- Vad har ni för syfte med den interna kommunikationen?
- Vilka interna kommunikationsmedel använder ni?
- Vilka är ansvariga för den interna kommunikationen?
- Hur har er interna kommunikation utvecklats över tiden? Hur tror ni att den kommer att se ut i framtiden?
- Vilka styrkor och svagheter ser ni med de interna kommunikationsmedel ni använder er av idag?

Personaltidningen:

- Vad har ni för syfte med personaltidningen?
- Vem har tillgång till personaltidningen?
- Följer ni upp personaltidningens effekter och uppfyllande av syfte?
- Hur tror ni att de anställda förhåller sig till personaltidningen?
- Vilka styrkor och svagheter ser ni med att använda er av en personaltidning?
- Hur väljs innehållet i tidningen? Vad påverkar valet?
- Har tidningen alltid samma upplägg?
- Hur distribueras personaltidningen?
- Hur ofta utkommer den? Varför denna frekvens?

Intranätet:

- Vad har ni för syfte med intranätet? Vilken målgrupp?
- Vilken information innehåller intranätet?
- Vem har tillgång till intranätet?
- Följer ni upp intranätets effekter och uppfyllande av syfte?
- Hur tror ni att de anställda förhåller sig till intranätet?
- Vilka styrkor och svagheter ser ni med att använda er av ett intranät?
- Hur väljs innehållet på intranätet? Vad påverkar valet?
- Har intranätet alltid samma upplägg?
- Hur ofta uppdateras intranätet? Varför denna frekvens?

Företagskultur

- Hur kännetecknas koncernens företagskultur?
- Hur arbetar ni med att skapa en gemensam kultur i en stor organisation, med till viss del olika verksamheter?

Bilaga 5: Intervjuguide till butikerna

1. **Bakgrund:**
 - Anställd som
 - Tid i företaget?
 - Positioner inom företaget?
2. **Hur uppfattar du mängden information du får från BergendahlsGruppen?**
3. **Hur stor nytta anser du att du har av den information som BergendahlsGruppens ledning sänder ut för att du ska kunna utföra ditt arbete på bästa sätt?**
 - Får info i lagom tid?
4. **Vilken sorts information vill du ha mer av?**
5. **Vilken sorts information vill du ha mindre av?**
6. **Upplever du att du får samma information genom olika informationskanaler (exempelvis intranät, anslagstavla)?**
7. **Om Ja, är detta bra eller dåligt? Motivera.**
8. **Vilka informationskanaler använder sig ledningen främst av för att sända information till dig?**
9. **På vilket sätt föredrar du att få din information?**
10. **Varför föredrar du att få informationen på just detta sätt?**
11. **Anser du att det finns möjlighet för dig att ge respons till ledningen/butikschef på den information som du får?**
 - På vilket sätt?
12. **Hur kan informationen från BergendahlsGruppen förbättras? Är det något du saknar?**
13. **Om vi jämför med när du började, finns det någon skillnad i kommunikationen från företagets sida?**

Intranätet etc.

14. **Hur ofta söker du information på intranätet/Bg net portal via hemsida/databasen?**
 - Går du in via hemsidan eller intranät?

- 15. Vad använder du intranätet/ Bg net portal via hemsida/databasen till?
Vilka andra funktioner finns?**

Personal-, kund- och leverantörstidning

- 16. Läser du tidningen Bizznizz?
Hur noga läser du?
Vad läser du?**

Anslagstavla

- 17. Hur ofta läser du information från anslagstavlan?**
- 18. Vilka värderingar anser du att BergendahlsGruppen har?**
- 19. Något att tillägga?**

