



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

**Institutionen för
Kommunikationsstudier**

Teori om praktik tur och retur

**-En studie om hur Ving arbetar med att internt kommunicera
med sina medarbetare**

Dennis Nilsson

Handledare:

Mats Heide

Examinator:

Jesper Falkheimer

Mastersuppsats

Vårterminen 09

2009-06-05

Abstract

Issue: Theories of how to use communication tools and what underlying strategies should be are many, but why do we not know how a successful organization values these tools and how they make these strategies into action?

Purpose: The purpose of this essay is to expose how a large, decentralized and successful organization is using internal communications, and how they communicate organizational values to their employees, that is, a theory of practice.

Method: This research is based on qualitative interviews & qualitative content analysis. In order to analyze the empirical material I have used a theoretical model containing several consolidate communication theories.

Conclusions: My conclusions are that Vings strategies and ideas are like several of the most current communication theories, but their practical work is limiting the ability of, for example, dialogue and sense making.

Keywords: Internal communications, value based communications, employee roles, sense making, one-way and two-way communications.

Sammanfattning

Titel: Varför fråga teoretiker om hur man bör göra, när man kan fråga praktiker om hur de faktiskt gör? – En studie om hur Ving arbetar med att internt kommunicera till sina medarbetare.

Författare: Dennis Nilsson

Handledare: Mats Heide

Problem: Internkommunikation och värderingskommunikation har blivit två mycket populära ledarskaps- och organisationsverktyg. Teorierna om hur dessa bör användas och vilka bakomliggande strategier som bör finnas är många, men varför vet vi inte hur en organisation faktiskt arbetar med och ser på dessa två verktyg?

Syfte: Syftet är att belysa hur en stor, decentraliserad organisation arbetar med internkommunikation och att kommunicera verksamhetsvärderingar till medarbetare. Syftet med undersökningen är också att illustrera Vings medarbetares roll i den interna kommunikationen ur ett ledningsperspektiv (vilket i denna uppsats innebär ledningens syn på hur det internt kommuniceras med medarbetarna).

Metod: Denna uppsats utgår ifrån en kvalitativ studie där undersökningsorganisationen utgör ett typexempel på hur en organisation kan arbeta med internkommunikation och värderingskommunikation, det vill säga teori om praktik. Undersökningen grundar sig i sex djupintervjuer på två olika organisationsnivåer och fyra olika positioner, samt innehållsanalys av fem medarbetartidningar. Den teoretiska ramen skall förklara och stödja Vings arbetssätt och synsätt rörande de två kommunikationsområdena. Slutligen har jag utformat en modell (Nilsson 4-fältare) för att belysa Vings medarbetares roll i den interna kommunikationen ur ledningens synvinkel.

Slutsatser: Mina slutsatser är att Ving har strategier och tankar liknande flera av de mest aktuella kommunikationsteorierna, men deras praktiska arbete har en mer klassisk syn på kommunikation. Som resultat av det drar jag även slutsatsen att flera av de *moderna* kommunikationsteorierna är bra, men inte nödvändiga för att leda en organisation till framgång. Den sista slutsatsen är att Vings medarbetare inte ges möjligheten att ha den roll som ledningen anser att de borde ha i internkommunikationen.

Nyckelord: Internkommunikation, värderingskommunikation, medarbetarroller, meningsskapande, envägs- och tvåvägskommunikation, kommunikationskanaler.

Denna uppsats genomfördes våren 2009 på Institutionen för kommunikationsstudier på Campus Helsingborg, vid Lunds universitet. Jag som författare av denna uppsats anser att undersökningen varit mycket givande i avseendet att jag, utifrån min undersökning, fått en inblick i hur en organisation arbetar med internkommunikation och förmedlandet av verksamhetsvärderingar till medarbetare. Uppsatsen har skapat en förståelse för problematiken rörande att omsätta teoretiska resonemang i ett sammanhang där individer har en förankring i praktisk kunskap och olika vetenskaplig bakgrund. Denna förståelse kan ses som denna uppsats svar på det övergripande syftet om *hur gör ni?* Jag ser även de erfarenheter och lärdomar som denna uppsats givit som något som förbereder mig inför mitt framtida yrkesliv.

Jag vill också passa på att tacka de företag och kontaktpersoner som ställt upp på denna undersökning. Utan er hade inte denna undersökning varit möjlig att genomföra. Jag vill även tacka min handledare Mats Heide för vägledningen under arbetets gång.

Det finns mängder med teorier kring kommunikation och ledarskap, som bland annat lagt grund för denna undersökning. Min förhoppning är också att denna uppsats skall kunna vara en tillgång för dem som är intresserade av de kontraster som finns mellan teoretisk kunskap och praktiskt utförande gällande kommunikation av interna värderingar i moderna organisationer. Under undersökningens gång har jag även sett flera andra infallsvinklar och områden som kan tänkas tillföra en bredd till området internkommunikation, exempelvis internkommunikation ur ett bottom-up-perspektiv. Internkommunikation må vara ett relativt outforskat område rent praktiskt, men jag vågar påstå att vidare forskning liknande denna undersökning kan hjälpa många organisationer och företag, stora som små, att ta ett kliv framåt mot en stabilare verksamhet.

Helsingborg, maj 2009

Dennis Nilsson

Innehållsförteckning

Inledning	8
1.1 Problem - hur gör man?	8
1.2 Syfte och frågeställning	11
1.3 Avgränsning	11
1.4 Disposition	13
2. Bakgrund till Ving Sverige AB	14
2.1 Om Ving	14
2.1.1 Kommunikation hos Ving	15
2.1.2 Värderingar hos Ving	15
3. Teoretiska utgångspunkter	17
3.1 Relationen mellan värderingar, identitet och kommunikation	17
3.2 Relationen mellan meningsskapande, engagemang och värderingar	22
3.3 Medarbetarens roll i internkommunikation och värderingskommunikation.....	26
3.4 Teoretisk summering	29
4. Metod.....	31
4.1 Kunskapssyn.....	31
4.2 Forskningsansats.....	31
4.3 Litteraturgranskning och ämnesmotivering	32
4.4 Empirisk avgränsning	33
4.5 Urval och val av respondenter	34
4.6 Insamling av empiriskt material	36
4.7 Intervjun	36
4.7.1 Planering.....	37
4.7.2 Intervjuguide.....	38
4.7.3 Genomförande	38
4.7.4 Bearbetning.....	38

4.8 Innehållsanalys av medarbetartidning.....	39
4.9 Metod- och undersökningskritik.....	40
5. Empirisk diskussion: Fallstudie Ving.....	41
5.1 Betydelsen av och synen på internkommunikation hos Ving	41
5.2 Så arbetar Ving med internkommunikation	44
5.3 Så arbetar Ving med värderingskommunikation	48
5.4 Kommunikationskanaler och roller	54
5.4.1 Personliga möten.....	54
5.4.2 Textmaterial.....	56
5.4.3 Elektroniska kanaler.....	58
6. Slutdiskussion.....	63
6.1 Det här är internkommunikation och värderingskommunikation hos Ving.....	63
6.2 Det här är medarbetaren.....	65
6.2.1 Intranätet.....	65
6.2.2 Personliga möten.....	66
6.2.3 Medarbetartidningen	66
6.3 Medarbetarroller i internkommunikationen	67
6.4 Konklusion av slutdiskussion och kunskapsbidrag	69
6.4.1 Personliga reflektioner	71
7. Källförteckning.....	73
8. Bilagor	77
Bilaga 1. Innehållsanalys av 5st medarbetartidningar.....	77
Bilaga 2. Intervjubrev	78
Bilaga 3. Intervjuintroduktion.....	79
Bilaga 4. Telefonintervju	81
Bilaga 5. Personintervju.....	83
Bilaga 6. Medarbetarroller i internkommunikation.....	87

Bilaga 7. Vings medarbetarpolicy Our way.....89

Inledning

I den inledande delen presenteras innebörden av undersökningsområdet internkommunikation. Det sätts i perspektiv till den samhällsutveckling vi har samt beskriver på vilka sätt den interna kommunikationen kan tillämpas som ett managementverktyg, och närmare bestämt användas för att kommunicera verksamhetsvärderingar till medarbetare. Detta görs för att introducera ämnet och för att läsaren skall förstå undersökningens problemformuleringar. Den avslutande delen av stycket är syfte och frågeställning, vilket i klarhet beskriver undersökningens motiv och mål.

1.1 Problem - hur gör man?

Internkommunikation och medarbetarfokus är två mycket aktuella och nära förknippade områden i moderna decentraliserade organisationer. Organisationer har insett att organisationskommunikation och internkommunikation inte enbart handlar om att sprida information på ett effektivt vis, utan för att skapa enighet och bygga kunskap. Att pumpa ut budskap via kommunikationskanaler var förr, att skapa mening och översätta kommunikation med aktion är idag (Quirke, 2008).

Det är inte längre en hemlighet att effektiv internkommunikation är avgörande för om en organisation är lyckad (Welch & Jackson, 2007), det vill säga produktiv, främjar innovation, skapar högre kvalitet på service och produkter, samt minskar kostnader (Robson & Tourish, 2005). Varje forskare, studerande och praktiker inom kommunikations- och informationsområdet översköls av teorier som befäster hur organisationer bör handla i kommunikationsfrågor. Men hur gör man då? Teori om praktik är ett oäventyrligt fokus rådande kommunikationsfrågor om *hur* organisationer praktiskt arbetar med dito (Schatzki & Knorr-Cetina, 2001). Orr (2006) menar att trots det ökade intresset för det praktiska arbetet, även hos teoretiker, skrivs det väldigt sparsamt om detta. Ett område som berört det praktiska arbetet tidigare är produktionsindustri och praktiker och deras arbete. En teoretiker som berört ämnet är Julian E Orr som skrev boken *Talking about machines* 1996. Denna bok fokuserar på det praktiska arbetet som sker i organisationer. Orr (2006) menar dock att denna syn på det praktiska arbetet med fördel kan tillämpas på organisationsteorier utanför produktionssektorn och att det är människan som ligger bakom allt praktiskt arbete vilket således inkluderar organisationen som helhet. Orr menar vidare att om detta ignoreras av forskare, ledning och övriga medarbetare riskerar många organisatoriska teorier och program att komprimeras.

Grundpoängen är således att det är det praktiska arbetet i en organisation som skapar det medium där kunskap och lärande kan urskönjas (Orr, 2006). Vidare menar Schatzki (2006) att en organisation är en sammansättning av praktik och arrangemang som symboliseras av centrerade arbetsstrukturer. Dessa strukturer och organisationspraktiska arbete är organisationens ”praktiska minne” och är det som får medlemmarna att känna sammanhållning och enighet (Schatzki, 2006). Utifrån dessa resonemang konstaterar både Schatzki (2006) och Orr (2006) att teori om praktik i allra högsta grad är nyckeln för att förstå organisationsteorier och resonemang. Detta undersökningsperspektiv och teoretiska förhållningssätt som motiverar denna undersökning och uppsats kan kallas för *the practice turn* (Orr, 2006; Schatzki & Knorr-Cetina, 2001).

I en föränderlig och invecklad värld, med finanskrisen som grädden på moset, blir det allt viktigare med kommunikation och ett ökat informationsflöde (jfr Falkheimer & Heide, 2007). Det ökade informationsflödet har också påverkat organisationer. Själva vikten av information observerades och studerades runt 1940-talet då human-relations-skolorna inträdde. Synen på kommunikation under denna tid var sändarinriktad och man frågade sig *vad skall sägas och hur skall det sägas?* (Strid, 1999). Ett slags transmissionsperspektiv som således inte alls var mottagarinriktad utan lade fokus på verb som överföra, sända, överlämna och ge (Falkheimer & Heide, 2007). Men i det moderna samhället finns en utvecklad syn på information och kommunikation i organisationer som innebär att dito skall genomsyra alla verksamhetsnivåer. Ett slags meningsskapande perspektiv som visar på ett beroende mellan sändare och mottagare, det vill säga ett mer kommunikations- och relationsinriktat perspektiv (Falkheimer & Heide, 2007; McQuail, 1985). Inom modern organisationskommunikation är relationsbyggande och varumärkesarbete två starka begrepp som bekräftar att det är en tunn linje som särskiljer intern och extern kommunikation samt information och kommunikation. Enkelt uttryckt kan sägas att allt arbete i en organisation börjar på hemmaplan. Om organisationens medarbetare inte är medvetna om vad organisationen står för och vart det är på väg kan ingen utanför organisationen veta det heller (Erikson, 2002). Utifrån detta konstaterande är det lätt att förstå att om medarbetare inte får ta del av verksamhetsvärderingar eller inte identifierar sig med organisationens kärnvärden går det inte att skapa goda relationer med omgivningen (Falkheimer & Heide, 2007). Morgan (2006) sammanfattar detta med två ord *Corporate DNA*. Han menar att värderingar, visioner och syften håller samman organisationen och kan användas som ett verktyg för att varje individ skall förstå och ta till sig organisationens mission och utmaningar. En organisations

värderingar, som en del av dess DNA, är en viktig del i organisationens filosofi och fungerar som riktlinjer samt rättsnöre för medarbetare i det dagliga handlandet (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Vad som har hänt är att synen på information/kommunikation genom åren har nyanserats och uppfattningen om informationsmottagaren reformerats från en homogen grupp till aktiva informationssökande individer (Strid, 1999), det vill säga varje medarbetare är en resurs i den interna kommunikationen (Erikson, 2002).

Många moderna organisationer har insett vikten av internkommunikation och det finns tydliga tendenser på att kommunikation allt oftare hamnar på organisationsledningars agenda. Men om vi bortser från begreppet i sig har tidigare undersökningar visat att organisationer med effektiva kommunikationssystem stärker arbetsmiljön internt och har bättre förutsättningar för att uppnå sina verksamhetsmål (Falkheimer & Heide, 2007). Allt fler organisationer är idag decentraliserade, de får utstå större konkurrens och verksamheterna är i allt större grad föränderliga i takt med omvärlden. Detta sätter ökade krav på att kommunicera målen, samordna de olika enheterna, avdelningarna och individerna så att arbetet med att uppnå målen synkroniseras. Utöver de ovan beskrivna uppgifterna skall den interna kommunikationen också användas för att grunda organisationskulturen, normer och verksamhetsvärderingar hos alla medarbetare (Boyd & Sutherland, 2006). Ett företag som aktivt arbetar med den interna kommunikationen och kommunikation av värderingar till sina medarbetare är Ving. Ving är Sveriges största researrangör (Ving, 2009). En stor organisation med många anställda spridda över Sverige och världen. Således en komplex organisation, men som insett vikten av den interna kommunikationen av värderingar och aktivt arbetar för att värderingarna skall genomsyra hela organisationen. De senaste åren har kunskapsamhället mer eller mindre exploderat och unga kritiska medarbetare har ersatt lojala trotjänare. Detta har ökat kraven på kommunikation för att förtydliga medarbetares bidrag till organisationers totalresultat (Erikson, 2002). Denna utveckling samtidigt som den strategiska kommunikationen är på tillväxt och en allt större del av de flesta verksamheter, sätter krav på en förståelse kring kommunikationens betydelse (Falkheimer & Heide, 2007).

Ovanstående problematiseringar kring *the practice turn*, kommunikationens och informationens betydelse för organisationer idag, och internkommunikationens och värderingskommunikationens betydelse för organisationer skapar ett nytt problem. Ett problem som innebär att teoretiker och praktiker vet en hel del om området, men kombinationen av teori och praktik inom dessa områden är mer eller mindre obelysta. Denna insikt, och vetenskapen om vad praktiken kan tillföra till teorin och vice versa skapar en grund

till denna undersökning och motiverar det syfte och frågeställning som presenteras i följande stycke.

1.2 Syfte och frågeställning

Teorier kring internkommunikation och organisationsvärderingar är som tidigare konstaterat många, och de flesta teoretiker menar att dito är förutsättning för verksamheters existens och framgång. Intresset för området har ökat och det är ett mycket använt verktyg i moderna verksamheter. Det finns många olika typer av intern kommunikation som in sin tur har olika funktioner, till exempel arbetsinformation, nyhetsinformation, ledningsinformation och värderingsinformation. Men som introduktionen klargjort är värderingskommunikation ämnet för denna undersökning och uppsats. Denna uppsats tar utgångspunkt i internkommunikations- och organisationsteorier för att belysa hur en organisation praktiskt arbetar med att kommunicera sina verksamhetsvärderingar till medarbetare, och hur informations- och kommunikationsansvariga i organisationen ser på medarbetarens roll i den interna kommunikationen.

Med utgångspunkt från Vings ledning, vilket innefattar de personer som har kommunikationsansvar mot medarbetare, och dessa syften söker denna undersökning med hjälp av valda teorier och insamlad empiri svar på följande frågeställning:

1. Hur arbetar Ving för att kommunicera verksamhetsvärderingar till sina medarbetare?
2. Vilken roll har Vings medarbetare i den interna kommunikationen?

1.3 Avgränsning

Då den interna kommunikationen berörs och appliceras inom flera vitt skilda teoretiska områden vill jag förtydliga att undersökningen endast berör kommunikation av värderingar och ledstjärnor internt i den svenska Vingorganisationen, från ledningsnivå (vilket i denna undersökning innebär anställda med kommunikationsansvar gentemot medarbetare) till medarbetare. När jag använder mig av orden värderingar eller ledstjärnor, som behandlas synonymt, menar jag organisationens uttalade nyckelord (affärsmässighet, drivkraft och omtanke). Närmare förklarar de verksamhetsvärderingar som ledningen komprimerat till meningar eller begrepp, för att kommuniceras till medarbetarna.

Redan innan starten av denna undersökning och uppsats var jag intresserad av att titta närmare på internkommunikation och hanterandet av verksamhetsvärderingar i stora organisationer. Jag upplever internkommunikation och kommunikation av verksamhetsvärderingar som två högst aktuella ämnen, vilket flertalet teoretiker bekräftar (Falkheimer & Heide, 2007; Morgan, 2006; Welch & Jackson, 2007) Dessa två ämnen innefattar också såväl strategisk kommunikation som service management-disciplinens ämnesområden, vilket motsvarar min akademiska bakgrund, och tillfaller således vara en naturlig utgångspunkt för min avslutande undersökning och uppsats. Jag har valt att begränsa undersökningen till *en* organisation eftersom det inte är praktiskt möjligt (på grund av tid- och resursbegränsningar) och min avsikt är inte att ta reda på hur organisationer i allmänhet arbetar med denna typ av kommunikation. Att valet av företag föll just på Ving beror dels på att företaget visat intresse för min undersökning, dels på att det är en stor och komplex organisation som uttalat arbetar med verksamhetsvärderingar igenom den interna kommunikationen och dels på grund av mitt personliga intresse samt min akademiska bakgrund vilket är inriktat mot turism- och serviceföretag.

Kommunikationen av värderingar och ledstjärnor kan ta många olika former, genom olika kanaler och med olika syften. Det finns alltså inga givna ramar för undersökningen, vilket gör det (för mig) praktiskt omöjligt att finna svar på frågan *hur* företag i allmänhet arbetar med att kommunicera värderingar. Undersökningen är således anpassad till en organisation som tillämpar detta arbetssätt och ämnar inte ta reda på om organisationer arbetar med dito eller hur många som gör det. Utifrån dessa insikter baseras undersökningen på en organisation som utpräglat tillämpar denna strategiska kommunikation. I kombination med ovanstående resonemang ämnar jag utföra undersökningen med kvalitativa metoder. Detta för att få en djupare förståelse och insikt i organisationens arbete samt att kunna besvara frågan *hur*. Mitt mål är således inte att utifrån denna studie dra generella slutsatser kring hur organisationer arbetar, utan att på ett djupare sätt studera hur en stor organisation rent praktiskt kan arbeta med att kommunicera sina verksamhetsvärderingar till medarbetare.

1.4 Disposition

Med ovanstående problemformuleringar, avgränsningar och introduktion av område faller uppsatsen att ordnas efter följande struktur. Tanken med detta avsnitt är att underlätta för läsaren genom ett förtydligande av undersökningen och uppsatsens struktur.

1. **Bakgrund till Ving Sverige AB:** *Inledande del som beskriver fallföretaget Ving för att understödja läsarens förståelse för metod- och teoriavsnittet. Inledningsvis beskrivs företaget rent allmänt. Därefter följer ett stycke som beskriver hur Ving arbetar med värderingskommunikation till sina medarbetare.*
2. **Teoretiska utgångspunkter:** *Denna del beskriver uppsatsen teoretiska ramverk, det vill säga de teorier som användas för att klargöra det empiriska materialet. Slutligen uppsummeras stycket och leder tankarna till den kommande analysen.*
3. **Metod:** *I denna del av uppsatsen beskrivs metodval och dess innebörder. Först presenteras min personliga förförståelse av studiens karaktär. Därefter följer en utförlig redogörelse för av fallstudien, det vill säga en redogörelse av tillvägagångssätt, respondenter, fallföretaget samt kritiska aspekter gällande undersökningen. För att länka samman och skapa en förståelse för den teoretiska delen av uppsatsen klargöras slutligen hur de teoretiska utgångspunkterna använts i fallstudien.*
4. **Fallstudie Ving:** *Denna analytiska och empiriska del behandlar Ving Sverige AB ser på och använder sig av internkommunikation och värderingskommunikation. Utifrån det empiriska materialet ämnar jag förklara och tolka Vings tillvägagångssätt med hjälp av tidigare presenterade teorier.*
5. **Slutdiskussion:** *I denna del sammanfattar jag Vings sätt att arbeta med internkommunikation och kommunikation av värderingar. Efter det redogörs Vings medarbetares roll i den interna kommunikation, utifrån modellen "medarbetarroller i internkommunikation". Avslutningsvis presenteras den allmängiltiga kunskap som denna uppsats kan tänkas bidra med.*

2. Bakgrund till Ving Sverige AB

Här presenteras en kort beskrivning av fallföretaget Ving. En insikt i företaget och dess roll i undersökningen ger en ökad förståelse av kommande teori- och metodavsnitt. Först presenteras Ving rent allmänt och därefter beskrivs kort deras arbete med att kommunicera verksamhetsvärderingar till sina medarbetare.

2.1 Om Ving

Ving Sverige AB, före detta My Travel Sweden AB, är ett helägt dotterbolag till Thomas Cook Nordic Holdings AB. Det slutliga moderbolaget sedan 2007 är koncernen Thomas Cook plc, beläget i Peterborough Storbritannien. Bolaget omsatte år 2007 3 823 miljoner kronor (Ving Sveriges AB:s årsredovisning 2006/07) Vings affärsidé går ut på att producera och sälja semesterresor som ger kunderna de bästa veckorna på året. Denna affärsidé har gjort Ving till Sveriges största researrangör med resor till över femtio länder och fler än 500 destinationer. Ving anordnar charterresor, paketresor med reguljärflyg men också enskilda flygbiljetter och hotellövernattningar. Försäljning sker via telefon, internet och butik. Ving tillsammans med kryssningsspecialisten Globetrotter utgör Ving Sverige AB, som har över 250 anställda och cirka 600 000 resenärer per år. Vings vision är att när kunden köper en resa, ska Ving vara den han eller hon först kommer att tänka på, och också väljer att resa med. Vilket också kan uttryckas som: *First in mind, first in choice* (Vings hemsida).

Tidigare år har Ving och resebranschen berörts av olika utmaningar och händelser, exempelvis terrorattentat, naturkatastrofer, idrottshändelser och muhammed-karikatyror. Händelser som tsunamin och dess sviter drabbade verksamheten kraftigt men i övrigt kan de tidigare verksamhetsåren ses som stabila (Ving Sverige AB:s årsredovisning 2006/07). Det senaste halvåret och idag har Ving och en stor del av vår värld påverkats av finanskrisen. Sådana kriser sätter ökat kommunikations- och informationskrav på organisationer, både internt och externt. Detta beror onekligen på individens naturliga strävan efter att saker skall vara innebördsrika och begripliga. Vilket skapar en måste hos organisationer att i krissituationer fylla de informationsgap som finns hos sina intressenter, exempelvis medarbetare (Falkheimer & Heide, 2007). Ving och andra företag är således i dessa tider i stort behov av kommunikation och information för att stärka, skapa en förståelse och helhet samt motivera sina intressenter för att klara av marknadsförutsättningarna och den

samhälleliga utvecklingen i stort. Även om Ving sedan tidigare insett vikten av kommunikation kräver dessa tider kommunikation och information i ökad grad för att behålla organisationens stabilitet och konkurrenskraft. En fungerande helhet hos organisationen är således ett måste för en lyckad verksamhet. En helhet där visioner, kommunikation och värderingar håller ihop organisationen, vilket leder till att varje medarbetare förstår och tar till sig av organisationens utmaningar och uppdrag (Morgan, 2006).

2.1.1 Kommunikation hos Ving

Som skrivet i tidigare stycke är helhet en nyckel för den stabila organisation. Denna insikt är väl förankrad hos Vings. Ving menar att om Ving skall vara det bästa reseföretaget, för både kunder, samarbetspartners, och inte minst för alla inom organisationen krävs det att Vi är en fungerande helhet. Med detta menas att helheten förutsätter gemensamma värderingar som genomsyrar hela företaget. Alla vings informations/kommunikationskanaler styrs från huvudkontoret i Stockholm. Exempel på kommunikationskanaler som används är intranät, hemsida, informationsmöten, policys och en interntidning. Vings informations- och kommunikationsavdelning har tre anställda som ansvarar för både intern och extern kommunikation. Dock bör tilläggas att varje ledare inom organisationen har kommunikationsansvar gentemot sina medarbetare.

2.1.2 Värderingar hos Ving

Thomas Cook och Vings medarbetarpolicy består av tre stycken värderingar/nyckelord. Dessa tre är: *Affärsmässighet, Drivkraft och Omtanke*. Dessa värderingar existerar för att skapa en fungerande helhet i organisationen, inte bara för kunderna och samarbetspartners, utan är minst lika viktiga för alla medarbetare. Vings mål är att värderingarna skall vara gemensamma och genomsyra hela organisationen. Den bakomliggande tanken med Vings värderingar är att medarbetaren är en nyckel i organisationens utveckling, framförallt genom samlad kunskap, handlingskraft och engagemang. Alla medarbetare, oavsett nivå, arbetar som ambassadörer för organisationen och utgör en mycket viktig del i organisationens resultat och framgångar (Vings medarbetarpolicy Our way). Allt arbete som utförs av vings medarbetare skall stödja affärerna och skapa goda förutsättningar för att externa intressenter skall välja Vings som resarrangör. Med detta som målsättning stärks konkurrenskraften hela tiden och skapar en lönsam verksamhet. Varje medarbetare har goda möjligheter till en positiv personlig utveckling, vilket hos Ving anses vara direkt avgörande för att medarbetaren skall kunna utföra ett bra arbete idag och i morgon (Our way). Nedan visas ett kort utdrag, från Vings

medarbetarpolicy *Our way*, som beskriver vilken roll värderingarna har för den enskilde medarbetaren och organisationen som helhet:

För att Thomas Cook ska vara det bästa företaget i resebranschen, både för våra kunder, samarbetspartners och inte minst för alla oss som arbetar i koncernen, måste vi vara en fungerande helhet. Helheten förutsätter gemensamma värderingar som genomsyrar hela företaget. Dessa värderingar har vi samlat i vår medarbetarpolicy *Our Way*, som kan sammanfattas i tre ord: affärsmässighet, drivkraft och omtanke. Ett företags affärer utvecklas framförallt tack vare medarbetarnas samlade kunskap, engagemang och handlingskraft. Vi är alla ambassadörer för vår verksamhet, och vi har alla en viktig del i vår framgång och vårt resultat. Den gemensamma nämnaren för vår utveckling ska vara Kundnyttan. Förbättrar vi den stärks automatiskt vår konkurrenskraft och vår förmåga att skapa uthållig lönsamhet (*Our way*, se bilaga 7).

3. Teoretiska utgångspunkter

Denna del beskriver uppsatsen teoretiska ramverk, det vill säga de teorier som användas för att klargöra det empiriska materialet. Slutligen uppsummeras stycket och leder tankarna till den kommande analysen.

Att kommunikation är viktigt för organisationer är knappast ett revolutionerande påstående, men vad denna kommunikation kan innebära för organisationen och vad effekterna av dito kan bli är mindre självklart. Uppsatsen teoretiska stycke kommer att beröra relationer mellan olika perspektiv och begrepp som är nära förknippade med intern kommunikation. För att förtydliga den teoretiska diskussionen kan sägas att huvudsyftet med den interna kommunikationen är att underhålla förbindelsen mellan värderingar, identitet, meningsskapande, engagemang och kultur för att stärka de interna relationerna mellan medarbetare i organisationen. Följande avsnitt kommer alltså att belysa hur dessa olika kommunikationsperspektiv är förknippade och vad de tillför i en organisations interna kommunikationsprocesser.

3.1 Relationen mellan värderingar, identitet och kommunikation

Att kommunikation har fått ökade betydelse i vår föränderliga värld klargjordes inledningsvis, och enligt Falkheimer och Heide (2007) är den interna kommunikationen en förutsättning för organisationers existens. Lite mindre hårddraget menar Welch och Jackson (2007) att:

Effective internal communication is crucial for successful organizations as it affects the ability of strategic managers to engage employees and achieve objectives (Welch & Jackson, 2007, s. 177).

En organisations interna relationer är således direkt avgörande för framgång eller motgång, och kan vidare förklaras som den kärnprocess som en organisation skapar sitt värde igenom (Welch & Jackson, 2007). Denna kommunikationsprocess skall inkludera olika funktioner i organisationen och inte vara implementerad av en enskild avdelning. Bill Quirke (2008) menar att den interna kommunikationen skall innefatta olika organisationsfunktioner vilket innebär ansvarsområden som human resources, ledning, styrning, marknadsföring och kundservice. Kommunikationen skall således inte vara isolerad till en funktion eller avdelning utan olika ansvarsområden skall ha sin beskärda del av organisationskommunikationen för att den skall vara effektiv och representativ, vilket han uttrycker som:

treat communication as a team not as one star player (Quirke, 2008, s. 296).

Varumärkeskommunikation hanteras ofta av marknadsföringsavdelningen, organisationsvärderingar hanteras ofta av ledningen och kommunikationsavdelningen, och medarbetarvärderingar av human resources-avdelningen (HR). Quirke menar att för att kommunikationsarbetet och medarbetarnas inblandning i processen skall vara effektiv bör det istället finnas en avdelning eller ett team bestående av olika funktioner som arbetar med att lyfta fram varje funktions styrkor. Det vill säga inte spela med internkommunikation som ett enskilt verktyg utan blanda in alla funktioner så det finns en enhetlig påverkan på kommunikationsarbetet. Exempelvis behöver ledningen identifiera organisationsstrategierna, utifrån dessa och tillsammans med kommunikationsavdelningen utforma värderingar, som kommunikationsavdelningen tillsammans med HR förmedlar till medarbetarna genom kanaler som IT-avdelningen och informationsavdelningen ansvarar för. Poängen är att det interna kommunikationsarbetet inte agerar avsidet utan i symbios med övriga organisationsfunktioner (Quirke, 2008). Quirkes tankar kring kommunikation, helhetstänkande och olika funktioners samarbete hänger tydligt ihop med Weicks (1995) teorier om för att vi skall kunna skapa mening måste individen försöka *fånga* den värld som denne lever i, leva världen till fullo, och kontinuerligt reflektera över hur *vi* lever den. Weicks tankar påpekar tydligt att för att meningsskapande skall vara en del av organisationen krävs det att värderingar, identitet och kommunikation är förankrat hos såväl individen som organisationen som helhet.

Ledarskap som baseras på värderingar är idag ett mycket bra managementverktyg som tillgodoser konsumentfokuserade marknadsutvecklingen och konkurrensen, framhäver medarbetarnas roll i organisationens identitet och kultur, samt skapar mening i det dagliga arbetet hos alla organisationsmedlemmar. Värderingsbaserat ledarskap förutsätter att det finns tydliga värderingar som är genomgående kommunicerade i organisationen, och att det finns ett kontinuerligt pågående och långsiktigt arbete för att få värderingarna till att bli en del av organisationens beteendemönster (Dolan & Garcia, 2002). Organisationsvärderingarna skall reflektera både kollektiva medarbetarvärderingar och individuella värderingar för att vara ett effektivt managementverktyg (Zhang, Austin, Glass, Mills., 2008). En organisations identitet är nära sammankopplat med vad Schatzi och Knorr- Cetina (2001) kallar för socialt minne. De menar att det är medarbetaren/individen som besitter kunskap och minne, men vad de minns och den kunskap medarbetaren har är format av organisationen sociala påverkan. Denna påverkan består av kommunikation av olika perspektiv på det gångna, framtiden, nuet och hur *vi* skall identifiera oss som organisationsmedlemmar. En slags samverkan av kunskap

som får varje medlem till att se sig själv som en viktig del av organisationsenheterna (Schatzki & Knorr-Cetina, 2001). Ledares roller i detta blir att konstruera en social värld i organisationen som involverar alla organisationsmedlemmar, där det abstrakta och konkreta kopplas samman (Weick m.fl., 2005). För att exemplifiera detta använder Weick en sjukhusmetafor där en sjuk person anländer till sjukhuset. Det konkreta är då själva symptomen och personalens agerande (kan finnas en osäkerhet), medan personalens kunskapsbas (relaterat till tidigare mönster) blir till något abstrakt, något tvetydigt (Weick m.fl., 2005). Detta resonemang tydliggör vikten av kommunikation och kunskap i organisationer, samt att kunskapen är intersubjektiv, det vill säga utvecklas mellan medarbetarna. Denna typ av ledarskap strukturerar om organisationskulturen (Schatzki & Knorr-Cetina, 2001) och ger ett humanistiskt perspektiv på ledarskap där etik och samverkan är två nyckelord för framgång och konkurrenskraft (Dolan & Garcia, 2002). Detta är ett ledarskapsperspektiv som främjar lärande i organisationen (Dolan & Garcia, 2002). Även om medarbetare arbetar själva eller i grupp så är varje medarbetare en del av hela organisationen och olika enheter. Dessa grupper främjar lärande genom kontakt via e-post, telefon och radiokommunikation. Detta ger en möjlighet för medarbetarna att socialisera och på så vis bidra till en organisationsgemenskap baserat på det arbete som var och en av medlemmarna tillför. Dessa insikter förbises dock oftast av organisationsledningar, vilket hämmar medlemmarnas delaktighet i organisationen. Yanow (2006) menar att organisationer måste öppna ögonen för dessa sociala grupperingar och medarbetarnas påverkan av organisationsidentiteten för att kunna behålla sin stabilitet och goda interna relationer. Hon menar att det handlar lika mycket om vad medarbetarna faktiskt gör i organisationen som vad ledarna säger bör göras. Det vill säga att medarbetarna måste vara aktiva i organisationskommunikationen för att vara en tillgång för identitetskapande och kulturbyggande. Dock krävs det en insikt om detta från ledare och coacher i organisationen för att dessa skall ge någon effekt (Orr, 2006).

Att internkommunikation är ett viktigt organisationsverktyg har vi klargjort men det är också ett stort ämne som kan fragmenteras till flera olika typer av intern kommunikation. Frågorna som delar in internkommunikationen i flera olika varianter är till exempel vilken kommunikation man syftar på, genom vilka kanaler, till vem och i vilka syften? I den vetenskapliga litteraturen kring ämnet finns det flera olika indelningar som kan vara nyttiga att beakta vid analyser. Ett bra exempel på en sådan indelning är Richmond och McCroskeys (2001) sex funktioner för intern organisationskommunikation. Först är den *informativa*

funktionen där medarbetarna informeras för att kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett bra sätt. Informationen i denna funktion kommer många gånger från ledningen men kan lika gärna komma nerifrån eller från andra medarbetare. Den *regulativa funktionen* är styrningsinriktad och handlar om regler, normer, värderingar och policys. Det är kommunikation som sätter ramar för verksamheten och styr dito i *rätt* riktning. Exempel kan vara rena order ovanifrån men också speciellt utarbetade policydokument där organisationens filosofi skildras. Den tredje funktionen, *integrationsfunktionen*, skapar ordning och reda i avseendet att koordinera arbetsuppgifter, gruppkoordination eller att få alla parter att arbeta mot samma mål. En slags coach- liknande funktion. Den fjärde funktionen är *ledningsfunktionen*. Ledningsfunktionen skall motivera och leda medarbetarna till att utföra det som krävs för att uppnå verksamhetsmålen, att skapa goda relationer internt och lära känna personalen. Den femte funktionen är den *övertalande funktionen*, vilket innebär att ledningen försöker påverka medarbetare att göra något speciellt. Den sista av Richmond och McCroskeys (2001) interna kommunikationsfunktioner, och kanske också den viktigaste, är *socialiseringsfunktionen*. Denna funktion handlar om att låta medarbetare bli en integrerad del i det existerande kommunikationsnätverket. Denna funktion avgör om en medarbetare överlever i en organisation eller inte. Denna tanke om medarbetarnas allt viktigare roll i organisationskommunikationen stärks av Dolan och Garcia (2002) som menar att ledare skall förvandla organisationen, de skall underlätta för medarbetare och leda organisationen till framgång. I enighet med detta menar Quirke (2008) att ledningens kommunikation till medarbetarna måste hålla samma nivå som organisationen är beroende av arbete som medarbetaren utför, det vill säga ett ömsesidigt beroende som skall sätta nivån för kommunikationsprocessen. Detta innebär ökat fokus på socialisering och stödjande än struktur och ordergivande. Det handlar om att få medarbetaren att förstå och bli accepterad i organisationens *värld*, det vill säga att veta vem man bör prata med för att få information, man vet på vilka sätt man ska kommunicera med sina medarbetare och man har kunskap om organisationens informella normer. (Heide m.fl., 2005) I enighet med Heide med flera (2005) menar jag att dessa funktioner kan ses som grundläggande och väl tillämpbara ur ett forskningsperspektiv men mindre användbara rent praktiskt. Det jag menar är att den interna kommunikationen rent praktiskt innehåller alla dessa funktioners egenskaper, men att indelningen bör vara grupperad efter vilken sorts kommunikation det är. Exempel på sådana indelningar kan vara nyhetskommunikation, arbetskommunikation, värderingskommunikation eller styrkommunikation. Detta påstående görs eftersom funktionernas egenskaper inte är så strikt indelade, utan fungerar i symbios med varandra. Ett exempel på vad jag menar är att det

är svårt för ledningen att koordinera en arbetsgrupp utan att informera om till exempel projektmål, eller att inkludera nyanställda i en arbetsgrupp utan att kommunicera verksamhetsvärderingar. Det finns således ett tydligt beroende mellan funktionernas olika egenskaper och därför är det betydligt lättare att konstatera vilken typ av kommunikation det rör sig om.

En organisations strategier ändras också allt eftersom det sker förändringar på marknader etcetera vilket också innebär att organisationens kommunikationsstrategier också måste vara flexibla och anpassningsbara (Quirke, 2008). Detta bekräftar funktionernas övergripande påverkan i organisation och fastslår att funktionerna är något för snävt indelade. Ett betydligt enklare sätt och mer tillämpligt sådant är alltså att dela in den interna kommunikationen efter olika kommunikationstyper men som samtidigt inkluderar de ovan beskrivna funktionernas egenskaper (Heide m.fl., 2005). Denna indelning tydliggör en organisering och leder kommunikationen åt rätt håll. Som tidigare konstaterat är kommunikationsflödet enormt och i moderna platta organisationer vilket innebär att fler medarbetare har kommunikationsansvar och möjlighet att påverka andra medarbetare i större utsträckning. I platta organisationer, där organisationen agerar närmare kunderna, är det viktigt att få medarbetaren att identifiera sig med sin organisationsenhet, vilket skapar motivation, lojalitet och produktivitet. Medarbetaren har en viktig roll i kommunikationen med kunderna, de har en viktig roll i kommunikationen på enhetsnivå, och bör inte i hög grad påverkas av organisationens helhet utan ha fokus mot sin specifika enhet (Quirke, 2008). Ordning och organisation är därför nära kopplat till kommunikationsperspektiv. Weick (1995) menar att organisationer kan ses som samhällen, och att det handlar om att finna ordning i en kaotisk värld. Det handlar om att organisera, aktivera mänskliga handlingar, kanalisera handlingar mot mål genom ramar och regler. En viktig insikt gällande organisering i organisationer är att system, till exempel ordning av den interna kommunikationen, måste vara lika komplex och varierande som omgivningen den verkar i. Dessa ord, texter, kategorier och språk som förmedlas genom läsning, skrift, konversationer och redigering formellt och informellt i organisationer ställer krav på kunskap och struktur (Weick m.fl., 2005).

Ur ett ledningsperspektiv och i kommunicerandet av värderingar är det också naturligt att detta sker till största del genom formell kommunikation, vilket också är utgångspunkten för denna undersökning, och den informella kommunikationen beaktas således ej. I praktiken är det inte alls lätt att skapa en effektiv intern kommunikation. Enligt Falkheimer (2001) anser många företag att en duktig informatör ofta är lösningen på eventuella

kommunikationsproblem och att problemen oftast uppstår på grund dåligt informations-spridning där kommunikationskanalerna oftast är boven. Detta innebär alltså att fokus allt som oftast ligger på själva informations-spridningen och de tekniska kanalerna, snarare än förståelse av medarbetarnas tolkningar och lärande. Denna något förlegade syn på intern kommunikation kan vara ett problem om man skall tro teoretiker inom områden kommunikation och ledarskap. Ur denna synvinkel, på internkommunikation eller organisationskommunikation, innebär det att personer med kommunikations- och informationsansvar bör vara verksamma som strateger och pedagoger i första hand, beställare och producenter i andra hand (Falkheimer, 2001; Grönroos, 2002).

3.2 Relationen mellan meningsskapande, engagemang och värderingar

Att organisationer baserar sin verksamhet på värderingar och mål är inget nytt, snarare ett traditionellt ledarskapsverktyg, för att skapa organisationsstruktur och ledning. Men den traditionella hierarkiska kontrollen räcker inte till i dagens globala, komplexa och konkurrensfyllda samhälle och marknad. Flera teoretiker är överens om att det krävs ett nytt sätt att hantera utvecklingen och vi måste sträva mot en ny slags kultur. En kultur som kräver strategiska beslut från ledningsnivå, angående medarbetarens roll i organisationen. Det är ett måste att frambringa alla medarbetares fulla potential och utveckla den professionalitet och personlighet som organisationen besitter (Dolan & Garcia, 2002; Zhang m.fl., 2008)

Medarbetarna har en mycket viktig roll i att förankra en organisations värderingar och varumärkesbetydelse. De är den absolut viktigaste faktorn för att en sådan strategi skall vara lyckosam. I en organisations varumärke är medarbetarna en medproducent (benämns som Co-creator) av organisationens värderingar och varumärkets betydelse, men också den person som skall motsvara organisationens värderingar och mål gentemot intressenterna (Schultz m.fl., 2005). Ett perspektiv som går hand i hand med föregående resonemang är meningsskapande. Meningsskapande handlar om vem vi tror att vi är som organisation. Vilket formar vårt agerande och tolkande av händelser och fenomen, som påverkar externa intressenters image och hur de behandlar oss som organisation, vilket antingen stabiliserar organisationsidentiteten eller gör den instabil (Weick, Sutcliffe, Obstfeld, 2005). Organisationens självbild är alltså viktig för imagen, eftersom meningsskapandet sker i intressenternas medvetande. Om intressenternas bild av organisationen förändras kan

organisationens identitet bli instabil och organisation mottaglighet för ny mening ökar kraftigt. Meningsskapande föds ur organisationens identitet som formas av tanken:

how can I know who we are becoming until I see what they say and do with our actions? (Weick, m.fl., 2005, s. 416).

Weicks tankar kring meningsskapande tar fram betydelsen av medarbetaren i organisationen eftersom han/hon möter intressenterna och kan lättare se eventuellt förändring i efterfrågan, beteende och mening. Det meningsskapande perspektivet menar att omständigheterna som finns kring organisationen, vänds till en komprimerad situation baserad på ord vilket formar och leder organisationens handlingar (Weick m.fl., 2005). Det handlar om att finna ordning i en kaotisk värld (organisering), aktivera mänskliga handlingar, kanalisera handlingarna mot specifika mål genom ramar och regler (Weick, 1995). Enkelt förklarat kan detta ses som att organisationers system och handlingar måste vara lika varierande och komplexa som den omgivningen de verkar i, både på kollektiva och individuella plan i organisationen. Dessa system och handlingar utgörs av kommunikation som ofta förmedlas dolt ibland medarbetarna i en organisation, genom texter, läsning, skrift, konversationer och redigering. Organisationerna existerar således genom kommunikation och medarbetarna, och blir då även centrala faktorer i organisationens meningsskapandeprocess (Weick, 2005).

Att se medarbetarna som en resurs för organisationen, är idag tillämpat i de flesta större organisationer, detta kallas för *human resources management*. Medarbetaren ses som en värdefull resurs som bidrar till organisationens aktiviteter såvida organisationsledningen ger dem möjligheten. Detta perspektiv på medarbetarens roll går att relatera till Maslow's behovsteorier. Enligt dessa teorier kan organisationsledningen motivera medarbetarna på alla nivåer i organisationen, till exempel genom att tillgodose psykologiska behov, säkerhet, sociala behov, bekräfta medarbetarens ego och självförverkligande i organisationen. Ett centralt tema för både organisering och för meningsskapande är att människor (till exempel medlemmarna i en organisation) organiserar för att skapa mening i tvetydiga budskap och återskapa den känslan i arbetet, för att skapa ordningsamhet för framtiden (Weick m.fl., 2005). Detta kan uttryckas som att det handlar om att skapa en etikett och kategorisera (i kontexter) för att stabilisera strömmen av erfarenheter, vilket underlättar samarbetet mellan medarbetare i organisationen. Även Sayer (2000) menar att medarbetarna tillsammans konstruerar organisationens verklighet. I sann konstruktivistisk anda är allting runt omkring oss, kunskap och objekt socialt konstruerade. Men för att denna verklighet skall upprätthållas måste medarbetarna involveras till den grad då de känner sig delaktiga och kan förknippa sig

själva och det dem bidrar med till organisationens helhet och ernående av mål (Quirke, 2008). För att öka chansen till det gäller det för ledningen att låta medarbetarna få fram sina tankar, önsknings och förväntningar för att kunna hantera dem på bästa möjliga sätt när de blir eller inte blir uppfyllda. Weick (1995) menar att detta påverkar hur medarbetaren accepterar, tar till sig och kan bearbeta händelser i det dagliga arbetet. Weicks resonemang har tydliga kopplingar till Morgans (2006) argumentationer om att organisationer måste inkludera sina medarbetare i skapandet och formandet av värderingar för att värderingarna skall kunna genomsyra alla nivåer, för att motivera medarbetarna och för att de skall kunna förknippa sig med organisationen som helhet. Enkelt uttryckt ger involverandet av medarbetarna ökat engagemang och större förståelse kring händelser vilket skapar möjligheten att göra strategier till verklighet (Quirke, 2008). Medarbetarnas värderingar drivs på både en individuell och social nivå. Detta innebär följaktligen att alla medarbetares personliga värderingar är av vikt för att kunna förstå både medarbetaren själv och organisationen som helhet (Zhang m.fl., 2008). Sayer (2000) menar att människan skapar en karta och kartan ger oss en värld (exempelvis organisationen), denna värld påverkar i sin tur hur människan (eller medarbetaren) ser på händelser och fenomen i nuet och framtiden. En sund syn på påverkan och kunskap kan således tänkas vara att även fast kunskap, händelser och utveckling ursprungligen kommer från en eller flera medarbetare i organisationen innebär det inte att det inte påverkar andra utanför gruppen. Kort och gott så påverkar vi varandra och tillsammans skapar vi vår verklighet. Detta hänger ihop med att människans identitet är skapad i en social kontext (delvis i den organisation du arbetar) och människan är beroende av erkännande från andra (Uggla, 2002), till exempel genom involverande i arbetsuppgifter och kommunikation. Denna syn på medarbetarens roll och behov har kommit att bli mycket populärt i managementkretsar eftersom det motiverar medarbetarna, genomsyrar organisationsvärderingar och leder till stärkta band internt i organisationen (Morgan, 2006). Synen på organisationskommunikation har således utvecklats från ett klassiska funktionalistisk perspektiv på intern kommunikation till ett mer relationsinriktade och meningsskapande perspektiv där det finns ett nära samspel mellan intern och extern kommunikation samt ledning och medarbetare (Corenelissen, 2004; Falkheimer & Heide, 2007; Garcia & Dolan, 2002).

Utifrån ovanstående resonemang är det lätt att identifiera att medarbetaren har en viktig roll för organisationskommunikation såväl internt som externt. Varje medarbetare är en del av organisationen, en bricka i pusslet, som kommunicerar sinsemellan för att skapa förståelse, och när förståelsen uppnås blir kommunikationen och agerandet ett uttryck flera människors

syften (Johansson, 2003). För att sammanfatta verksamhetsvärderingars roll i organisationer och i kommunikationen till medarbetare konstateras att värderingar sedan länge förknippats med instruktioner och mål, men är idag ett managementverktyg i sig självt. Vetskapen och intresset av värderingar som managementverktyg har sedan ett par år tillbaka ökat, och idag vet vi att verksamhetsvärderingar är en viktig faktor för framgångsrikt ledarskap i stora organisationer (Buchko, 2007; Dolan & Garcia, 2002). Detta verktyg som också kan kallas för *values-based management* har tre huvudfunktioner i organisationer. Dessa tre är: att tydliggöra, att leda och säkerställa engagemang hos medarbetarna (Dolan & Garcia, 2002)

Att motivera och få medarbetarna att arbeta mot samma mål är en av kommunikationens och informationens viktigaste roller. Det gäller alltså att få medarbetarna motiverade men också att ställa upp på organisationens policy, det vill säga värderingar och mål, samt känna sig delaktiga i organisationens värderingar (Strid, 1999). Värderingarna kan uttryckas som murbruket som håller medarbetare samman i en organisation. När värderingarna är genomsyrade, accepterade och hanterbara skapar det en grund för en organisation. Medarbetare är i behov av unisona värderingar som skapar gemenskap och en socialt konstruerad organisation (Buchko, 2007).

Erikson (2002) pratar om identifierandet och kommunicerandet av kärnvärden som en förutsättning för en framgångsrik organisation. Det är viktigt att förankra organisationens kärnvärden internt eftersom dessa värden särskiljer organisationen från andra aktörer. Lyckas man skapa gemensamma värden så stödjer det organisationens varumärke såväl internt som externt. Denna insikt om verksamhetsvärderingars roll i kommunikation och ledarskap är generella för de flesta teoretiker inom området, men kärt barn har många namn. Ett vanligt begrepp för att definiera detta tankesätt kring internkommunikation och genomsyrande verksamhetsvärderingar är att *leva varumärket* eller *Living the brand* (Schultz m.fl., 2005). Detta begrepp bygger på närhet och ömsesidig påverkan mellan medarbetares engagemang, och prestation och intressenternas uppfattning av organisationen. Medarbetarna internaliserar verksamhetsvärderingarna, det vill säga accepterar och förknippar sig med värderingarna, vilket möjliggör att medarbetarna kan förmedla organisationens och varumärkets löften till såväl interna som externa intressenter på ett naturligt sätt. *Living the brand*- perspektivet har således ett värderingsbaserat synsätt på management. Det ställer krav på att medarbetarna kan identifiera sig med organisationens mål och värderingar. Detta grundar sig i en tro om att värderingar, berättelser och symboler finns invävda i organisationen och dess varumärke vilket genererar en enighet i medarbetarnas beteende (Schultz m.fl., 2005). Vidare finns ett

perspektiv inom *living the brand* som fokuserar på värderingar. Detta fokus gäller medarbetarnas identifierande med organisationen och dess värderingar. Genomgående innebär detta perspektiv att om en organisation har tydliga och starka värderingar skapar det en möjlighet att arbeta kommunikativt för att främja identifikation, motivation och attityder internt i organisationen (Schultz m.fl., 2005). Ledningen eller managers i en organisation kan således inte förvänta sig att medarbetarna skall följa organisationens värderingar och följa medarbetarpolicyn om inte medarbetarna själva blir behandlade ur ett likadant fokus. Kommunikation av värderingar, målsättningar etcetera är det som skapar grundförutsättningarna för att medarbetarna interaktivt ska ha möjligheten att på ett bra och representativt vis marknadsföra organisationen till intressenterna. Den interna kommunikationens interna och externa fokus måste således gå hand i hand (Grönroos, 2002).

Givetvis är inte kommunikationen av värderingar en enkel och snabb process. Till en början med måste det finnas en insikt om att hela organisationen är innefattad, från högsta ledningen till medarbetarna. Att tillämpa *living the brand*- perspektivet på endast medarbetarna eller kontaktpersonalen är ett slöseri av resurser och tid. Det krävs att värderingar och mål genomsyrar hela organisationen och ett stöd från ledningen. Ord, hyllningar och kampanjer om den interna kommunikationens betydelse är inte tillräckligt, det måste vara en process där varje medarbetare inkluderas och tillåts vara aktiv (Grönroos, 2002). Ett av de största problemen vid tillämpningen av dessa strategier, att få organisationsvärderingarna att genomsyra hela organisationen, är att det finns ett för stort fokus på att förändra medarbetarna istället för att översätta värderingarna från ord till kunskap och från retorisk påverkan till erfarenheter. Att låta värderingarna bli en del av specifika arbetssituationer och inte bara ett ord i policydokumentet. Om inte värderingarna och den interna marknadsföringen genomsyrar hela organisationen och inte tillämpas på ett *översatt* vis riskerar kommunikationsinsatsen att bli ett urholkad retoriskt verktyg som inte alls har engagemang, kultur och förståelse som ledord (Schultz m.fl., 2005).

3.3 Medarbetarens roll i internkommunikation och värderingskommunikation

Som en slutsats av tidigare beskrivna teorier finns ett par begrepp som kan ses som direkt avgörande för om kommunikationen av värderingar internt i organisationen kan ses som effektiv och lyckosam i att få medarbetaren att acceptera och *leva* organisationens

värderingar. De begrepp som jag definierat utifrån den teoretiska diskussionen är: transmissionsperspektivet (informationsspridning), meningsskapande perspektivet (lärande och dialog), och deltagande (passivt och aktivt).

Den amerikanske kommunikationsforskaren James Carey menar att meningsskapande perspektivet tidigare kallats för den rituella kommunikationssynen och kan ses som en helig ceremoni som förenar människor och skapar en gemenskap. Denna syn på kommunikation härstammar från antiken och är nära förknippat med ord som deltagande, förening, gemenskap och sammanslutning. Detta kallas idag för meningsskapande och är en social process där människan kommunicerar, interagerar och delar med oss till andra för att skapa mening (Falkheimer & Heide, 2007). En vidare tolkning om hur meningsskapande kan användas i organisationer och kommunikation presenteras av Weick (2001). Han menar att meningsskapande handlar om att organisera situationer, att försöka förstå vad du har att arbeta med, att tolka situationen samtidigt som du agerar för att påverka det som framkommer. Det vill säga raka motsatsen till en passiv diagnos av vad som framkommer, utan en samverkan mellan sändare och mottagare för att skapa förståelse av situationen.

James E Grunig utvecklade 1984 en fyrstegsmodell som identifierade olika PR-typologier, där envägs- och tvåvägskommunikation utvecklades och skapade nya synsätt på kommunikationens roller i organisationer. Dessa perspektiv eller typologier är utvecklade för att förstå och förbättra PR (Tench & Yeomans, 2006), och är därför inte typiska för internkommunikation som område. En Identifierbar egenskap i såväl Grunigs PR-modell och envägs- och tvåvägskommunikation är dock mottagarens grad av deltagande i kommunikationsprocessen. Därför har jag valt att utifrån deltagande belysa ett par olika vis som medarbetaren kan tänkas vara aktiv eller passiv i den interna kommunikationen.

Envägs- och tvåvägskommunikation är två klassiska varianter av kommunikation och informationsspridning. Envägskommunikation är en mer traditionell variant där dominerande sammanslutningar (exempelvis en organisations ledning) sänder meddelanden genom till exempel nyhetsbrev, medarbetartidningar och rapporter. Det är först på senare tid som organisationer börjat använda sig av tvåvägskommunikation för att samla in information om den publik som kommuniceras med, med mål om att alstra kunskap och utveckla kommunikationsprocessen (Dozier, Grunig, Grunig, 1995). Grunigs tvåvägs-asymmetrisk kommunikation, det tredje steget i modellen, är ett utvecklat nutida perspektiv på asymmetrisk kommunikation (Tench & Yeomans, 2006), där sändaren intresserar sig mer för

återkoppling än tidigare. Detta perspektiv kan således ses som en kombination av övertalning och ackommodation (Cornelissen, 2004; Dozier m.fl., 1995), och tolkas som ett passivt medarbetaredeltagande. Perspektivet ämnar skapa goda förutsättningar för enighet och kunskap emellan organisationen och den publik man kommunicerar med, till exempel medarbetaren (Grunig & Grunig, 2002). Tvåvägs-asymmetrisk kommunikation tillämpas främst inom PR-området men har som mål att skapa enighet och acceptans (genom övertalning) kring organisationens vis att tänka och agera, vilket följaktligen inkluderar att övertyga organisationens medarbetare eller övriga publik, och kan på ett extremt vis uttryckas som att när organisation lyckas misslyckas publiken (Dozier et al., 1995). Övertalning är när kommunikatören avser att genom information influera och styra en grupp individer i en riktning som organisationens ledning tagit beslut om. Målen med kommunikationen fattas således bortom kommunikatörens räckhåll, och kallas också för övertalningsmodellen. Detta perspektiv behöver inte ses som total envägskommunikation utan kan innefatta viss återkoppling från omgivningen men är då oftast avgränsat till direkta relationer som till exempel medarbetare, kunder eller återförsäljare (Falkheimer & Heide, 2007). Larsson (2001) menar att den moderna forskningen fortfarande är nära förknippad med antikens åsikter kring påverkan och övertalning. O'keefe (2002) menar att övertalning bör ses som en planerad och lyckad insats med mål om att påverka en annan individs mentala tillstånd genom kommunikation, men med krav om att mottagaren har en viss grad av frihet. Tvåvägs-asymmetriska kommunikationsperspektivet och övertalning är således två typer av strategisk kommunikation som utgår ifrån envägskommunikation men använder också feedback för att stärka sina strategier, dock ej i syfte om att utveckla eller förändra organisationens position eller ställningstaganden (Tench & Yeomans, 2006). Utifrån ovanstående perspektiv och resonemang kring perspektiven får medarbetaren en relativt passiv roll i kommunikationsprocessen, men anses utifrån ledningens perspektiv vara en källa av information och möjlig feedback (Dozier m.fl., 1995).

Tvåvägs-symmetrisk kommunikation är en tvåvägs-kommunikationsprocess som ämnar skapa ömsesidig förståelse och kunskap. Detta perspektiv skall ha som mål att påverka både kommunikationsmottagaren och organisationens position eller ställningstagande i till exempel kommunikationsfrågor. Detta perspektiv innefattar dialog som verktyg för processen, för att kunna leda, bygga, underhålla och utveckla såväl interna som externa relationer (Dozier m.fl., 1995; Tench & Yeomans, 2006; Grunig & Grunig, 2002). En dialog skall kunna påbörjas och styras av båda parter i en kommunikationssituation, vilket gör medarbetaren till en aktiv

deltagare (Dozier m.fl., 1995). Detta innebär att planeraren interagerar med publiken han/hon vill kommunicera med, detta för att skaffa sig en bild av situationen och använda mottagaren som rådgivare i såväl förarbete som fortlöpande under till exempel ett kommunikationsprojekt (Larsson, 2001). Falkheimer och Heide (2007) menar att dialogen bygger på att mottagarens lyhörddhet, att man begrundar underliggande normer och synsätt för att skapa nya insikter, förkovra kunskap och en kollektiv mening. Det handlar således till stor del om att lyssna aktivt, visa respekt för den som talar och ha som mål att skapa en gemensam förståelse (Dozier m.fl., 1995). Denna förståelse, kunskap och kollektiva mening som dialogen och det tvåvägs-symetriska kommunikationsperspektivet hänvisar till är nära förknippat med engagemang och relation. Det finns två typer av engagemang som dessa perspektiv kan tänkas skapa hos medarbetaren, dessa är: Rationellt engagemang och emotionellt engagemang. Det rationella engagemanget är när medarbetaren känner sig förknippad med verksamheten, att ledare, team eller organisationer är beroende av dem (finansiellt, professionellt eller utvecklingsmässigt). Det emotionella engagemanget är den grad som medarbetaren värderar, tror på och uppskattar ledning, managers eller grupper av organisationen (Quirke, 2008). Tvåvägskommunikationen, tvåvägs-symetriska kommunikation och dialogen skapar således ett aktivt deltagande av medarbetaren, så vida organisation och ledning identifierat och implementerat dessa perspektiv, vilket skapar mening och förbättra arbets kvaliteten. Quirke (2008) menar att om detta görs påverkar det medarbetarens känslor, tillhörighet till organisationen, stolthet i sin position, förståelse av värderingar och mål, att utföra ett bättre arbete, samt förbindelser i framtiden. Ovanstående resonemang beskriver en rad kommunikationsperspektiv som involverar medarbetaren i större grad än föregående stycke, och medarbetaren anses utifrån detta resonemang som en aktiv deltagare.

3.4 Teoretisk summering

Internkommunikation är direkt avgörande för en verksamhets framgång, eftersom det hjälper organisationer att förvandla strategier till aktioner genom kommunicerande, informerande, engagerande och ledande av och till medarbetare (Quirke, 2008). Organisationer är idag verksamma på en global marknad där förändring och dagligt arbete är nära besläktade. Det gäller för organisationer att skilja sig från mängden, och att fokusera på konkurrenskraftiga strategier. Mycket av det interna arbetet i organisationer handlar om att minska luckan mellan strategi och aktion, samt organisationsstrategier och medarbetarens bidrag till verksamheten. Ett starkt och enigt varumärke är ett måste på konkurrenskraftiga marknader, och ett ökat

fokus mot värdebaserat ledarskap och meningskapande är två verktyg som ökar chansen för nöjda medarbetare och kunder (Buchko, 2007; Dolan & Garcia, 2002; Weick, Sutcliffe, Obstfeld, 2005). En organisations målsättningar och värderingar är ett löfte till dess intressenter, vilket ställer krav på att detta reflekteras genom organisationens medarbetare. Detta löfte finns också internt, gentemot medarbetarna själva. Den interna kommunikationen har en nyckelroll i att minska gapet mellan påstående och verklighet. Medarbetarna måste förstå och acceptera verksamhetsvärderingarna, för att förstå hur deras roll är värdefull för organisationens välbefinnande (Quirke, 2008).

Detta resonemang betyder inte för den skull att nutida kommunikationsperspektiv och traditionella ledarskapsperspektiv inte går att kombinera i organisationer idag, men att konstatera att kommunikationen måste baseras på och kombineras med organisationens övriga verksamhetsstrategier är inte svårt. Medarbetarens roll i organisationer och internkommunikation som ett ledningsinstrument är nära förknippade med varandra i moderna decentraliserade organisationer. Det finns en ökad insikt om att effektivitet informationsspridning slagits ut av meningskapande, kunskapsbyggande och relationer. Men innebär det att organisationer idag inte tillämpar traditionella informations- och kommunikationsmetoder som till exempel transmissionsperspektivet eller asymmetrisk kommunikation? Hur en organisation gör och hur dito ser på dessa resonemang om internkommunikation, värderingar och medarbetarnas roll får vi svar på i avsnittet *empirisk diskussion*.

4. Metod

I denna del av uppsatsen beskrivs undersökningens angreppssätt och förståelsen kring hur olika faktorer och metodval kan påverka studiens kvalitet. Vidare presenteras även författarens förhållningssätt, litteratursökning, ämnesmotivering, praktisk genomförande och källkritik för att motivera studiens kvalitet och relevans

4.1 Kunskapssyn

Kampen om kunskap handlar inte om att bestämma vad som är praktiskt eller teoretiskt gångbart, det handlar om att finna en överlappning mellan dem båda, denna sanna kunskapen är både en praktisk och teoretisk fråga (Widerberg, 2002). Dock finns vissa hypoteser om kunskap hos varje enskild individ, till exempel rörande hur kunskap genereras eller hur det bör bearbetas. Olika förhållningssätt till kunskapsskapande kan påverka utformningen av en undersökning, det vill säga att författarens egen bakgrund och erfarenheter kan avspegla sig på studien (Holme & Solvang, 1997). Det kan till exempel vara bra att skilja på ett positivistiskt perspektiv och ett hermeneutiskt perspektiv på forskning och kunskapsbyggande. Den hermeneutiska synen på kunskapsbildning, mest aktuell för denna undersökning, vilket kan ses som motsatsen till det positivistiska förhållningssättet, betonar tolkningens betydelse i kunskapsproduktionen. Detta perspektiv anser att mening och kunskaps uppstår i sammanhang, kontexter, genom förståelse, tolkning, förväntningar och förutfattade meningar (Widerberg, 2002). Eftersom denna undersökning har som syfte att i kontrast till teorier kring internkommunikation och värderingar beskriva hur detta kan utföras rent praktiskt, finns en avsikt att generera en uppfattning om det centrala i problemet och skapa en förståelse till hur internkommunikation och värderingskommunikation kan fungera i organisationer. Tidigare beskrivna insikter plus att undersökningens andra frågeställning baseras på en egenhändigt konstruerad kommunikationsmodell gör att den hermeneutiska kunskapssynen faller naturligt (jfr Holme & Solvang, 1997).

4.2 Forskningsansats

Vad som går hand i hand med kunskapssynen är det angreppssätt som väljs för undersökningen. Det finns två vanliga angreppssätt i deduktion och induktion. Denna undersökning går lite utanför den klassiska angreppssätten och skapar en slags fusion av de

båda för att framkalla teori om praktik. Ett teoretiskt ramverk lägger grunden för undersökningen (deduktivt) för att kunna tolka det empiriska materialet som samlas in, men samtidigt är det empiriska materialet som har huvudfokus (induktivt) eftersom frågeställningen är *hur* gör Ving, vilket sätter det praktiska i fokus. Undersökningen består således av tre olika underfrågor: 1. Hur säger teorin att man bör göra? 2. Hur gör man? 3. Hur kan tillvägagångssättet tolkas med hjälp av teorierna? Det är alltså teori om praktik, där den teoretiska ramen tolkar och förklarar ett praktiskt tillvägagångssätt. Detta angreppssätt, även förklarat i inledningen, kan benämnas som *The practice turn* (Orr, 2006; Schatzki & Knorr-Cetina, 2001). Detta angreppssätt kan tänkas vara en fördel eftersom ett allt för teoristyrkt angreppssätt kan vara ett hinder för kreativiteten i den kvalitativa undersökningsmetoden (Widergren, 2002). Min valda ansats kan ses som ett sätt att utifrån den teoretiska uppfattningen föra en diskussion genom det empiriska materialet för att eventuellt förändra eller ge nytt perspektiv på det etablerade teoretiska synsättet (jfr Holme & Solvang, 1997), vilket Esaiasson med flera (2007) benämner som en teoriutvecklande undersökning.

4.3 Litteraturgranskning och ämnesmotivering

Internkommunikation som från början var det tänkta uppsatsämnet framgick efter en litteraturöversikt och diverse handledningstillfällen vara ett ganska väl utforskat område, ur både kommunikations- och managementperspektiv. Men utifrån utförda litteraturgenomgångar/litteraturgranskning, vilket innebär att skaffa sig en överblick över samlad kunskap inom det aktuella området (Backman, 1998), konstateras att både vetenskapliga artiklar och allmänna litterära verk sällan beskriver teorier baserat på praktik. Denna insikt om bristen på teori om praktik, skapade ett ökat intresse för att ta reda på *hur* en organisation arbetar med den interna kommunikationen och värderingar i den interna kommunikationen. Ytterligare konstateranden är att internkommunikation, ledarskap och organisationsvärderingar är nära förknippade med varandra, men att det inte finns vetenskapliga verk som exakt berör min problematisering. Detta ser jag som en klar fördel, då det känns onödigt att uppfinna hjulet en gång till.

4.4 Empirisk avgränsning

Uppsatsen tar ansats i hur organisationer använder sin internkommunikation för att kommunicera verksamhetsvärderingar till medarbetare. Denna ansats är bred och kräver avgränsningar, främst gällande kommunikatör och företag. Jag har valt att avgränsa undersökningen till reseföretaget Ving och anställda på lednings och coachnivå. Detta val grundar sig i att Ving uttalat arbetar med att kommunicera sin värderingar till medarbetare, vilket är förutsättning för att kunna besvara frågan *hur arbetar företag med att kommunicera sin värderingar till sina medarbetare*. Ytterligare anledningar till Ving som undersökningsobjekt, är att det är en stor organisation vilket gör det interna kommunikationsarbetet mer komplext än i ett litet företag, samt att verksamheten under många år varit framgångsrik (framgångsrikt ekonomiskt, verksamheten har ökat varje år, och nöjda medarbetare). Jag menar inte att internkommunikation är mindre viktig i mindre organisationer men att undersökningen får mer relevans i och med komplexiteten som Vings kommunikationsarbete innefattar. Samtidigt drar jag också en slutsats i att Vings internkommunikation överlag fungerar väl eftersom verksamheten är och har varit framgångsrik under många år. Varför jag som författare av denna uppsats valt Ving som undersökningsobjekt, att utgå från ett ledningsperspektiv (det vill säga personer med kommunikationsansvar gentemot medarbetare) och inom området internkommunikation, beror också på min akademiska bakgrund. Jag har tidigare studerat inom *Service Management*- disciplinen med inriktning mot turism, vilket skapat ett intresse för ledarskap inom turismbranschen. Min nuvarande utbildning i *strategisk kommunikation* har skapat intresset för internkommunikation, vilket idag också är ett aktuellt område för såväl små som stora verksamheter (Powell & Dodd, 2007). Ytterligare en avgränsning som görs är att fokus ligger på den formella/planerade kommunikationen och inte den informella som i allra högsta grad innefattas i och påverkar internkommunikationen. Den avgränsningen görs först och främst eftersom frågeställning tar utgångspunkt i ett ledningsperspektiv men också för att en sådan undersökning (förutsätter observationer) kräver mer resurser och tid än vad som finns för denna undersökning. Metodvalet för undersökningen, avgränsar också arbetet eftersom värderingar kommuniceras genom många olika kanaler. I huvudsak har fokus lagts på intervjuer med anställda på Vings informationsavdelning men också på material som informationsavdelningen producerar för att värderingarna skall nå medarbetarna, vilket känns givet för att kunna besvara frågan *hur*.

Ett avslutande förtydligande om uppsatsen avgränsning gäller analysens omfattning. Undersökningen kommer inte behandla hur Vings medarbetare mottager kommunikationen av värderingar och ledstjärnor, utan endast analysera hur de individer som utpräglat arbetar med denna kommunikation för fram budskapen till medarbetarna och hur man utifrån denna fakta kan tolka samt identifiera medarbetarens roll i den interna kommunikationen. Undersökningen och uppsatsen tar således endast sändarsidan i beaktning.

4.5 Urval och val av respondenter

Det slutliga urvalet för primärstudier är givetvis beroende av kontexter och det valda problemet (Backman, 1998). Problemet kan anses vara en självklar påverkandefaktor men val av kontext lika så, därför redogör jag för mina utgångspunkter. Fokus för denna undersökning ligger på platta serviceorganisationer som tillämpar ett internkommunikationsperspektiv och värderingskommunikation. Detta fokus valdes eftersom värderingskommunikation är huvudbegreppet för denna undersökning och vad gäller komplexiteten av värderingskommunikation berör det till största del svårigheterna att genomsyra värderingarna i organisation och för att få medarbetarna på golvet att hålla "the brand promise" (Grönstedt, 2004, s. 14). Utifrån detta konstaterande anser jag personligen att organisationsvärderingar till större grad påverkar arbetssätt, kunskap och kvalitet i serviceorganisationer än i tillverkningsindustrin. Tillverkningsindustrin fokuserar till stor del på effektivitet och struktur och produkten är det slutgiltiga i tillverkningsprocessen vilket innebär att medarbetarna inte har någon direktkontakt med kunderna. Denna kontakt finns i serviceorganisationers kommunikation och interaktion mellan medarbetare och medarbetare, samt medarbetare och kunder, vilket är av högsta betydelse (Grönroos, 2002). Företag konkurrerar med tjänster och inte med produkter, det är således en fråga om tjänstekonkurrens, där skillnaden mellan de olika organisationstyperna är i sista ledet. Fokus för företagsledning har skiftat från ett intern styrningsperspektiv till ett intresse för de externa konsekvenserna, och en övergång från struktur till process (Grönroos, 2002). Att denna undersökning baseras på ett serviceföretags kontext känns således naturligt.

Då denna undersökning tar utgångspunkt ur ett ledningsperspektiv och managementnivå har således urvalsprocessen följt dito, närmare bestämt personer inom organisationen som har kommunikations/informationsansvar till medarbetare. Generaliserbarhet och representativitet är ej centrala syften i denna kvalitativ undersökning. Dock är urvalet av personer ändå

avgörande för utfallet, och om fel personer ingår i urvalet blir undersökningen oanvändbar i förhållande till undersökningens problemformulering och syfte (Holme & Solvang, 1997). Viktigt vad gäller en kvalitativ undersökning är att urvalet görs utifrån medvetet formulerade kriterier som är strategiskt och teoretiskt definierade (Holme & Solvang, 1997). För denna undersökning finns det två aspekter som strategiskt styr urvalet av respondenter, i mål om att förbättra precisionen och generera den information undersökningen kräver. Dessa är: Ledningsperspektiv och medarbetare som mottagare. De respondenter som valts ut, vilka vill vara anonyma, är således anställda på ledningsnivå och coachnivå, det vill säga anställda med kommunikationsansvar gentemot medarbetare. Genom att låta dessa två aspekter styra urvalet ökar informationskvaliteten och riktar undersökningen åt rätt håll. Vi kan kalla detta för ett strategisk eller systematiskt urval vilket bygger på en teoretisk förförståelse och förutfattade meningar som finns innan undersökningen startar (Holme & Solvang, 1997). Även om generalisering kring organisationer i allmänhet inte är målet för denna undersökningen är urvalet ett så kallat typiskt fall, där population (anställda på Ving) är en homogen grupp, vilket innebär att få fall kan visa på ett allmängiltigt utfall för populationen (Esaiasson m.fl., 2007). Den förförståelse som styr detta urval är således den att den formella interna kommunikationen och värderingskommunikation gentemot medarbetarna strategisk planeras och implementeras från lednings och managementnivå till och genom medarbetare (Falkheimer & Heide, 2007). Ett annat motiv till att använda dessa personer i organisationen är att dessa i större grad besitter kunskap om organisationens grunder, mål och visioner etcetera i jämförelse med till exempel medarbetare på golvet, vilket är viktigt för undersökningens utfall (jfr Holme & Solvang, 1997).

Som tidigare skrivet har respondenterna för undersökningen valt att vara anonyma och kommer därför inte att presenteras på ett ingående vis. Studien består av sex djupintervjuer, och en innehållsanalys av fem slumpmässigt utvalda medarbetartidningar. De första fyra intervjuerna har utförts med anställda på ledningsnivå i organisationen. Sedan två intervjuer med två butikskoacher som har kommunikationsansvar till medarbetarna på golvet. Det utvalda respondenterna följer som tidigare skrivet ett strategiskt urval där frågeställningen och syftet tydligt pekar ut vilka respondenter som är aktuella för undersökningen. De två butiksansvariga har valts ut eftersom deras position i organisationen med allra högsta grad är relevant för undersökningen. Dock har de två butiksansvariga (inte deras position) valts eftersom de är stationerade inom ett närliggande geografiskt område. Fördelen med denna typ av urval är att de utvalda respondenterna med största sannolikhet är de mest kunniga och

insatta i ämnet som ligger som grund för undersökningen, och minskar således risken för att det empiriska materialet inte är representativt för studien. Det som också är viktigt i urvalet är att skapa ett stort/brett informationsinnehåll, det vill säga en informationsbredd (Holme & Solvang, 1997). Med denna insikt valdes därför respondenter med kommunikationsansvar gentemot medarbetare fast på olika nivåer och positioner i organisationen för att skapa en strategisk informationsbredd. Lyckas man med att skapa denna bredd så blir respondenterna en slags miniatyrkopia av alla medarbetare med kommunikationsansvar (Esaiasson m.fl., 2007). De tydliga nackdelarna med detta urval i kombination med respondentintervjuer är att dessa personer har en kunskap i att hantera dessa typer av frågor, vilket möjliggör att den information som ges inte är den sanna, utan den önskade. För att besvara undersökningens frågeställning gäller det först att finna vilka personer i organisationen som har informations- och kommunikationsansvar gentemot medarbetare. En verkställande direktör i en organisation har givetvis denna typ av ansvar, men kommunicerar i många fall endast till ledningsnivå, och det finns således ofta en kommunikationsavdelning som hanterar kommunikationen till medarbetarna under ledningsnivå. Utifrån denna insikt anser jag inte att det är givande att intervjua den verkställande direktören eller områden som inte för en direktkommunikation till medarbetare. Därför läggs fokus på övriga anställda på ledningsnivå som uttalat kommunicerar direkt till medarbetarna.

4.6 Insamling av empiriskt material

Vid insamlingen av primärdata står undersökaren för en rad olika alternativ vad gäller undersökningsmetoder. För att en undersökning skall ge så många perspektiv som möjligt rekommenderas en kombination av olika tillvägagångssätt (Bryman & Bell, 2005). För att uppnå flera infallsvinklar på det undersökta fenomenet har jag därför valt att använda två olika undersökningsalternativ: Intervju och innehållsanalys. Tillvägagångssättet för dessa presenteras nedan.

4.7 Intervjun

Intervjusituationen ställer höga krav på intervjuaren, som skall strukturera och styra intervjun och framförallt ställa rätt frågor på rätt sätt. Det måste finnas en bra grund i form av bakgrundsdata (teorier och kunskap om organisationen), intervjuaren måste ta hänsyn till

psykologiska faktorer (till exempel attityder och motiv), beteendefaktorer (till exempel missuppfattningar och frågefel) och intervjuaren bör ha ett välkonstruerat frågeformulär (Andersen, 1994). Den semistrukturerade intervjun lämpar sig för denna undersökning, eftersom det blir lättare att styra intervjun inom undersökningens valda ramar och samtidigt inte hämma intervjupersonens svar och således minska chansen för att få fram relevant data. Samtidigt ger denna struktur möjlighet till att utveckla frågor, ställa följdfrågor och ändra ordningen till vad som är optimalt för intervjun, de teoretiska utgångspunkterna och undersökningens frågeställning, vilket kan ses som en nyckel för den välformade intervjun (Holme & Solvang, 1996).

4.7.1 Planering

Kritik som den kvalitativa intervjun ofta får utstå handlar om påverkan. Hur intervjuaren i det mellanmänniska samspelet påverkar intervjupersonen. Detta är oundvikligt och kallas för intervju-effekten (Esaiasson m.fl., 2007) För att motverka denna effekts påverkan på intervjun introducerades intervjupersonen till undersökningen syfte, frågeställning och uppläggning. Detta görs för att respondenten skall ha begripet uppgiften och vara införstådd med syftet för intervjun. Samtidigt är det viktigt att klargöra för intervjupersonen att det inte handlar om ett förhör (inget tvång) och att jag som intervjuare inte avser att påverka och leda intervjupersonen till svar. Dessa insikter är direkt avgörande för intervjus tillförlitlighet (Lantz, 1993). Intervjuerna har med intervjupersonens medtycke spelats in, vilket hjälper mig att lagra information som uppkommer under aktiviteten, eftersom jag som intervjuare inte behöver föra noggranna anteckningar under tiden och kan fokusera på frågorna. Dock är det bra att anteckna de viktigaste som sägs under intervjun eftersom det kan underlätta databearbetningen/transkriberingen (Theander, 1998). För att undvika komplikationer under intervjun, vilket kan medföra stora brister för undersökningen, utfördes pilotintervjuer. Jag använde min frågeguide på en person som inte var insatt i akademiskt språkbruk och ämnena internkommunikation och värderingskommunikation, samt en person med akademisk bakgrund och viss förståelse för undersökningens teoretiska områden. Dessa pilotintervjuer generade vissa modifieringar och förbättringar, till exempel formuleringar och ordningsföljd, för att underlätta för både mig som intervjuare och respondenterna (jfr Esaiasson, 2007). Innan varje intervju skickades också ett intervjubrev (bilaga 2) och en intervjuintroduktion (bilaga 3) ut till varje intervjuperson (benämns som IP). Detta för att introducera IP till ämnet, få IP mer bekväm i intervjusituation, och på ett effektivare sätt kunna ställa följdfrågor vilket kan leda till mer tydliga och utvecklade svar än om IP inte är förberedd.

4.7.2 Intervjuguide

När syfte, frågeställning och intervjuupplägg är presenterat är det dags att påbörja intervjun. Först gäller det att ställa frågor kring respondenten/respondenterna vilket är betydelsefull information även kallade bakgrundsvariabler. Denna information kan hjälpa intervjuaren att förstå centrala aspekter av den situation och kontext som intervjupersonen befinner sig i. Vidare ordnades intervjufrågorna efter en så kallad logisk följd, det vill säga den för respondenten mest logiska ordningsföljden (Lantz, 1993). Min frågeguide innehåller konkreta frågor som belyser delaspekter av det teoretiska begrepp som skall klargöras. Guiden är indelad i tre olika delar: Internkommunikation, verksamhetsvärderingar och praktiskt utförande. Ordningsföljden är således strukturerad efter områdesbredd, där internkommunikation är ett brett område och praktiskt utförande mer specifikt. Denna följd kändes inte endast logisk, utan hjälper respondenten att förstå i vilket sammanhang frågorna är aktuella och varför de är viktiga att besvara. Efter varje del uppsummeras vad som sagts och vilket område som skall belysas efteråt. Detta görs för att spegla till vilken nivå jag som intervjuare kan spegla källan, för att få fram om det är någon information som saknas, och förbereda respondenten för kommande frågeområde (Lantz, 1993). (Intervjuguide finns i bilagorna 4 och 5).

4.7.3 Genomförande

Den första dubbelintervjun och intervjun med den tredje Vinganställda på ledningsnivå utfördes i huvudkontorets lunch/uppehållsrum, vilket tyvärr medförde en hel del brus och sämre ljudkvalitet. Detta påverkade inte själva intervjusituationen på ett negativt sätt, utan bidrog till en avslappnad och bekväm intervjusituation. Dock försvårades transkriberingen av dessa intervjuer på grund av sämre ljudkvalitet, men med hjälp av diverse ljudkorrigeringsprogram (*MP3gain, Audacity och Multitool*) blev inspelningarna användbara. Övriga intervjuer hölls via telefon, vilket medgav en tydlig fördel i ljudkvalitet, tids- och kostnadseffektivitet. Dokumenterande av intryck från intervjusituationerna och transkribering skedde direkt efter utförd intervju.

4.7.4 Bearbetning

Transkriberingen av intervjuerna skedde nära intervjudagen eftersom de då finns färskt i minnet vilket underlättar dokumentering av information. Direkt efter intervjutillfället skrev jag också ned reflektioner kring hur intervjun gått, stämningen kring, för och nackdelar med intervjun, intryck och andra faktorer som kan ha påverkat intervjun (jfr Widerberg, 2002). Ingen av respondenterna bad att få ett intervjuutdrag men alla ville ta del av den slutgiltiga

rapporten, vilket jag från början klagade, enligt god sed. Jag valde att göra transkriberingarna av intervjuerna mellan kommande intervjuer, vilket ger mig en större möjlighet att göra en djupare analys av innehållet och således en bra möjlighet att finna vilka frågor som behövdes utvecklas samt vad jag tidigare inte fått svar på. Transkriberingen blir således inte bara en behandling av insamlat material utan även en förberedelse inför kommande intervjuer.

4.8 Innehållsanalys av medarbetartidning

Tanken med fem utförda innehållsanalyser av Vings medarbetartidningar är att med resultatet (benämns som IA) kunna peka på variabler kring hur Ving ser på medarbetarens roll i den interna kommunikationen. Därför lämpar sig en innehållsanalys där resultaten av denna analys kan användas som variabler i förklarande studier. Utifrån de teorier som är relevanta och aktuella för området internkommunikation och värderingskommunikation skapades en tolkningsmall (se bilaga 1). De framtagna kategorier i mallen och kategoriernas innehåll, som tolkar medarbetartidningarnas tankeinnehåll, är baserade på författarens egna interpretationer av de fyra kommunikationsperspektiven transmissionsperspektivet, meningsskapande perspektivet, övertalning och dialog. Dessa perspektiv innefattas i de flesta kommunikationsteorier, aktuella för såväl praktiker som teoretiker, och är en del av denna uppsats teoretiska diskussion, vilket bidrar till en relevant tolkningsmall av medarbetartidningens innehåll. Det rör sig alltså om ett tydliggörande av medarbetartidningens tankeinnehåll, vilket tillsammans med intervjuerna kan skapa likheter eller olikheter, och ge en god inblick i hur medarbetarens roll framställs i den interna kommunikationen (jfr Esaiasson m.fl., 2007). Utifrån de fyra huvudkategorier (transmissionsperspektivet, meningsskapande perspektivet, övertalning och dialog) analyserades tidningarna för att belysa vilken typ av information/kommunikation som förs i alstren till medarbetaren (se bilaga 1 för analysmall). Varje stycke i medarbetartidningen analyserades alltså utifrån perspektivets betydelser och kategoriserades därefter i antalet hel och halvsidor. Efter att samtliga fem slumpmässigt utvalda tidningar analyserats sammanställdes antalet sidor per olika kategori, för att skapa en övergripande bild över medarbetartidningens innehåll och budskap. Resultatet av analysen används i första hand för att tillsammans med intervjuresultaten svara på frågan: *Vilken roll har Vings medarbetare i den interna kommunikationen av värderingar?* Svar på frågan återfinns i avsnittet *slutdiskussion*.

4.9 Metod- och undersökningskritik

En undersökning blir aldrig perfekt och totalt övergripande, det går att finna kryphål i vilken studie som helst. Detta är en viktig insikt, att oavsett metod och fenomen, kommer inte denna undersökning att kunna visa på hela Vings interna kommunikation och hantering av värderingar. Detta beror nödvändigtvis inte på undersökningens brister, utan för att det alltid finns ytterligare perspektiv att åskådliggöra. Ett bra exempel på det är att undersökningen tar utgångspunkt i ett ledningsperspektiv, vilket innebär att den informella kommunikationen som har ett stort inflytande på internkommunikation, helt och hållet bortses. En annan nackdel med undersökningens utgångspunkt är just fokuset på det informativa och formella (till exempel ledningen och textmaterial) som med största sannolikhet kommunicerar det som *organisationen vill kommunicera*, men om det faktiskt är så till den grad som undersökningsenheterna menar, kräver ett annat förhållningssätt för att kunna påvisa. Det jag menar är att det inte finns objektiva svar på mina undersökningsfrågor. Detta gäller även insamlat textmaterial, då informationen i dito ofta beskriver hur internkommunikation och värderingskommunikationen bör vara, men om det är en del av organisationens verklighet är en helt annan sak. Resultatet av undersökningen blir således baserat på Vings lednings framställning av information och min tolkning av det samma. Det vore ett misstag att tro att den information som intervjuerna genererar är objektiv och de texter som analyseras talar för sig själva. I enighet med Krippendorff (2004) menar jag att oavsett val av metod, kvantitativ eller kvalitativ, så baseras undersökningen på endast en analytikers sätt att läsa texter och tolka material, vilket således inte säger någonting om tillförlitligheten. Detta är viktigt att ha med sig vid undersökning, en insikt om att det inte finns någon optimal undersökningsmetod, men att valet av forskningsmetod påverkar resultatet på olika sätt och att det är frågeställning och syfte som skall stödja valet av undersökningsmetod och fenomen.

5. Empirisk diskussion: Fallstudie Ving

I detta avsnitt presenteras resultatet av undersökningen och används som ett exempel på hur organisationer kan använda sig av intern- och värderingskommunikation. Detta innebär en sammanställning av insamlad empiriskt material med kopplingar till den teoretiska referensramen. Sist kopplas det empiriska materialet samman med modellen "medarbetarroller i internkommunikation", för att tydliggöra Vings lednings syn på medarbetarens roll i kommunicerandet av verksamhetsvärderingar. Intervjupersonerna kommer att benämnas som IP (samtliga intervjupersoner), IPL (intervjupersoner på ledningsnivå) och IPC (intervjupersoner på coachnivå), och resultat av innehållsanalysen benämns som IA.

5.1 Betydelsen av och synen på internkommunikation hos Ving

Den interna kommunikationen inom Vings organisation har stor betydelse för hur verksamheten fungerar och hur framgångsrik verksamheten är. Den interna kommunikationen på Ving anses vara all kommunikation som förmedlas på ett eller annat sätt mellan medarbetare. Främst sker denna typ av kommunikation genom möten, till exempel morgonmöten, månadsmöten, utbildningar, produktmöten och andra personliga möten (IP). Den kanske största anledningen till internkommunikationens betydelse för organisationen är att fokusera alla medarbetare mot samma mål och värderingar. Denna insikt, i enighet med Welch & Jackson (2007), gör att mycket av arbetet med den interna kommunikationen går ut på att förmedla verksamhetens budskap, skapa goda interna relationer, öppna upp för medarbetares delaktighet i organisationsarbetet och bevisa att alla medarbetar bidrar till organisationens helhet och framgång. Denna syn på den interna kommunikationen inom Ving sammanfattas av en medarbetarcoach (IPC) som säger att:

Den interna kommunikationen hos oss är förmedlingen av information och dialogen mellan medarbetare inom organisationen.

Detta citat, i enighet med analysen av Vings interntidning, ger en tydlig bild över att informationen är en viktig del i den interna kommunikationen hos Ving. Samtidigt tydliggörs även dialogen som ett viktigt verktyg för att skapa en bra internkommunikation. Det läggs mycket kraft på informationsspridning och en väl anpassad informationshastighet som uttalat skall kommuniceras mellan alla olika nivåer (IPL, IPC, IA). Samspelet mellan medarbetare

och möjligheten till dialog är två nyckelord i organisationens interna kommunikation. Utgångspunkten för den interna kommunikation hos Ving är i det traditionella transmissionsperspektivet där själva överförandet av information och informationskanaler har stor betydelse (Carey, 1988). Dock har organisationen en utvecklad syn på detta perspektiv och använder dialogen som ett verktyg för att involvera medarbetare i själva processen, det vill säga skapa möjligheter för tvåvägskommunikation och delaktighet, vilket gör informationsspridningen till en ständigt pågående process (IPL, IA). Även om transmissionsperspektivet kan anses vara en något förlegat syn på kommunikation i det moderna samhället, är det ändå den grundläggande tanken bakom den mesta av all kommunikation i västvärlden (Carey, 1988), och av största vikt för en organisation som är verksam i en föränderlig bransch som i detta fall försäljnings- och resebranschen (IPL). Även om informationspridning och informationshastighet är något som prioriteras hos Ving är delaktighet och relation minst lika viktigt (IPL, IA). Många av de anställda hos Ving har arbetat inom organisation en längre tid, i såväl utlandsorganisationen som på hemmaplan, vilket har skapat goda interna relationer där man känner varandra och träffas över organisationens gränser. Med den bakgrunden hos medarbetaren menar en av IPL att:

Det gör att den interna kommunikationen inte ses och arbetas med som små lösrykta aktioner utan det är allt från hur vi är mot varandra och om vi städar upp efter oss, i allt det läggs våra värderingar in. Detta är inte helt lätt eftersom det inte finns något tiostegsprogram som vi arbetar efter utan samtliga måste involveras för att det skall funka.

Här framhävs gemenskap och en förståelse för gemensamma värderingar som nyckelord i skapandet av en sund internkommunikation och interna relationer. Vidare menar IPL att detta skapat ett bra organisationsklimat, vilket gör att alla medarbetare känner sig delaktiga, att varje individ är en viktig bricka i ett stort spel. Detta är något som Vings ledning aktivt arbetar med för att få varje medarbetare att anse sig själva som en viktig del i verksamheten, eftersom det är grundläggande för såväl företagsklimatet som för en framgångsrik organisation. Som nämnt arbetar Vings ledning aktivt med att den interna kommunikation och mycket av arbetet har som uppgift att "få med alla medarbetare i samma båt, att alla strävar mot samma mål" (IPL). För att uppnå det krävs det en bra internkommunikation, bra informationsmöjligheter och ett dialogtänkande, vilket leder till att medarbetaren känner sig och kan vara delaktiga, och motiveras till att utföra ett bra arbete i enighet med organisationens värderingar. Den interna kommunikationen är enligt samtliga intervjupersoner något som organisationen

prioriterar. Mycket pengar och resurser läggs på att främja den interna kommunikationen och informationsflödet. Ett bra exempel på det är intranätet som ständigt förbättras, utvecklas och kontrolleras. Samtidigt som den interna kommunikationen handlar mycket om informationsspridning och ständigt utvecklande av kommunikationskanaler, belyser alla IPL att internkommunikationens viktigaste uppgift är att skapa delaktighet hos alla medarbetare. En av IP på coachnivå säger att:

Känner man en delaktighet så gör man ett bättre jobb, självklart handlar det mycket om att få fram viktiga budskap, men delaktighet är kommunikationens viktigaste uppgift.

Detta uttalande stärks också av innehållsanalysen som visar att stor del av innehållet handlar om medarbetarnas olika roller i organisationen och att varje person är en eker i det stora organisationshjulet. Den delaktighet som IPC nämner i citatet ovan kan tolkas som ett identifierande och sammanhållande av ett *vi* i organisationen, där samverkan av kunskap mellan medarbetare är en viktig del av organisationsenheterna (jfr Schatzki & Knorr-Cetina, 2001). Precis som IPL hävdar är det ledningens roll att konstruera en organisationsvärld där det finns möjligheter till att involvera samtliga i organisationen. Detta uttalande, i jämförelse med Weick med flera (2005), kan förklaras som att koppla samman det konkreta och det abstrakta. Det konkreta kan tänkas vara en problemsituation eller medarbetarnas agerande medan det abstrakta är den kunskap som varje medarbetare besitter. Detta synsätt på kommunikation och kunskapens intersubjektivitet kräver bra kommunikationsmöjligheter och ett främjande av delaktighet hos medarbetarna (Orr, 2006). Denna delaktighet är något som Vings medarbetartidning tar fäste på. Stor del av innehållet i interntidningen handlar just om medarbetarna, deras olika roller och intervjuer samt reportage om enskilda medarbetare världen över, vilket kan tolkas som ett sätt att befästa en *vi-känsla* och den enskilde individens påverkan på organisationens helhet.

Internkommunikationen hos Ving är av stor betydelse för organisationens framgångar och den interna relationen mellan medarbetare är direkt avgörande för det goda organisationsklimatet. Nästa avsnitt sammanfattar hur Ving arbetar med den interna kommunikationen för att uppnå de precis beskrivna synsättet på internkommunikationens betydelse.

5.2 Så arbetar Ving med internkommunikation

Effektiv internkommunikation är direkt avgörande för en organisation eftersom det påverkar det strategiska ledarskapet till att få medarbetare engagerade och uppnå målsättningar (Welch & Jackson, 2007, s. 177) .

Ovanstående citat förklarar på ett bra sätt Vings syn på internkommunikation och på vilket sätt kommunikationen kan användas som ett strategiskt verktyg. Ur citatet ovan kan utläsas att internkommunikationen skall vara ett strategiskt ledningsverktyg som skall leda organisationen mot sitt utstakade mål och engagera medarbetare. I detta resonemang finns en tydlig samverkan mellan ledning och aktiva medarbetare, vilket förutsätter en platt organisation där medarbetare på olika organisationsnivåer har möjlighet till delaktighet. Några av IPL och IPC benämner detta som ”högt till tak principen”. De menar att det finns tre övergripande syften med denna princip vilka är: kommunikationsstyrning, främja öppenhet och deltagande. Med kommunikationsstyrning menar IPC att det finns uttalat att närmsta överordnad är första kommunikationsalternativet, men att det finns bra möjligheter att kommunicera över organisationsnivåer. Med denna insikt i organisation öppnar det upp för deltagande, vilket IPC menar känns helt naturligt i organisationen. Med glimten i ögat säger en IPL att:

det är inget problem för mig att gå upp eller ringa upp till de högsta cheferna, jag behöver varken sträcka på mig eller ta på mig finkläderna för att gå dit.

Vidare menar IPL att det är viktigt att information och kommunikation sker på alla olika nivåer, det som ligger närmast ens arbetsområde är givetvis det som är mest aktuellt, men det är också viktigt att det finns hög kunskap kring verksamheten, vad som sker och vilken betydelse ens arbete har. IPL menar att för att balansen mellan styrning, kontroll och frihet skall finnas är ”högt till tak -principen” ett måste. En annan IPL säger att:

Jag tycker att det finns en sund intern relation i organisationen, en öppenhet, men det är klart det finns olika direktiv om hur man bör gå tillväga i kommunicerandet internt, men det finns möjligheter att kommunicera till andra nivåer utan att gå via alla led, så man kan ju klart kommunicera till VD direkt.

Ovanstående resonemang kan tolkas utifrån Richmond och McCroskeys (2001) två tillämpningar; *ledningsfunktionen* och *socialiseringsfunktionen*. Ledningsfunktionen skall, precis som IPC menar, motivera och leda medarbetarna i rätt riktning, att få medarbetarna

deltagande och skapa goda och öppna interna relationer. Socialiseringsfunktionen är nära förknippad med vad IPL kallade för balansen mellan styrning, kontroll och frihet. Att inkludera medarbetaren i kommunikationsarbetet och att leda och underlätta medarbetarens delaktighet i organisationen. Detta resonemang, enligt socialiseringsprincipen och IPLs uttalande, benämns av Quirke (2008) som att fokus hos organisationens ledning skall ligga på socialisering och stödande snarare än struktur och ordergivande. Det finns således ett ömsesidigt beroende som skall symboliseras genom att Vings lednings kommunikation till medarbetarna skall hålla samma nivå som organisationen är beroende av arbetet som medarbetaren utför.

Att kommunicera internt hos Ving görs via många olika kanaler, i olika syften och på flera olika sätt. Personliga möten är något som prioriteras hos Ving, men hålls oftast i mindre skala, det vill säga till exempel morgonmöten, veckomöten och månadsmöten på regionkontoret. Sen har de ansvariga för olika regioner, det vill säga platscoacher, olika utbildningar tillsammans (exempelvis produktutbildningar). En gång om året hålls också ett möte där alla medarbetare samlas, vilket oftast innefattar *stora nyheter* som visioner, framtidsplaner, utveckling, och resultat. IP betonar dock att det oftast brukar ges utrymme för olika sorters aktiviteter som case-lösningar där medarbetare får en möjlighet att vara aktiva i mindre grupper, för att främja kunskapsbyggandet, gemenskap och interaktioner. IPs resonemang kan tolkas som nära förknippat med det meningsskapande perspektivets grundtanke om att denna typ av kommunikation förenar människor, det skapar en gemenskap, en social process där individer interagerar med varandra för att skapa mening (jfr Carey, 1988; Falkheimer & Heide, 2007). IP menar att det är viktigt att det finns dessa möjligheter för interaktion mellan medarbetare för att inte endast skapa förståelse av situationer (som till exempel caset) utan också förstå varandras roller i dito. Förståelse för varandras roller och arbetssituationer kan förklaras som en del av meningsskapande. Meningsskapandet handlar om att organisera situationer, att försöka förstå individens roller, att tillsammans tolka situationer samtidigt som du har möjlighet att agera (Weick, 2001). Kunskapsbyggande och meningsskapande är således inte en passiv situation, utan kräver en samverkan mellan sändare och mottagare för att kunna skapa förståelse av olika situationer, vilket Ving i detta fall främjar. IPC menar också att veckomötena och månadsmötena är till för att medarbetarna skall vara aktiva och delaktiga, vilket är något som är uttalat från ledningsnivå. Möten som sker på högre nivå, det vill säga mellan coacher och ledningsnivå, tillämpas också genom coachmöten, utbildningar, telefonmöten och netmeetings. IPC anser att dialogskapandet i organisationen är något som

prioriteras och det finns goda möjligheter via olika kanaler för såväl coacher som övriga medarbetare.

De flesta av IP anser att den interna kommunikationen till stor del handlar om informationsspridning, men informationsspridning med flera olika syften. Givetvis handlar det mycket om att alla medarbetare måste vara uppdaterade men till stor del är det strategisk kommunikation som skall skapa en förståelse kring allas påverkan och bidragande till organisationen, man skall känna att ens roll är viktig för organisationens helhet (IP, IA). Men IP, i enighet med Quirke (2008), tydliggör också att informationsnivån bestäms av vilken typ av roll man har i organisationen och att information och kommunikation anpassas efter olika verksamhetsområden och ansvar. Ving har ingen anställd som har arbetsområdet internkommunikation, utan den interna och externa kommunikationen ligger på samma avdelning, dock finns det en person som har ansvar för den kommunikation som sker via intranätet. IPL menar dock att Ving kommit ganska långt i utvecklingen, eftersom alla anställda har en egen dator, vilket underlättar kommunikations och informationsarbetet samt minskar mängden tryckt material etcetera. IPL menar att den huvudsakliga uppgiften som den interna kommunikationen hos Ving har är att sprida information, vilket också IA bekräftar. IPL menar att det är en föränderlig bransch där informationshastigheten är hög, vilket gör att medarbetare snabbt måste få reda på vad som hänt och vad det finns för ny information att tillgå. Vidare menar IPL att informationen, kanalerna och utformningen är väldigt viktigt för att det skall vara snabbt, enkelt, tydligt, kunna nås av alla och till slut kunna utveckla tjänsteprocesserna efter medarbetarnas och kundernas efterfrågan. Detta tankesätt kring informationsspridningen och betydelsen av informationshastighet känns given för Vings verksamhet, dock är användandet av interntidningen enklare att ifrågasätta. IP betonar vikten av informationshastighet internt i organisationen, dock är interntidningen en långsam kanal som inte alls motsvarar de elektroniska kommunikationskanalerna och borde kanske användas mer för relationsskapande och meningsskapande (IPC).

För att det skall finnas en väl fungerande internkommunikation menar IP att det måste finnas en ledning i organisationen som anser den vara vital för organisationens välmående, och således prioriterar dito (till exempel genom resurser, utbildning och avsatt tid). Samtidigt menar IPL att lägre nivåer i organisationen också måste se nyttan med internkommunikationen, men det kommer de aldrig göra om det är så att det inte är förankrat på ledningsnivå. Dessa tankar kan tolkas som ett meningsskapande perspektiv på kommunikation där både ledning och medarbetare måste försöka fånga den värld som

samtliga är aktiva i. Samtidigt är det viktigt att det finns en öppenhet i organisationen, mellan de olika medarbetarnivåerna, för att möjliggöra ett kontinuerligt reflekterande över hur *vi i organisationen* lever tillsammans (Weick, 2005). Weicks och IPL:s tankar påpekar tydligt att främjande av meningskapande i organisationen kräver att kommunikationen är förankrat hos såväl den enskilde medarbetaren som organisationens helhet.

IPL menar också att medarbetarrollen i den interna kommunikationen inte är att förglömma. En av intervjupersonerna på ledningsnivå uttrycker sig såhär kring medarbetarnas roll:

Det är oerhört viktigt att se på internkommunikationen som att medarbetarrollen är otroligt viktig för oss eftersom det vi gör internt syns till exempel i affären, har man den synen på internkommunikation så kan den göra underverk. Men det är också viktigt att komma ihåg att allt vi gör utanför jobbet, på dagis, på middagen etcetera. påverkar synen på företaget, lockar kunder eller nya medarbetare och så vidare.

Denna syn på kommunikationen och på medarbetarens roll följer det meningsskapande perspektivet och krymper den skiljevägg som en gångs fanns mellan intern- och extern kommunikation, samt mellan ledning och medarbetare (Cornelissen, 2004; Falkheimer & Heide, 2007; Garcia & Dolan, 2002). I detta samspel blir det tydligt att Vings budskap och sanningar inte talar för sig självt, utan också genom dem som förmedlar det och dem som läser det (jfr Sayer, 2000). I enighet med ovanstående resonemang samt IPL:s åsikter är det identifierbart att medarbetaren har en viktig roll för organisationskommunikationen både internt och externt, samt på och utanför arbetet. Varje medarbetare hos Ving oavsett anställningsnivå är en viktig pusselbit, som tillsammans skapar en förståelse och mening av organisationen, vilket slutligen bildar ett uttryck för hela organisationens syften.

En annan del som IP anser är vitalt för att internkommunikationen skall vara väl fungerande och effektiv är möjligheten och tillämpningen av tvåvägskommunikation. IP menar att det måste finnas goda möjligheter för medarbetarna att kunna svara på information, komma med egna åsikter och göra sig hörd. IP menar således att det inte endast får handla om informationsspridning, men att detta till stor del är fallet på intranätet och interntidningen (IPC, IA). Tvåvägskommunikation är något självklart för många men är faktiskt inte speciellt gammalt. Anledningen till Vings uttalande om tvåvägskommunikation kan förklaras med Dozier och Grunigs (1995) tankar om att det skall finnas ett intresse om den publik organisationen kommunicerar med (till exempel medarbetare och kunder), och det skall finnas goda möjligheter för att interagera med varandra, för att man skall kunna skapa kunskap och

även utveckla kommunikationsprocessen. IPC menar dock att kommunikationen uppåt i organisationen oftast går via olika organisationsnivåer, det vill säga att medarbetarna kommunicerar med sin närmaste coach som tar det vidare till nästa nivå om nödvändigt. Vidare menar IPC att om det uppstår stora frågor, flera synpunkter tas detta på mycket stort allvar och det finns goda möjligheter att från regional nivå påverka till förändring, men kommunikation från golv till tak sker sällan. I detta fall anser jag att det snarare handlar om en tvåvägs-asymmetrisk kommunikation, en slags kombination av övertalning eller envägskommunikation och anpassning. Detta anser jag eftersom medarbetaren får en ganska passiv roll i kommunikationen uppåt i organisationen, men ses som en kunskapskälla som skapar goda förutsättningar för enighet mellan till exempel regionkontor och ledning, vilket är det tvåvägs-asymmetriska perspektivets syfte (Grunig & Grunig, 2002). Denna något bristande tvåvägs-kommunikation, rörande direktkommunikation mellan ledning och medarbetare, kan tänkas minska medarbetarens delaktighet, tillhörighet till organisationen, stolthet i position, förståelse av värderingar etcetera (Quirke, 2008). Vings syn på värderingskommunikation och medarbetarnas roll beskrivs vidare i nästa avsnitt.

5.3 Så arbetar Ving med värderingskommunikation

Management by values are based on values. True leadership is, at its most fundamental, a dialogue about values. The future of the company take shape by articulating values, metaphors, symbols, and concepts that guide the daily activity of creating value, by employees at all levels and functions. In other words a humanized interpretation must be given to the basic strategic vision of the company: this is, of course, instrumental for survival and growth, and for obtaining good economic returns (Dolan & Garcia, 2002, s. 103).

I enighet med citatet ovan ser IPL verksamhetsvärderingar som en viktig del av organisationens kommunikationsarbete. IPL menar att mycket av kommunikationsarbetet går ut på att ta fram de rätta värderingarna, göra värderingarna tydliga, förmedla värderingarna i organisationen, implementera värderingar och få hela organisationen att förstå vikten av en sådan enighet. IPL menar att något som underlättar denna implementeringsprocess är att organisationen har en egen utbildning där det både förmedlas vad företaget står för och tar reda på om medarbetaren är den rätte för organisationen. Faktum är att Vings medarbetare tenderar att stanna i organisationen under längre perioder, och byter position i verksamheten,

vilket kan ses som en klar fördel i och med behållandet av medarbetare som identifierar sig med organisationens identitet, kultur och värderingar. Vings syn på värderingar som organisations- och kommunikationsverktyg kan förklaras utifrån Zhang med fleras (2008) tankar om att en framgångsrik organisation förutsätter att det finns tydliga värderingar som är genomgående kommunicerade i organisationen, och att det finns ett fortlöpande och långsiktigt arbete för att få värderingarna till att bli en del av organisationens beteendemönster (Zhang m.fl., 2008).

Ving har under många år tillhört olika varumärkeskonstellationer och använde sig då av Sifo för att kontrollera motivationen, identifieringen med organisationen med mera, och haft som mål att öka den positiva siffran i dessa undersökningar varje verksamhetsår. Mycket resurser läggs ned på detta och de goda resultaten har ökat successivt varje år, vilket enligt IPL beror på ett starkt ledarskap där ledningen skapat rätt förutsättningar för avdelningar, alla medarbetare och ett öppet klimat i organisationen. Detta tankesätt kan tolkas utifrån tre av Richmond och MacCroskeys (2001) funktioner på intern organisationskommunikation. Den *regulativa funktionen* är då Vings ledning styr verksamheten i rätt riktning med hjälp av normer, regler, medarbetarpolicys och värderingar. Den funktion kan bestå av rena order från Vings ledning men skildras också i noga utarbetade policydokument eller annan information som skildrar organisationens filosofi men med mål om att styra verksamheten och medarbetare i rätt riktning. Den coachliknade synen på internkommunikation och värderingar som IPL menar att Vings ledning har liknar *integrationsfunktionen*. Denna funktion ämnar skapa ordning och reda genom till exempel koordinering av arbetsuppgifter eller som IPL menar att få medarbetare att arbeta mot samma mål. IPL menar också att Vings ledning har en viktig roll i att skapa goda förutsättningar för att verksamheten skall uppnå verksamhetsmålen, få medarbetarna att identifiera sig med värderingar, identitet och kultur, samt skapa goda interna relationer. Detta tankesätt inkluderas i vad Richmond och MacCroskey (2001) kallar för *ledningsfunktionen* vilket skall leda medarbetarna till att utföra det som krävs för att uppnå verksamhetsmålen, motivera medarbetarna, lära känna personalen och skapa goda relationer internt i organisationen.

Vad gäller värderingar och mer specifikt Vings ledord, som idag är *affärsmässighet, drivkraft och omtanke* menar IPL att de tidigare ledorden inte varit optimala för medarbetare:

Över tid så märkte vi att värderingarna var otydliga, eller kanske inte otydliga, folk följde dem men de sa egentligen inte så mycket, dom var helt enkelt lite

halvflummiga. Men vi tog verkligen tag i det och frågade oss själva internt i organisationen: vad är det vi vill och vad är känslan? Efter det så paketerade vi egentligen nya värderingar, utifrån gamla etablerade värderingar och medarbetares tankar, vilket resulterade i dessa tre orden: affärsmässighet, drivkraft och omtanke.

Sen beror det ju givetvis på vilken roll man har i företaget, till exempel affärsmässighet har ju kanske jag mer nytta av i mina mål som en viktig bäring där, om man jämför med mina medarbetare som kanske har fler mål kontra omtanke, men indirekt när man fattar beslut så är det ju mycket lättare att veta om det händer något att man kan ta bäring i de tre och att dom skall hjälpa den enskilde medarbetaren.

En av IPL menar att omtanke är det viktigaste ordet, det ord som håller samman de två andra orden. Vidare berättar hon att ledorden tydliggörs genom att exemplifiera olika situationer där varje ledord får en tydlig roll, men samtidigt hålls dessa begränsade för att det skall vara lättare att lägga dessa på minnet. Detta görs eftersom tanken är att varje medarbetare oavsett anställningsnivå skall kunna dessa utantill, även mitt i natten, de skall finnas i bakhuvudet i allt som görs och underlätta i medarbetarens aktioner. Citaten och resonemanget ovan har egentligen tre huvudpunkter, det vill säga att värderingarna skall vara gemensamma, vara utformade efter organisationens enade röst och vara ett stöd i det dagliga arbetet. Detta synsätt på värderingar och ledord är något som Morgan (2006) förklarar som att medarbetarna måste vara med i skapandet och utformandet av värderingarna om de skall kunna accepteras och användas genom hela organisationen. Om det görs skapar det motivation och förknippelse med organisationen som helhet. Precis som IPL antyder ger involverandet av medarbetare i dessa typer av strategiska verktyg ökat engagemang och skapar en större förståelse kring händelser, vilket också enligt Quirke (2008) är nyckeln för att göra strategier till verklighet.

Tanken med Vings värderingar och ledord är inte att de skall återspeglas på varje plansch eller varje nyhetsbrev utan att de skall vara lite "goes without saying" (en av IPL, jfr IA). Vid Vings rekryteringar av nya medarbetare är det noggrant med att personlighet stämmer överens med och kan förknippas med värderingar och ledord, det vill säga om personen inte kan förknippas eller inte kan förknippa sig med värderingarna blir personen inte en del av verksamheten. Ving använder sig också av kontinuerliga utvärderingar och tester för att bibehålla förståelsen och framförallt för att se vart det finns eventuella brister. IPL menar att det kan till exempel vara att värderingarna inte följs eller att det finns bristande förtroende för en ledare eller coach. När ett sådant problem uppstår gäller det för ledning styra och stödja i

kommunikationsarbetet (IPL). IPL menar vidare att företagsvärderingarna kan vara direkt avgörande när det sker drastiska förändringar i verksamheten eller på marknaden. När det till exempel sker dödsfall, nedskärningar eller naturkatastrofer skapar det ringar på vattnet hos de anställda, och ett förtroende som finns kan lätt gå till spillror om inte medarbetarna eller kunderna blir behandlade på ett korrekt vis. IPL menar att värderingarna har en otroligt viktig roll, eftersom alla i en sådan situation måste handla utifrån bästa förmåga, med omtänksamhet och en kontinuitet från alla iblandade parter. Ledningens roll i en sådan situation förklaras av Quirke (2008) som stödande och socialiserande. Ledningen skall, precis som IPL säger, visa på ett ömsesidigt beroende, där alla parter tillför, och tillsammans sätter nivån för kommunikationsprocessen. Ledningen skall styra men fokus måste ligga på intern socialisering och en stödande struktur, inte endast ordergivande (Quirke, 2008).

Ledningens roll i organisationer är att konstruera en social värld som involverar alla organisationsmedlemmar, där det abstrakta och konkreta kopplas samman (Weick m.fl., 2005). Enklare beskrivit innebär det att involverande och medarbetares delaktighet är en nyckel för att verksamhetsvärderingar skall utgöra sin strategiska funktion. Vings värderingar tog fäste för ungefär tio år sedan. Ledningen för den nordiska delen av koncernen tog fram alternativ för ledord och specificerade värderingarna. Nackdelen vid denna tidpunkt var att Ving var en del av ett samarbete med Spies och Kärberg, vilket innebar intern konkurrens och för många olika värderingar. De ledord som fanns vid denna tidpunkt (värderingar, ansvar och beteende) ansågs vara alldeles för intetsägande och svårgreppbara. Därför anlät ledningen en grupp med medarbetare som tillsammans med ledningen och utifrån ledningspolicy utformade en medarbetarpolicy, för att skapa tydligare riktlinjer som kunde bemötas på olika nivåer i organisationen. Sedan dess har Ving kontinuerligt arbetat med undersökningar och återkopplingar från alla avdelningar för att befästa om värderingar och ledord är accepterade, väl förankrade och om det är ett stöd för varje medarbetares roll. Tanken med att låta medarbetarna vara med i själva utformandet av värderingar och ledord bevitnar en vilja hos Vings ledning att låta medarbetarna vara med att konstruera organisationens verklighet (jfr Sayer, 2000). Detta bekräftar en något konstruktivistisk anda där kunskap, mening och allt runt omkring oss är socialt konstruerade. För att upprätthålla den verklighet som medarbetarna och ledningen på Ving tillsammans konstruerat gäller det att fortsatt involvera medarbetarna till en grad då de känner sig delaktiga och kan förknippa sig själva och deras arbete med organisationens helhet och välmående (Quirke, 2008). Dock menar en annan IPL att

medarbetarna inte varit speciellt aktiva i utformandet av värderingar och ledord. Han säger att:

Egentligen är inte värderingarna utformade av medarbetarna, de är ju ett ledningsdokument som ledning bestämt att detta är våra ledord etcetera, å andra sidan så kommer de här värdeorden från det som Ving stått för från början, det är rotat i organisationen från början, det är inget konstigt att man grävt ut ett par ord på den nivån för det härstammar från den här Vingkänslan så det finns ju ingen diskrepans som säger att medarbetarna skulle deltagit i utformandet men å andra sidan är det någonting som baseras på att alla kan ta till sig dem.

Detta kan verka aningen motsägelsefullt men kan också bero på IPs olika insikter i organisationen. Det viktiga i detta uttalande är dock att även denna person identifierar att det finns ett arbete för en gemenskap, en *vi-känsla* som alla i organisationen kan ta till sig av. Denna *vi-känsla* menar service management gurun Christian Grönroos (2002) är uppbyggt av en förståelse och acceptans av organisationens värderingar vilket skapar motivation och engagemang hos medarbetaren. För att stärka denna känsla inom Ving gick samtliga organisationsmedlemmar, det vill säga från ledning till golvpersonal, några kurser i kundhantering som gick ut på att förmedla och stärka värderingarna. Detta ger en insikt om att Vings ledning vet om att det krävs att värderingar, identitet och kommunikation måste vara förankrat hos den enskilde medarbetaren och hos organisationen som helhet, för att skapa mening i verksamheten. Att tillgodose detta förklaras av Zhang med flera (2008) som ett bra ledarskapsverktyg för en organisation på en konsumentfokuserad och konkurrenskraftig marknad, eftersom det framhäver alla medarbetares roller i värderingar, organisationsidentitet och kultur vilket skapar mening i det dagliga arbetet nära kunden. IPL tydliggör att enighet i värderingar inte har någon som helst relation till anställningsnivå, oavsett vem man är, vilken roll man har eller om det finns kulturella skillnader så skall värderingarna betyda detsamma. Vidare menar IPL att desto mer man arbetar med att förankra värderingarna och desto längre medarbetare stannar inom organisationen (lojalitet) innebär det att organisationens humankapitalvärde ökar.

Vings organisation är platt, den är stor och internationell. Detta innebär att vissa anpassningar måste göras gällande värderingar och ledord. De värderingar och ledord som används idag är ungefär 80 procent av de gamla värderingarna men som fått ny utformning, tydliggjorts och skrivits om. Vings ledning satte ihop en *human resources* – grupp från Sverige, Danmark,

Norge och Finland som fick i uppdrag att förbättra texten i form av till exempel ordval och nyanser, detta med mål om att göra värderingarna och ledorden förståeliga för alla medarbetare. I och med att Ving är en internationell organisation finns det också en del språkliga och kulturella skillnader. För att värderingarna skall kunna läsas och förstås av personal även i utlandet har Ving översättare som bearbetar textmaterialet. Detta är givetvis av största vikt, att inte underskatta kulturella skillnader, det vill säga inte bara översätta utan tydliggöra meningen och klangen enligt det specifika språket och kulturen (IPL).

En av IPC tydliggör också vikten av att förstå värderingarna utifrån vilken roll man har i organisationen och att, i enighet med IA, ledningen borde trycka mer på det än vad som görs idag. Hon menar att:

Det är ju trots allt ledningen som bestämmer de här om vilka värdeord vi skall arbeta mot och för, och det är ju för att skapa en företagskänsla mellan golv och tak kan man säga, från alla säljare till ledningen, men jag tycker nog att vi skulle kunna arbeta ännu mer med detta, för att vi har ju då tre värdeord för oss inom företaget som vi skall jobba för och emot... och det e klart att det försöker vi ju göra genom många sätt, men så är det ju så att vi har dels uppsatta mål, säljarna har ju sina och jag har ju mina mål, alla har ju sina olika mål och genom detta kan man ju också prata omkring vad innebär allt detta med affärsmässighet, drivkraft och omtanke för olika personer.

IPC menar att ledningen och coacher kanske borde lägga ned ännu mer kraft på detta för att på så vis förtydliga värderingarna och ledordens roll för den enskilde individen. Hon menar vidare att om värderingskommunikation och ledord står på agendan för till exempel ett *Kund-i-fokus-möte* blir strategierna mer till en verklig aktion, och medarbetaren får en ökad chans till att förstå vikten av värderingarna. Kommunikationen i allmänhet och kommunikationen av värderingar skall inte vara en isolerad funktion eller avdelning. För att kommunikationen skall kunna vara effektiv och representativ krävs det att, precis som IPC menar, att olika ansvarsområden skall ha sin beskärda del av organisationskommunikationen.

Vad IPC, i enighet med Quirke (2008), menar kan tolkas som att kommunikationen måste vara anpassad till olika avdelningar för att kunna lyfta fram varje funktions styrkor. Quirke menar vidare att internkommunikationen och värderingskommunikationen inte skall ses som ett enskilt verktyg enhetligt för alla enheter, avdelningar eller nivåer, utan alla funktioner skall ha en enhetlig påverkan på organisationens kommunikationsarbete för att det skall vara ett effektivt verktyg (Quirke, 2008). Samtidigt menar IPC att det är viktigt att denna typ av

kommunikation utgår från högsta ledningen, eftersom det är där visioner, mål och medarbetares roller etableras. Hon anser också att personliga möten med ledning och medarbetare i dessa ärenden skulle stärka tron på den interna kommunikationens betydelse, att strategier och policys blir till verklighet.

Att värderingskommunikation är något som Vings ledning och coacher identifierat som viktigt är ingen tvekan om, och flertalet av de tankar och strategier som de redogör för överensstämmer med flera för området tunga teoretikers åsikter. Tanken finns alltså där, men till vilken grad den tillämpas kommer bli aningen tydligare i nästa stycke om *kommunikationskanaler och roller*.

5.4 Kommunikationskanaler och roller

Att internkommunikation och värderingskommunikation är ett viktigt organisationsverktyg har vi klargjort i förgående stycken, men det är också ett stort ämne som kan fragmenteras till flera olika typer av intern kommunikation. Frågorna som delar in internkommunikationen i flera olika varianter är till exempel vilken kommunikation man syftar på, genom vilka kanaler, till vem och i vilka syften? Nedan följer en redogörelse hur Ving utnyttjar sina kommunikationskanaler och i vilka syften.

Ving har en rad olika kommunikationskanaler, såväl personliga och elektroniska. Personliga möten framställs som en viktig kanal och de hålls kontinuerligt över verksamhetsåret. De personliga kanalerna är: morgonmöten (främst på butiksnivå), veckomöten, månadsmöten, ledningsmöten, coachmöten, säljkonferenser och större möten där alla medarbetare deltar en gång per år (med vissa undantag). De elektroniska kommunikationskanalerna som används är: Netmeetings, telefonkonferenser, hemsida, blogg och den kanske den viktigaste kanalen intranätet. Utöver dessa hålls givetvis möten, både formella och informella, vid behov (IPL). Detta stycke är indelat i tre olika typer av kommunikationssätt, personliga möten, textmaterial och elektroniska kanaler.

5.4.1 Personliga möten

Det finns de teoretiker och praktiker som hävdar att det personliga mötet bör tillämpas i större utsträckning med tanke på den kunskapen som finns om metodens fördelar. Samtidigt är det många som hävdar att det personliga mötet tillämpas i för stor utsträckning som slentrianmetod. Det personliga mötet kan anses vara ett utmärkt kommunikationssätt för

mindre grupper att utbilda, diskutera, förhandla och planera etcetera. Men att sammankalla en stor mängd medarbetare för att förmedla relativt okomplicerad information kan anses vara slöseri med resurser och tid (Larsson, 2002), och kan tänkas vara lämpligare att presentera i till exempel medarbetartidningen (IPC).

Som tidigare konstaterat används en rad olika kanaler för internkommunikationen och kommunikationen av värderingar inom Ving. Dock anses det personliga mötet vara det främsta sättet för att kommunicera värderingar, utbilda medarbetare, bygga kunskap och lösa eventuella problem (IP). IPC menar att vid kommunicerande av verksamhetsvärderingar tillämpas möten till större grad än till exempel kommunikation via intranätet eftersom det finns en större möjlighet att bevisa och motivera värderingarna i en dialog än i en text. Vidare menar IPC att i texten får värderingarna en underliggande mening eller betydelse vilket för till exempel nyanställda kanske inte är så transparent som för den erfarna medarbetaren. På grund av detta och eftersom värderingarna är en del av verksamhetens målsättningar menar IPC att värderingarna främst kommuniceras genom möten och samtal på såväl ledningsnivå som butiks nivå. En annan IPC menar att medarbetarna har goda möjligheter att påverka och stå för sina tankar kring värderingar eftersom möten ofta sker i samband med utvärderingar kring kommunikationsfrågor etcetera. Hon menar att det oftast är vid dessa tillfällen som diskussioner kring värderingar och ledord tas upp, och möjligheterna för medarbetaren att göra sin röst hörd, påverka och ifrågasätta är goda. En IPL säger också att det är oerhört viktigt att denna möjlighet finns för medarbetaren, att ha möjligheten att påverka. Vidare säger han att:

Det skall vara högt till tak, på månadsmöten etcetera så ska man inte bara sitta i chefens knä, o ur den synvinkeln så har vi också en bra balans mellan skriftlig och muntlig kommunikation.

Vad IPL menar är att denna möjlighet är extra tydlig på avdelningsnivåerna, det vill säga i mindre möten på till exempel regionkontor. Dock menar en av IPL att det ökade fokuset på de elektroniska kommunikationskanalerna går på bekostnad av det fysiska mötet, och då framförallt stora möten där alla medarbetare samlas. IPL, i enighet med Weicks (1995) tidigare presenterade tankar kring meningsskapande i organisationen, menar att det är viktigt att skapa goda förutsättningar för intern socialisering, att bygga en gemenskap och så kallad *vi-känsla*. IPL menar att detta var bättre förr och att det potentiellt är något som saknas hos organisationen idag. Det som IPL menar kan förklaras och härledas till det som Weick (1995) förklarar om att organisationer bör ses som samhällen och det gäller för ledningen att

organisera och socialisera med hjälp av ramar och regler. Med den minskade graden av stormöten hos Ving kan detta potentiellt tänkas vara ett hot mot verksamhetens organisering och aktiverande av medarbetarnas handlingar samt kanaliseringen mot mål enligt detta perspektiv. I kontrast till detta perspektiv är att organisationer som Ving, en platt organisation som agerar i nära samarbete med kunder, är det viktigt att medarbetare i större grad identifierar sig och fokuserar på sin specifika organisationsenhet eftersom det skapar motivation, lojalitet och produktivitet. IPC framhäver också i enighet med Quirk (2008) tankar, att medarbetarna på lägre nivåer i organisationen har den viktigaste rollen i att kommunicera med kunder och bör inte i hög grad påverkas av organisationens helhet. Givetvis är en *vi-känsla* och en effektiv interkommunikation till alla nivåer av högsta vikt, men den *stora* organisationskommunikationen får inte ta för mycket plats i förhållande till olika enheter, till exempel på regionnivå (Quirke, 2008).

Som tidigare nämnt i stycket är möten en kommunikationskanal som Ving arbetar mycket med, men främst på enhets- och regional nivå. IPC menar att coacher i verksamheten ser det fysiska mötet som mycket viktiga tillfällen för lärande. Dock är de flesta av IP överens om att detta kanske skulle kunna tillämpas mer på en organisationsnivå för att främja *vi-känslan* och få alla medarbetare att känna sig som en del av organisationen i större utsträckning. Överlag menar dock både IPL och IPC att vid de tillfällen som detta har ägt rum handlar det mest om envägskommunikation, information och uppdateringar. Detta ger en inblick i att dessa stormöten kanske inte är utformade på ett sätt som främjar *vi-känslan* eller meningsskapandet, och skulle då potentiellt enligt Larsson (2002) kunna anses som okomplicerad information vilket möjligtvis skulle kunna fungera minst lika bra på ett flygblad eller i medarbetartidningen. Denna tanke styrks också av att IPL och IPC menar att medarbetaren inte är speciellt aktiv på dessa stora möten, vilket skulle kunna vara anledningen till den minskade antalet personliga möten.

5.4.2 Textmaterial

Vings textmaterial som till exempel tidningar, informationsblad etcetera har i takt med den tekniska utvecklingen minskat under årens lopp. Idag finns det två centrala material som riktar sig till medarbetare i form av en medarbetarpolicy vid namn *our way*, och en medarbetartidning som heter *my magazine* som utkommer två gånger per år.

Tanken med Vings medarbetarpolicy är att styra och stödja medarbetaren i det dagliga arbetet, för att varje medarbetare skall arbeta mot samma mål. Policyn skall förmedla de värderingar,

ledord och handlingsmönster som skall genomsyra hela organisationen för att skapa en enighet internt och leda till god och representativ service gentemot kunderna (IPL). Policyns funktion kan tolkas utifrån tre av Richmond och McCroskeys (2001) sex funktioner för intern organisationskommunikation. Policyn har en *informativ funktion* där handlingsmönster tankesätt presenteras av ledningen för att medarbetaren skall kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett fördelaktigt vis. Policyn har också en *regulativ funktion*, vilket innebär att styra verksamheten och medarbetaren i samma riktning som övriga organisationen. Den sätter således ramar för arbetssätt men skildrar också organisationens filosofi. Den tredje funktionen som Vings medarbetarpolicy har är *integrationsfunktionen*. Den skall hjälpa till att skapa ordning och reda i avseendet att få alla medarbetare att arbeta mot samma mål.

För att underlätta förståelsen av värderingarna och ledorden har Ving i utformandet av medarbetarpolicyn, under varje ledord, lagt till fyra olika exempel på vad ledordet kan betyda för medarbetaren i arbetssituationer. Denna roll som Ving menar att medarbetarpolicyn kan ha kan förklaras med orden *att leva varumärket*. Begreppet och policyn går således ut på medarbetares engagemang, prestation och intressenternas uppfattning av organisationen. När Vings medarbetare internaliserar verksamhetsvärderingarna kan de förmedla organisationens och varumärkets löften till interna och externa intressenter på ett naturligt och enhetligt vis.

Medarbetartidningen har som mål att spegla värderingarna och ledorden för att skapa en gemensam bild av organisationen (IPL). Dock framgår det av intervjuerna och IA att detta mer bör ses som ett mål än en verklighet. På frågan om medarbetartidningen används för att kommunicera verksamhetsvärderingar svarar en IPL:

Nej, det gör den ganska lite. Det borde göras mer plats för det där, det är oftast annat som fokuseras på, absolut bra information uppifrån ledningsgruppen men värderingarna får inte plats där, överlag tycker jag att vi borde kommunicera mer kring värderingarna, men detta skiljer sig givetvis från olika avdelningar och butiker, men Nej...tidningen är ju ett bekvämt sätt där man väljer själv att sitta och läsa så det hade varit bra om de var med där.

Överlag menar IP, i enighet med utförd IA, att tidningen endast vid någon enstaka gång förmedlar verksamhetsvärderingarna och fokus läggs mer mot information om till exempel nyheter. IPs åsikter kring vad Vings medarbetartidning kommunicera stämmer överens med den innehållsanalys som jag utfört, vilket visar att 22,5 sidor av 99 sidor från fem slumpmässigt utvalda nummer av medarbetartidningen innehöll någon form av

kommunikation innehållande värderingar och endast en sida var ren värderingskommunikation (det vill säga de uttalade värderingarna och ledorden). Detta resultat stöds av ytterligare en IPL som menar att värderingarna har större roll i möten och genom intranätet, och dyker mer sporadiskt upp i medarbetartidningen. Tidningen är förövrigt populär bland Vings medarbetare på alla nivåer och i de olika länderna som tillhör Thomas Cook northern europe. Tidningen är utformad på ett sätt så den skall vara lättläst, intressant, inte för djup, men ändå förmedla information till olika nivåer inom organisationen. Tanken med tidningen är också att den skall visa på en internationell enighet, förmedla de olika medarbetarrollerna som finns i organisationen, och på så vis bidra till *vi-känslan* (IPL, IA).

5.4.3 Elektroniska kanaler

De elektroniska kommunikationskanalerna är helt klart de mest använda hos Ving, och intranätet tillsammans med hemsidan är navet för hela Vings internkommunikation. Vings intranät är gemensamt för Thomas Cook Northern Europe, vilket inkluderar Sverige, Danmark, Norge och Finland. Organisationens värderingar, ledord, visioner etcetera är presenterade gemensamt på intranätet som många av de stora nyheterna och information som påverkar hela organisationen. I övrigt har varje land sin egen del av intranätet där nationell och regional information får större fokus. En av IPL säger att:

Jag tycker att intranätet är den bästa kommunikationskanalen, ett mycket trevligt och effektivt världskommunikationsverktyg, en väldigt vass kommunikationskanal, en av anledningarna är att det inte är svårt att få någon att lägga ut mycket information, som samtliga använder, alla är inne och tittar på förstasidan där den viktigaste information finns, det finns information närmast din grupp, din avdelning, ditt land, och så finns det tillgänglig oavsett vart man sitter i världen och det är den stora stora styrkan.

IPL och IPC menar att intranätets främsta funktion är att förmedla de snabba nyheterna, det vill säga det mest aktuella som påverkar medarbetarna till att fatta beslut i det dagliga arbetet. Vidare menar IPL att intranätet också har en viktig roll i att belysa olika avdelningars funktioner och arbete för att man snabbt skall kunna ta reda på vad som sker i arbetet utanför sin egen avdelning, detta för att skapa förståelse och sammanhörighet, vilket också kan uttryckas som att minska avståndet mellan nivåer i organisationen. I det stora hela menar IPL, i enighet med citatet ovan, att intranätet har en viktig roll för att medarbetarna skall känna sig delaktiga och alla oavsett roll och destination skall veta vad som händer i och kring organisationen. IPC menar också att intranätets roll i den interna kommunikationen är väl

förankrad då det för alla medarbetare är rutin att kommunicera genom den kanalen, vilket är en klar fördel för informationshastigheten. IPL menar också att intranätet till största del är envägskommunikation där spridningen av information är dess viktigaste information, och speciellt angående de *snabba nyheterna*. Det finns dock en risk med denna användning av intranätet. Vanligt är nämligen en tro på att eventuella kommunikationsproblem beror på dålig informationsspridning där kommunikationskanalen blir boven i dramat. I jämförelse med det menar Falkheimer (2001) att boven oftast är det allt för stora fokuset på informationsspridning istället för medarbetarens förståelse, tolkningar och lärande. Det vill säga för stort fokus mot vad som sänds och via vad det sänds, än till vem och hur det mottages. På Vings intranät har medarbetaren till viss mån möjlighet att ge feedback, framföra budskap och blogga. Detta utvecklar den något mer strikta envägskommunikation till en tvåvägs-asymmetrisk kommunikation, där medarbetaren har ökat inflytande och dennes feedback används av ledningen för att stärka verksamhetsstrategier, dock ej med mål om att utveckla eller förändra organisationens position eller ställningstaganden (jfr Tench & Yeomans, 2006). Detta innebär att medarbetaren via intranätet har en relativt passiv roll men anses ur ledningens synvinkel vara en källa av information och möjlig feedback.

En annan viktig roll som intranätet hos Ving har är att kommunicera verksamhetsvärderingarna. IPL menar att intranätet har mycket viktig funktion i detta avseende, och värderingarna finns tillgängliga under flera avdelningar och kategorier. IPL i enighet med Buchko (2007) menar att detta är viktigt eftersom värderingarna och ledorden måste vara tydliga, tillgängliga och påverka medarbetaren i rätt riktning. IPL menar vidare att eftersom intranätet är den mest använda och den viktigaste kanalen måste värderingarna ha en tydlig roll där. Involverandet av medarbetaren i en kanal som intranätet, via till exempel bloggen, ger en klar fördel då medarbetarnas värderingar både drivs på en social och individuell nivå. Detta innebär således att om Ving ger medarbetaren möjligheten till kommunikation av personliga värderingar via intranätet, kan det leda till en ökad förståelse till medarbetarens roller och för organisationen som helhet (jfr Zhang m.fl., 2008). Zhang med flera (2008) menar för att organisationsvärderingarna skall verka som ett effektivt managementverktyg måste organisationsvärderingarna reflektera både kollektiva medarbetarvärderingar och individuella värderingar. Det innebär att varje medarbetare skall ha möjlighet att utifrån sina personliga värderingar föra sin talan, och i samråd med andra medarbetare skall värderingarna befästas. Den enskilde medarbetaren skall således påverka kollektivet och kollektivet skall vara medarbetarens enade röst som representerar

organisationens samlade värderingar. Men som tidigare konstaterat har inte Vings medarbetare haft något större inflytande på själva utformandet av värderingar och ledord, men att Ving ger/har en önskan om att ge medarbetaren en möjlighet till att kommunicera via intranätet, till exempel genom bloggen, är en insikt om att föregående resonemang är något som främjar meningsskapande, lärande och *vi-känsla*. Vings ledning har en vetskap om att varje enskild medarbetares värderingar och roller tillför till organisationens helhet, vilket också är viktigt att framhäva på såväl intranätet, bloggen, interntidningen och vid personliga möten (IPL).

Vings blogg är en nystartad kommunikationskanal vilket innebär att en veckans bloggare utses. Denne person kan arbeta från ledning till golv, nationellt eller internationellt. IPL menar att bloggen skall förmedla vad olika positioner innebär, vad olika roller bidrar med för verksamheten, att alla medarbetare är viktiga bitar i det stora pusslet, men också för att skapa en förståelse kring arbetsprocesser ur ett lärande perspektiv. Dessutom menar en av IPL att bloggen öppnar upp kommunikation över gränser. Den ger möjligheten för Vings medarbetare i Sverige att till exempel få reda på vad en specifik avdelning i Danmark arbetar med för tillfället, vilket inte endast ger en insikt utan kan ge idéer till läsarens arbete. Vings tankar med bloggen och medarbetarens sätt att bidra med kunskap utgår ifrån att alla Vings medarbetare är med och skapar organisationens verklighet. Bloggen, som må vara en relativt ny kanal, har en viktig roll i detta avseende. Detta eftersom alla medarbetares identitet skapas i en social kontext (delvis i Ving) och alla individer är beroende av erkännande från andra, involverande i arbetsuppgifter och kommunikation (Uggla, 2002), vilket bloggen kan tänkas bidra med. IPCs åsikter kring bloggens syfte kan förklaras genom Morgans (2006) tankar om att involverandet av medarbetaren i organisationen motiverar medarbetaren, det genomsyrar värderingar och stärker organisationens interna relationer. IPL och IPC menar också att bloggen ger en möjlighet att kommunicera över sin egen anställningsnivå utan att det för den skull skall behöva vara något akut, det ger en möjlighet att visa sitt engagemang för andra nivåer, men också potentiellt skapa en dialog med medarbetare man annars inte kommunicera med.

Övriga elektroniska kanaler som Ving använder för den interna kommunikationen är telefonkonferenser, netmeetings (möten som hålls via webbverktyg) och e-post. E-post är det kommunikationsverktyg som tillämpas näst mest efter intranätet och ofta i samband med varandra. Om det till exempel finns en åsikt kring en nyhet kommenteras den oftast via e-post. E-post och intranätet är de två kanalerna som används för snabba nyheter och det som är mest

angeläget (IPL). IPC menar också att telefonkonferenser och så kallade netmeeting är bra kommunikationskanaler eftersom de är tidseffektiva och sparar in resurser i och med det minskade resandet. Dock menar en av IPC att detta kommunikationssätt inte är speciellt vanligt och att det borde användas mer frekvent för att effektivisera den interna kommunikationen.

Nedan visas de kommunikationskanaler som Ving främst använder, och de fördelar och nackdelar som IP och mina övriga undersökningar framtagit. Detta för att ge ytterligare en inblick i de eventuella fördelar och brister som finns i Vings interna kommunikation. Viktigt att ha i åtanke vid läsande av tabellen är att fördelarna och bristerna existerar endast utifrån Vings kommunikationsstrategier och tankesätt i förhållande till de teorier som redogörs för i uppsatsen, således inte några generella konstateranden kring kommunikationskanaler i allmänhet.

Kanaler	Intranät	Hemsida	Blogg
Positivt	Snabb informationsspridning, All info på ett ställe, Tillgängligt överallt och jämt	Visar hur org vill synas externt, visar aktuella kampanjer etc, visar den externa bilden	Alla medarbetares chans att visa vem man är i och för organisationen, alla bidrar till helheten, ger en bild av vilka vi är, ger möjlighet till att kommunicera över gränser, möjlighet till tvåvägskommunikation, lokaliserat på den ”viktigaste” kanalen, aktiva medarbetare
Negativt	Nästan ingen tvåvägskommunikation, mer eller mindre bara information från ledning, ej aktiva medarbetare	Kanske borde framhäva medarbetarens roll och betydelse mer för att frambringa engagemang och delaktighet, ej aktiva medarbetare	Inte så frekvent dvs. många personer lite tid

Figur 1 och 2: Vings kommunikationskanaler med fördelar och brister

Kanaler	Tidning	E-post & tele	Stormöten	Mindre möten
Positivt	Visar på <i>vi-känslan</i> , visar på aktioner i arbetet, alla positioner är viktiga, medarbetaren tar sig tid att läsa den, medarbetaren har en aktiv roll	Effektiv (tid och resurser), används vid kommunikation över organisationsgränser	Främjar <i>vi-känslan</i> , möjliggör interpersonell kommunikation, främjar interaktioner	Interaktioner, interpersonell kommunikation, dialog, aktiva medarbetare, värderingskommunikation, meningsskapande
Negativt	Inte lärande, inte värderingar i arbetssituationer, inte uttalade värderingar, ges ut sällan, informations spridning i "långsam" kanal	Ersätter ofta det personliga mötet vilket minskar den interpersonella kommunikationen	Medarbetaren får en passiv roll dvs. desto större forum desto mindre aktiv medarbetare, envägskommunikation	Beroende av coachens förmedlande av information uppåt i organisationen

6. Slutdiskussion

I denna avslutande del sammanfattas huvudpunkterna i Vings sätt att arbeta med internkommunikation och värderingskommunikation. Som tillägg till slutsatserna presenteras Vings medarbetares roll i den interna kommunikationen utifrån modellen "medarbetarroller i internkommunikation". Sist men inte minst redogörs för den kunskap som denna uppsats bidrar med.

6.1 Det här är internkommunikation och värderingskommunikation hos Ving

Många organisationer trycker verkligen på behovet av kommunikation, speciellt i tid av förändring, men många gånger handlar det om att förbättra informationsflödet från golv till tak (Robson & Tourish, 2005). Dock är inte det fallet hos Ving. Internkommunikationens huvudsyfte hos Ving hänvisar till en något klassisk syn på kommunikation där informationsspridning och informationshastighet är det viktigaste. Inte att förglömma kan denna informationsspridning vara strategisk och verka i många olika syften. Att hålla medarbetarna uppdaterade om vad som händer i och kring verksamheten är ett krav för att en organisation på en så aktiv marknad skall klara sig och vara framgångsrik. Informationsspridningen har också i syfte att leverera budskap för att skapa relationer, motivera medarbetare och få alla att känna sig som en eker i det stora hjulet, vilket är tydligt i interntidningen. Men där, i föregående mening, brast tankarna om det traditionella transmissionsperspektivet där *sända* var nyckelordet för all kommunikations framgång. Jag vill påstå att Ving har en utvecklad och modern syn på transmissionsperspektivet, där mottagaren visst har en roll och där den information som sänds kan vara en del i en process som skapar kunskap och mening, liknande det tvåvägs-asymmetriska perspektivet. Vings interna kommunikation har en socialiserande roll, för att alla medarbetare skall känna sig inblandade i den stora organisationen, där varje position och nivå bidrar till organisationsklimatet och framgång. Tydligt är också att tanken med många av de kommunikationsmöjligheter som finns hos Ving har i syfte att minska nivåerna i organisationen för att medarbetaren skall arbeta i en organisationsvärld där den enskilde individens delaktighet påverkar (IP, IA).

Värderingskommunikation är inte längre ett papper med ledord som ledningen skickar ut till de nyanställda för att påminna denne om vad ledningen anser är ett gott arbete. Värderingskommunikation är inte planschen i fikarummet med Gandhi som hävdar att medarbetaren finns där för kundens skull. Nej, värderingskommunikation är ledarskap, eller som Dolan och Garcia (2002, s. 103) uttrycker det:

True leadership is, at its most fundamental, a dialogue about values.

Detta är något som Vings ledning har förstått, och värderingskommunikation är prioriterat och en viktig del av organisationens kommunikationsarbete. Den kommunikationsprocess som värderingskommunikationen innefattas i består av att ta fram de rätta värderingarna, göra de tydliga för organisationens alla nivåer, förmedla som till varje medarbetare, använda de på rätt sätt, och att få varje medarbetare att förstå vikten av dem. Vings ledning har helt enkelt insett att värderingarna är ett kommunikationsverktyg som, om det hanteras på ett bra sätt, kan forma organisationens beteendemönster. Värderingskommunikationen används av Vings ledning som ett slags styrmedel för att leda medarbetaren och organisationen i rätt och samma riktning. Dock arbetar inte Vings ledning med kommunikationen på ett hierarkiskt plan där ordregivande är nyckeln för att genomföra dessa värderingar, utan använder värderingskommunikationen som en stödfunktion för att motivera, skapa enighet och leda medarbetaren mot att utföra ett arbete som krävs för att uppnå verksamhetsmålen (IPL, IA). Ett nyckelord hos Ving, både vad gäller internkommunikation och värderingskommunikation, är *vi-känslan*. Ledningen trycker på att varje medarbetare måste identifiera sig med värderingarna, om det infrias så skapar det en mening för varje medarbetare i det dagliga arbetet. Enligt IPL utgår Vings värderingskommunikation från ledningen, från äldre redan rotade värderingar, men har låtit utvecklas och förenklats i samarbetet med medarbetare. Detta är enligt IPL en stor anledning till att värderingarna och ledorden är så pass självklara för medarbetarna på Ving och att dessa anses vara ett bra stöd i det dagliga arbetet. Värderingarna kommuniceras på en ganska passiv nivå, de finns tillgängliga, men tillämpas lite med principen "goes without saying" (IPL, IA). Dock är värderingarna ett betydligt mer aktivt stöd och kommunikationsverktyg på mindre och regional nivå (exempelvis butiker.) Viktigt att påpeka är också att Ving kontinuerligt utför medarbetarundersökningar för att behålla engagemang och enighetsnivå eller kunna förbättra den (IPL).

6.2 Det här är medarbetaren

Medarbetaren anses ha en mycket viktig roll hos Ving, i avseendet att leva värderingar, representera *vi* i organisationen, medverka till en enighet och vara en aktiv medlem i organisationskommunikationen (IP). Men hur aktiv är egentligen medarbetaren i den interna kommunikation och kommunikationen av värderingar?

Överlag så handlar Vings interna kommunikation oavsett informationskanal till stor del om informations- och budskapsspridning. Dock ger vissa kommunikationskanaler medarbetaren en möjlighet att ge direkt feedback, vara delaktig, ha en informationsroll och till och med vara den centrala delen av informationen i sig. Samtidigt har Vings kanaler olika syften och intranätet, medarbetartidningen, personliga möten och bloggen är de kanaler som medarbetaren har störst möjlighet att kommunicera genom. Därav är följande resonemang/slutsatser dragna utifrån dessa för att belysa medarbetarens roll i den interna kommunikationen ur ledningens och coachers synvinkel.

6.2.1 Intranätet

Vings intranät är utformat för att vara en informationskälla, där snabba nyheter är bränslet för att medarbetarna skall kunna hantera det dagliga arbetet oavsett vart de befinner sig i världen. Dock är kommunikationsmöjligheterna något begränsade, vilket innebär att nyheter, uppdateringar eller annan information som berör medarbetarna inte går att ge feedback på. Detta kan således innebära att förbättringar av arbetssätt, diskussioner kring verkställandet uteblir. Detta innebär ju också att medarbetaren bli passiv i rollen, och tendera att bli mer informationsmottagare än medlem i den kommunikationsprocess som kan generera kunskap för till exempel en produktanpassning. Ving har dock tankarna om att utveckla detta för att just möjliggöra feedback och dialog via intranätet. Ett steg i den riktningen är bloggen som finns på intranätet. Bloggen ger medarbetaren en möjlighet att vara en del av den kommunikationsprocess som skall skapa en enighet, en *vi-känsla*, skapa en känsla av att alla medarbetare oavsett position är en viktig bit i pusslet. Detta skall leda till motivation, stolthet och att medarbetaren känner sig delaktig. Dock är inte denna möjlighet så frekvent (en medarbetare per vecka) och överlag menar jag medarbetaren har en passiv roll på ett intranät där transmissionsperspektivet har ett stort inflytande.

6.2.2 Personliga möten

De personliga möten som finns inom Vings organisation har också olika syften. Av undersökningen framkommer det att medarbetaren nästan bara är aktiv i mindre grupper, det vill säga på till exempel butiksnivå. Eller som en IPL uttrycker sig: ”ju större forum desto mindre aktiv är medarbetaren”. De stora möten, då hela Sverigeorganisationen samlas, består oftast av envägskommunikation där informationsspridningen är det viktiga. Innehållet på dessa möten skiftar givetvis och vid ett par tillfällen tillämpas så kallade case-lösningar i mindre grupper, vilket mina undersökningar visar vara något man önskar mer av. En möjlighet för att skapa ökad interaktion mellan medarbetare kan vara att ha mindre möten, till exempel regionmöten (region syd etcetera). Samtidigt visar undersökningarna att medarbetaren nästan endast kommunicerar aktivt med sin närmaste coach, vilket också framställs som sällan förekommet, som i sin tur får föra budskap och åsikter vidare uppåt i organisationen. Även i detta fall, med personliga möten, kan konstateras att medarbetaren har ett passivt deltagande i den interna kommunikationen men att medarbetaren är en kunskapskälla på lägre nivåer.

6.2.3 Medarbetartidningen

Medarbetartidningen är den kommunikationskanal som uttalat skall förmedla värderingar och visa på medarbetarens betydelse för organisationens framgång och enighet. Dock visar min innehållsanalys att medarbetartidningen till största del (47 sidor av 99 sidor) innefattar rent informationsmaterial som till exempel nyheter, statistik och information rörande förändringar. Detta är något som ytterligare befäster den tidigare diskussionen rörande Vings något moderna form av transmissionsperspektivet, det vill säga att det är spridningen av information som är det viktiga. De uttalade värderingar och ledord som finns för medarbetaren, i till exempel medarbetarpolicy och på intranätet, är presenterat på mellan en till fem sidor av 99 sidor totalt. Dock är övrig värderingsinformation, som till exempel hur Vings medarbetare skall arbeta och tänka för att klara sig i den ekonomiska krisen, mer frekvent. Den typen av information plus de uttalade värderingarna finns på totalt 22,5 sidor av 99 möjliga. Detta bevitnar alltså om att Vings värderingar inte är det dominerande innehållet i medarbetartidningen (IA), och som flera av IP konstaterat under intervjuerna borde det vara mer av den sortens innehåll eftersom de flesta medarbetare tar sig tid till att läsa den. Medarbetartidningen skall också uttalat visa på en enighet i organisationen, förmedla den berömda *vi-känslan*. Det anser jag att medarbetartidningen förmedlar på ett bra sätt, och får 21,5 sidor av 99 sidor totalt. Anledningen till att jag anser detta vara positivt är eftersom dessa sidor är dominerade av en slags tvåvägskommunikation där medarbetaren allt som oftast är

intervjuad eller den som hela informationsstycket handlar om. Dessa sidor, precis som bloggen, ger medarbetaren en möjlighet till att kommunicera över organisationsnivåer, att visa på sitt deltagande och att varje position utgör en eker i organisationshjulet. Dessa sidor kan också skapa en inblick i att värderingar och ledord kan ha olika betydelse för olika organisationsroller. Ett jämt antal av denna typ av kommunikation får rum i varje tidningen vilket stämmer överens med tidningens syfte och IPs åsikter kring vilken information som är viktigt att föra fram till medarbetaren. Övriga sidor i de analyserade tidningarna är antingen bilder, blankblad, symboler eller foton (IA). (Utförlig beskrivning av analyskategorier finns som bilaga 1).

6.3 Medarbetarroller i internkommunikationen

Utifrån ovanstående slutdiskussioner kring vad min undersökning visat, utifrån intervjuer och innehållsanalys, går det att konstatera att Vings medarbetare, enligt de personer med kommunikationsansvar gentemot medarbetare, har en relativt passiv roll i den interna kommunikation och kommunikationen och påverkan på värderingar. Dock framhävs medarbetaren som en del av helheten, som en viktig del för organisationens kunskapsbyggande, värderingarna finns där för att stödja och motivera medarbetaren i arbetet, och medarbetaren har en viktig del som representant för vad organisationen står för. Med hänsyn till undersökningens empiriska material och teoretiska ramverk menar jag att Vings medarbetare, enligt modellen ”medarbetarroller i internkommunikation”, har rollen som *anslagstavla*.

	<u>Passiv</u>	<u>Aktiv</u>
<u>Transmissions perspektivet</u>	Medarbetaren som ansiktet utåt	Medarbetaren som informatör
<u>Meningsskapande perspektivet</u>	Medarbetaren som anslagstavla	Medarbetaren som kommunikatör

Figur 3: Medarbetarroller i internkommunikationen

Ovanstående modell (medarbetarroller i internkommunikation) innehåller två klassiska kommunikationsperspektiv och två aktivitetsgrader i *transmissionsperspektivet*, *meningsskapandeperspektivet*, *passivt deltagande* och *aktivt deltagande*. Vad gäller transmissions- och meningsskapande perspektivet är inte endast två klassiska perspektiv inom kommunikationsutvecklingen, utan också två antiteser som beskriver kommunikationsfundamentet ur olika synvinklar (Falkheimer & Heide, 2007). De två olika aktivitetsgraderna är givetvis motsatser även de, vilka kan härledas till de två övriga perspektiven. Kombinationen av dessa perspektiv och egenskaper visar på fyra typer av medarbetarroller. Viktigt i tolkandet av modellen är att den tar utgångspunkt i ledningens syn på medarbetarnas roll i den interna kommunikation och beskriver således inte medarbetarnas åsikt kring detta. Nedan följer en kort definition av den roll som Vings medarbetare har, det vill säga anslagstavlan. (övrige roller finns i bilaga 6).

- Vings medarbetaren som anslagstavla:

Informationens/kommunikationens roll är att styra medarbetaren mentalt i rätt riktning. Dock ses medarbetaren som en viktig aktör i att förkovra kunskap och dela med sig av sina erfarenheter till övriga organisationsmedlemmar. Det förutsätts att medarbetaren tar ledningens information på allvar och något som skall skapa gemenskap och en aktiv samverkan internt i organisationen. Ledningen påverkar således medarbetaren genom kommunikativa handlingar men ser medarbetaren som en källa av intern- och extern kunskap.

Informationsspridning till medarbetaren har en tydlig funktion i denna roll, det är således viktigt att hålla medarbetaren uppdaterad kring nyheter och övrig information som kan påverka dennes dagliga arbete. Det finns gott om välutvecklade kommunikationskanaler som underlättar spridningen av information till medarbetare. Samtidigt belyser IP att medarbetaren har en viktig roll i att bidra med kunskap, ge feedback, att kunna påverka över organisationsgränser och underhålla samt bygga organisationens *vi-känsla*. Mycket av ledningens kommunikationsstrategier gentemot medarbetaren handlar således om att informerar, men också om att sprida budskap som skall påverka medarbetaren mot *vi-känslan*, alla positioner har en viktig roll i helheten etcetera (IP, IA). Dessa resonemang har vissa inslag av meningsskapande och lärande, men undermineras av att kommunikationskanalerna till medarbetaren inte motsvarar dessa tankar. Vikten av kommunikation och dess roll i organisationer har identifierats av Ving, men strategierna och de praktiska kanaler som finns

måste höjas för att strategierna skall kunna bli till aktioner. Quirke, (2008) menar att en stor anledning till att organisationer inte kan ro båten enda in i hamn är eftersom det finns ett för stort fokus på färdmedlet istället för på destinationen. Dock bör påpekas att Ving är en framgångsrik organisation med färsk forskning som påvisar att medarbetarna är nöjda med den interna kommunikationen. Så vad som skall anses vara rätt eller fel i detta sammanhang låter jag vara osagt. Slutligen menar jag att Vings medarbetares roll i den interna kommunikationen styrs av informations- och budskapsspridning, men ledningen besitter de strategier och tankar för att i större grad involvera medarbetaren och främja meningsskapandet.

6.4 Konklusion av slutdiskussion och kunskapsbidrag

I många avseenden är Vings kommunikationssyn och arbetssätt bra och säkert mer utvecklat och prioriterat än i många andra organisationer. Dock finns det ett par aspekter som skulle kunna utveckla deras strategier och tankar till de aktioner som de önskar. Till exempel så talas det mycket om *vi-känslan*, möjligheter för delaktighet och feedback, och alla medarbetares bidragande till verksamhetens kunskapsbyggande med mera. Men trots dessa *moderna* tankar kring kommunikation och medarbetares roller så förmedlar till exempel inte medarbetarpolicyn detta. Intranätet ger inte möjlighet för att ge feedback eller diskutera eventuella lösningar. Medarbetartidningen förmedlar inte alls de uttalade värderingarna i ett utbildande syfte, där varje medarbetares roll tas i beaktning och visar att ledorden kan vara ett stöd i faktiska arbetssituationer. Utan ren nyhetsinformation är dominerande i innehållet. Dock förmedlar en stor del av tidningens innehåll en *vi-känsla* och ett medarbetardeltagande (IA), vilket kan härledas till de tidigare resonemangen kring meningsskapande och värdebaserat ledarskap. Vart jag vill komma är att strategierna och tankarna finns där, det gäller dock att förankra dessa strategier på ledningsnivå, utveckla de befintliga kommunikationssätten så att de kan motsvara strategierna, och först då finns det möjlighet för implementering, det vill säga från strategi till aktion. Om detta inte tillämpas finns det risk för att värderingarnas, de uttalade budskapens, och ledordens innebörder ses som rent principiella.

Jag tror att denna undersökning och uppsats kan bidra med en annorlunda syn på det teoretiska fältets innebörd. Det är lätt att utifrån teorier konstatera att både det ena och det andra bör tas i beaktning för att en verksamhet skall vara framgångsrik. Men att faktiskt sätta

dessa teorier förhållande till en framgångsrik verksamhets strategier och tankar kan ge en inblick i verkligheten som man inte kan skapa sig på egen hand hemma i sin läshörna. Huvudpoängen är alltså att påvisandet av det praktiska arbetet i förhållande till vetenskapliga teorier skapar ett medium där kunskap och lärande kan urskönjas (Orr, 2006). Det praktiska arbetet, en verksamhets strategier och synsätt är det som symboliserar olika arbetsstrukturer, vilket även kan benämnas som organisationens ”praktiska minne” (Schatzki, 2006, s. 1868), som påvisar hur en organisation kan arbeta för att få medlemmar att känna sammanhållning och enighet. Oavsett om utfallet blir att den för undersökningen använda organisationen arbetar enligt vetenskapliga teorier eller inte, är resultatet något som kan vara nyttigt att ta i beaktning för både praktiker, akademiker och teoretiker.

Den generella kunskap som denna undersökning bidragit med sammanfattas nedan:

- Internkommunikation och värderingskommunikation är ledarskapsverktyg som underlättar arbetet med att göra strategier till aktioner. Vilket också befäster tanken om att om *vi* inte vet vad vi står för, hur skall då kunderna veta det?
- Transmissionsperspektivet och envägskommunikation är inte två utdöda kommunikationsperspektiv, utan är två strategisk kommunikationsverktyg som är nog så viktiga i jakten på den framgångsrika organisationen.
- Kvalitet går framför kvantitet. Det spelar ingen roll hur mycket din organisation kommunicerar till sina medarbetare om det inte är information som medarbetaren kan/vill förknippa sig med.
- Kommunikationsproblem eller dålig informationsfrekvens behöver inte bero på val av kanal, utan oftast hur kanalen används och bakomliggande kommunikationsstrategier.
- Interaktioner, dialog och kommunikation mellan medarbetare är inte bara ett nyckelord för internkommunikation, utan också för kunskapsbyggande och meningsskapande.
- Att bli allt för insnöad i den tekniska utvecklingen kan underminera intersubjektiviteten, det vill säga kunskapsbyggande som sker i interaktioner mellan människor.
- Okomplicerad information till ett stort antal människor kan vara ett slöseri med resurser och tid (kanske kan skriva ett informationsblad istället). Komplicerad

information till mindre grupper kan skapa större deltagande bland medarbetare och således leda till större kunskap än i föregående fall. Fler är inte alltid bättre.

En känsla som infinner sig såhär efter avslutad undersökning är att tanken finns där, en vilja hos ledning och coacher som säger att meningsskapande, dialog, tvåvägskommunikation och ömsesidig påverkan är vad Ving står för. Men båten kommer inte enda in i hamn. Inte för att det behöver ses som något negativt, Ving är ju trots allt en mycket framgångsrik organisation med bevisat nöjda medarbetare. Men det känns som om ledningen tror att det finns mer att hämta vad gäller kommunikationsfrågor och värderingar, men de har inte riktigt kommit dit ännu (till exempel medarbetartidningen). Vad betyder då detta, är de moderna teorierna överskattade eller är Vings medarbetare så pass duktiga och strategierna så förankrade att många teorier är överflödiga?

6.4.1 Personliga reflektioner

För att organisationer skall kunna ro båten hela vägen in i hamn krävs det ett skifte i kommunikationsfokus, från utskick av nyhetsbrev och e-post till strategi- och kunskapsbyggande. Spridning av information har givetvis sin funktion i att hålla medarbetare uppdaterade etcetera. Men att låta kommunikationsfunktioner enbart fokusera på producerande, utformande och spridning är ett slöseri av kommunikatorers expertis och erfarenhet. Vad jag menar är att information/kommunikationsavdelningar har en strategisk ledarskapsroll, och är inte en avdelning som endast skall verka som distributörer av andra personers meddelanden. Detta resonemang bygger jag på det ökande inflytandet och betydelsen av medarbetarens roll i moderna organisationer. Kommunikationsavdelningen är till exempel nära förknippat med HR-avdelningens arbete. Visserligen finns där säkert många HR-avdelningar som anser att kommunikationsavdelningens viktigaste roll är att pumpa ut budskap och för information vidare. Men de flesta vet om att det inte fungerar så idag, lika lite som att HR-avdelningen idag står och verkar på medarbetarens sida (jfr Quirke, 2008). Även HR kan ses som ett strategiskt ledarskapsverktyg, där kommunikation mellan ledning och medarbetare utgör en viktig roll. I en serviceorganisation är det medarbetarens roll och kunskapspridning direkt avgörande för framgång, det vill säga tillfredsställa dess intressenter. Slutsatsen av detta resonemang blir således att kommunikation hör hemma i hjärtat av organisationen, det vill säga på ledningsnivå, och är inte en enskild avdelning till för att sprida nyheter, utan att bygga och strategiskt dela med sig av kunskap. Nedan följer ett citat som på ett bra sätt sammanfattar ovanstående resonemang och på ett fint vis avslutar denna uppsats.

For internal communication to bring value to the business, it has to have a home close to the heart of the business. It has to be positioned where it can support the way in which value is created for customers, and where the money is made – sales in a sales organization, innovation and quality in a product organization and knowledge sharing in a professional service business (Quirke, 2008, s. 294).

<http://books.google.com/books?id=GtyygZH8LB4C&printsec=frontcover> Läst: 2009-04-29.

Edwards, L. (2006) Public relations theories – an applied overview: system theories. Red: Thench, R., Yeomans, L. Edingburgh: Pearson.

Erikson, P. (2002). *Planerad Kommunikation*. Malmö: Liber.

Esaiasson, P., Giljam, M., Oscarsson, H., Wägnerud, L (2007) *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Nordstedts.

Falkheimer, J. (2001). *Medier och kommunikation – En introduktion*. Lund: Studentlitteratur.

Falkheimer, J., Heide, M. (2007). *Strategisk Kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.

Grunig, J E., Grunig, L A. (2002) Implications of the IABCexcellence study for PR education. *Journal of communication and management*. 7(1), 34–42.

Grönstedt, A. (2004) Living the brand. *Communication world*. 21(5), 14–17.

Grönroos, C. (2002). *Service Management: En CRM ansats*. Malmö: Liber.

Hart, C. (1998). *Doing a literature review: Releasing the social science research imagination*. London: SAGE.

Holme, I.-M., Solvang, B.-K. (1997) *Forskningsmetodik (2:a rev. uppl.)*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, D.-I., Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisationer fungerer*. Lund: Studentlitteratur.

Johansson, L-G. (2003). *Introduktion till vetenskapsteori (2 uppl.)*. Stockholm: Thales

Karmar, E. (2005) Living the brand. Red: Schultz, M., Antorini, Y M., Csaba, F F. Köge: Copenhagen business school press.

Kotler, P., Bowen, J T., Makens, J C. (2006). *Marketing for hospitality and tourism*. New Jersey: Pearson.

- Krippendorff, K. (2004) Measuring the reliability of qualitative text analysis data. *Quality & Quantity*, 38(6), 787–800.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lantz, A. (1993) *Intervjumethodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, L. (2001). *Tillämpad Kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- McQuail, D. (1985) Sociology of Mass Communication. *Annual review of Sociology*, 11, 93–111.
- Morgan, G. (2006). *Images of organization*. Thousand Oaks: SAGE.
- O'Keefe, D.-J. (2002). *Persuasion- Theory and research* (2:a rev. uppl.). London: SAGE.
- [www dokument]. URL
<http://books.google.com/books?id=e3V6Zen0UGwC&printsec=frontcover> Läst: 2009-03-03.
- Orr, J. E. (2006) Ten years of talking about machines. *Organizations Studies*, 27(12), 1805–1820.
- Our way. Thomas Cooks medarbetarpolicy. Erhållen via personlig kommunikation, 2009-03-16.
- Powell, S., Dodd, C. (2007). Managing vision and the brand within the creative industries. *Corporate Communications*, 12(4), 394–413.
- Quirke, B. (2008) *Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action* (2 uppl.). Hampshire: Gower.
- Quirke, B. (2008) Are you ready to meet the challenge? *SCM*, 12(5), 7
- Richmond, V P., McCroskey. (2001) *Organizational communication for survival: Making work, work*. Massachusetts: Pearson
- Robson, P J A., Tourish, D. (2005) Managing internal communication: An organizational case study. *Corporate communications: An international journal*, 10(3), 213–222
- Sayer, A. (2000). *Realism and Social Science*. London: SAGE

- Schatzki, T.-R., Knorr-Cetina, K.-D. (2001) *The practice turn in contemporary theory*. London: Routledge. [WWW dokument]. URL <http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=RfaVpJBB5lgC&oi=fnd&pg=PR7&dq=schatzki+2001&ots=BB2bdSXwyd&sig=6ioZO1F89WFpEoNGhUzV78OyQm4#PPT1,M1> Läst 2009-02-11
- Schultz, M., Antorini, Y M., Csaba, F F. (2005) *Corporate Branding*. Köge: Copenhagen business school press.
- Strid, J. (1999). *Internkommunikation: Inom organisationer, företag och myndigheter*. Lund: Studentlitteratur.
- Thench, R., Yeomans, L. (2006) *Exploring Public Relations*. Edingburgh: Pearson.
- Theander, S. (1998) *Hitta vinklar: Verktyg för skribenter*. Lund: Studentlitteratur.
- Uggla, B. (2002) *Slaget om verkligheten*. Stockholm: Symposion.
- Vings hemsida. (2009). [WWW dokument]. URL http://www.ving.se/dynamic/dynamicTextAbout.aspx?Dynamic_Id=66456 Läst: 2009-01-23.
- Ving Sverige AB (2006/2007). *Årsredovisning 2006/07 Ving Sverige AB*. Stockholm
- Weick, K E. (1995) *Sense making in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weick, K E. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Weick, K E., Sutcliffe, K M., Obstfeld, D. (2005) Organizing in the process of sensemaking. *Organization science*. 16(4), 409–421.
- Welch, M., Jackson, P. R. (2007) Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications*, 12(2), 177–198.
- Widerberg, K. (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Zhang, X., Austin, S., Glass, J., Milss, G. (2008) Toward collective organizational values: a case study in UK construction. *Construction Management and Economics*, 26, 1009–1028.

8. Bilagor

Bilaga 1. Innehållsanalys av 5st medarbetartidningar.

Tanken med denna undersökning är att med resultatet kunna peka på variabler rörande hur Ving ser på medarbetarens roll i den interna kommunikationen. Därför lämpar sig en textanalys där resultaten av denna analys kan användas som variabler i förklarande studier. Det rör sig alltså om ett tydliggörande av medarbetartidningens tankeinhåll, vilket tillsammans med intervjuerna kan skapa likheter eller olikheter och ge en god inblick hur medarbetarens roll framställs i den interna kommunikationen. (Esaïasson et al., 2007)

<u>Kategorier</u>	<u>Innehåll</u>
Kat1: Transmissionsperspektiv	ren information/nyhetstext, resultat etc. inte inkluderande medarbetarna (som text medarbetarundersökningen).
Kat2: Meningsskapande perspektivet	lärande text, utvecklande, kunskapsbyggande, relationsskapande, värderingar med inblandning
Kat3: Övertalning	Regler, instruktioner, värderingsinfo utan inblandning
Kat 4: Dialog	Tvåvägskommunikation, bidragande, feedback, medarbetare som författare eller nyhetsobjekt
Kat5:	Bild, blankblad, symbol, foto

Bilaga 2. Intervjubrev

Hej!

Detta brev skickas till er för att ge en inblick i vad min studie behandlar, innan intervjutillfället. Studien berör området internkommunikation och närmare bestämt kommunikation av värderingar till medarbetarna. Studien fokuserar på hur anställda med kommunikationsansvar arbetar med att kommunicera till sina medarbetare.

Teorier kring internkommunikation, verksamhetsvärderingar och organisationskommunikation är många, men teorier om praktik är få. Denne studie skall leda till en uppsats som belyser *hur* ett företag arbetar med detta, inte endast hur man *bör* arbeta med dito.

Utifrån mina förundersökningar anser jag Ving representativt för hur en stor organisation kan arbeta med intern- och värderingskommunikation. Jag hoppas att ni finner ämnet intressant, och givetvis kommer ni att få ta del av studien då den är färdigställd.

Jag ser fram emot att få träffa Dig och är mycket tacksam för denna möjlighet!

Med vänlig hälsning Dennis Nilsson, Lunds Universitet

Bilaga 3. Intervjuintroduktion

Beskrivning av syfte, frågeställning och upplägg.

Undersökningens syfte är att ta reda på hur Ving internt kommunicerar sina verksamhetsvärderingar till medarbetare. Syftet med undersökningen är också att belysa Vings medarbetares roll i den interna kommunikationen ur ett ledningsperspektiv. Det vill säga försöka identifiera olika typer av medarbetarroller i organisationens internkommunikation, och fastställa Vings medarbetares roller i dito.

Med utgångspunkt från Vings ledning och dessa syften söker denna undersökning med hjälp av valda teorier och insamlad empiri svar på följande frågeställning:

3. Hur arbetar Ving för att kommunicera verksamhetsvärderingar till sina medarbetare?
 4. Vilken roll har Vings medarbetare i den interna kommunikationen?
-

Frågor om internkommunikation

- Hur skulle du definiera intern kommunikation?
- Anser du att den finns en sund intern relation inom organisationen? Finns det ett samspel mellan medarbetare på olika nivåer?
- Hur ser du på internkommunikationens betydelse i er organisation?
- Vilka olika kanaler har ni för internkommunikation? (skriftliga, muntliga elektroniska etc.) Används olika kanaler vid lika typer av kommunikationsbehov?
- Anser du att det saknas kommunikationsmedel/kanaler i er organisation?
- Finns det någon kanal som du anser är sämre eller bättre?
- Vad gör den interna kommunikationen hos ving? Vad används den till?
- Vad anser du är den viktigaste funktionen med intern kommunikation hos er på Ving?
- Har alla medarbetare på Ving, från ledning till anställda på golvet, möjlighet att kommunicera internt?

Frågor om värderingskommunikation

Värderingar och nyckelord kan ses som ganska basala grundläggande verksamhetsegenskaper, men vad många företag har svårt med är att kommunicera de internt, att få de att genomsyrar hela verksamheten. Ser du på verksamhetsvärderingarna som en del av kommunikationsarbetet? Hur då?

- Hur ser du på verksamhetsvärderingars uppgift i er organisation?
- Hur ser du på medarbetarens roll i förhållande till värderingarna?
- Skulle du kunna påstå att värderingarna är skapade av alla medarbetare i organisationen, det vill säga anser du att medarbetarna varit med i utformandet av vings värderingar?

Praktiska frågor

- Först och främst finn det några förutsättningar som du anser är ett måste för att denna typ av internkommunikation skall vara lyckad?
- Vilka olika kommunikationskanaler använder ni för att nå ut med värderingarna till medarbetarna?
- Finns det kommunikationskanaler eller tillfällen där medarbetarna har möjlighet att påverka eller har åsikter kring värderingar?
- Kommuniceras värderingar och ledord olika på olika nivåer i organisationen? Används olika kommunikationskanaler eller forum för denna typ av kommunikation?
- Ni är ju en platt organisation med många olika ledarnivåer (ledning, regionmanagers, regionkontor, butikshefer etc.) hur gör ni för att nå ut med värderingskommunikationen till alla nivåer, platser, kontor och ledare?
- Anser du det viktigt att medarbetaren är aktiv i kommunikationsfrågor och värderingar? Varför då?
- Hur aktiv är medarbetaren hos Ving?
- Har alla medarbetare möjlighet att kommunicera med högre instanser, dvs. ovanför sin respektive chef?

Bilaga 4. Telefonintervju

Telefonintervjuer

Inledningsvis förklaras uppgiftens syfte, vilket också skickats innan samtalet, via e-post. Även exempelfrågor har skickats innan för att förbereda intervjupersonen till ämnet och frågorna.

Är det ok om jag spelar in samtalet?

Vem är respondenten?

- Vem är du? Hur länge har du jobbat på Ving?
 - Vad har du för utbildning och arbetserfarenheter?
 - Vad är din position här på Ving och vad arbetar du med?
-

Internkommunikation

- Hur skulle du definiera intern kommunikation?
- Anser du att den finns en sund intern relation inom organisationen? Finns det ett samspel mellan medarbetare på olika nivåer?
- Hur ser du på internkommunikationens betydelse i er organisation?

Hur viktigt, är det väl tillämpat, ledningen (toppchefer) ser de internkommunikationen som vital?
- Vilka olika kanaler har ni för internkommunikation? (skriftliga, muntliga elektroniska etc.) Används olika kanaler vid lika typer av kommunikationsbehov?
- Anser du att det saknas kommunikationsmedel/kanaler i er organisation?
- Finns det någon kanal som du anser är sämre eller bättre?
- Vad gör den interna kommunikationen hos ving? Vad används den till?
- Vad anser du är den viktigaste funktionen med intern kommunikation hos er på Ving?
- Har alla medarbetare på Ving, från ledning till anställda på golvet, möjlighet att kommunicera internt?

Värderingskommunikation

Värderingar och nyckelord kan ses som ganska basala grundläggande verksamhetsegenskaper, men vad många företag och har svårt med är att kommunicera de internt så att om genomsyrar hela verksamheten. Ofta handlar det om brist på kunskap men också för att det är enklare att och snabbare att lägga pengar på att kommunicera verksamhetsvärderingarna externt.

- Ser du på verksamhetsvärderingarna som en del av kommunikationsarbetet? Hur då?
- Hur ser du på verksamhetsvärderingars uppgift i er organisation?
- Hur ser du på medarbetarens roll i förhållande till värderingarna?
- Skulle du kunna påstå att värderingarna är skapade av alla medarbetare i organisationen, det vill säga anser du att medarbetarna varit med i utformandet av vings värderingar?

Praktiskt

- Först och främst finns det några förutsättningar som du anser är ett måste för att denna typ av internkommunikation skall vara lyckad?
- Finns det kommunikationskanaler eller tillfällen där medarbetarna har möjlighet att påverka eller har åsikter kring värderingar?
- Kommunieras värderingar och ledord olika på olika nivåer i organisationen? Används olika kommunikationskanaler eller forum för denna typ av kommunikation?
- Ni är ju en platt organisation med många olika ledarnivåer (ledning, regionmanagers, regionkontor, butikshefer etc.) hur arbetar Ving för att nå ut med värderingskommunikationen till alla nivåer, platser, kontor och ledare?
- Anser du det viktigt att medarbetaren är aktiv i kommunikationsfrågor och värderingar? Varför då?
- Hur aktiv är medarbetaren hos Ving?
- Har alla medarbetare möjlighet att kommunicera med högre instanser, dvs. ovanför sin respektive chef??

Bilaga 5. Personintervju

Intervjuguide

Beskrivning av syfte, frågeställning och upplägg.

syftet med undersökningen att ta reda på hur Ving internt kommunicerar sina verksamhetsvärderingar till medarbetare. Syftet med undersökningen är också att belysa Vings medarbetares roll i den interna kommunikationen ur ett ledningsperspektiv. Det vill säga försöka identifiera olika typer av medarbetarroller i organisationens internkommunikation, och fastställa Vings medarbetares roller i dito.

Med utgångspunkt från Vings ledning och dessa syften söker denna undersökning med hjälp av valda teorier och insamlad empiri svar på följande frågeställning:

5. Hur arbetar Ving för att kommunicera verksamhetsvärderingar till sina medarbetare?
6. Utifrån Nilsson 4-fältare: Vilken roll har Vings medarbetare i den interna kommunikationen av värderingar?

Beskriv ramarna:

- Hur går vi tillväga?
- Inom vilka ramar ska vi försöka att hålla oss?
- Vad skall informationen att användas till och vilka kommer att ha tillgång till materialet?
- Etiska regler: Vill du vara anonym? Tystnadsplikt?
- När som helst när du känner att du vill avbryta, någon fråga du inte förstår så gör vi det.
- ...och såhär när du fått lite insikt i vad det handlar om och vad vi ska prata om, känner du fortfarande att du vill genomföra denna intervju?

Sammanfatta varje del kort.

Vem är respondenten?

- Vem är du? Hur länge har du jobbat på Ving?
- Vad har du för utbildning och arbetserfarenheter?
- Vad är din position här på Ving och vad arbetar du med?
- I vilka olika konstellationer medverkar du i företaget och vilka roller har du? (Chef, projektarbeten, grupp ledare etc.)
- **Sammanfatta varje del kort.**

Internkommunikation

- Hur skulle du definiera intern kommunikation?
- Anser du att den finns en sund intern relation inom organisationen? Finns det ett samspel mellan medarbetare på olika nivåer?
- Hur ser du på internkommunikationens betydelse i er organisation?

Hur viktigt, är det väl tillämpat, ledningen (toppchefer) ser de internkommunikationen som vital?
- Vilka olika kanaler har ni för internkommunikation? (skriftliga, muntliga elektroniska etc.) Används olika kanaler vid lika typer av kommunikationsbehov?
- Anser du att det saknas kommunikationsmedel/kanaler i er organisation?
- Finns det någon kanal som du anser är sämre eller bättre?
- Har ni någon av er anställda som är specifikt anställda för att hantera den interna kommunikationen?
- Vad gör den interna kommunikationen hos ving? Vad används den till?
- Vad anser du är den viktigaste funktionen med intern kommunikation hos er på Ving?
- Har alla medarbetare på Ving, från ledning till anställda på golvet, möjlighet att kommunicera internt?
- **Sammanfatta varje del kort.**

Värderingskommunikation

Värderingar och nyckelord kan ses som ganska basala grundläggande verksamhetsegenskaper, men vad många företag och har svårt med är att kommunicera de internt så att om genomsyrar hela verksamheten. Ofta handlar det om brist på kunskap men också för att det är enklare att och snabbare att lägga pengar på att kommunicera verksamhetsvärderingarna externt.

- Ser du på verksamhetsvärderingarna som en del av kommunikationsarbetet? Hur då?
- Hur ser du på verksamhetsvärderingars uppgift i er organisation?
- Hur ser du på medarbetarens roll i förhållande till värderingarna?
- Skulle du kunna påstå att värderingarna är skapade av alla medarbetare i organisationen, det vill säga anser du att medarbetarna varit med i utformandet av värderingarna?
- **Sammanfatta varje del kort.**

Praktiskt

- Först och främst finn det några förutsättningar som du anser är ett måste för att denna typ av internkommunikation skall vara lyckad?
- Vilka olika kommunikationskanaler använder ni för att nå ut med värderingarna till medarbetarna?
- Finns det kommunikationskanaler eller tillfällen där medarbetarna har möjlighet att påverka eller har åsikter kring värderingar?
- Kommunieras värderingar och ledord olika på olika nivåer i organisationen? Används olika kommunikationskanaler eller forum för denna typ av kommunikation?
- Ni är ju en platt organisation med många olika ledarnivåer (ledning, regionmanagers, regionkontor, butikshefer etc.) hur gör ni för att nå ut med värderingskommunikationen till alla nivåer, platser, kontor och ledare?
- Anser du det viktigt att medarbetaren är aktiv i kommunikationsfrågor och värderingar? Varför då?

- Hur aktiv är medarbetaren hos Ving?
- Har alla medarbetare möjlighet att kommunicera med högre instanser, dvs. ovanför sin respektive chef??
- **Sammanfatta varje del kort.**

Sammanfatta huvudinnehållet

Bilaga 6. Medarbetarroller i internkommunikation

Nedanstående modell (medarbetarroller i internkommunikation) innehåller två klassiska kommunikationsperspektiv och två aktivitetsgrader i *transmissionsperspektivet*, *meningsskapandeperspektivet*, *passivt deltagande* och *aktivt deltagande*. Vad gäller transmissions- och meningsskapande perspektivet är inte endast två klassiska perspektiv inom kommunikationsutvecklingen, utan också två antiteser som beskriver kommunikationsfundamentet ur olika synvinklar (Falkheimer & Heide, 2007). De två olika aktivitetsgraderna är givetvis motsatser även de, vilka kan härledas till de två övriga perspektiven. Kombinationen av dessa perspektiv och egenskaper skapar olika typer av medarbetarroller som kan tänkas finnas i organisationer. Viktigt i tolkandet av modellen är att den tar utgångspunkt i ledningens syn på medarbetarnas roll i den interna kommunikation och beskriver således inte medarbetarnas åsikt kring detta. Nedan följer en kort definition av de roller som modellen typologiserar:

	<u>Passiv</u>	<u>Aktiv</u>
<u>Transmissionsperspektivet</u>	Medarbetaren som ansiktet utåt	Medarbetaren som informatör
<u>Meningsskapande perspektivet</u>	Medarbetaren som anslagstavla	Medarbetaren som kommunikatör

Medarbetarnas olika roller utifrån modellen ”medarbetarroller i internkommunikation”

- Medarbetaren som ansikte utåt: Ledningen och övriga managers informerar till medarbetaren och det viktiga är att budskapen går fram till medarbetaren och på rätt sätt. I denna roll finns det en fast tro om att det som kommer från ledningen är det som medarbetaren behöver veta för att kunna utföra sitt arbete på ett korrekt sätt. Informationens roll är således att styra medarbetaren mentalt i rätt riktning. Medarbetaren har dock möjligheten att på egen hand ge feedback om hur informationen mottages av externa intressenter. I denna roll är medarbetaren således passiv i den interna kommunikationen. Att informationen kommer fram till

medarbetaren och att medarbetaren agerar enligt uttalade strategier, värderingar och regler är det viktigaste.

- Medarbetaren som informatör: Precis som i föregående rollkaraktär är det ledningen och övriga managers som informerar till medarbetaren och det viktiga är att budskapen går fram till medarbetaren samt på rätt sätt. I denna roll finns det en fast tro på att det som kommer från ledningen är det som medarbetaren behöver veta för att kunna utföra sitt arbete på ett korrekt sätt. Informationen från ledningen skall således styra medarbetaren mentalt i rätt riktning. Skillnaden från föregående roll är att medarbetaren ska komma med direkt feedback. Medarbetaren skall vara lyhörd för ledningens information och även vara ledningens rådgivare, det vill säga också informera uppåt i organisationen för att skapa en gemensam förståelse kring arbetet. I denna roll är medarbetaren betydligt mer aktiv i kommunikationsarbetet.
- Medarbetaren som anslagstavla: Informationens/kommunikationens roll är att styra medarbetaren mentalt i rätt riktning. Dock ses medarbetaren som en viktig aktör i att förkovra kunskap och dela med sig av sina erfarenheter till övriga organisationsmedlemmar. Det förutsätts att medarbetaren tar ledningens information på allvar och ser det som något som skall skapa gemenskap och en aktiv samverkan internt i organisationen. Ledningen påverkar således medarbetaren genom kommunikativa handlingar men ser medarbetaren som en källa av intern- och extern kunskap, inte som en aktiv medlem i den interna kommunikationsprocessen.
- Medarbetaren som kommunikatör: Medarbetaren skall vara lyhörd för ledningens information och även vara ledningens rådgivare, det vill säga också informera uppåt i organisationen för att skapa en gemensam förståelse kring arbetet. Medarbetaren är en viktig aktör i att förkovra kunskap och dela med sig av sina erfarenheter till övriga organisationsmedlemmar. Det förutsätts att medarbetaren tar ledningens information på allvar och något som skall skapa gemenskap och en aktiv samverkan internt i organisationen. Ledningen och medarbetarnas kommunikativa arbete fungerar i symbios med varandra. Båda parter är en källa av kunskap och interaktionerna och samverkan skapar mening för organisationen. Det finns alla möjligheter för medarbetaren att vara aktiv i den interna kommunikationen.

Bilaga 7. Vings medarbetarpolicy Our way

Välkommen!

Du kommer att arbeta med våra arrangörer i Ving eller Globetrotter direkt i Sverige eller indirekt i en stödfunktion till dessa och alla de arrangörer vi har inom Thomas Cook Northern Europe.

Allt arbete vi gör ska stödja våra affärer och skapa förutsättningar för att kunden ska välja just en av våra researrangörer. Med den målsättningen stärker vi hela tiden vår konkurrenskraft och skapar ett lönsamt företag.

Du har all möjlighet att själv få en positiv utveckling som vi menar är avgörande för att du ska kunna göra ett bra jobb idag och i morgon.

OUR WAY

Thomas Cook Northern Europe medarbetarpolicy

AFFÄRSMÄSSIGHET. DRIVKRAFT. OMTANKE.

För att Thomas Cook ska vara det bästa företaget i resebranschen, både för våra kunder, samarbetspartners och inte minst för alla oss som arbetar i koncernen, måste vi vara en fungerande helhet. Helheten förutsätter gemensamma värderingar som genomsyrar hela företaget. Dessa värderingar har vi samlat i vår medarbetarpolicy Our Way, som kan sammanfattas i tre ord: affärsmässighet, drivkraft och omtanke.

Ett företags affärer utvecklas framförallt tack vare medarbetarnas samlade kunskap, engagemang och handlingskraft. Vi är alla ambassadörer för vår verksamhet, och vi har alla en viktig del i vår framgång och vårt resultat. Den gemensamma nämnaren för vår utveckling ska vara Kundnyttan. Förbättrar vi den stärks automatiskt vår konkurrenskraft och vår förmåga att skapa uthållig lönsamhet.

För oss inom Thomas Cook innebär affärsmässighet...

... att alltid tänka affärer och nya möjligheter samt att se till helheten.

... att vårda kund- och affärsrelationer.

... att skapa kort- och långsiktig lönsamhet.

... att ständigt vara kostnadsmedveten.

För oss inom Thomas Cook innebär drivkraft...

... att ha vilja, mod och förmåga att påverka och leverera.

... att vara engagerad, motiverad och uthållig.

... att arbeta mot uppsatta mål och respektera fattade beslut.

... att ha förmåga att kommunicera tydligt.

För oss inom Thomas Cook innebär omtanke...

... att vi bryr oss om och respekterar varandra som individer.

... att kunna och vilja sätta sig in i andras behov och känslor.

... att låta andra få bidra med sina styrkor och få uppskattning för sina insatser.

... att ha förmåga och mod att ge och ta emot tydlig och utvecklande feedback.