



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Magisteruppsats, 15 hp
Företagsekonomiska
Institutionen
HT 2009

FRÅN MONOLOG TILL DIALOG

En fallstudie om vilken betydelse sociala medier
kan ha för intern marknadsföring

HANDLEDARE:
JON BERTILSSON

FÖRFATTARE:
AMELIE HEDENSTIERNA
ISABELLE LUC
CAMILLA OLSSON

FÖRORD

Under hösten 2009 hördes begreppet social media överallt och återkommande i samma mening som marknadskommunikation. Fenomenet intresserade oss och vi möttes av mycket information kring dess potential till att förbättra företagets kundkontakt. En tanke om att detta möjligen även kunde förbättra den interna kommunikationen på företagen väcktes. Detta ledde oss in på vår fallstudie *Från monolog till dialog – en fallstudie om vilken betydelse sociala medier kan ha för intern marknadsföring*.

Vi vill härmed rikta ett varmt tack till vår handledare *Jon Bertilsson* som i sin engagerande handledning väglett oss genom uppsatsskrivandet med inspiration och värdefulla råd.

Ett stort tack riktas även till *Johan Ununger*, VD på Saltå Kvarn, som lät oss få en värdefull inblick i Saltå Kvarn.

Tack till övriga *respondenter och anställda på Saltå Kvarn* för er samarbetsvilja och för att ni tog er tid för våra intervjuer.

Slutligen vill vi också tacka varandra för ett givande samarbete under uppsatsens gång.

Trevlig läsning!

Lund den 28 januari 2010

Amelie Hedenstierna

Isabelle Luc

Camilla Olsson

SAMMANFATTNING

Examensarbetets titel:	Från monolog till dialog – en fallstudie om vilken betydelse sociala medier kan ha för intern marknadsföring
Seminariedatum:	4 februari 2010
Ämne/kurs:	FEKP01 Examensarbete magisternivå, 15 poäng
Fördjupningsämne:	Marknadsföring
Författare:	Amelie Hedenstierna, Isabelle Luc och Camilla Olsson
Handledare:	Jon Bertilsson
Nyckelord:	Flervägskommunikation, sociala medier, dialog, intern marknadsföring, intern kommunikation
Syfte:	Syftet är att öka förståelsen för vad flervägskommunikation via sociala medier kan bidra med i den interna marknadsföringen.
Metod:	En kvalitativ fallstudie görs på Saltå Kvarns interna nätverk och deras användning av flervägskommunikation. Primärdata inhämtats från intervjuer och observationer.
Teoretiskt perspektiv:	Den teoretiska referensram utgörs av kommunikationsteorier som stöd för intern marknadsföringsteori. Detta möjliggör en överblick av såväl individens som organisationens användning av flervägskommunikation.
Empiri & Analys:	Primärdata analyseras utefter den teoretiska referensramen. Huvudsakliga effekter av flervägskommunikationens användning inringas.
Slutsatser:	Flervägskommunikation via sociala medier som ett internt marknadsföringsverktyg kan leda till ökad gemenskap, delaktighet och minskade avstånd inom företaget. Sociala medier möjliggör även att kunderna blir delaktiga i uppbyggnaden av en enhetlig varumärkesidentitet. Resultatet blir en ökad samstämmighet mellan varumärkesidentitet och varumärkesimage. Delaktighet bland alla anställda krävs dock för att undvika motsatt effekt.

ABSTRACT

- Title:** From monologue to dialogue – a case study on the possible influence of social media on internal marketing
- Seminar date:** 4th of February 2010
- Course:** FEKP01, Master thesis in Business Administration, 15 University Credit Points (15 ECTS)
- Major:** Marketing
- Authors:** Amelie Hedenstierna, Isabelle Luc and Camilla Olsson
- Adviser:** Jon Bertilsson
- Key words:** Multi-way communications, social media, dialogue, internal marketing, internal communications
- Purpose:** The aim of this study is to increase the understanding of what social media in form of multi-way communications can contribute to the internal marketing process.
- Methodology:** A qualitative case study was conducted on Saltå Kvarn's internal network and on its usage of multi-way communications. Primary data were collected from interviews and observations.
- Theoretical perspective:** The theoretical framework consists of communication theories that support the internal marketing theory. This enables an overview of the individual usage and of the organizational usage of multi-way communications.
- Empirical foundation:** The primary data are being analyzed with the theoretical framework as a reference. Main effects of multi-way communications are presented.
- Conclusions:** Multi-way communications through social media, as an internal marketing tool, leads to a greater involvement in the organization, to a stronger community and to a shorter distance between units and employees. Social media also allows customers to be part of the development of the brand identity. As a result the accordance between brand identity and brand image increases. Moreover involvement among all employees is vital to prevent opposite effects.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING.....	7
1.1 BAKGRUND	7
1.2 PROBLEMATISERING	8
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	9
1.4 LITTERATURGENOMGÅNG.....	9
1.5 SYFTE.....	10
1.6 AVGRÄNSNINGAR.....	10
1.7 DEFINITIONER AV NYCKELBEGREPP	11
1.8 UPPSATSENS DISPOSITION	12
2. METOD.....	13
2.1 METODANSATS	13
2.1.1 Fallstudie.....	13
2.2 DATAINSAMLING	14
2.2.1 Intervjuer.....	14
2.2.2 Observationer.....	15
2.2.3 Sekundärdata.....	16
2.3 URVAL.....	16
2.3.1 Fallföretag.....	16
2.3.2 Saltå Kvarn.....	17
2.3.2 Respondenter	18
2.4 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	20
2.4.1 Intervjuer.....	20
2.4.2 Observationer.....	21
2.5 ANALYSVERKTYG.....	22
2.6 KVALITETSDISKUSSION.....	23
3. TEORI.....	26
3.1 TEORETISK REFERENSRAM	26
3.2 INDIVIDENS DELTAGANDE I KOMMUNIKATIONEN	27
3.2.1 Kommunikationsnivåer	27
3.2.2 Interna kommunikationsvägar	27
3.3 KOMMUNIKATIONSFORMER.....	28
3.3.1 En- och tvåvägskommunikation.....	28
3.3.2 Flervägskommunikation.....	29
3.4 SAMVERKANSSPIRALEN OCH DE FYRA KOMMUNIKATIONSFUNKTIONERNA	30
3.5 UNIFIED THEORY OF ACCEPTANCE AND USE OF TECHNOLOGY (UTAUT)	33
3.6 VILKEN KOMMUNIKATIONSFORM ÄR LÄMPLIG?.....	34
3.7 VARUMÄRKESIDENTITET OCH VARUMÄRKESIMAGE	35
3.8 AVSLUTANDE TEORETISK DISKUSSION	36
4. EMPIRI OCH ANALYS.....	37
4.1 DET INTERNA NÄTVERKET "NINGEN"	37
4.2 GEMENSKAP.....	38
4.2.1 Gemenskapsfrämjande kommunikation	38
4.2.2 Risker med gemenskapsbildning	39
4.2.3 Insikter om gemenskap.....	40
4.3 DELAKTIGHET	40
4.3.1 Förändringar för ökad delaktighet	42
4.3.2 Insikter om delaktighet.....	46
4.4 MINSKADE AVSTÅND.....	47
4.4.1 Olika kommunikationsnivåer	47
4.4.2 VD:ns kontroll.....	48
4.4.3 Splittringen mellan avdelningar	50
4.4.4 Insikter om minskade avstånd.....	52

4.5 MINSKADE SKILLNADER MELLAN INTERN OCH EXTERN KOMMUNIKATION	52
4.5.1 Intern kommunikation.....	52
4.5.2 Kopplingen till extern marknadsföring.....	55
4.5.3 Risker med en ökad involvering av kunderna.....	58
4.5.4 Insikter kring minskade skillnader mellan intern och extern marknadsföring.....	58
5. SLUTSATSER.....	59
6. SLUTDISKUSSION	61
6.1 SOCIALA MEDIER SOM ETT INTERNT MARKNADSFÖRINGSVERKTYG.....	61
6.1.1 Undvika fallgropar.....	61
6.1.2 Kompletterande kommunikationsverktyg	62
6.2 TEORETISKA BIDRAG.....	62
6.2.1 Samverkansspiralen.....	62
6.2.2 Varumärkesidentitet och varumärkesimage	63
6.2.3 Sammanfattande modell	64
6.3 VAD SÄGER STUDIEN OM SOCIALA MEDIER I STORT?	65
6.4 GENERALISERBARHET	66
6.5 TROVÄRDIGHET.....	66
6.6 FRAMTIDA FORSKNING.....	67
KÄLLFÖRTECKNING	69
PUBLICERADE KÄLLOR	69
ELEKTRONISKA KÄLLOR:	71
MUNTliga KÄLLOR.....	72
BILAGA 1: INTERVJUGUIDER.....	73
INTERVJUMALL TILL JOHAN UNUNGER, VD PÅ SALTÅ KVARN	73
INTERVJUMALL TILL ÖVRIGA RESPONDENTER	0

FIGURFÖRTECKNING

FIGUR 1. DISPOSITION	12
FIGUR 2. SHANNON & WEAVERS KOMMUNIKATIONSMODELL	28
FIGUR 3. OLIKA KOMMUNIKATIONSMÖNSTER.....	30
FIGUR 4. VIDAREUTVECKLAT KOMMUNIKATIONSMÖNSTER.....	30
FIGUR 5. SAMVERKANSSPIRAL.....	31
FIGUR 6. UNIFIED THEORY OF ACCEPTANCE AND USE OF TECHNOLOGY.....	33
FIGUR 7. VARUMÄRKESIDENTITET OCH VARUMÄRKESIMAGE	35
FIGUR 8. VÅRT TEORETISKA UPPLÄGG.....	36
FIGUR 9. FÖRÄNDRINGAR SOM KRÄVS FÖR EN ÖKAD ANVÄNDNING AV DEN NYA TEKNOLOGIN	46
FIGUR 10. DET CIRKELFÖRLOPP SOM SKER MELLAN DET INTERNA OCH EXTERNA MED HJÄLP AV SOCIALA MEDIA	57
FIGUR 11. DET CIRKELFÖRLOPP SOM INTRÄFFAR MELLAN DET INTERNA OCH EXTERNA	64
FIGUR 12. VARUMÄRKESIDENTITET OCH VARUMÄRKESIMAGE I SAMVERKAN.....	65

1. INLEDNING

1.1 Bakgrund

Intern marknadsföring är ett fenomen som ofta tas upp som en betydande del av företag. Ofta benämns det också som något företag bör satsa mer på. Enligt Rafiq och Ahmed (2000) beror en för liten satsning på avsaknaden av en enhetlig definition av vad som menas med intern marknadsföring. Vi väljer att använda oss av Ballantynes (1995) definition:

"Internal marketing is any form of marketing within an organization which focuses staff attention on the internal activities that need to be changed in order to enhance external market place performance." (Ballantyne, 1995)

Intern marknadsföring baseras enligt Gilmore (2000) på idén att anställda representerar en intern marknad i organisationen. Denna marknad måste utbildas och informeras om organisationens affärsidé, fördelarna med produkterna och tjänsterna samt kundernas förväntan. Tanken är att detta i sin tur ska leda till framgång i organisationens marknadsföringsaktiviteter för de externa kunderna. Målet är således först och främst att involvera de anställda i organisationens mission och strategiska riktning samt att få dem att förstå värdet av företagsvärderingarna. De anställda agerar sedan som ambassadörer i ett varumärkesbyggande där de infriar de löften som har signalerats ut till kunderna (de Chernatony, 2006).

Betydelsen av intern marknadsföring är dessutom mer påtaglig idag än någonsin tidigare på grund av den ökade förändringstakten i organisationer (Axelsson, 2005). Tidigare arbetade alla anställda på samma plats samtidigt, men flexibla arbetstider tillsammans med placering av arbetsplatser på olika ställen har införts. Anställda kan idag jobba hemifrån tack vare bärbara datorer, trådlöst bredband och mobiltelefoner. Därutöver är många på företag idag projektanställda och outsourcing av aktiviteter inom företagen blir allt vanligare. Intern marknadsföring inbegriper numera inte bara personalen i företaget utan även människor inom andra organisationer i nätverket, exempelvis leverantörer och distributörer. Gränsen mellan de som finns inom organisationen och det som finns utanför suddas ut (Grönroos, 2008). Detta riskerar att leda till en ihållig företagskultur med stora kommunikationsbrister, om inte behovet av en snabb och effektiv informationsspridning tillgodoses (Axelsson, 2005).

Effektiva sätt att informera extern, ny och tillfällig personal likaledes som befintlig personal om företagets värderingar och arbetssätt behövs. En slagkraftig intern marknadsföring är mer väsentligt än någonsin (Axelsson, 2005). Mycket kritik riktas

emellertid mot den interna kommunikationen då den sällan fungerar väl. Mitchell (2002) menar att den interna marknaden ofta glöms bort, vilket resulterar i att anställda arbetar mot olika mål eller att de till och med känner sig fientliga mot företaget. Detta förklarar han med den okunskap som råder inom företagen gällande hur de i själva verket ska kommunicera på ett effektivt sätt internt (Mitchell, 2002).

För att få de anställda att arbeta mot samma mål, baserat på förståelse av företagsvärderingarna, är den interna kommunikationen viktig. Organisationer borde därför, satsa på en involverande modell där anställda kan vara en del av varumärket, via interaktion och diskussioner om det (de Chernatony, 2006). Gilmore (2000) instämmer med att en välfungerande intern kommunikation och en satsning på relationer och interaktioner inom organisationen behövs. Många forskare är uppenbart överens om att satsningar på intern marknadsföring är viktig. Det verkar emellertid finnas oklarheter kring hur en organisation konkret kan använda sig av den interna marknadsföringen. Ett tydligt behov skådas, av ett konkret och effektivt kommunikationsverktyg som kan stödja en framgångsrik intern marknadsföring.

1.2 Problematisering

Mitchell (2002) riktar kritik mot den interna kommunikationen, då exempelvis information som delges de anställda ofta snarare är avsedd att berätta för anställda om vad som händer på företaget än att sälja in idéer och övertyga de anställda om vad som gör deras företag och varumärke unikt. Till stor del bygger de befintliga kommunikationsverktygen på envägskommunikation där beslutstagarna förmedlar sina budskap till de anställda, som till största del är passiva mottagare (Axelsson, 2005). Denna åsikt stödjer Gummesson (2008) då han påpekar att traditionella verktyg inom den interna kommunikationen så som formella e-post och interna tidningar är ineffektiva. Dessa verktyg bygger på en- och tvåvägskommunikation och behovet av ett verktyg som istället stödjer interaktiv kommunikation är essentiellt. Dagens verktyg för att kommunicera internt har alltså stora brister då de sällan bjuder in till en dialog.

Den interna kommunikationen bör således istället inbegripa aktiviteter som syftar till att skapa förståelse och engagemang hos medlemmar i företagets nätverk kring företagets mål, strategier och visioner. Det är väsentligt att kommunikationen är realistisk och trovärdig samt att den sker på ett samordnat och målinriktat sätt, men även att goda relationer mellan de anställda på alla företagets nivåer skapas (Grönroos, 2007). Enligt Gilmore (2000) handlar det om att få de anställda involverade i interaktiva relationer baserade på ömsesidighet, via dialog och sociala utbytesprocesser.

Ett förhållandevis nytt kommunikationsverktyg, som fokuserar på dialoger och som allt fler företag har börjat använda sig av i den externa marknadsföringen, är sociala medier. Sociala medier är ett samlingsnamn för de digitala kommunikationsformer som används för att dela åsikter och upplevelser med andra (Thackeray, 2008). Sociala medier

utnyttjades från början av privatpersoner, men flera företag har på senare tid insett dess potential. Istället för att ha ensidig kommunikation med sina kunder kan företagen med hjälp av detta verktyg lyssna på sina kunder och samtidigt ge direkt respons (Birgersson, 2009).

Trots att den externa marknadsföringen är en avspeglning av den interna marknadsföringen diskuteras sällan sociala mediers potential för intern kommunikation. De företag som använder sociala medier som en kanal för att nå ut till kunder, utmanas till att skapa ett engagemang och deltagande som suddar ut gränserna mellan kund och företag. Företagen kan snarare vara en i mängden och på samma nivå som konsumenterna för att vinna deras förtroende. Då det inre företagsperspektivet präglar ansiktet utåt mot kunder (Grönroos, 2007) borde denna effekt vara minst lika viktigt inom företaget; mellan anställda och högre chefer.

Dagens utveckling i den digitala världen där sociala medier alltså blivit en stor del, verkar framförallt handla om en form av flervägskommunikation där alla interagerar med alla (Levine et al, 2000). Detta borde gälla såväl inom organisationer som utanför organisationer. Om en dialog skulle utspela sig även mellan anställda på alla nivåer, skulle flervägskommunikation kunna vara ett verktyg för att inte bara förbättra den interna kommunikationen utan även sudda ut de hierarkiska gränserna inom företaget. De anställdas expertis skulle då kunna kombineras på nya sätt för att utmana de interna aktiviteter som behöver förändras (Gummesson, 2008). Flervägskommunikation via sociala medier skulle då kunna bidra till en kommunikation mellan alla anställda, oavsett position, där alla har möjlighet att vara delaktiga.

Enligt Gilmore (2000) är internt nätverkande något som företag borde satsa på då det leder till produktiva relationer och interaktioner som ger resultat i form av anställdas ansvarstagande, deltagande och bidragande. Detta kan potentiellt leda till en viktig princip inom intern marknadsföring, som handlar om att skapa relationer mellan ledningen och de anställda och även mellan olika funktioner och avdelningar inom företaget (Axelsson, 2005 och Gummesson, 2008). Ett effektivt verktyg baserat på flervägskommunikation har således även potential att förändra den interna kommunikationen till det bättre.

1.3 Problemformulering

Hur fungerar social media som ett verktyg för intern marknadsföring? Vad bidrar det till och hur bör det inkluderas det i företagets interna marknadsföring?

1.4 Litteraturgenomgång

De viktigaste insikterna från tidigare forskning inom ämnet tas kortfattat upp nedan för att ge en bild av den interna marknadsföringen och kommunikationsverktygens

bakgrund. Grönroos (1981) öppnade upp för en diskussion kring tvåvägskommunikation och betydelsen av att ha motiverad och kundmedveten personal på alla nivåer inom företaget. Fokus skulle således ligga på interna aktiviteter som syftade till att möta externa kunders behov.

Berry (1981) menade på att anställda ska ses som den interna marknaden och som kunder, jobben motsvarar produkter. Detta byggde på idén om att en organisation måste ha anställda som är nöjda med sina jobb för att kunna tillfredsställa kunder. Detta samband bekräftades av flertalet senare forskare (Ballantyne, 2000). En viktig anmärkning som gjordes av Berry och Parasuraman (1991) var att personal kunde begränsas i sin prestation när delar av organisationen inte agerar i samförstånd.

Därefter fokuserades mycket forskning på hur man kan använda externa marknadsföringsverktyg internt och implementera dessa effektivt. Detta visade sig senare ställa till problem i praktiken då de olika funktionerna överlappade varandra (Ballantyne, 2000). Forskning inriktades därför från marknadsföringsperspektiv till ett HRM perspektiv där man tog hänsyn till faktorer som beteende och lärande. Ytterligare försök gjordes (Rafiq & Ahmed, 1995) med hjälp av de 4 P:na som grund, och forskningsfokus hamnade på marknadsföringsliknande aktiviteter. Forskning har ännu inte lett till ett universellt verktyg som tycks vara framgångsrikt inom intern marknadsföring. Ballantyne (2000) menar dock att fokus borde ligga på syftet med intern marknadsföring och inte på metod.

Teorier inom intern marknadsföring belyser emellertid inte någon flervägskommunikation. Detta trots att många är överens om att det saknas ett effektivt verktyg som stödjer intern marknadsföring långsiktigt (Rafiq & Ahmed, 2000, Gilmore, 2000, Gummesson, 2008, Ballantyne, 2000). Många brister i dagens interna kommunikationsverktyg vittnar om att kommunikationsverktyg som baseras på en- och tvåvägskommunikation inte längre är tillräckliga för att hantera verkligheten inom ett företag. Det behövs ett verktyg som i praktiken kan stödja en varaktig intern marknadsföring baserat på det faktum att flervägskommunikation är det som är centralt idag.

1.5 Syfte

Syftet är att öka förståelsen för vad flervägskommunikation via sociala medier kan bidra med i den interna marknadsföringen.

1.6 Avgränsningar

Vi kommer att fokusera på att studera flervägskommunikation via sociala medier i ett internt perspektiv och kommer därför inte gå djupare in på hur den externa marknadsföringen fungerar. Vi kommer inte heller att titta närmare på andra

kommunikationsverktyg som används inom företaget. Fokus ligger på det interna nätverket och vi berör endast de verktyg som finns till för att stödja nätverket. Vi går heller inte djupt in på ledarroller eller styrfunktioner i företagets interna struktur.

1.7 Definitioner av nyckelbegrepp

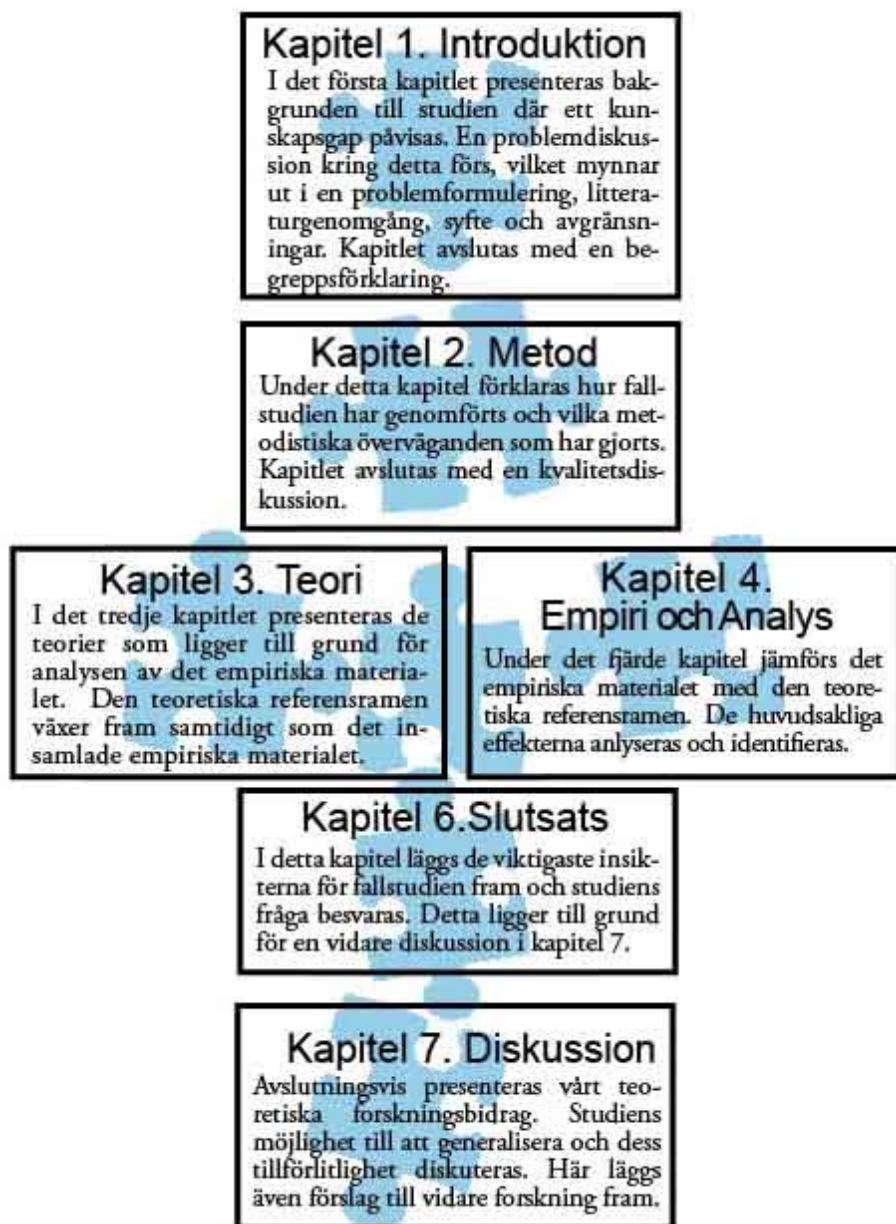
Intern kommunikation: Aktiviteter, inom den interna marknadsföringen, som syftar till att skapa förståelse och engagemang hos de anställda kring företagets mål, strategier och visioner (vinco.se).

Intern marknadsföring: All form av marknadsföring inom en organisation som fokuserar på att få anställdas uppmärksamhet på interna aktiviteter som behöver förändras för att höja prestationen på externa marknaden (Ballantyne, 1995).

Flervägskommunikation: Kommunikation som sker mellan flera individer där det inte finns en specifik sändare eller mottagare.

Sociala medier: Kommunikationskanal där användarna kommunicerar och interagerar direkt med andra användare. Exempel på sociala medier är Youtube, Facebook, LinkedIn, Twitter och Flickr (nationalencyklopedin.se).

1.8 Uppsatsens disposition



Figur 1. Disposition
(illustrerad av Hedenstierna, Luc & Olsson)

2. METOD

2.1 Metodansats

Enligt Holme och Solvang (1997) finns det två olika metodiska angreppssätt inom samhällsvetenskapen. Valet av metodansats beror på den frågeställning som undersöks och de data som behövs för att uppfylla studiesyftet (Holme, 1997). Då syftet med studien var att undersöka vad flervägskommunikation och sociala medieverktyg bidrar till i den interna marknadsföringen, var det nödvändigt att titta på processerna inom företaget. För att uppnå detta behövdes personalens uppfattning om kommunikationen och de kommunikationsverktyg som användes. Detta för att i sin tur få en förståelse för hur företaget arbetade med intern marknadsföring och hur den interna kommunikationen fungerade. Det behövdes således en metodansats som var rik på data, gick in på djupet och gav detaljrik data. Eftersom den kvalitativa undersökningen primärt syftar till att skapa förståelse och uppfylla de krav som ställs på data för studien, blev det uteslutande den mest lämpliga metodansatsen för studien (Holme, 1997).

Då vi undersökte ett fenomen som var outforskat var vi även beroende av att komma i kontakt med de personer som hade en insikt i det. Detta gav oss tillfälle att analysera det som uttrycktes i ord och kroppsspråk för att på så sätt bilda uppfattningar utifrån detta. Med andra ord kunde vi inte använda en statistisk analys med siffror för vår studie utan behövde snarare ord (Bryman, 2005) för att observera hur verkligheten tolkas (Jacobsen, 2002).

2.1.1 Fallstudie

Med utgångspunkt i att en kvalitativ undersökningsansats valdes, föll det sig även naturligt att använda en fallstudie. Bryman & Bell (2005) beskriver fallstudie som en detaljerad och ingående analys av ett eller ett fåtal fall och menar att det är ett lämpligt tillvägagångssätt för att få djupare förståelse för en viss händelse eller vad som är specifikt med en enskild plats. Eisenhardt (1989) menar att fallföretag lämpar sig bäst i tidiga stadier av forskning inom ett ämnesområde eller för att ge nya perspektiv inom ett redan utforskat ämne. I detta fall blev detta ett nytt perspektiv på hur intern marknadsföring kan fungera och huruvida det finns en länk mellan flervägskommunikation via sociala medier och dess betydelse för intern marknadsföring. Det ansågs således lämpligt att fördjupa sig i ett företag för att få en så korrekt bild som möjligt av fenomenet vi undersöker och därmed göra en så trovärdig och djupgående studie som möjligt. Fallstudien gav även närhet till verkligheten och ett empiriskt material som kunde stödja en vidare analys.

Vidare menar Eisenhardt (1989) att fallstudier fokuserar på att förstå dynamiken som finns i specifika omgivningar. Eisenhardt (1989) pekar på tre olika mål som en fallstudie kan ha; ge en beskrivning, testa teori eller generera teori. Då det argumenterades för att flervägskommunikation i företag är starkt underteoretiserat var målet att kunna generera en teori som förklarar hur flervägskommunikation kan fungera i företag. Trots att en fallstudie i regel inte har som mål att ge generaliserbara svar, var målet att ändå generera ny kunskap och teori som kan vara applicerbar på andra företag i form av en sorts teoretisk generaliserbarhet (Bryman, 2005). Det empiriska materialet var visserligen företags specifikt men en diskussion har fördes kring huruvida det är möjligt att teoretisera fenomenet.

2.2 Datainsamling

Både primärdata och sekundärdata tillämpades i studien. Primärdata samlades in i form av intervjuer och observationer. Fokusgrupper som hade kunnat anses relevanta föll bort, eftersom målet var att få individuella uppfattningar och perspektiv på den individuella användningen. Detta för att sedan få en överblickande bild av hur kommunikationen fungerade i företaget (Jacobsen, 2002).

Innan intervjuerna fanns det en medvetenhet om en risk för att ledande frågor skulle kunna ställas, för att få de svar som på förhand hade förväntats. Genom att försöka vara så objektiva som möjligt och inte påverka respondenterna med förväntningar eller åsikter minskades denna intervjuareffekt.

Sekundärdata innefattade litteratur samt artiklar som samlades in från tidigare forskning (Jacobsen, 2002). Sekundärdata användes för att sätta ihop en teoretisk referensram, för att så bra som möjligt ligga till grund för vår analys av det empiriska materialet. Under insamlingen av primär data fanns en medvetenhet om att sekundärdatan kunde begränsa informationssökningen, då man kan tendera att leta efter specifik information utifrån redan utformade teoretiska riktlinjer. Enligt Eisenhardt (1989) borde man som forskare då, förutom att formulera ett forskningsproblem, även specificera några tänkbara relevanta variabler utifrån existerande litteratur. Den teoretiska referensramen sågs därför över efter insamling av det empiriska materialet för att se om den fortfarande var relevant och om det kunde läggas till eller tas bort teorier.

2.2.1 Intervjuer

Med utgångspunkt i att en kvalitativ undersökning skulle göras, ansågs kvalitativa intervjuer vara mest effektiva för att kunna besvara forskningsfrågan. Med kvalitativa intervjuer kunde respondenters uppfattning och tolkning av fenomenet erhållas. Semistrukturerade intervjuer ansågs mest lämpliga eftersom det gav respondenterna möjlighet att svara fritt kring de frågor som ställdes. Detaljrika svar erhöles därmed

istället för kortfattade svar, som kvantitativa intervjuer skulle ha gett. De semistrukturerade intervjuerna gav även möjligheter till flexibilitet i vad som frågades och en anpassning av intervjun efter respondentens svar. Under intervjuerna kunde avvikelser från intervjuguiden göras och uppföljning med följdfrågor om svaren kunde leda till ett mer intressant spår (Bryman, 2005). Förutom svar på frågor som hade utformats var även målet att få en inblick i företaget och vara nära studieobjektet. Detta för att få möjlighet att studera och observera saker som annars inte hade gått att få fram.

Semistrukturerade intervjuer gjordes alltså med utgångspunkt i intervjuguiden, där respondenter hade friheten att svara fritt utifrån egna preferenser. Eftersom vi var flera forskare möjliggjorde intervjuguiden även ett minimum av jämförelsebarhet (Bryman, 2005). Därutöver fanns en medvetenhet om att intervjuer är ett relativt tidskrävande moment och medför en hel del material att bearbeta. Detta reglerades emellertid med att tidigt ha ett så väldefinierat fokus som möjligt för att systematiskt kunna samla in specifik data, i enlighet med Mintzberg (1979). Följaktligen blev semistrukturerade intervjuer även en hjälp till att reglera mängden av data och därmed underlätta bearbetningen av det empiriska materialet.

Alvesson (2003) menar att kvalitativa intervjuer är en komplex social situation som behöver en teoretisk förståelse. Intervjuer som inte bearbetas på rätt sätt riskerar att bli naiva och tolkningarna kan då leda till en brist i studiens trovärdighet. I kvalitativ forskning förlitar man sig ofta på att empirin kommer ge svar på de hypoteser och forskningsfrågor man har. Det glöms emellertid lätt bort att intervjuer och de svar som ges under en intervju är starkt påverkade av kontexten. Detta är något som även för oss ledde till diskussioner om huruvida respondenternas svar var trovärdiga eller inte. Intervjuer var emellertid inte ett sätt för att få slutliga svar på frågor som skulle utgöra resultatet, utan var snarare ett sätt för att få tillgång till de mönster och uppfattningar som kunde utläsas utifrån respondenternas svar och beteende. Därför var det även viktigt att efter varje intervjutillfälle ägna tid åt att prata igenom respektive uppfattningar om intervjuerna. Utsagor och observationer diskuterades och ytterligare reflektioner gjordes kring varför vissa saker sades och hur de framfördes.

2.2.2 Observationer

Som ett komplement till de kvalitativa intervjuerna genomfördes observationer på fallföretaget. Observationer utfördes på både respondenternas beteende och övriga anställda som vi mötte under vårt tvådagarsbesök på företaget. Därutöver gjordes observationer på det interna nätverket Ningen. Under insamlingen av primärdata insågs även att företagsbloggen hade en roll i den interna marknadsföringen varför även observationer på denna utfördes.

Med observationer kunde vi med egna ögon se hur användandet av det sociala mediet fungerade och uppfattades i praktiken och därmed få en så rättvis bild av fenomenet

som möjligt. Stake (1995) stödjer användning av observationer eftersom man i intervjuer inte bör lita på att respondentens svar alltid är det enda rätta. Observationerna blev även ett sätt att minska riskerna för att intervjuerna skulle påverka studiens trovärdighet negativt. Genom att använda observationer som ett komplement kunde slutsatserna från de olika datakällorna jämföras och således försäkra att slutsatserna var trovärdiga.

Att observera samtidigt som en intervju genomförs är enligt Fontana (2000) lämpligt då intervjufrågor inte bara besvaras verbalt utan även genom användandet av pauser, förändringar i berättartakten och i ljudstyrka samt genom kroppsspråk. Därför lades det även stor vikt på att iaktta och föra anteckningar med noggrannhet under intervjuerna.

2.2.3 Sekundärdata

Sekundärdata som användes bestod av böcker, vetenskapliga artiklar och tidningsartiklar. Dessa söktes fram med hjälp av databaserna Google Scholar och ELIN (Electronic Library Information Navigator), bibliotekskataloger från Lunds universitet och Malmö Högskola samt erkända tidningar i såväl tryckt format som på Internet. Med utgångspunkt från sekundärdata, ämnade vi att hitta tillämpbara teorier, som kunde ligga till grund för en analys av insamlad primärdata från intervjuer och observationer.

Bland de sekundärdata från Internet som nyttjades ingick även bloggar. Val av bloggar och internetartiklar användes främst för att få inblick i den samhällsdebatt som pågår. Med tanke på att det blir allt vanligare med bloggar som forum där människor kan uttrycka sina åsikter, ansågs dessa källor och övrig sekundärdata tillförlitliga i syfte för att få inspiration och inblick i den aktualitet som det valda ämnet har. Dessa källor behandlade alltså snarare som infallsvinklar än tillförlitlig påvisad fakta.

2.3 Urval

2.3.1 Fallföretag

Valet gjordes att titta på ett specifikt ett fallföretag för att få möjligheten till att kunna gå in på djupet i det specifika företaget och analysera hur olika medarbetare inom fallföretaget uppfattade den interna kommunikationen. Det ansågs därför lämpligt att studera ett fallföretag som redan hade börjat med att ha någon form av social media som stöd för den interna kommunikationen och som därmed kunde agera som ett bra exempel på det vi studerade. Ett önskemål var dessutom att fallföretaget vid studien skulle befinna sig i introduktionsfasen av ett internt nätverk som skulle stödja flervägskommunikation. Därmed skulle det finnas en möjlighet, förutom att se hur det verktyget praktiskt fungerar, att se olika sidor av fenomenet, exempelvis vilka risker och komplikationer som fanns i samband med introduktionen.

Ytterligare ett viktigt kriterium för fallföretaget var att det var spritt över tid och rum med olika arbetsplatser och arbetstider. Dessutom ville vi gärna att fallföretaget skulle ha genomgått eller stod inför någon form av fortsatt utveckling som skulle innebära ett stort behov av en välfungerande kommunikation.

2.3.2 Saltå Kvarn

Det valda företaget Saltå Kvarn blev ett lämpligt studieobjekt då det befann sig i introduktionsfasen av ett internt nätverk uppbyggt för att stödja dialog. Dessutom är det ett företag som växt mycket på senare tid och därmed även genomgått stora förändringar, bland annat större spridning i såväl tid som rum av de anställda. Valet av fallföretag var i enlighet med vad Eisenhardt (1989) menar ska ligga till grund för valet, då tanken är att man ska välja fall som sannolikt kan återge eller utvidga den uppdykande teorin.

Anledningen till att Saltå Kvarn först uppmärksammade som ett relevant fallföretag var att de blivit uppmärksammade i media för deras satsning på social media. Främst handlade det om framgången med Saltåbloggen. (Eriksson, 2008-06-04). Nyligen introducerades deras interna sociala nätverk i syfte att förbättra den interna kommunikationen. Detta var också det verktyg som studerades i fallstudien. Det sociala nätverket Ningen upprättades av webbtjänsten Ning som specialiserar sig på att skapa sociala nätverk åt sina kunder (ning.com).

Företagets mottagande och samarbetsvilja gav oss möjligheten att få en inblick i medarbetarnas tolkningar och uppfattningar, vilket hjälpte oss att få en klar förståelse för vår forskningsfråga.

Saltå Kvarn grundades 1964 och är ett företag som säljer ekologiska matvaror. Sortimentet har idag av cirka 150 produkter, varav samtliga är kravmärkta och kommer från jordbruk som inte tillåter kemiska bekämpningsmedel eller konstgödsel. Den spannmål som förädlas av Saltå Kvarn själv är biodynamiskt odlat och inga konstgjorda smak- och näringstillsatser, konserveringsmedel, färgämnen eller konsistensgivare används.

Saltå Kvarns årsomsättning har under åren 2003-2007 ökat med 240 procent och de omsatte 2008 130,5 miljoner kronor. De blev 2009 "årets gasellföretag" för tredje året i rad (Ununger, 2009-12-08). Företaget har under de senaste åren genomgått många stora förändringar. De har i dagsläget närmare 80 anställda, utspridda på såväl flera olika arbetsplatser som på olika arbetstider. Av företagets anställda finns en del chaufförer som sällan befinner sig vid Saltå Kvarns huvudbyggnad, bagare som främst jobbar nattetid och lageranställda som inte jobbar i anslutning till övriga avdelningar och medarbetare, då lagret nyligen har flyttat ifrån huvudkomplexet. Butik och café som även har öppet helger, ligger dessutom skilt från kontorsbyggnaden och

kvarnpersonalen arbetar även de i en avskild lokal. Missionen är att "förädla naturens smaker till sensuella smakupplevelser" och visionen att "rädda Östersjön" (Ununger, 2009-12-08).

Saltå Kvarns interna nätverk, Ningen, är skyddat så att endast de anställda via inloggning får åtkomst till det som publiceras där. Alla användare har en egen profilsida med ett foto på sig själv där personuppgifter, befattning och avdelning finns presenterade. Varje användare har dessutom möjlighet att:

- Lägga in statusuppdateringar som innebär att de kortfattat beskriver vad de gör just nu eller informerar om personliga saker.
- Se en översikt över alla användare, dock ej uppdelat efter avdelningar eller positioner.
- Publicera saker på anslagstavlan.
- Lägga in foton, som alla har möjlighet att kommentera.
- Skicka ett personligt meddelande till någon annan anställd.
- Använda den allmänna chatten, där dialoger med någon annan kan föras. Alla inloggade har även möjlighet att följa diskussionen som förs.
- Se, kommentera och tacka ja eller nej till kommande events så som allmänna möten och gemensamma aktiviteter.
- Föra diskussioner.
- Blogga om saker de anser relevanta.
- Diskutera och kommentera på blogginlägg.

2.3.2 Respondenter

Den första personliga kontakten med Saltå Kvarn var genom deras VD, Johan Ununger, som kontaktades i början av vår studie. Vid besked om att vi fick göra vår fallstudie på Saltå Kvarn föreslog vi intressanta respondenter för VD:n. Intervjuer med mellancheferna på Saltå Kvarn föreslogs på grund av mellanchefernas och arbetsledarnas viktiga roll som opinionsledare för förmedling av information, dels till anställda på sin avdelning och dels med personer på andra avdelningar (Strid, 1999). Relevanta mellanchefer valdes ut som på grund av deras betydande roller i den interna kommunikationen borde ha stor användning av det interna nätverket. Utav de föreslagna respondenterna ansåg VD:n att fyra vara relevanta. Respondenter kontaktade via mail, där VD:ns godkännande för intervjuer nämndes. VD:n skickade även en kopia på mailsvaret till de föreslagna respondenterna. Några respondenter svarade direkt via mail, andra fick ringas upp för besked. Ytterligare mellanchefer kontaktades på eget initiativ. Utav totalt tio tillfrågade ställde sex mellanchefer upp samt Ununger. VD ansågs vara viktig att intervjua eftersom han var den som hade introducerat det interna nätverket. Bortfallen grundades i olika anledningar; en av de tillfrågade kunde inte under de utvalda dagarna, två andra som arbetade i produktionen kände inte att de hade något att tillföra.

Personliga intervjuer gjordes med VD:n, en kommunikationsansvarig, butikschefen, lagerchefen, den ansvariga för kursverksamhet och studiebesök, logistikkoordinatör samt personalansvarige. Dessutom gjordes en spontan intervju med en anställd på lagret. De totala åtta intervjuerna tog mellan 20 och 45 minuter att genomföra. Respondenterna presenteras nedan. Respondenterna blev i den empiriska återgivningen övervägande anonyma då de samlade synpunkterna var det relevanta och inte de individuella åsikternas ursprung.

Johan Ununger, 53 år, är verkställande direktör på Saltå Kvarn och har en bakgrund som konsult. Han har arbetat som VD sedan sju år tillbaka med en inriktning på miljödriven affärsutveckling där målet är att förändra världen och inte bara tjäna pengar.

Kommunikationsansvarige, 53 år, har sedan hon kom in på företaget som tonåring arbetat med flera olika saker inom organisationen, bland annat städad, bakat, jobbat i kvarnen, varit butikschef och jobbat med administrationen. Idag arbetar hon med kommunikationen på företaget, skriver texter till förpackningar, hemsidan och skriver på Saltå Kvarns blogg.

Lagerchefen, 26 år, har arbetat i åtta år på Saltå Kvarn. Arbetsuppgifterna består bland annat av att boka frakter, kontrollera FIFO och intern lagerlogistik. Han fungerar som en länk mellan flera olika avdelningar och behöver därför ha en välfungerande kontakt med andra avdelningar.

Lagerarbetaren, 21 år, har arbetat på företaget i snart två år. Han tar emot leveranser och utför lagerrelaterade arbetsuppgifter.

Butiksansvarige, 35 år, har sedan 2006 haft ansvar för butiken. Hon har mycket kontakt med alla övriga avdelningar då det är väsentligt att få uppdaterad information från dem för att butiken ska fungera väl.

Studiebesöks- och kursansvarige, 34 år, började på företaget för fyra år sedan som ordermottagare. Hon har därefter jobbat med administrativt arbete såsom att sitta i kundtjänsten och ta emot reklamationer och sedan två år tillbaka är hon ansvarig för de kurser som hålls tillsammans med en bagare för allmänheten. Dessutom tar hon emot studiebesök på Saltå Kvarn.

Personalansvarige har hand om redovisning, löner och alla de frågor som rör personalen, exempelvis arbetsrätt och friskvård. Dessutom arbetar hon en dag i veckan på marknadsföringsavdelningen. Hon är i 35-årsåldern och har arbetat på Saltå Kvarn i ett och ett halvt år.

Logistikkoordinatören, 45 år, har arbetat på Saltå Kvarns inköpsavdelning i snart två. Han ser till att allt de köper kommer i tid och har nära kontakt med både marknadsföringsavdelningen och bageriet eftersom han är beroende av deras information.

2.4 Tillvägagångssätt

Fallstudien genomfördes med hjälp av djupgående intervjuer med anställda på alla nivåer för att få en insikt i hur de upplever det nya verktyget för intern marknadsföring. Intervjuerna kompletterades med observationer av intervjuerna, observationer av andra anställda på plats på Saltå Kvarn samt det interna nätverket, Ningen. Ytterligare observationer gjordes på Saltåbloggen.

2.4.1 Intervjuer

Intervjuerna genomfördes under två dagar (8-9 december 2009) på plats på Saltå Kvarn i Järna. Innan första intervjun hade ett kontorsmöte om Ningen ägt rum. Behörighet för oss till Ningen beslutades på detta möte. Då det fanns risk för att respondenter hade påverkats av andra mötesdeltagares åsikter var vi noga med att klargöra under intervjuerna att vi var ute efter deras personliga åsikter.

Samtliga intervjuer genomfördes på samma sätt, där en semistrukturerad intervjumall användes (se bilaga 1). För att undvika att respondenterna på förhand tänkt ut svar, skickades intervjumallarna inte ut till respondenterna i förväg. Spontana svar önskades då detta ansågs mest trovärdig. Intervjumallen till VD:n innehöll fler frågor än intervjumallen till övriga respondenter, då han troligen kunde ge en översiktlig bild över företaget och redogöra för syftet med användningen av sociala medier. Under samtliga intervjuer ställdes alla frågor i intervjumallarna, dock inte alltid i samma turordning. Frågorna ställdes snarare beroende på när de passade in och utifrån hur intervjun flöt på. Det ansågs viktigare att samtalet flöt på bra och relevanta följdfrågor ställdes när det passade. För att undvika intervjuareffekten ansträngde vi oss för att ge så neutrala reaktioner som möjligt på respondenternas svar och därmed så lite som möjligt påverka respondenten (Bryman, 2005).

Innan intervjun beskrevs syftet med intervjuerna för respondenterna och förfrågan gjordes om inspelning av intervjun för att minska risken för feltolkningar. Samtliga respondenter godkände inspelning. Det finns dock en risk för att respondenterna kan ha påverkats negativt av att inspelningen, genom att försöka vara korrekta i sina uttalande och inte våga uttrycka alla åsikter. Med anledning av detta ansågs det relevanta att fortsätta konversationen med respondenten efter det att bandspelaren stängts av. Så gott som alla respondenter upplevdes betydligt mer avslappnade och ärliga efter det att bandspelaren stängts av och intervjun upplevdes då mer som ett samtal. Med anledning

av detta togs beslutet att vara något mer kritiska till det som sades under den delen av intervjun som spelades in.

En av respondenterna valdes spontant ut på plats, i samband med att lagerchefen intervjuades på Saltå Kvarns lager. Lagerchefen tillfrågades om det fanns någon anställd som skulle kunna ställa upp på en intervju då åsikter önskades kring det interna nätverket från anställda på olika positioner. Eftersom respondenten inte var förvarnad och ingav ett något nervöst intryck togs beslutet att inte spela in intervjun. Endast anteckningar fördes och fokus lades på att göra intervjun till en konversation istället för en formell intervju. Intervjumallen låg emellertid till grund för samtalet. Denna intervju visade sig vara en av de intervjuerna som gav oss mest relevant input, samt intressanta tankar som ingen av de övriga respondenterna berört.

Eisenhardt (1989) menar att flera forskare kan ge en nyanserad fallstudie där varje observatör ger sitt perspektiv på fallet. Hon menar vidare att detta kan göras genom att varje individ i forskningsteamet ges en unik roll. Intervjuerna genomfördes utifrån Eisenhardts (1989) förslag på tvåmannateam där en forskare ansvarade för intervjufrågorna, medan den andra tog rollen som en observatör och förde anteckningar. Därmed hade intervjupersonen ett perspektiv av personlig interaktion med respondenten och observatören hade ett mer distanserat perspektiv. Forskaren med ansvar för intervjufrågorna observerade även rörelsemönster och ansiktsuttryck hos respondenten. Forskaren som antecknade hade en väldigt viktig roll eftersom den som intervjuade lätt kunde missa relevant information på grund av att fokus låg på att diskussionen skulle flyta på och vilka frågor som skulle ställas för att få så bra svar som möjligt. Vid slutet av intervjuerna ställde även den personen som antecknade vissa tilläggande frågor om det kändes relevant utefter det som framkommit under intervjun.

Efteråt gjordes en ytterligare reflektion kring intervjuerna och kompletterande information antecknades. Intervjuerna spelades även upp för att säkerställa att allt relevant kommit med och undvika eventuella misstolkningar. Det visade sig oftast att den person som antecknat och lyssnat under intervjun var den som lättast och mest korrekt kunde återkoppla till intervjun, vilket tydligt visar vikten av denna forskares roll.

2.4.2 Observationer

Eftersom vi befann oss på de anställdas arbetsplatser, togs tillfället i akt att utbyta några ord kring det interna nätverket med ett par av de övriga anställda från olika avdelningar. Detta för att få en bild av deras spontana åsikter.

Dessutom utfördes under två veckor (8-22 december 2009) observationer på det interna nätverket. Första kontakten med Ningen var under den första dagen på Saltå Kvarn, tillsammans med VD:n, som introducerade nätverket och visade dess funktion och utseende. I samband med detta erhöles även behörighet till nätverket för att få

möjlighet att logga in och använda det under två veckor. VD:n publicerade ett inlägg på Ningen, för att informera de anställda om vår närvaro.

Vi valde även själv att introducera oss och vårt syfte med att observera deras interna nätverk, samt bjuda in till alla anställda att lämna kommentarer kring deras åsikter om Ningen. Under vår närvaro på det interna nätverket valde vi därutöver att inta en någorlunda passiv roll. Vi gick varje dag in och observerade främst hur många som var inloggade och vilka de senaste aktiviteterna var. Vid enstaka tillfälle skrevs även inlägg och kommentarer, för att ge möjlighet för relevant respons från personalen.

Att de anställda var medvetna om vår närvaro på det interna nätverket, kan även ha påverkat deras aktivitet och innehållet i deras inlägg och kommentarer. Bland annat märktes det tydligt att åsikter kring och syftet med Ningen togs upp kort efter vårt besök på Saltå Kvarn. Dessutom observerades att de personer som intervjuats blev betydligt mer aktiva på det interna nätverket efter att de intervjuats. Vid behörighet till nätverket lovades även Saltå Kvarn att inte vidarebefordra någon information från nätverket, utan bara observera och ta del av aktiviteterna där.

Observationer på företagsbloggen gjordes genom att läsa såväl inlägg som kommentarer för att få en bild av vad som diskuterades och läsarnas intresse.

2.5 Analysverktyg

Då vi ville skapa oss en förståelse för hur flervägs kommunikation fungerar i ett företag fick vi växelvis använda teori och empiri för att få en bild över hur fenomenet kan förklaras där båda delar efterhand blev omtolkade. Därmed blev vår studie varken helt deduktiv eller induktiv. Detta för att med den deduktiva ansatsen arbetar forskaren "från teori till empiri" och då vi behövde undersöka empirin, få en förståelse för att kunna utveckla den teoretiska referensramen, blev det därmed inte en helt renodlad deduktiv ansats. Inte heller den induktiva ansatsen passade eftersom den innebär att man utgår från empirin för att undersöka teorin (Bryman, 2005). Då vi ansåg att vi var tvungna att ha utgångspunkt i ett visst teoretiskt problem, utgick vi initialt från vissa valda teorier. Dessa blev efterhand omtolkade och förfinade för att skapa en teoretisk referensram som kunde förklara det empiriska material vi samlat in. Vår studie baserades därmed snarare på en abduktiv ansats, där man blandar de ovan nämnda ansatserna (Alvesson, 1994).

Vid analys av det empiriska materialet, användes ett hermeneutiskt synsätt. Enligt Alvesson och Sköldberg (1994) kan endast meningen med en del förstås genom att sättas i samband med helheten. Helheten består emellertid av delar vilket leder oss in på den hermeneutiska cirkeln, där delen endast kan förstås ur helheten och helheten endast ur delarna (Alvesson, 1994). För att lösa detta till synes omöjliga problem, valde vi att börja med en del och försöka sätta denna i samband med helheten, för att sedan gå

tillbaka till att analysera delen, fast med en ny infallsvinkel. Genom att växelvis studera del och helhet ökade successivt förståelsen för båda perspektiven (Alvesson, 1994). Vi undersökte individuella uppfattningar och tankar om det sociala mediet och hur detta i sin tur påverkade dels nätverkets utveckling och dels den interna kommunikationen. Detta kunde sedan sättas i förhållande till den integrerade marknadskommunikationen i företaget. Med andra ord blev det en växelvis analys av sambandet mellan individers uppfattning och användning inom företaget och den interna kommunikationen på företaget.

Då vårt syfte var att öka förståelsen kan det även resoneras i termer av förförståelse och förståelse. Med förförståelse menas att en forskare redan har en viss kunskap om vad han eller hon kommer att forska om innan denne får sin förståelse från forskningsresultaten. Förförståelse bestämmer därför den riktning inom forskningen som forskaren tar och som han eller hon vill forska mer om (Alvesson 2008). Med andra ord hade vi redan en viss förförståelse om vårt forskningsämne vad det gäller den integrerade marknadskommunikationen och på sociala mediers betydelse för dagens kommunikation och detta har bestämt riktningen inom vår forskning. Desto mer vi har läst om teorier som berör vårt forskningsämne och syfte desto större har vår förståelse för vårt empiriska material blivit. En ny förståelse har för oss vuxit fram från den gamla förståelsen och från vår förförståelse.

För att slutligen kunna komma till en teori som förklarar hur flervägskommunikation fungerar i ett företag abstraherade vi det empiriska materialet vi har fått från intervjuer och observationer. Genom att växelvis analysera delar och helhet för att få en djupare förståelse, kunde vi hitta olika teman och urskilja ett underliggande mönster som var gemensamt för olika respondenter och från de olika datainsamlingsmetoderna. Kategoriseringen lades senare till grund för uppbyggande av en teori.

2.6 Kvalitetsdiskussion

Då målet var att få en så trovärdig studie som möjligt minimerades riskerna med att ha intervjuer som metod så mycket som möjligt. Följaktligen gjordes valet att komplettera intervjuerna med observationer. Observationerna gjorde det möjligt att jämföra de data som framkommit i intervjuerna med den egna uppfattning utifrån vad som hade setts. Detta gav möjligheten att hela tiden ifrågasätta om vissa saker stämde eller inte, och vad informationen egentligen sade, något som är viktigt i vad Alvesson & Sköldbberg (1994) kallar *reflekterande empirisk forskning*. Observationerna fungerade således även som ett verktyg för att kunna verifiera vad som framkom i intervjuerna, och därmed försäkra att studien baserades på tillförlitlig data. Detta ökade trovärdigheten i studien ytterligare.

Det fanns en medvetenhet om konsten att i intervjuer ställa de rätta frågorna och tolka svar inte är enkel. Såsom Fontana och Frey (2000) förklarar det, innehar intervjuer alltid mått av tvetydighet. För att minska tvetydigheten gjordes ansträngning i största

mån för att inte ställa icke iögonfallande frågor för att kontrollera de tidigare svaren, samt att söka en gemensam förståelse kring frågorna och dess svar.

Eftersom målet var att skapa en förståelse kring ett fenomen, var det fördelaktigt att få komma i kontakt med så många olika personer som arbetade på olika avdelningar och positioner samt även få full tillgång till deras nätverk. Detta bidrog till möjligheten att skapa en djupare förståelse baserat på olika infallsvinklar.

Vid utförandet av intervjuerna fanns även en medvetenhet om att respondenterna kunde påverkas i sina svar på grund av intervjuomständigheterna, såsom inspelning av intervjun. Därför togs beslutet att alltid fortsätta samtala efter att bandspelaren stängts av. Detta för att se om det kom fram ytterligare intressanta tankar som respondenten kanske skulle dra sig för att dela med sig av på grund av att det spelades in. Detta togs med i beräkning när det insamlade materialet utvärderades. Vid tillfällen då det framkom information som skiljde sig från vad som tidigare sagt, bedömdes det som inte spelats in som det mest intressanta och trovärdiga.

Fallföretaget som valdes är ett företag som har figurerar mycket i sociala medier för att förmedla deras värderingar som handlar om att ge tillbaka till samhället. Detta ansågs säga en hel del om företagets moraliska ståndpunkt och vara ett tecken på att de värderar öppenhet och ärlighet. Därmed bedömdes företaget som högst trovärdigt i sina uttalanden. VD:n på Saltå Kvarn förslog förmodligen de intervjupersoner som han visste skulle ha något relevant att tillföra vår undersökning, såväl positiva som negativa saker med det interna nätverket. Det konstaterades i efterhand att de personer som kontaktades på eget initiativ, inte hade lika mycket information att ge. Utav detta visar VD tydligt att företaget har en öppen profil som inte går in för att dölja något, eftersom han tog fram relevanta respondenter som uttryckte sina ärliga åsikter. Det finns emellertid självklart även en risk att VD:n kan ha valt ut de respondenter som han litade på skulle ge en rätt bild av företaget och spegla företaget på det sätt han ville. Därmed hade möjligtvis en större ansträngning behövts göras för att få respondenter som vi själva valde ut.

Vid andra dagens intervjuer visade det sig att respondenterna pratat med de respondenter som tidigare blivit intervjuade och därför blivit informerade om hur intervjun skulle gå till och vad det skulle handla om. Detta kan ha påverkat deras svar till viss del, i det fall de har diskuterat eventuella svar. Frågorna byggde dock på personliga svar utifrån det egna arbetet vilket minskar risken för påverkan från andra. Dessutom upplevdes det som att många av respondenterna inte hade reflekterat över de frågor vi ställde tidigare.

Vi har förhållit oss kritiska till respondenternas svar genom att inte ta allt som sagts som ren sanning utan snarare försökt ifrågasätta och diskutera varför de valt att säga vissa saker. Data som insamlats för studien ligger i de intervjuer och observationer som

gjorts. Fokus låg emellertid på de tolkningar och reflektioner som gjordes utifrån dessa. Avsikten med intervjuerna har därmed inte heller varit i syfte för att respondenter ska berätta rakt av hur flervägskommunikationen fungerar, utan snarare ge oss något att jobba med för att bilda en trovärdig uppfattning om fenomenet.

3. TEORI

3.1 Teoretisk referensram

En stor del av den interna marknadsföringen utgörs av intern kommunikation. För att fylla studiens syfte stödjer vi därför marknadsföringsteorin med olika kommunikationsteorier. Med hjälp av dessa ämnar vi öka förståelsen för hur flervägskommunikation via sociala medier fungerar inom företag.

Inledningsvis tar vi upp teorier kring den specifika kommunikationen som sker på det interna nätverket för att, via *kommunikationsnivåer* och *interna kommunikationsvägar*, kunna se vem informationen överförs till, på vilka nivåer det sker samt hur den strömmar inom organisationen. Detta ger oss en tydligare bild av det interna nätverkets nuvarande användningsområden för den individuella användaren. Som en vidare analys av kommunikationen på nätverket tar vi därefter upp teori som kan hjälpa oss att se potentialen för flervägskommunikation. *Shannon & Weavers kommunikationsmodell* används för att förklara såväl envägs- som tvåvägskommunikation, medan teori kring *flervägskommunikation* visar på dess funktionalitet och förmåga att sudda ut gränser mellan avdelningarna.

För att vi senare ska kunna diskutera sociala mediers potential som verktyg inom den interna marknadsföringen och dess eventuella förmåga att främja flervägskommunikation, tas därefter fyra olika funktioner som kommunikation baseras på upp. Med hjälp av dessa kan det sociala nätverket utvärderas och ligga till grund för en diskussion om hur barriärer kan minska inom företaget. Vi får då även förståelse för hur flervägskommunikation kan föra organisationen mot ett gemensamt mål enligt *samverkansspiralen*.

En vidare analys kring användningen av det interna nätverket görs möjlig med hjälp av *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* (UTAUT). Med denna teori kan en bedömning göras av vad det finns för utvecklingspotential för att nätverket ska bli ett effektivt kommunikationsverktyg för alla anställda. Detta blir därmed en bra modell för oss att analysera avgörande faktorer till den nuvarande användningen men även för att identifiera olika förbättringsområden för att främja flervägskommunikation.

För att väga in sociala mediets potential till användning i relation till övriga interna kommunikationsmedel används *media richness theory*. Vi kan då analysera det sociala nätverket genom att fastställa dess rikedom enligt teorins fyra karaktäristika och dessutom utläsa när andra kommunikationsformer lämpar sig bättre. När vi fått en bild

av den interna kommunikationen kan denna sättas i förhållande till den interna marknadsföringen för att avgöra vilken betydelse den kan ha i ett större perspektiv.

Varumärkesimage och varumärkesidentitetsmodellen tas upp i en avslutande del för att beskriva hur en fungerande intern kommunikation kan resultera i en lyckad intern marknadsföring som även gör avtryck i prestation ej utåt mot kunden.

3.2 Individens deltagande i kommunikationen

3.2.1 Kommunikationsnivåer

Den kommunikation som sker på nätverket kan beroende på hur många som deltar, enligt Larsson (2008), delas in i olika funktioner:

- *Intrapersonell nivå* är den egna personliga kommunikationen som innebär att individen resonerar med sig själv, skapar samt tolkar information. Kodnings- och avkodningsprocessen tar plats vid kommunikation på denna nivå
- *Interpersonell nivå* är dialogen som sker mellan två personer, antingen ansikte mot ansikte eller via tekniska hjälpmedel.
- *Smågruppsnivå* inrymmer mindre enheter på vanlig mötesnivå. Färre deltagare leder till en djupare kontakt.
- *Stor- och flergruppsnivå* sker när hela eller en stor del av organisationen möts för att kommunicera, vilket minskar chansen för överensstämmande kommunikation.
- *Globalgruppsnivå* sker inom globala koncerner när de kommunicerar mellan enheter, exempelvis med hjälp av video/tv-konferenser.

Kommunikation via nätverk kan ske via olika kontaktmönster på dessa olika nivåer och varje grupp skapar sin struktur för kommunikationen.

3.2.2 Interna kommunikationsvägar

Förutom kommunikation på olika nivåer beroende på antal deltagare kan den interna kommunikationen ske i olika riktningar genom nätverken. Katz & Kahn (1978) identifierar fyra huvudsakliga riktningar:

- *Nedåtriktad* information bygger främst på envägskommunikation av formell art, exempelvis från ledningen till de anställda.

- *Uppåtriktad* information innehåller medarbetarnas reaktioner, synpunkter och upplysningar.
- *Horisontell* kommunikation sker mellan anställda på samma nivå i organisationen, antingen inom samma avdelning eller mellan olika avdelningar. Denna typ av kommunikation tenderar vara den vanligaste inom organisationer.
- *Tvärgående* kommunikation utbyts mellan individer på olika nivåer och avdelningar, för att främja projektänkande och tillfälliga gruppbildningar över avdelnings- och nivågränserna.

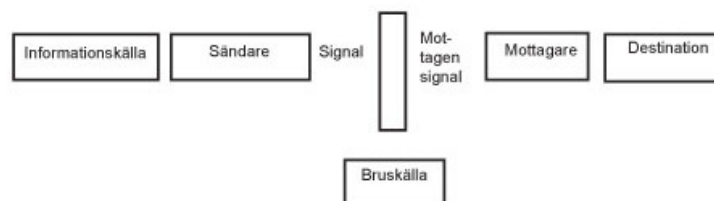
En vanligt förekommande inställning bland de anställda är att de får för liten omfattning av information. Dock är lösningen, enligt Katz & Kahn (1978) oftast inte att öka informationsmängden. Ett informationsöverflöd bidrar istället oftast till att de anställda missar relevant information. Det är istället viktigare att kommunicera rätt information till rätt person.

3.3 Kommunikationsformer

Efter att ha förstått vilken riktning kommunikationen kan ta, förklaras nedan hur kommunikationen kommer till. De riktningar som kommunikationen sker på ses från ett annat perspektiv än det som Katz & Kahn (1978) diskuterar i ovanstående teori.

3.3.1 En- och tvåvägskommunikation

Oavsett på vilken nivå och i vilken form kommunikationen sker, tar den sig på ett visst sätt. Shannon & Weavers kommunikationsmodell (Fiske, 1998) är en av de första modellerna som förklarade hur kommunikation kommer till (se figur 2).



Figur 2. Shannon & Weavers kommunikationsmodell (Fiske, 1998)

Kommunikationsmodellen bygger på envägskommunikation, där en beslutsfattare/*informationskälla* bestämmer vilket meddelande som ska skickas. En *sändare* omvandlar själva meddelandet till en *signal* som sänds via en *kanal* till en *mottagare*. *Kanalen* är det fysiska medlet som signalen överförs via. *Bruset* är de störande delar som lägger till eller

tar bort information från den ursprungliga signalen och som ej är avsett av källan. Efter det att signalen har blivit mottaget och mottagaren har tolkat meddelandet når det *destinationen*.

Kommunikationen utvecklas till tvåvägskommunikation då mottagaren sänder tillbaka sin reaktion på meddelandet till sändaren och ger *feedback*. Ju fler kommunikationskanaler som används för ett meddelande, desto svårare blir det för sändaren att få feedback på sina signaler.

Mediumet är det fysiska eller tekniska verktyget som omvandlar meddelandet till en signal så att den kan överföras via kanalen, vilket kan vara framställande eller mekaniska medier. Framställande medier så som röst, ansikte och kropp kräver närvaro och producerar kommunikationshandlingar. Återgivande medier så som böcker, målningar eller fotografier producerar kommunikationsalster och mekaniska medier så som telefon, radio, TV och datorer överför med hjälp av teknologi såväl framställande som återgivande medier.

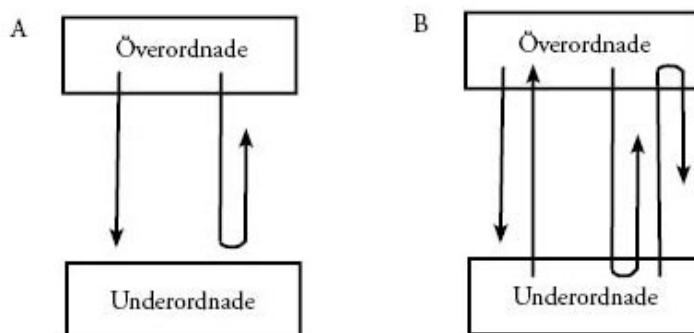
3.3.2 Flervägskommunikation

Det finns de som menar att en begränsning till en- och tvåvägskommunikation är för snäv. Larsson (2008) anser exempelvis att datorkommunikationen har medfört en utveckling från organisationsstyrd, uniform och massriktad kommunikation till en mer individanpassad, nätverksformad och ämnesmässigt skraddarsydd kommunikation. Vidare anser Larsson att datorkommunikationen också har medfört att kommunikation med flera mottagare görs möjlig då såväl kommunikation från såväl en till många, många till många och många till en möjliggörs. Oavsett antal mottagare finns det i denna kommunikation möjlighet till direkt feedback (Larsson, 2008).

All den nya kommunikation som uppkommit till följd av nya teknologier kallas enligt Larsson (2008) *datormedierad kommunikation* och skiljer sig från vanlig kommunikation då den är interaktiv. Denna kommunikation fokuserar på ömsesidig påverkan, deltagarnas kontroll samt utbyte av sändare och mottagarroller. Rogers (1995) väljer att istället använda begreppet *interactive communication* för samma fenomen. Rogers beskriver individerna som deltagare, då vem som helst kan vara sändare eller mottagare. Bidraget till jämlikhet är något som han vill lägga stor vikt på med denna nya kommunikationsform. Då nya teknologier såsom sociala nätverk ger användaren mycket frihet och kontroll över informationen bidrar det även till att hierarkiska gränser suddas ut eftersom användare utan svårighet kan kontakta vem som helst, oavsett hierarkisk position.

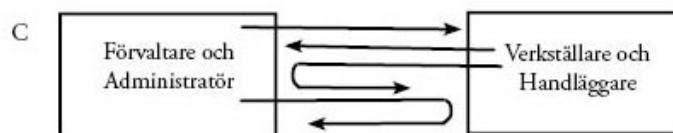
Thunberg (1978) har en tredje definition på denna nya form av kommunikation, där alla betraktas som sändare och mottagare för att generera ett jämlikt kommunikationsmönster. Thunberg har funnit mönster för kommunikation inom

organisationer som illustreras i figur 3 och 4. Kommunikationen i A sker på initiativ av den överordnade i huvudsakligen syfte att informera och kontrollera (Thunberg, 1978). Denna kommunikationsform kan ses som motsvarighetens till det som Katz och Kahn (avsnitt 3.2.2) benämner *nedåtriktad*. I B illustreras hur både överordnad och underordnad tar initiativ i att kommunicera mellan varandra för att även här informera och kontrollera. Kommunikationen här är inte bara formell som i A utan kan också vara informell (Thunberg, 1978). Vid jämförelsen av Katz och Kahns (1978) kommunikationsvägar kan figur B ses som en kombination av uppåtriktad och nedåtriktad (se avsnitt 3.2.2).



Figur 3. Olika kommunikationsmönster
(Thunberg, 1978)

Modell C visar kommunikation där ingen är över- eller underordnad och kommunikationen, som är både informell och formell, uppstår på initiativ från båda sidor med informations-, kontroll-, expressiv och social funktion (Thunberg 1978). Detta är vad vi refererar till som flervägskommunikation.



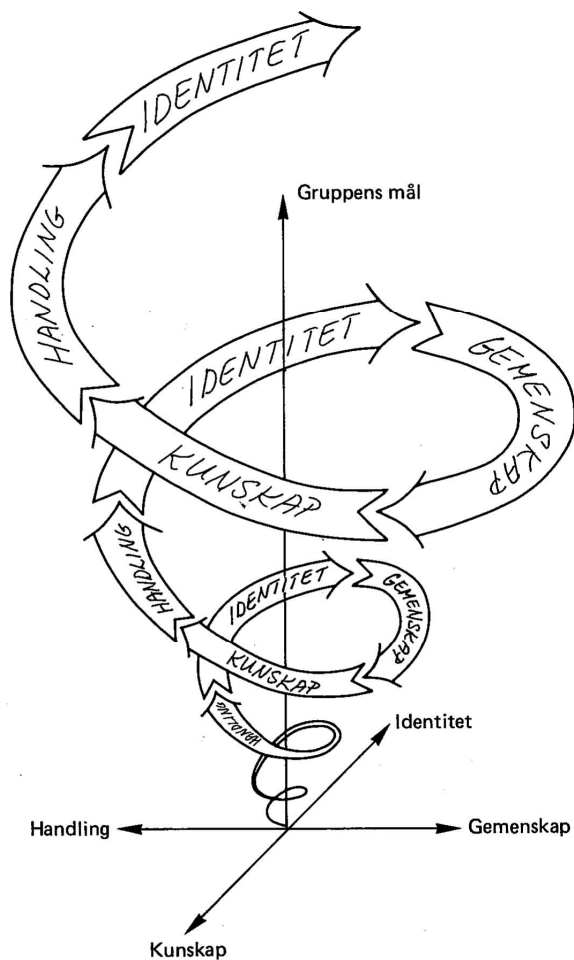
Figur 4. Vidareutvecklat kommunikationsmönster
(Thunberg, 1978)

3.4 Samverkansspiralen och de fyra kommunikationsfunktionerna

Nya vetenskapliga rön om kommunikation har som nämnts i föregående avsnitt, genererat nya teorier och modeller som går ifrån den traditionella synen på kommunikation som en vertikal linjär process mellan *sändare* och *mottagare* (jämför med figur 2). De nya perspektiven på kommunikation har lett till en idé om att människor samverkar socialt för att nå så djupt som möjligt i sin kontakt med varandra i

ett nätverk. *Samverkansspiralen* (Thunberg, 1978) är en nätverksbetonad modell, där kommunikation sker mellan fler än två parter, och som fokuserar på behovet av att jämna ut sociala avstånd.

Tanken med samverkansspiralen är att den ska appliceras på en arbetsgrupp eller på någon form av organisation. Enligt denna modell ökar handlingsbenägenheten genom att människor går med i nätverk där de spiralmässigt får ökad identitet, gemenskap och kunskap. Gemenskap och delad identitet är två funktioner som enligt Thunberg river ner de hierarkiska barriärerna, vilket även Rogers (1995) nämnde i avsnittet om flervägskommunikation. Thunberg et al (1978) menar att avståndet till grupper som vanligtvis är i kommunikationsunderläge kan minska genom att alla börjar kommunicera inbördes. Det räcker emellertid inte med att endast kommunikationen ökar, utan den måste samverka med handling. Detta görs genom att tillfälle ges till att delta i kommunikation genom kommunikationens fyra grundläggande funktioner – den *expressiva, sociala, informativa* och *kontrollerande funktionen* (Thunberg, 1978).



Figur 5. Samverkansspirala
(Thunberg et al, 1978)

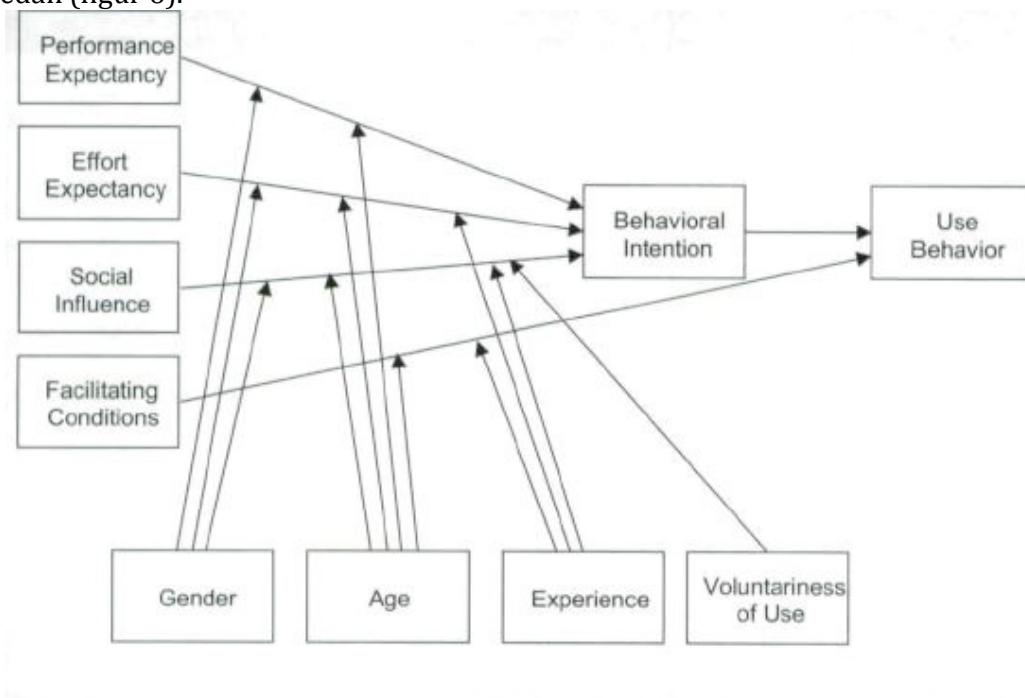
- **Expressiv funktion** går ut på att göra andra uppmärksamma på att sändaren finns till, genom att uttrycka de egna funderingarna och känslorna för att visa andra vem man själv är. Den expressiva funktionen handlar om att uttrycka sig för att skapa identitet.
- **Social funktion** syftar till att få medarbetarna att känna att de är en del av organisationen. Att dela erfarenheter, tankar och idéer med andra bidrar till gemenskap och samhörighet. Detta är en viktig funktion eftersom den enligt undersökningar visat sig påverka såväl produktionen som effektiviteten positivt.
- **Informationsfunktion** syftar till att informera och således skaffa kunskap om såväl orders som organisationens mål. En välinformerad anställd bidrar till förbättringar för såväl individen som verksamheten.
- **Kontrollfunktion** sker från ledningens håll då de kan välja att endast ge ut viss information och på detta sätt kontrollera såväl individer som situationer. Kommunikation kan på detta sätt vara ett medel att få andra att göra eller tänka som man vill. Kommunikationen påverkar ständigt mottagarna, utan att de tänker på det. Denna funktion ligger närmast handling av alla funktioner (Thunberg, 1978).

Enligt Thunberg (1978) leder var och en av de fyra ovanstående funktionerna först till en ökad kommunikationspotential när de sätts in i samverkansspiralen. En samverkansspiral ökar individen och gruppens kommunikationspotential vilket ger ökade möjligheter till att påverka och kontrollera sin omgivning. Thunberg menar vidare att möjligheterna för en mer jämlik kommunikation ökar när överordnades makt minskar. I en jämlik kommunikation är alla "gemensamt ansvariga och kommunicerar på initiativ av båda på likställd bas, genom formell och informell kommunikation, med inslag från båda sidor av expressiva, sociala, informations- och kontrollfunktioner" (Thunberg 1978).

Det finns två vägar att gå om ett mer jämlikt kommunikationsmönster ska utvecklas. Det ena är att ändra den formella organisationen så att den underlättar eller nödvändiggör fall av jämlik kommunikation. Det andra går ut på att individer, speciellt de som är i underläge, ändrar sin kommunikationsstruktur. Detta kan exempelvis göras genom att människor i underläge börjar kommunicera inbördes och därmed ökar sin kommunikationspotential. Tanken är att det ska vara en samverkan mellan handling och kommunikation (Thunberg, 1978).

3.5 Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)

För en kommunikation som sker enligt flervägskommunikationens principer och då har potential till att enligt samverkansspiralen leda till nedbrutna barriärer krävs en hög användning av teknologin. Inom området för informationsteknologi och användaracceptans har det skett mycket forskning och konkurrerande modeller har uppkommit allteftersom. I ett försök att förena forskningen skapade Venkatesh et al (2003) en enad modell över användares acceptans och användning av teknologi som integrerade huvudelement från åtta olika modeller. Modellen bygger på de principer som har pekats ut som underliggande för en användares acceptans och som även har varit utgångspunkter för föregående modeller: individuella reaktioner på användning av informationsteknologi, avsikter för användning av informationsteknologi och den faktiska användningen av informationsteknologi. Fyra kategorier av reaktioner pekats ut som faktorer som direkt eller indirekt påverkar en individs avsikt och användning av teknologin. Samtliga fyra faktorer illustreras i det vänstra ledet i Venkateshs modell nedan (figur 6).



Figur 6. Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (Venkatesh et al, 2003)

Performance expectancy

Performance expectancy definieras i modellen som den grad individen förväntar sig att användning av systemet kommer att hjälpa denne att uppnå målen i arbetsprestationen. Denna variabel pekats ut som den huvudsakliga indikatorn på individens avsikt för användning. Relationen däremellan påverkas starkt av kön och ålder.

Effort expectancy

Effort expectancy syftar till graden av användarvänlighet som förknippas med systemet. Denna variabel ses som mer framstående initialt då det kan ses som hinder för användaren att bekanta sig med systemet, detta är således något som användaren kommer över i samband med ökad och ihållande användning. Detta är även något som påverkas av kön, ålder samt erfarenhet. Venkatesh et al (2003) menar att variabeln är mer framstående för kvinnor än för män.

Social influence

Social influence ses som ett mått på hur viktigt individen uppfattar det att andra tycker att denne borde använda det nya systemet. Denna variabel har en direkt effekt på användarens avsikt till att använda systemet. Socialt inflytande spelar störst roll i de tidiga stadierna av en individs upplevelse av teknologin, som senare kommer att bli obetydlig då användningen ökar. Venkatesh et al (2003) menar att individen övergår från att ha åsikter som inte är särskilt välgrundade, vilket är vanligt i början, till en erfarenhet. Följaktligen baserar individen åsikterna om systemet i slutändan på användandet, vilket således ersätter den sociala aspekten. Sambandet mellan social inflytande på individens användning av systemet beror på kön, ålder, frivillighet och erfarenhet.

Facilitating Conditions

Facilitating conditions definieras som den grad som en individ tycker att organisatorisk och teknisk infrastruktur förekommer för att stödja systemet. Här ligger fokus på att organisatorisk och teknisk omgivning ska vara utformade för att minska barriärer för användning. Användandet av systemet ska således passa individens arbetsstil. Denna faktor påverkas även av faktorer som ålder och erfarenhet. Äldre anställda och de mest erfarna inom företaget berörs mest.

3.6 Vilken kommunikationsform är lämplig?

I det fall ett kommunikationsverktyg når ett högt användarantal, krävs det även att det används på rätt sätt för att det ska bli effektivt. För att titta på vilka typer av kommunikationsverktyg som är effektiva och vilka som inte är det i olika situationer, kan man analysera de olika verktygen utifrån *media richness theory*. Denna teori förklarar när det är lämpligt att kommunicera ansikte mot ansikte och när det är acceptabelt att dela informationen utan att träffas. Vilken metod som är mest lämplig beror på rikedom av mediet som valts för budskapet som ska kommuniceras. Kommunikationsmetoden anses vara rik om den har följande fyra karaktäristika:

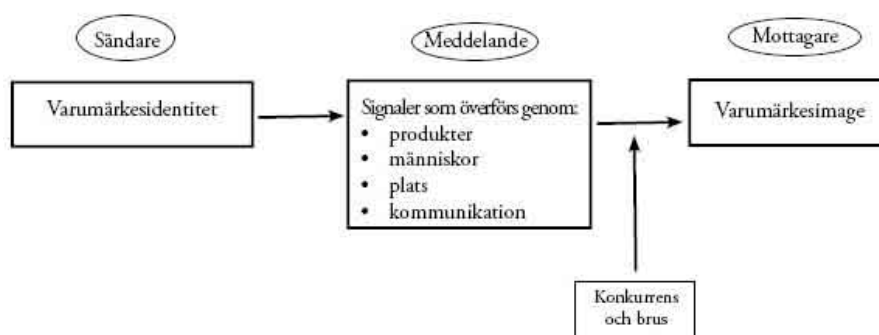
1. Potential för omedelbar feedback
2. Flera verbala och icke-verbala yttranden som kan bearbetas av såväl sändare som mottagare
3. Vardagligt istället för formellt språk

4. Fokus på individer istället för en mängd människor

Diskussioner ansikte mot ansikte och gruppmöten är alltså rika som kommunikationsmetoder medan operonliga PM och icke interaktiva e-post är mindre rika. Linda Trevino, Richard Daft och Robert Lengel (Beebe, 2006), utvecklarna av *media richness theory*, förslår att rika kommunikationsverktyg ska användas när meddelandet är tvetydigt, exempelvis vid implementering av en ny policy. Meddelande som kan missförstås kräver en möjlighet att kunna förklaras tydligare och ha en interaktiv diskussion kring. Om meddelandet däremot är tydligt och svårt att misstolka, fungerar e-post och PM som kommunikationsmedel (Beebe, 2006).

3.7 Varumärkesidentitet och varumärkesimage

Enligt ovanstående teorier krävs det många faktorer för att den interna kommunikationen och marknadsföringen ska fungera. Att ha en framgångsrik intern kommunikation räcker emellertid inte. Ett framgångsrikt företag behöver även en överensstämmelse mellan varumärkesidentiteten och varumärkesimagen. Varumärkesidentitet menar Kapferer (2004) är det som specificerar den mångfald av värderingar och unikheter som ett varumärke har. Företagets visioner och mål ingår också i varumärkesidentiteten. Sändarnas, såväl ledningens som de anställdas, uppfattning av varumärkesidentiteten kommuniceras ut till de externa kunderna. Mottagarnas uppfattningar och tolkningar av varumärkesidentiteten bidrar till varumärkesimagen.



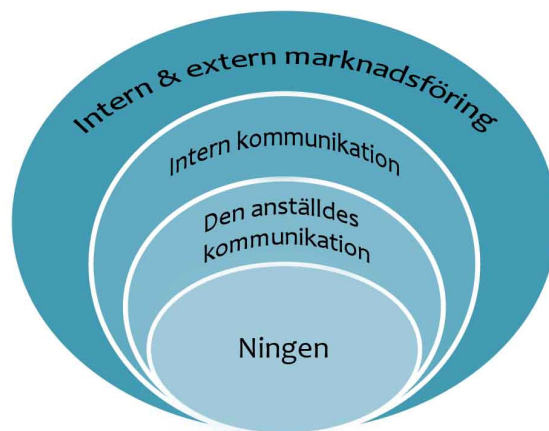
Figur 7. Varumärkesidentitet och varumärkesimage
(Kapferer, 2004)

De signaler som varumärkets produkter, tjänster och kommunikation sänder ut bidrar till dessa uppfattningar och tolkningar. Det är emellertid inte enbart sändarnas avsedda signaler som bidrar till den upplevda imagen hos mottagaren. Företaget kan även felaktigt påverka det meddelande som sänds ut genom att överföra signaler som inte härstammar från varumärkesidentiteten. En anledning till detta kan vara att sändarna inte vet vad varumärket står för eller för att de vill att varumärket ska stå för något annat än vad det i själva verket gör.

Om varumärkesidentiteten skiljer sig alltför mycket från hur såväl de anställda som kunderna upplever varumärkesimagen, kan varumärket upplevas mindre trovärdigt och sakna en varaktig substans. Det är då angeläget att tydligare undersöka vad varumärket i själva verket står för och kommunicera ut detta på ett mer enhetligt sätt. En överensstämmelse mellan varumärkesidentitet och varumärkesimage kräver att signaler kommuniceras ut på ett enhetligt sätt och att alla på förhand är medvetna om vad som ska projiceras ut. (Kapferer, 2004) Detta kräver i sin tur en välfungerande intern marknadsföring så att företagets anställda känner till de värderingar och visioner som råder (Kapferer, 2004).

3.8 Avslutande teoretisk diskussion

För att illustrera vårt tankemönster i det teoretiska materialet visar vi nedanstående modell (figur 8) som börjar längst in i organisationen där den enskilda individens användning av flervägskommunikation via sociala medier studeras. Individens användning studeras med hjälp av teorier som förklarar kommunikationens riktning och hur kommunikationen skapas.



Figur 8. Vårt teoretiska uppbygg (illustrerat av Hedenstierna, Luc & Olsson)

Vi berör sedan stegvis en större och större del av organisationens medlemmar genom att titta på kommunikationen till flera sändare och mottagare för att se hur de tillsammans samverkar. Utifrån detta kan vi se hur flervägskommunikationen via det sociala mediet är uppbyggd och hur effektiv de anställdas användning av detta i den interna kommunikationen är. Vi analyserar det sociala mediets användningsområde i relation till andra kommunikationsverktyg i den interna marknadsföringen. Slutligen tar vi upp betydelsen av en fungerande internkommunikation och därmed framgångsrik intern marknadsföring.

Vårt tankemönster tar vi med oss till analysen av det empiriska materialet för att kunna utläsa flervägskommunikationens huvudsakliga effekter.

4. EMPIRI OCH ANALYS

4.1 *Det interna nätverket "Ningen"*

Fallföretaget är idag ett företag som använder sig flitigt av sociala medier. Företaget är aktivt främst via sin blogg Saltåbloggen och Twitter. Saltåbloggen, som har visat sig vara framgångsrik, startade i juni 2008 på initiativ av VD:n Johan Ununger och kommunikationsansvarige på företaget. Målet med denna blogg är enligt företaget att

”stärka dialogen mellan oss på Saltå Kvarn och människor som bryr sig om kopplingen mellan mat, hälsa och miljö” (saltakvarn.wordpress.com).

I samband med bloggans utveckling upptäcktes även ett intresse bland flera anställda, som visade sig följa bloggen. Detta satte igång tankar hos Ununger om ett internt nätverk som kunde stödja en dialog kring företaget samt den interna kommunikationen på företaget. Detta skulle dessutom kunna vara till stor hjälp då företaget växte, fler anställdes och kontor, butik och lager blev allt mer utspridda på flera olika platser. I september 2009 infördes därför det interna nätverket, Ningen, på Saltå Kvarn.

Tanken med Ningen var att det skulle fungera som en ”pågående kafferast”. Ununger menar att det är mycket information som kan fås genom informella och spontana möten som rör företaget och som kan gynna kommunikationen mellan de anställda på företaget. Därutöver kan det även diskuteras kring kvalitet och nya produkter som det inte alltid finns utrymme för annars. Nätverket är således inte huvudsakligen ämnat till att fungera i de operativa avseendena. Idag är det ett krav från VD:s sida att alla anställda går in på Ningen minst fem minuter varje arbetsdag.

Ningen är uppbyggt som ett socialt nätverk med personlig inloggning för att endast anställda på Saltå Kvarn ska kunna vara inloggade. Saltå Kvarn har vid observationstillfället utav 80 anställda 64 användare. Observationer visar att endast en minoritet av dessa är aktiva användare. Till de aktiva hör de som inte bara loggar in på nätverket och läser utan även kommenterar andras inlägg och skapar egna blogginlägg samt i vissa fall laddar upp bilder. Övriga anställdas inaktivitet utesluter dock inte att de går in och passivt läser vad som publicerats på Ningen.

Vid den empiriska studien på Saltå Kvarn kunde fyra huvudsakliga effekter av flervägskommunikationen och det interna nätverkets användning inringas. Potential till en ökad gemenskap, ökad delaktighet, minskade avstånd samt samverkan mellan intern och extern marknadsföring syns. Dessa fyra effekter kommer med hjälp av teori och empiri att analyseras var för sig i kommande fyra avsnitt.

4.2 Gemenskap

Samtliga respondenter är överens om att kommunikationen har förändrats på företaget sedan Ningen introducerades. Ningens syfte är, enligt Ununger, främst att stödja och förbättra den befintliga kommunikationen, vilket också enligt medarbetarna sker. De medarbetare som intervjuades kommunicerar enligt deras utsagor inte bara mer utan också med fler och med medarbetare som de vanligtvis inte pratar med. Flertalet respondenter är överens om att man lär känna människor på ett annat sätt via Ningen. En respondent menar:

”Man ser sidor av människor som man annars inte hade upptäckt”

4.2.1 Gemenskapsfrämjande kommunikation

En ökad kommunikation kan enligt Thunberg (1978) främja en innehållsrik kontakt mellan grupper och individer, där en spiralmässigt ökad identitet, gemenskap och kunskap kan utvecklas. Ett exempel som belyser denna effekt är en av respondenternas återgivning av en mjölnare och bagares kommunikation om dagens kvalitet på mjölet. Dessa är personer som tidigare inte ens hade tillgång till e-post och som nu får möjlighet att göra sina röster hörda, ta del av andras åsikter samt öka kunskapen om medarbetarna och deras arbete. Observationer visar även på anställdas delaktighet i diskussionstrådar som rör verksamheten, såsom nya produktförslag eller annat företagsrelaterat. Denna delaktighet bör bidra till såväl ökad kunskap som gemenskap.

Respondenterna menar alltså att de får insyn och får reda på saker som händer dels hos andra medarbetare och dels på företaget, med hjälp av Ningen. Detta visar sig vid intervjuerna vara värdefullt för många. Det intresse som lyfts fram för andra medarbetare inom företaget och verksamheten förefaller vara orsaken till många användning. En utjämning av sociala avstånd verkar följaktligen inte vara ett primärt behov på Saltå Kvarn, vilket motsäger Thunbergs (1978) *samverkansspiral* som främst tar utgångspunkt i att jämna ut hierarkiska avstånd. Det kan i Saltå Kvarns fall snarare upplevas som att spiralförloppet har utgångspunkt i behovet av gemenskap.

Via såväl intervjuer som observationer märks det tydligt att gemenskapen på Saltå Kvarn är essentiell. Detta blir särskilt tydligt när respondenterna beskriver hur företaget var förr då alla kände varandra och samtalande med varandra, vilket också enligt respondenterna underlättade kommunikationen mellan avdelningarna. Några av respondenterna påpekar den allt för snabba tillväxten som skett på senare tid och menar att företaget inte riktigt har hängt med. En av respondenterna menar:

”Företaget växer snabbt och har växtvärk, vilket märks tydligt.”

En annan respondent påpekar att man inte längre träffar medarbetare lika ofta som förr och inte vet namnen på alla längre, vilket denna upplever som tråkigt. Behovet av att återfå gemenskapskänslan förefaller alltså vara något som känns betydelsefull utifrån såväl observationer som respondenternas utsagor. Gemenskapen bör i sin tur öka chansen till ett bättre samarbete, vilket exemplet om den ökade kommunikationen mellan bagare och mjölnare vittnar om. Thunberg (1978) stödjer detta i samverkansspiralen då hon beskriver samarbete som en effekt av ökad kommunikation.

Den ökade kommunikationen på Saltå Kvarn kan tolkas via vad Thunberg (1978) kallar den *expressiva, sociala, informativa* samt *kontrollfunktionen* på nätverket. En ökning av dessa stöds av det faktum att användarna enligt intervjuerna ser nätverket som en informationskanal, där de både kan ta del av information och ge ut information. De menar sig även se det som ett forum där de känner att de kan uttrycka sina åsikter och där de samtidigt kan ha roligt, då de interagerar med medarbetare och tar del av intressant information. Till detta hör även det faktum att deltagarna är de som ger ut information och kommunicerar, vilket innebär att de har kontroll över innehållet på nätverket. Då medlemmar av nätverket känner möjlighet för en kommunikation via Thunbergs fyra funktioner, ges ytterligare stöd för att den ökade kommunikationen på Saltå Kvarn kan leda till en framgångsrik samverkansspiral med stärkt gemenskap och identitet. Spiralen utvecklar sig i ett samspel mellan kunskap, identitet, handling och gemenskap (Thunberg, 1978).

Huvudsyftet med samverkansspiralen är, enligt Thunberg (1978), alltså att hamna i en spiral med utgångspunkt från möjliggörning av kommunikation via *expressiv, informativ, social* och *kontrollfunktion*, vilket även i Saltå Kvarns fall tenderar vara fallet. Den primära utgångspunkten skiljer sig dock i den empiriska studien från teorin, då gemenskap snarare än utsuddning av gränser fungerar som startpunkt. Vid intervjuer och observationer utläses emellertid samma effekter av Ningen användning som Thunberg (1978) menar att samverkansspiralen leder till; ökat samarbete, en ökad identitet och gemenskap är gemensamma nämnare. Samverkansspiralen bör därför likaledes kunna ha en annan utgångspunkt än i behovet av utsuddning av gränser och ändå leda till samma effekter. Ett ytterligare stöd för detta är det fokus som i Saltå Kvarns fall finns på en ökad inbördes kommunikation vilket även Thunberg stödjer som huvudsakligt fokus. En samverkan mellan gemenskap, identitet, kunskap och handling är dessutom enligt Thunberg (1978) en utveckling mot ett mer jämlikt kommunikationsmönster, där hierarkiska gränser suddas ut. Denna eventuella effekt analyseras vidare i avsnitt 4.4.

4.2.2 Risker med gemenskapsbildning

Då allt mer information samlas på Ningen och en gemenskap byggs upp kring det som händer där, blir även baksidan av det påtagligare. Risken ökar för att anställda som väljer bort nätverket hamnar utanför gemenskapen. Detta framgår tydligt av samtliga

respondenters utsagor, då de tar upp det faktum att vissa på företaget inte alls är närvarande på nätverket och därmed missar information. De missar operativ information likväl som information som rör företagsgemensamma aktiviteter såsom julfest och workshops, där anställda har chansen att lära känna varandra och interagera. Respondenterna menar att om de inte loggar in och tar del av informationen som publicerats där, riskerar de även att gå miste om mycket. En respondent menar exempelvis:

”Nackdelen med Ningen är att det skapar utanförskap för dem som inte är vana datoranvändare och motvilliga till att använda det, samt att de som kanske redan är lite utanför den sociala gemenskapen kommer ännu längre utanför(...)”

Det är av allmän kännedom att Ningen är ett obligatoriskt moment för alla medarbetare (Ununger, 2009-12-08). Allt mer information övergår till nätverket och VD gör det även klart och tydligt att de som inte är delaktiga går miste om gemenskapen. Det faktum att alla anställda i nuläget inte är aktiva skulle således kunna tolkas som en sorts misslyckad samverkansspiral, då Thunberg (1978) menar att den ska förespråka utveckling av en företagsidentitet, gemenskap och kunskap som genomsyrar hela företaget. Det är viktigt att varje individ känner möjligheten att kunna kommunicera. I en situation där anställda hamnar utanför, blir den påstådda samverkansspiralen troligtvis motsägelsefull och riskerar istället motverka en enhetlig utveckling mot samverkansspiralens positiva utfall. Med medarbetare utanför och en tydligare klyfta som skapas mellan användare och icke-användare förefaller det även uppkomma svårigheter för slagord som identitet, samarbete och gemenskap att utvecklas.

4.2.3 Insikter om gemenskap

Då behovet av gemenskap uppenbart är stort på Saltå Kvarn, verkar Ningen vara en bra hjälp för att möta detta behov. Medarbetarna kommunicerar mer och med fler internt via det interna nätverket, vilket visar på en förbättrad intern kommunikation som har chans att främja samarbete inom företaget. Dock krävs det att alla medarbetare är aktiva för att kommunikationsverktyget inte ska få motsatt effekt och bidra till utanförskap. När alla anställda är aktiva och då även bidrar till en ökad gemenskap kan även sociala avstånd minska.

4.3 Delaktighet

I samband med iakttagelser om att flervägskommunikation via social media kan leda till gemenskap, upptäcktes även delaktighet som en betydande variabel. Detta är en variabel som är nära sammankopplad till gemenskap, då de två fungerar i samverkan med varandra (Thunberg, 1979). De som under mötena inte vågar uttrycka sina åsikter upplevs, enligt en del respondenter, ha lättare att uttrycka sig på det interna nätverket. En av respondenterna säger exempelvis:

”Att skriva saker via det interna nätverket kan för många vara ett enklare sätt att framföra åsikter och föreslå förändringar”.

Att Ningen möjliggör för medarbetare att göra sig hörda visar en ökad möjlighet för kommunikation via det som Thunberg (1978) kallar den expressiva funktionen. Detta kan, tillsammans med den sociala funktionen, kontrollfunktionen och informationsfunktionen leda till att de som annars är i kommunikationsunderläge får större chans att vara delaktiga i organisationens interna kommunikation (Thunberg, 1978). Thunberg menar vidare att en framgångsrik samverkansspiral grundar sig i att alla funktioner ska samverka på ett ömsesidigt förstärkande sätt. Samtliga deltagare måste få tillfälle att delta via de olika funktionerna och målet är att individer och grupp får ökade möjligheter att påverka och kontrollera sin omgivning.

Om man exempelvis tittar på kontrollfunktionen på Ningen, borde den således kännas jämlik och möjlig för alla deltagare. Ingen av respondenterna yttrar sig om att nätverket känns kontrollerat, men utifrån observationer uppmärksammas VD:s sätt att beordra sina anställda att använda Ningen. Dessutom läser VD allt som publiceras på Ningen. På grund av den befogenhet och makt som VD:n har, kan det tänkas innebära en risk för anställdas uppfattning om en ojämlig kontroll där de känner sig bevakade och följaktligen inte deltar lika mycket som de annars hade gjort. VD:n har å andra sidan inte någon direkt kontroll över den kommunikation som faktiskt sker då han i praktiken inte kan bestämma vad de anställda ska skriva.

Då anställda trots allt själva väljer vad som ska publiceras på Ningen, innebär det en möjlighet att påverka och kontrollera omgivningen. Varje individ är således delaktig i att styra den interna kommunikationen som sker på nätverket. Med många aktiva kommunikatörer ökar chansen för en jämlik kommunikation där överordnades makt minskar och varje individ har en större chans att påverka (Thunberg, 1978). Observationer visar att anställda tar initiativ till olika diskussionsämnen och deltar i dialoger som rör verksamheten.

Observationer av Ningen visar därutöver att exempelvis bagare är aktiva med att publicera bilder från sitt vardagliga arbete. Detta engagerar medarbetare från andra avdelningar då de flitigt skriver kommentarer. Flera respondenter framhåller sina positiva attityder till att få denna inblick i organisationens alla delar. En insyn i vad de andra anställda arbetar med skulle potentiellt kunna bidra med att förståelsen av organisationen bli större, då känslan om att vara ett enhetligt företag skulle ha chans att stärkas. En ökad delaktighet och gemensam förståelse av företaget ökar även chansen för en ömsesidig varumärkesimage bland de anställda (Kapferer, 2004).

Ytterligare ett bevis för att delaktigheten har ökat är respondenternas beskrivningar om att de som tidigare inte hade tillgång till mail via Ningen getts möjlighet att nås. Fler

anställda har således möjlighet att vara en del av den dialog som möjliggörs via det interna nätverket.

Utifrån intervjuer och observationer visar det sig emellertid vara långt ifrån alla som är aktivt delaktiga i Ningen. Därmed blir det även svårt att dra generella slutsatser om vad det är för typ av kommunikation användarna deltar i. Thunberg (1978) lägger stor vikt vid den kommunikation som individer och grupper i underläge deltar i, då den kan leda till att hierarkiska avstånd jämnas ut. De hierarkiska avstånden kan liknas vid vad Larsson (2008) kallar för den *vertikala* kommunikationen. Observationer och intervjuer visar emellertid att deltagare kommunicerar med andra deltagare oavsett position och avdelning. Ningen ger således inte endast utrymme för vertikal kommunikation, då det inte bara finns hierarkiska gränser mellan exempelvis chef och anställd, utan även tvärgående kommunikation mellan avdelningar och individer sidledes. Thunbergs (1978) resonemang om att ökat deltagande i kommunikation kan leda till utjämning av avstånd, borde således även gälla sidledes. Detta diskuteras närmare i avsnitt 4.4.

Flera respondenter påpekar att de är medvetna om att det krävs att alla är med och bidrar för att nätverket ska ge full effekt. Som en av respondenterna påpekar handlar det om:

”att våga dela med sig, säga något och öppna sig”.

Även Thunberg (1979) menar att det handlar om att komma till handling, och inte förrän då kommer betydande effekter synas inom organisationen. VD påpekar att passiv användning av nätverket inte är bra eftersom nätverket då förlorar sin effekt och det blir som en:

” (...) kafferast där ingen säger något.”

4.3.1 Förändringar för ökad delaktighet

Observationer visar alltså att endast en minoritet är aktiva på det interna nätverket. Trots att observationer redan har kunnat göras på att flervägskommunikation via sociala medier leder till att anställda blir mer delaktiga, är det av betydelse att få med så många aktiva medlemmar som möjligt för att nå ökad effekt. I annat fall kan det, som diskuterat i avsnitt 4.2.2, istället bidra till utanförskap.

För att kunna ge vägledning till hur delaktigheten och aktiviteten kan ökas kommer Ningen att analyseras utifrån *Unified theory of acceptance and use of technology* (Venkatesh, 2003). Avgörande faktorer för en individs användning av en ny teknologi kommer att lyftas fram för att analysera anledningen till varför en så liten andel aktivt använder nätverket. Det interna nätverket befinner sig visserligen i inledningsfasen, men då attityden till nätverket bland respondenterna förefaller relativt positiv är det

trots allt förvånansvärt att nätverket efter nästan tre månader har så få aktiva användare.

En viktig faktor som vid intervjuerna upprepar kommer på tal gällande vad som påverkar individernas användning av Ningen är datorvana. De respondenter som är aktiva på nätverket har datorvana antingen från arbete eller privatliv och huvudparten av dessa har även mer eller mindre vana vid sociala medier i form av bloggar eller Facebook. Erfarenhet är en faktor som Venkatesh (2003) tar upp som betydande för individens användning av den nya teknologin, då det enligt teorin påverkar såväl *effort expectancy*, *social influence* och *facilitating conditions*. Detta stämmer väl överens med Saltå Kvarns anställdas beteendemönster, då de respondenter som från början har mindre datorvana också är de som utger sig för att ha svårare att navigera på nätverket. Det är även de som ser det som en ansträngning att nyttja Ningen på fritiden eller på annan plats än den specifika arbetsplatsen. Det framkommer i intervjuerna en önskan om kurser om Ningen och dess funktioner. Många av respondenterna instämmer om att detta hade gjort en skillnad för den del av medarbetarna som känner sig osäkra för hur Ningen kan användas. Dessutom påpekar en av respondenterna att det handlar om att ge nätverket en chans:

”Det är viktigt att få bort ’spärren’ för något nyinfört och få de anställda att inse att det är roligt”.

Social influence kommer här in i bilden, då det enligt Venkatesh (2003) är viktigt att anställda förespråkar fördelar och användningsområden och på så sätt får med övriga anställda i användningen. Social influence hade i Saltå Kvarns fall kunnat vara ett alternativ då det idag främst är VD:n som ansvarar för att få alla att börja använda Ningen. Ett bevis på att det möjligtvis hade kunnat fungera, är de observationer som kunde göras på att flera mindre aktiva respondenter direkt efter våra intervjuer blev mer aktiva på det interna nätverket.

Förutom datorkunskap och påverkan från andra visar sig även tillgång till dator i det vardagliga arbetet spela roll för användningen. Samtliga respondenter som är aktiva på Ningen är överens om att tillgången till dator innebär en stor fördel gentemot andra för att vänja sig vid att använda Ningen. De som är mindre aktiva användare tar även upp detta som något avgörande och menar att det försvårar deras användning. Tillgången till dator är något som enligt Venkatesh (2003) berörs av *facilitating conditions*. Venkatesh (2003) menar vidare att teknisk infrastruktur som stödjer individens användning är essentiell för att användningen av nätverket ska öka. Att få ihop användningen med arbetsvardagen och göra detta praktiskt möjligt för dem som inte har tillgång till dator i det vardagliga arbetet, är därmed en aspekt Saltå Kvarn måste tänka på. En av respondenterna kommenterar situationen:

”Det är främst de på kontoret som använder Ningen, men det är inte de som behöver den mest”.

I nuläget får exempelvis lagerarbetarna använda lagerchefens dator för att under arbetstiden kunna vara delaktiga i nätverket. Ett annat exempel är att det i butiken endast finns en dator som är placerad i kassan. Enligt en respondent blir det ett hinder för användning, då det inte ser bra ut när kunder kommer in i butiken. Därutöver är inte kassan en plats som ger avskildhet, vilket även innebär att det kan vara svårt för butiksanställda att vara delaktiga på Ningen under arbetstid. Ovanför bageriet finns ett rum där datorer är uppsatta till alla medarbetarnas förfogande, främst i syfte att använda Ningen. Såväl kontor som kvarn och butik ligger i närheten av detta rum. För att använda Ningen under arbetstid måste de anställda emellertid avbryta sina arbetsuppgifter och ta sig hit. Två av de anställda kommenterar situationen:

”Det är en ny arbetsuppgift som kräver extra ansträngning eftersom datorn ej används i det vardagliga arbetet”.

”Jag hinner inte med det utan måste prioritera andra saker – arbetsuppgifter.”

Under våra observationer på plats sågs dock anställda som vid olika tillfällen befann sig i datorrummet för att spendera en stund vid Ningen. Dessa uppgav sig inte tycka att det var en större ansträngning att lämna arbetet en stund för att sätta sig där. Än en gång verkar det handla om att övervinna initiala hinder. Enligt Venkatesh (2003) blir initiala hinder som påverkar användningen ofta irrelevanta allteftersom användning ökar.

En stor del av de respondenter som inte använder dator i det vardagliga arbetet uppger sig främst använda nätverket på sin fritid. Allt eftersom intervjuerna fortgår och användningen av nätverket diskuteras, observeras det att desto fler avfärdar en aktiv användning på grund av andra prioriteringar. Detta är ytterligare ett bevis för att satsningar på att facilitering conditions är nödvändiga att satsa på, då tillgängligheten av dator visar sig vara en avgörande faktor för användning.

Ytterligare en aspekt som samtliga respondenter belyser som bidragande faktor till den klena aktiva användningen är de tekniska bristerna på nätverket samt vissa svårigheter att navigera, vilket berörs av effort expectancy. Exempelvis är det i nuläget inte möjligt att kommentera andras statusuppdateringar, vilket innebär att viktig information ibland försvinner bort och inte leder till diskussioner. Att inte lätt kunna navigera ökar enligt Venkatesh (2003) även risken för att användarna ska tröttna och förbise viktiga funktioner som kan vara till användning för dem. Det blir även enkelt en ursäkt för att inte använda nätverket, vilket blir riskabelt då de som kanske skulle kunna ha mest användning av Ningen avfärdar det lättare (Venkatesh, 2003). Det är därmed av stor betydelse att Ningen blir så användarvänligt som möjligt, då det ökar chanserna att öka antalet delaktiga användare.

Enligt Venkatesh (2003) är effort expectancy dessutom mest framstående för kvinnor jämfört med män, något som emellertid är svårt att avgöra i vår empiriska studie då intervjuer endast har gjorts med åtta respondenter och observationer som gjorts snarare kan baseras på tillfälligheter än tillförliga tecken. Även om det vid våra intervjuer visar sig att de kvinnliga respondenterna har svårare för Ningen, dras slutsatsen att det snarare handlade om datorvana än könsspecifika faktorer.

Ytterligare en faktor som troligtvis starkt påverkar användarantalet är Ningens användningsområden för den specifika individen (Venkatesh, 2003), som det för tillfället råder vissa oklarheter kring. Få respondenter är medvetna hur de själva praktiskt ska använda Ningen. Många uppger sig logga in för att se vad som publicerats, då de finner det som händer på företaget av intresse. Dock är det få som själv är delaktiga i kommunikationen, vilket motverkar den flervägskommunikation som via det sociala mediet potentiellt kan utvecklas. Inom det som Venkatesh (2003) kallar performance expectancy råder det alltså tveksamheter, eftersom förväntningarna på de egna användningsområdena tenderar att vara oklara. Alla är medvetna om "kafferastprincipen" men verkar trots det inte riktigt förstå hur en kafferast kan vara en obligatorisk arbetsuppgift. En av respondenterna menar:

"Jag ser inte riktigt länken till mina arbetsuppgifter. (...) Jag ser inte hur Ningen kan ersätta en kafferast, det som skrivs blir lite opersonligt och mycket onödigt småsnack finns med. Jag tror inte riktigt att folk vet vad de ska skriva."

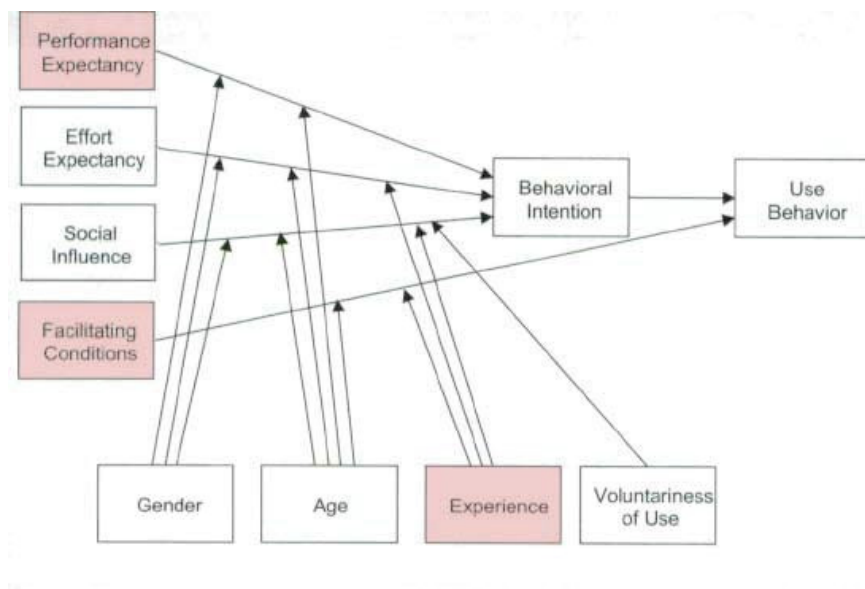
Flera respondenter har förslag till potentiella användningsområden som är starkare kopplade till deras arbete och som skulle kunna bidra till en ökad delaktighet hos andra medarbetare. Exempelvis önskar många se protokoll från månadsmöten på Ningen och flera uttrycker en önskan om att få ta del av mer praktisk information från kontoret:

"Jag vill gärna ta del av informationen, främst från ekonomiavdelningen eftersom man då känner sig mer delaktig i företaget. Detta skapar dessutom engagemang."

VD:n förklarar emellertid att några ytterligare användningsområden i form av sådana operativa ärenden inte finns planerade. Venkatesh (2003) påpekar att individens förväntningar på den nya teknologins bidrag till den enskilda arbetsprestationen är en av de viktigaste faktorerna för faktisk användning. Detta tillsammans med att många respondenter inte uppger sig förstå kopplingen mellan Ningen och arbetet, signalerar om vad Saltå Kvarn borde prioritera. Målet borde således vara att få medarbetarna att känna att det inte är någon arbetsbörda att använda nätverket, utan istället att det hjälper dem att prestera bättre.

Enligt Venkatesh (2003) har alla variabler i deras modell en inverkan på individernas avsikt att använda den nya teknologin, vilket även borde gälla i Saltå Kvarns fall,

eftersom Ningen är en ny teknologi. För att öka delaktigheten på det interna nätverket är det därför viktigt att företaget blir medvetna om orsaken till den bristande användningen. Då var och en av variablerna spelar sin roll i hur användningen ter sig är det svårt att urskilja en specifik orsak till var det brister. Observationer och intervjuer visar dock att vissa faktorer innehåller större brister för Ningens användare. Framförallt är *experience*, *facilitating conditions* och *performance expectancy* framträdande. Figur 9 illustrerar i rött de mest framträdande bristerna för Saltå Kvarns interna nätverk idag.



Figur 9. Förändringar som krävs för en ökad användning av den nya teknologin (Inspirerad av Venkatesh et al, 2003. Utvecklat av Hedenstierna, Luc & Olsson)

Att konkret försöka förbättra någon av delarna kan ge en fördelaktig hävstångseffekt då alla delar är nära sammanlänkade. En indikation på detta är att allt eftersom mer och mer information har publicerats på Ningen, har det enligt en av respondenterna blivit vanligare och roligare att logga in på nätverket. Satsningar på ett ökat användarantal är därför väsentligt, då det har chans att via Ningen öka delaktigheten i hela företaget.

4.3.2 Insikter om delaktighet

Flervägskommunikation via sociala medier leder till att fler blir delaktiga, då det ger en möjlighet för anställda att visa det intresse de har för verksamheten och andra medarbetare. Sociala medier fungerar då som ett forum där dialoger om det som är av intresse kan äga rum och ger även möjlighet för anställda att vara tillgängliga. Delaktigheten är starkt sammankopplad med gemenskap, då exempelvis gemenskap kan leda till att fler är delaktiga. I denna ömsesidigt förstärkande relation kan även delaktighet gynna gemenskap. Ju fler som är aktiva ju större blir även effekten av flervägskommunikation. Det är därmed av stor betydelse att satsa på att kontinuerligt öka delaktigheten.

På Saltå Kvarn borde satsningar göras på att underlätta för samtliga anställda att använda Ningen såväl genom kurser och tillgänglighet till dator. Dessutom behövs en starkare koppling till varje individs arbetsuppgifter för att användningen inte ska kännas som en belastning utan istället som en hjälp i arbetet.

4.4 Minskade avstånd

Både gemenskap och delaktighet har i tidigare avsnitt tagits upp som sannolika drivkrafter av flervägskommunikation internt via sociala medier. Tydliga tendenser till att en ökad delaktighet och gemenskap för samman anställda har syns, vilket borde få en direkt effekt även på avstånden mellan anställda inom företaget. I avsnitt 4.2 diskuterades gemenskapen tillsammans med identitet, kunskap och handling och dess potential att tillsammans, enligt Thunbergs samverkansspiral (1978), jämna ut sociala avstånd. Såväl avstånd mellan anställda och ledning som avstånd mellan olika avdelningar kommer att analyseras nedan. Vi börjar med en analys av kommunikationens riktningar på olika nivåer.

4.4.1 Olika kommunikationsnivåer

Observationer visar att bloggfunktionen är den mest använda funktionen på det interna nätverket. Hur ett specifikt blogginlägg utvecklar sig skiljer sig från fall till fall. Somliga inlägg leder inte vidare till konversationer i avsaknad av respons från andra, medan en del blogginlägg fortsätter i en pågående dialog mellan två eller flera. Variationerna beror således på antalet deltagare i dialogen och finns enligt Larssons nivåindelningar (2008) i allt från *intrapersonell nivå* till *stor- och flergrupp nivå*. Ununger påpekar:

”Ambitionen med Ningen är att den ska vara en pågående kafferast där diskussioner kring exempelvis kvalitet och nya produkter kan ske.”

Syftet är enligt Ununger att bidra till delaktighet och involvera många i dialoger där det sker ett utbyte. Tanken är alltså att flervägskommunikation ska ske, vilket involverar flera individer som alla kan vara sändare och mottagare (Rogers, 1995). *Horisontell* såväl som *uppåtriktad* och *tvärgående* kommunikation (Katz, 1978) kan ta plats på såväl smågruppsnivå som stor- och flergruppsnivå (Larsson, 2008), beroende på dialogens innehåll och karaktär. Larssons (2008) begränsning till fyra kommunikationsformer tenderar dock för snäv vid flervägskommunikation via sociala medier, eftersom detta kommunikationsverktyg tenderar avlägsna reglerna för hur kommunikationen ska ske. Kommunikationen sker enligt observationer mellan såväl avdelningar och positioner som de som arbetar på olika tider och platser. I dialoger där sändarrollen och mottagarrollen skiftar och inte är specificerad till en individ blir det således något svårare att identifiera de olika riktningarna som Katz & Kahn (1978) tar upp som huvudsakliga inom kommunikation. Ett blogginlägg visar sig i observationer exempelvis

initialt kunna rikta sig till en särskild mottagare, men i slutligen utvecklas till en stor diskussion där alla är sändare och mottagare.

VD:s informativa inlägg kan exempelvis initialt identifieras som nedåtriktad information (Katz, 1978). Vid observationer ser vi emellertid exempel på att hans blogginlägg utvecklats till en vidare intern diskussion, med eller utan den initiala sändaren. Diskussionen utvecklas i det skedet till uppåtriktad, horisontell eller tvärgående kommunikation (Katz, 1978). Med flervägskommunikation kan således distinktionen mellan de olika kommunikationsvägarna bli svår att avgöra, vilket även Rogers (1995) menar är effekter av flervägskommunikationen. Delaktighet i ett oräkneligt antal kombinationer verkar alltså via Ningen göras möjlig.

Om flervägskommunikation leder till jämlikhet (Rogers, 1995) och vad Thunberg (1978) omnämner som *jämlik kommunikation*, borde emellertid all kommunikation på Ningen i slutändan vara horisontell. I jämlik kommunikation där Thunberg (1978) menar att hierarkiska gränser har suddats ut borde alltså kommunikationen inte behöva förklaras med hierarkisk relaterade begrepp som tvärgående, nedåtriktad eller uppåtgående information. Detta skulle emellertid gälla i ett perfekt jämlikt kommunikationsmönster (Thunberg, 1978). Ett perfekt jämlikt kommunikationsmönster kan inte identifieras på Saltå Kvarn då all kommunikation inte är horisontell. Frågan är dock om detta i verkligheten är möjligt. I Saltå Kvarns fall framkommer det vid intervjuerna inte något behov av vidare utjämning av hierarkiska strukturer. Det Thunberg (1978) menar som jämlik kommunikation verkar främst kunna verka som ett ideal. I Saltå Kvarns fall verkar det faktum att någon har viss kontroll över kommunikationen trots allt, enligt majoriteten av respondenterna, vara positivt. Ett bevis på detta är det faktum att flera respondenter menar att de med intresse gärna följer Ununger på såväl Ningen som bloggen och ser upp till honom. Att majoriteten av de anställda dessutom följer bloggen visar ytterligare på ett intresse för VD:n och antyder om en belåtenhet med att ha en auktoritär person att se upp till.

4.4.2 VD:ns kontroll

Eftersom det interna nätverket kom igång på initiativ av företagets VD, är det kanske inte helt oväntat att han flitigt använder nätverket. Utifrån observationer ser vi att Ununger är en av de mest aktiva på Ningen. Han publicerar dels information om var han befinner sig om han är på företagsresor, men även allmän information om exempelvis friskvårdsbidrag och eventuella konflikter med leverantörer och samarbetspartners. Ununger själv menar:

”Jag läser allt. Det ser jag som en självklarhet.”

Ununger publicerar ofta sådant som inte är värt att kalla till möte för, men som ändå kan vara relevant och intressant för de anställda att bli informerade om. Han använder ett

informellt språk där han skriver som vilken annan anställd som helst om det som rör hans arbete. Dessutom läggs länkar till artiklar som berör Saltå Kvarns verksamhet in, så att de anställda kan ta del av det. Hans handlingar sker i enlighet med alla Thunbergs fyra kommunikationsprinciper (1978): expressiv, social, informativ och kontrollfunktion. Detta stöds med observationerna som visar att han på Ningen uttrycker sina åsikter, är delaktig i gemenskapen, publicerar information och därmed även har kontroll över informationen och kommunikation som sker på Ningen.

Tendenser till en övervägande kontrollfunktion hos VD syns emellertid, vilket via observationer styrks av det faktum att han frekvent publicerar blogginlägg där han framför att han kräver av de anställda att de är inloggade på Ningen minst fem minuter om dagen, då det är en del av deras arbete. Han uttrycker också tydligt att det inte är okej att inte ens testa Ningen. Detta framkommer även under intervjun med Ununger:

”Det är ett krav för de anställda att de ska vara inne på Ningen minst fem minuter om dagen (...) det är en del av arbetsuppgifter (...) att inte gå in på Ningen är att inte sköta sitt arbete (...).”

Med VD:ns tydliga auktoritet och samtliga respondenters medvetenhet om att användningen är ett krav från högsta chefen, blir det uppenbart att det finns tydliga vertikala strukturer. Hans tydliga direktiv som ges för Ningen är i enlighet med vad Katz & Kahn (1978) kallar nedåtriktad information. Ununger förefaller alltså ha en såväl ledande som drivande roll i företaget, som ser till att anställda gör vad som behövs för att förbättra den interna kommunikationen. Att Ununger dessutom är närvarande administratör för nätverket ger oss ytterligare insikter om att det finns hierarkiska skillnader upp till VD:n.

Insikten om att det finns hierarkiska skillnader kan tänkas motsägelsefull då flervägskommunikation enligt såväl Thunberg (1978) som Rogers (1995) via ökad kommunikation ska leda till jämlikhet och att hierarkiska gränser suddas ut. Om man bortser från VD finns det dock inga tydliga gränser som framkommer ur intervjuer eller observationer mellan chefer och övriga anställda. En av respondenterna kommenterar till situationen:

”det är lätt at kommunicera med cheferna (...) jag upplever inget något direkt avstånd till min avdelningschef”

De hierarkiska gränserna i företaget verkar alltså främst VD:n stå för, vilket det dock inte finns några tecken på att respondenterna är missnöjda med. Ingen av dem inger en uppfattning om att de hierarkiska avstånden behöver jämnas ut, utan visar sig snarare positiva till VD:ns auktoritet. Att ledningen ställer krav på att alla måste använda nätverket, kommenterar dessutom en respondent som positivt:

”Introduktionen av Ningen har fungerat bra och ledningen har skött det väldigt bra. (...) Det var något som alla var tvungna att använda och undercheferna blev ansvariga för att de under dem verkligen skulle börja använda det. Om det hade introducerats som en kul grej hade jag troligen glömt bort det ganska snabbt.”

Idag är 64 medlemmar i nätverket utav företagets ca 80 anställda. Det faktum att VD:n har lyckats ”tvinga” in nästan alla anställda är således ett tydligt tecken på hur VD:n har markerat sin hierarkiska position i företaget. Tvånget kan dock även ha haft en negativ effekt och kan möjligen förklara en splittring mellan antalet medlemmar och antalet aktiva användare. Utifrån intervjuerna framkom det att endast en liten del av medlemmarna var aktiva, vilket bekräftades med observationer som gjordes på nätverket. Antalet medlemmar jämfört med antalet inaktiva användare vittnar således om att det möjligtvis finns en underliggande motsättning. En förklaring till detta skulle kunna vara en övervägande kontrollfunktion från VD:ns sida som i jämförelse med expressiv, social och informativ enligt Thunberg (1978) kan leda till en minskad jämlikhet och ökade sociala avstånd.

Många användare har från allra första början gått med i nätverket på grund av att det var ett krav från VD:n. Med risk för att motsätta order från VD och hans hierarkiska position blir det tydligt att anställda har accepterat det hierarkiska underläge de är i, vilket kan ha bidragit till en ökning av hierarkiska avstånd. Thunberg (1978) hade beskrivit detta som att de anställda är i kommunikationsunderläge. För att komma bort från detta kan således en samverkansspiral, enligt Thunberg (1978), vara lösningen, där de i kommunikationsunderläge får större utrymme för att kommunicera. En rimlig balans mellan såväl expressiv, social, informativ och kontrollfunktion tenderar således vara det bästa alternativet för att alla ska ges utrymme att kommunicera och att VD:s kontroll inte ska vara för stor och därmed få en negativ inverkan på den interna kommunikationen.

4.4.3 Splittringen mellan avdelningar

Förutom hierarkiska splittringar framkom det även en uppdelning mellan avdelningarna inom Saltå Kvarn. Såväl observationer som intervjuer påvisar tydlig en uppdelning mellan kontor och övriga avdelningarna på företaget. Respondenter vittnar om att det finns ett ”vi” och ”de på kontoret” eller ”de där borta”. En av respondenterna menar vidare att det främst är de på kontoret som använder nätverket och att denne själv, som inte arbetar på kontoret, inte har något att tillföra. Detta är ett tecken på dåliga förutsättningar för en samverkansspiral, då anställda inte känner en möjlighet att kunna kommunicera via de fyra kommunikationsformerna: expressiv, social, informativ och kontrollfunktion (Thunberg, 1978). Om alla inte är delaktiga i en samverkan mellan dessa funktioner minskar förutsättningarna för gemenskapen, vilket då snarare riskerar att resultera i ökade avstånd mellan de olika avdelningarna och arbetsgrupperna (Thunberg, 1978).

Thunbergs (1978) tanke är att samverkansspiralen ska tillämpas på en arbetsgrupp eller någon form av organisation. Inom Saltå Kvarn finns det emellertid olika arbetsgrupper och med samma princip som att en organisation samlas kring en gemenskap och blir starka utåt, syns tendenser till att gemenskapsbildning i de olika arbetsgrupperna inom organisationer utesluter andra arbetsgrupper och avdelningar. En av respondenterna påpekar dock att uppdelningen och avstånden inom organisationen, med hjälp av Ningen, kan minska:

”Personal på andra avdelningar blir tack vare Ningen
som en del av kontoret.”

Ytterligare ett tecken på en uppdelning mellan kontoret och övriga avdelningar är det faktum att de respondenter som visar sig mest aktiva huvudsakligen också jobbar på kontoret. De själva menar på att det är väldigt lätt för dem att använda Ningen då de alltid har tillgång till dator. De skilda förutsättningarna är starkt relaterade till positioner i den sociala strukturen och utmaningen ligger därför i att avlägsna dessa skillnader (Thunberg, 1978). I Saltå Kvarns fall kan den uppdelning som vi ser tendenser till, med stöd av teorin, bedömas ha två möjliga utfall via flervägskommunikationen. Om alla blir aktiva användare har de befintliga gränserna enligt samverkansspirals princip (Thunberg, 1978) en chans att suddas ut. Om situationen fortsätter som den är idag, riskerar dock avstånden mellan kontoret och övriga avdelningar istället att öka ytterligare. En starkare gemenskap endast inom kontoret skulle troligtvis inträffa, då en samverkansspiral skulle kunna sättas in i denna arbetsgrupp (Thunberg, 1978). Dock riskerar det sistnämnda alternativet att resultera i att övriga anställda hamnar utanför den interna kommunikationen.

Även om det för Saltå Kvarn förefaller vara många motsägelser och dåliga förutsättningar för att flervägskommunikation skulle resultera i nedbrytning av barriärer och minska avstånden, kan det ändå tänkas finnas möjligheter. Det faktum att det faktiskt finns folk utanför kontoret som använder nätverket är ytterligare bevis på att det snarare handlar om vad Venkatesh (2003) tar upp som typiska hinder i samband med introduktionen av ny teknologi. Observationer visar även att antalet aktiva användare har ökat på kort tid. Detta är med andra ord tendenser på att utvecklingen går mot en ökad användning och därmed goda förutsättningar för en samverkansspiral och nedbrytning av hierarkiska barriärer.

Övriga aktiva respondenter använder Ningen till att publicera sådant som rör deras arbetsuppgifter, exempelvis publicerar kommunikationsansvarige produktreleaser, pressreleaser och statistik kring bland annat antal besök på hemsidan och personalansvarige skriver personalrelaterad information om exempelvis löner. I båda fallen menar respondenterna att övriga användare intresserar sig för dessa publiceringar och att de får respons på sina inlägg. De aktiva användarna använder informellt språk och kommenterar andras inlägg samt bidrar till en

flervägskommunikation med flera anställda inblandade i dialogen. Detta är ytterligare ett bevis på att det finns goda förutsättningar för att en samverkansspiral ska verka (Thunberg, 1978) och att detta i slutändan ska leda till att gränser suddas ut.

4.4.4 Insikter om minskade avstånd

Flervägskommunikation via sociala medier tenderar att avlägsna reglerna för den interna kommunikationen. Den nuvarande kommunikationen lutar åt att främst likna den tvärgående. En riktning mot en mer horisontell kommunikation kan emellertid utläsas som ett resultat av att kommunikationen blir mer jämlik inom organisationen.

En helt jämlik kommunikation verkar i Saltå Kvarns fall dock inte vara möjlig, då VD har en tydlig ledarroll. En fullständig utjämning, där VD är på samma nivå som övriga anställda, verkar emellertid inte heller vara eftertraktat, då en kontrollfunktion verkar såväl önskvärd som behövlig i företaget. Graden av kontroll bör dock hållas förhållandevis låg för att inte riskera öka de hierarkiska avstånden ytterligare.

Ytterligare en barriär som utläst för en jämlik kommunikation är avståndet mellan kontoret och övriga avdelningar. Tillgängligheten till dator i det vardagliga arbetet tenderar vara en faktor som riskerar bidra till att kontorets gemenskap via nätverket stärks ytterligare. Detta samtidigt som övriga avdelningar hamnar allt längre utanför gemenskapen än de redan är. Det är emellertid tydligt att det, om man övervinner denna barriär och lyckas nå en ökad användning, finns stor potential till att avstånden mellan de olika avdelningarna och positionerna istället minskar. Större jämvikt inom företaget skulle då potentiellt uppstå, tack vare flervägskommunikation via sociala medier.

4.5 Minskade skillnader mellan intern och extern kommunikation

4.5.1 Intern kommunikation

Som tidigare nämnt är Ningens syfte, enligt VD:n, att fungera som en kafferast. Vid observationer utläses en informell och vardaglig framtoning genom hela Ningens livstid. Detta är enligt *media richness theory* tecken på ett rikt kommunikationsverktyg (Beebe, 2006). Ett rikare kommunikationsverktyg öppnar upp för möjligheten att ta upp frågor som är tvetydiga och kan misstolkas (Beebe, 2006). För att göra en bedömning om kommunikationsmediets rikhet, krävs enligt Beebe förutom språket, även en bedömning av återkopplingsmöjligheter, fokus på individer och antal verbala samt icke-verbala yttranden. Vidare analys av Ningens rikhet görs därför nedan.

VD:n menar att Ningens syfte inte är att ersätta operativa funktioner, han uppmuntrar till och med anställda till att använda den vanliga e-posten för sådana ärenden. Han menar vidare:

”Man kan inte vara säker på att man når folk via Ningen än.”

En del av respondenterna påpekar att Ningen är bra men inte kan användas till akuta fall av samma anledning som VD:n lyfter fram, att man kan inte vara säker på att det når fram. En av respondenten menar emellertid att Ningen redan har öppnat för möjligheten till:

”snabbare kommunikation direkt till fler parter än jag har kunnat nå tidigare.”

Potentialen för att få snabb feedback finns, dock i begränsat omfattning då fortfarande inte alla är aktiva användare. Övriga respondenter menar att de i nuläget främst använder telefon och e-post för operativa ärenden. Då exempelvis bagarna saknar e-post, är detta emellertid även ett kommunikationsverktyg som inte når ut till alla. Flera respondenter lyfter därför fram Ningen som ett bra hjälpmedel för att kunna reda ut frågor med anställda på fler avdelningar än tidigare var möjligt.

Av dem som använder Ningen syns inte bara potential för omedelbar feedback och ett vardagligt språk utan även fokus på individer. Konversationerna på Ningen kan läsas av samtliga användare, dock utvecklas och anpassas dialogerna utifrån de som deltar. Ett exempel på en situation då fokus ligger mer på individer är när en kunds positiva feedback publicerades på Ningen. Initialt handlade inlägget om att informera om den goda nyheten. Denna tråd utvecklades senare till att de två specifika individer som hade haft hand om kunden, individuellt fick beröm från övriga medarbetare.

Vid en vidare bedömning av kommunikationsverktygets rikhet görs en bedömning av mängden verbala och icke-verbala uttryck. Tonläge, ansiktsuttryck och pauser i konversationer framkommer inte via det interna nätverket, vilket ger det en nackdel gentemot personliga möten. Det finns emellertid möjlighet att ladda upp foton för att förtydliga eller illustrera saker, tillsammans med den skrivna text som främst publiceras. På grund av begränsningarna i sätt att uttrycka sig samt att man vid brådskande ärenden inte kan räkna med omedelbar feedback, görs med stöd av media richness theory (Beebe, 2006) bedömningen att Ningen inte är ett tillräckligt rikt kommunikationsverktyg för att kunna ersätta personliga möten. I det fall tvetydigheter uppkommer eller nya policys ska införas kan ett snabbare och rikare verktyg behövas.

Som tidigare nämnt är långt ifrån alla aktiva på Ningen. I det fall alla anställda hade varit aktiva och därmed tillgängliga hade förutsättningarna troligen varit annorlunda. Den respondent som enligt observationer är en av de mer aktiva uppger sig använda nätverket i såväl operativa som andra ärenden.

”Ningen ersätter ibland mail, om folk är online. Då kan man hugga dem direkt och få svar snabbt (...) Jag ser Ningen som ett kommunikationsverktyg och informationsbas där man samtidigt kan ha roligt.”

Beebe (2006) lägger med media richness theory endast fokus på att utvärdera olika kommunikationsverktygs lämplighet i företag. Beebe (2006) tar inte upp att ett kommunikationsverktygs lämplighet kan variera beroende på företagsstrukturen. Det är exempelvis inte självklart att alla inom företaget har tillgång till kommunikationsverktyget, såsom i Saltå Kvarns fall, där exempelvis bagarna inte hade tillgång till mail. Detta som kan tyckas vara en självklar förutsättning, kan därmed bli avgörande i hur ett kommunikationsverktyg kan lämpa sig inom en specifik organisation. I Saltå Kvarns fall blir Ningen bevisligen ett rikare kommunikationsverktyg än mail, då det inkluderar alla organisationens medlemmar. Med tanke på detta är det kanske inte till Saltå Kvarns fördel att begränsa nätverkets användning till en "kafferast", då det uppenbarligen kan fylla en större funktion för vissa.

Utifrån intervjuer framkommer det även att det inte är praktiskt möjligt för alla anställda att delta på möten på grund av olika arbetstider och bemanningsproblem. En anställd måste exempelvis alltid vara på lagret för att ta emot leveranser, bagarna som jobbar natt har gått hem för att sova och chaufförerna har ibland redan hunnit köra iväg för att hinna i tid med sina leveranser. De som deltar i månadsmötet tar del av nyheter kring företaget och relevanta frågor diskuteras. Då det i dagsläget inte förs något protokoll från mötet får de, som inte kan delta själva, ta reda på vad som sagts.

Många respondenter uttrycker därför en önskan om protokollpublicering på Ningen. Detta för att alla ska få möjlighet att ta del av mötenas viktigaste punkter samt att vidare uppföljning kring det som har tagits upp ska göras möjlig. Det interna nätverket lyfts alltså här fram som ett komplement till de rika personliga mötena, där dess brister täcks in och kompletterar varandra. Som nämnt i avsnitt 4.3 om delaktighet, ger det interna nätverket även möjlighet för de som inte vågar uttrycka sina åsikter i mötena att våga vara delaktiga.

Flera respondenter framför på olika sätt en önskan om större användningsområden för Ningen. Med stöd av *media richness theory* (Beebe, 2006) tenderar det märkligt att de inte utnyttjar Ningens kapacitet som ett någorlunda rikt medieverktyg mer. En av respondenterna resonerar kring anledningen till att fler inte nyttjar Ningen:

"Det märks tydligt att företaget har växt, förändringar tar tid och många lever kvar med det gamla sättet att kommunicera."

Förut fanns det på Saltå Kvarn så kallade månadsbrev som fungerade som en informativ rapport från de olika avdelningarna. Information om förändringar och aktualiteter, exempelvis kommande studiebesök, kommunicerades ut via dessa brev. Breven sattes upp på anslagstavlor på alla avdelningar. VD:n förklarar att i samband med införandet av Ningen togs dessa brev bort, i tron om att nätverket skulle ersätta brevens funktion. I efterhand har det emellertid beslutats att de kommer att återinföras då många anställda inte anser att Ningen ersätter denna funktion fullt ut. Anställda har uttryckt en önskan

om att få breven i tryckt form bland annat eftersom alla inte är aktiva på nätverket, vilket resulterar i att de riskerar att missa relevant information. En respondent yttrar sig emellertid om detta:

”Återinförandet av månadsbrev blir ett hinder för Ningen eftersom man då accepterar att alla inte använder det istället för att skapa en ny vana att läsa den informationen på Ningen”.

Återinförandet kan därför till viss del ses som en motverkande åtgärd mot en ökad användning av Ningen. Trots att Ningen inte är ett lika rikt verktyg som personliga möten, uppfyller det uppenbarligen funktioner som har visat sig värdefulla. En respondent menar exempelvis att Ningen är:

”Någonstans man kan bolla idéer och ställa frågor.”

Ningen skulle alltså utifrån ovanstående diskussion, kunna fungera som ett komplement till personliga möten och täcka upp för de brister som finns i den interna kommunikationen. På grund av att fler skulle ha möjlighet att följa med i verksamheten via ökad tillgänglighet av information, skulle fler inkluderas. Utifrån tidigare slutsatser om att fler delaktiga kan leda till gemenskap, kan detta i slutändan även ha en inverkan på en enhetlig uppfattning om varumärkesidentiteten (Kapferer, 2004).

4.5.2 Kopplingen till extern marknadsföring

Saltå Kvarns varumärkesidentitet består av dess värderingar och mål, där visionen att rädda Östersjön samt att påverka fler till att använda biodynamisk odling ingår. Företagets visioner, menar VD att alla anställda bör vara medvetna om, vilket sex av sju respondenter visar sig vara. Respondenterna lyfter fram dessa som häftiga och inspirerande, de representerar den unikheter som varumärkesidentiteten, enligt Kapferer (2004), bör ha. Detta bekräftas även av det faktum att samtliga anställda upplevs vara stolta över att arbeta på Saltå Kvarn.

Visionerna förmedlas på Saltå Kvarn emellertid inte via de interna kommunikationsverktygen. Istället används externa kommunikationsverktyg så som externa tidningsartiklar och Saltåbloggen för att aktivt förmedla företagets varumärkesidentitet. För att göra informationen lättillgänglig för de anställda används Ningen för att publicera länkar till såväl artiklar som bloggen.

På bloggen (saltakvarn.wordpress.com), som VD och kommunikationsansvarige administrerar, publiceras aktualiteter frekvent kring Saltå Kvarns produktsortiment och en dialog förs kring mat, ekologi, klimat och andra ämnen som har att göra med verksamheten. Deras ståndpunkter i miljöfrågor och betydelsen av biodynamiska odling framförs. Med hjälp av Kapferers (2004) varumärkesidentitetsteori kan bloggen alltså

ses som den plats där sändare skickar meddelande med information om varumärkets identitet, i syfte att en varumärkesimage ska skapas hos mottagarna. VD:n menar att bloggen initialt var avsedd för kunder och utomstående, men att det allteftersom upptäcktes ett intresse även hos anställda. Blogginläggen är enligt honom idag avsedda för såväl kunder som anställda, egentligen för alla som intresserar sig för berörda frågor.

Bloggen hade i december 2009 drygt 122 000 besökare (saltakvarn.wordpress.com). Kunder och andra intressenter kommenterar frekvent bloggen och majoriteten av respondenterna bekräftar att de följer bloggen. Butiksansvarige menar till och med att hon använder det som ett redskap i sitt arbete:

”(...) för att få veta mer om kunders uppfattningar och åsikter om produkterna. Det är viktigt att ge sig in i debatten om ekologiska produkter.”

En del respondenter följer även den externa dialogen kring Saltå Kvarn på Twitter, lett av VD som i december 2009 har över tusen anhängare. Enligt Ununger hjälper användningen av social media externt Saltå Kvarn att lyssna på sina kunder och föra en dialog med dem. Det är enligt honom viktigt att bjuda in till delaktighet såväl internt som externt. Ambitionen är, enligt Ununger, att Saltå Kvarn ska:

”utvecklas tillsammans med såväl de anställda som kunderna”.

Kapferer (2004) menar att de anställda bidrar till den varumärkesimage som kunderna har. Respondenterna talar exempelvis om att de gärna berättar för andra om Saltå Kvarn eftersom de är stolta över att jobba där. Deras utsagor resulterar då i att varumärkesidentiteten förmedlas till deras bekanta och eventuella kunder. Kundernas bild av Saltå Kvarns varumärkesimage påverkas dessutom av såväl produkter som butiksanställda som de kommer i kontakt med (Kapferer, 2004).

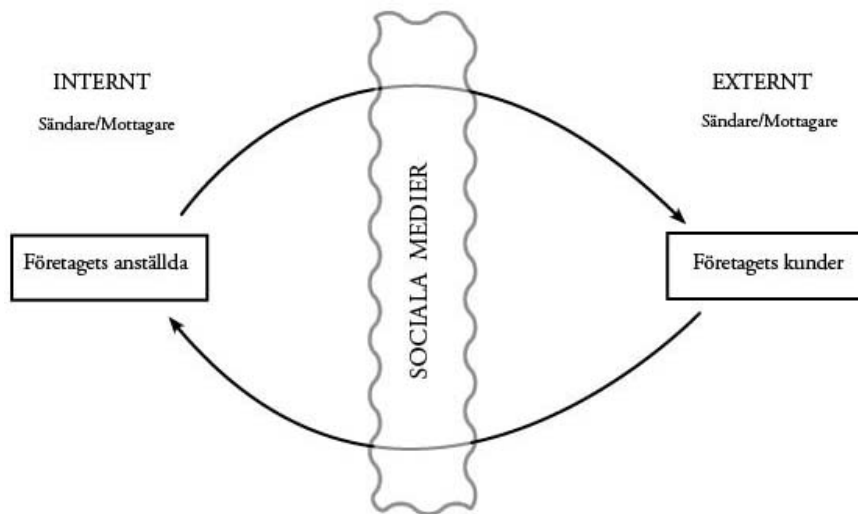
Något som Kapferer (2004) dock inte berör är den ytterligare effekt som tar plats på Saltå Kvarn, där kunderna bidrar till de anställdas varumärkesimage. Enligt observationer påverkas anställda på Saltå Kvarn positivt av det de läser om företaget, via antingen bloggen, artiklar eller andra länkar som ger dem en insyn i vad kunder tycker. Att majoriteten av de anställda läser bloggen kan ha en inverkan på deras uppfattning om företaget. De kan direkt koppla kundernas åsikter till deras egen bild av företaget. Sociala medier visar därmed även i detta fall kunna leda till en ökad delaktighet.

En gemensam uppfattning om vad företaget står för bidrar till ytterligare samhörighet. Vi återgår här således till en form av samverkansspiral, som inkluderar fler aktörer, kunderna. En samverkande spiral av gemenskap och delaktighet leder följaktligen även till en stärkt identitet (Thunberg 1978). Då en stärkt identitet enligt Kapferer (2004) är

avgörande för hur företaget i slutändan lyckas externt mot kunder kan ovanstående spela en stor roll i Saltå Kvarn.

Med utgångspunkt i Kapferers modell (2004) om varumärkesidentitet och varumärkesimage kan man alltså se det som sker på Saltå Kvarn som ett slags cirkelförlopp istället för som en linjär process, där värderingar enkelriktat förmedlas ut. Ett samspel mellan de anställdas bild av företaget och kundernas uppfattning och förståelse av företaget bidrar till att varumärkesidentiteten hela tiden byggs på och stärks som tidigare nämnt, likt en samverkansspiral. En högre samstämmighet innebär även att risken för störande brus minskar, då det ständigt sker återkopplingar.

Det exempel som tas upp i tidigare avsnitt om klagomålshantering är ett utmärkt exempel för hur kundens kan påverka anställdas bild av företaget. Exemplet refererade till en länk som lagts upp på Ningen, som beskrev en kunds positiva upplevelse av klagomålshandlingen, varefter detta uppmärksammades av andra medarbetare på Ningen. Samtidigt som medarbetarna på Ningen berömde de berörda medarbetarna, var medarbetarna delaktiga i något som skapade gemenskap. Det faktum att många av respondenterna tar upp detta exempel i intervjuerna och inger en stolthet över att jobba på ett företag som behandlar kunder bra, visar på att de har tagit till sig något av det de har läst. Anställda förstår sig själva således till viss del utifrån hur andra förstår dem. Cirkelförloppet som uppstår illustreras i figur 10.



Figur 10. Det cirkelförlopp som sker mellan det interna och externa med hjälp av sociala media (inspirerat av Kapferer, 2004, utvecklat av Hedenstierna, Luc & Olsson)

Med hjälp av figur 10 kan man resonera kring personalen på klagomålshandlingen som tillsammans med resten av medarbetarna initialt hade en uppfattning om varumärkesidentiteten. I mötet med kunden sändes signaler ut till kunden vilka uppfattades väldigt positiva. Återkopplingen som därefter skedde i samband med en

länk till bloggen där kunden uttryckte sin nöjdhet publicerades på Ningen, gjorde att andra medarbetare även uppmärksammade detta. Medarbetarna lovordade inte bara den berörda personalen utan förstärkte troligen även den individuella uppfattningen om varumärkesidentitet som tidigare fanns hos de anställda. Att se att de är del av ett företag som kunder prisar påverkar dem positivt och bekräftar en bra varumärkesidentitet.

4.5.3 Risker med en ökad involvering av kunderna

Exemplet i föregående avsnitt baseras på positiv återkoppling från kunder, vilket i sin tur bidrar till en stärkt varumärkesidentitet. I ett fall med negativ återkoppling, direkt från kunden eller i andra externa medier, skulle troligen effekten vara motsatt. Det är sannolikt att anställda inte vill identifieras med en negativ uppfattning om företaget. Varumärket kan då, som Kapferer (2004) påvisar, upplevas mindre trovärdigt och förlora dess unikheter.

4.5.4 Insikter kring minskade skillnader mellan intern och extern marknadsföring

Utifrån media richness theory kan slutsatsen dras om att det finns rikare kommunikationsverktyg än det interna nätverket, såsom personliga möten. Det finns emellertid omständigheter som beror på den företagsspecifika strukturen som gör att befintliga verktyg ibland kan vara otillräckliga. Här kan Ningen komma till användning, inte för att ersätta andra kommunikationsverktyg utan snarare för att komplettera dem. Detta ökar inte endast chansen att fler nås av den interna kommunikationen utan involverar även anställda på ett sätt som på sikt kan leda till en större samstämmighet inom företaget. Detta kan i sin tur spegla företagets ansikte utåt mot kunder i form av en stark varumärkesidentitet.

Med sociala medier har företaget dessutom chansen att inkludera kunderna i en process där varumärkesidentitet stärks med hjälp av den bilden kunderna har av företaget. Samstämmighet råder då inte bara inom företaget men även utanför företaget där potentialen för att varumärkesidentitet och varumärkesimage ska stämma överens ökar.

5. SLUTSATSER

Via sociala medier har flervägskommunikation gjorts möjlig på Saltå Kvarn. Vi har i vår analys ringat in fyra huvudsakliga effekter. Dessa är ökad gemenskap, ökad delaktighet, minskade avstånd samt samstämmighet mellan extern och intern marknadsföring. Samtliga faktorer kräver en större aktivitet på nätverket från företagets anställda än vad Saltå Kvarns anställda för nuvarande har. En för liten aktivitet har snarare visat sig kunna leda till motsatta effekter. Först vid ökad aktivitet kan effekterna nås fullt ut.

Det sociala mediet har gett anställda möjlighet att i större omfattning än tidigare kommunicera och föra en dialog med varandra. *Gemenskap* har genererats utifrån ökade insikter i övriga anställda och deras arbetsuppgifter. På lång sikt kan gemenskapen leda till ett ökat samarbete inom företaget samt minskade sociala avstånd. En fallgrop finns dock, då de som inte använder nätverket riskerar gå miste om såväl relevant information kring företagsgemensamma frågor, som sociala evenemang och samarbetsfrämjande kontakt med andra anställda. Det sociala mediet riskerar då istället bidra till utanförskap.

Användning av sociala medier internt leder även till att fler anställda blir *delaktiga* i företaget, dels genom att fler blir tillgängliga och dels genom att dialoger kring företaget kan äga rum via det sociala mediet. En större insyn i andras arbetsuppgifter bidrar till att ett större intresse och engagemang kring företag möjliggörs. Även de i kommunikationsunderläge får i flervägskommunikationen möjlighet att träda fram och alla ges chansen att påverka beslut i företaget.

Gemenskapen och delaktigheten är starkt sammankopplade i en ömsesidigt stärkande relation. De kan tillsammans resultera i att *avstånden inom företaget minskar*, tack vare dialogerna som förs i flervägskommunikationen. En helt jämlik kommunikation är i Saltå Kvarns fall emellertid inte önskvärd, då VD:ns kontrollfunktion snarare hjälper än stjälper i upprätthållandet av kommunikationsverktyget. En ledare krävs som styr kommunikationsverktyget i rätt riktning. Den största kontrollen finns emellertid främst hos användarna, då kontrollen av kommunikationens innehåll innehas av varje individuell användare. Dialoger genom ett oräkneligt antal kombinationer görs möjliga, då flervägskommunikation via sociala medier avlägsnar föreskrifterna för hur kommunikationen ska ske. Det är i själva verket användarna själva som bestämmer reglerna.

Som ett resultat av att alla via det sociala mediet kommunicerar på samma villkor minskar övriga avstånd inom företaget, såväl mellan olika positioner som mellan olika avdelningar. I det fall alla avdelningar inte använder det sociala mediet riskerar

emellertid avstånden att öka istället, då användarnas tillsammans bildar en gemenskap som de inaktiva hamnar utanför. Än en gång påpekas vikten av ett arbete för att motverka utanförskap.

En större delaktighet och gemenskap möjliggör även en gemensam varumärkesidentitet hos de anställda då känslan av att vara ett enhetligt företag ökar. I mötet med kunden och den externa marknadsföringen blir detta följaktligen avgörande. Något som i fallföretaget via sociala medier dessutom sker är att kundernas åsikter påverkar de anställdas varumärkesidentitet, vilket omsluter de externa och de interna parterna i ett cirkelförlopp där *den interna och den externa marknadsföringen kommer närmare varandra*. Kunderna inkluderas i uppbyggnaden av varumärket så att dess profil har chans att bli bestående och unik. Sociala medier och flervägskommunikation ökar alltså chansen för att varumärkesidentitet och varumärkesimage ska stämma överens och bruset minskar som ett resultat av den uppstådda samhörigheten mellan företaget och dess kunder.

För att sociala mediers effekter för intern marknadsföring ska kunna uppnås krävs det att alla tillsammans deltar i flervägskommunikationen. Det är essentiellt att alla är med och bidrar med sina åsikter och idéer för att givande dialoger inom företaget ska genereras. I annat fall riskerar kommunikationen via det sociala mediet att falla tillbaka på en- och tvåvägskommunikation.

För att de anställda ska bli mer aktiva krävs att de ser en koppling mellan användningen och arbetsrelaterade frågor samt att de lätt kan hantera nätverket. Såväl datorvana som den tekniska infrastrukturens stöd visar sig vara två faktorer som kan innebära barriärer till användning, vilka exempelvis kan övervinnas via utbildning. Att få de anställda att vara aktiva är alltså den stora utmaningen med flervägskommunikation. Å andra sidan är det även det som är styrkan med flervägskommunikation eftersom dess effekter grundar sig i den individuella handlingen.

Ett internt kommunikationsverktyg som främjar flervägskommunikation via sociala medier är ett bra komplement till andra kommunikationskanaler i den interna marknadsföringen. Det kan i vissa fall ersätta andra, mindre rika kommunikationsverktyg, och i många fall komplettera och styrka sådant som tagits upp vid exempelvis personliga möten. Framförallt för företag som är spridda i tid och rum kan detta göra stor skillnad på den interna marknadsföringen. Det är emellertid ett verktyg som kräver eftertanke och arbete vid införandet för att det ska uppnå fullständigt positiva effekter. Vid korrekt användning är det emellertid ett verktyg som kan leda till såväl ökad gemenskap som ökad delaktighet, minskade avstånd och en högre samstämmighet mellan intern och extern marknadsföring. Kommunikationsverktyget spelar därmed en avgörande roll för den interna marknadsföringen.

6. SLUTDISKUSSION

6.1 Sociala medier som ett internt marknadsföringsverktyg

Studiens syfte var att öka förståelsen för vilka effekter flervägskommunikation kunde ge och därmed se om sociala medier kunde vara ett lämpligt verktyg för företag att använda sig av i den interna marknadsföringen. Verktöget skulle uppfylla det kriterium som hade lagts fram från tidigare forskare som ett krav för att verktöget ska vara effektivt, nämligen att främja dialog. Verktöget skulle även kunna fungera inom företag som i en naturlig utveckling blir allt mer komplexa, storleksmässigt och med anställda som är skilda i tid och rum.

Flervägskommunikation via sociala medier främjar dialog och verktöget bygger på att intern marknadsföring kan vara framgångsrik genom att anställda själva deltar i processen. Detta är skilt från tidigare teorier då de baseras på att det finns tydliga maktpositioner, exempelvis där ledning med hjälp av intern marknadsföring ska övertyga sina anställda. Sociala medier har visat sig ge effekter som främjar en framgångsrik intern marknadsföring. Genom att anställda deltar i flervägskommunikation och sociala medier, görs gemenskap, delaktighet och därmed även avståndsminskning möjligt. Som ett resultat följer en stärkt varumärkesidentitet och därmed ökade chanser för att företaget ska lyckas externt mot kunder.

Det nya med flervägskommunikation och sociala medier som ett verktyg är inte endast att det engagerar personalen utan även att det sköter sig själv. Utvecklingen sker och upprätthålls genom att anställda är delaktiga och aktiva. Det säger sig därmed själv att förutsättningen är att personalen faktiskt kan ta till sig det nya verktöget och att alla börjar använda det. Liksom med mycket annat finns det även risk för fallgropar om det inte sköts på rätt sätt.

6.1.1 Undvika fallgropar

För att effektivt kunna utnyttja social media som ett internt marknadsföringsverktyg krävs det vetskap om hur social media ska hanteras, för att undvika de risker vi i analys och slutsatser berört.

Det är därför relevant att alla inom organisationen är delaktiga. Först och främst krävs det att alla kan tillgå det nya verktöget både fysiskt och psykiskt för att förebygga utanförskap. Att sakna tillgång till de fysiska medel och den kunskap som krävs för att använda verktöget innebär att man riskerar uteslutas från gemenskapen. Att dels ge kurser i användandet av sociala medier och dels främja lättare tillgång till nödvändiga

fysiska medel är avgörande. Därutöver är det även betydelsefullt att alla känner att det finns en mening med att använda sig av det sociala mediet. En möjlig lösning är att varje användare tydligt ser sina egna användningsområden och vad individen kan vinna på att fortsätta vara aktiv på det sociala mediet. Möjligen hade detta varit ett bättre alternativ till att beordra alla till användning, då beordring riskerar att skapa irritation och motvilja samt ett ökat utanförskap. För att försäkra sig om en fortsatt användning krävs metoder med mer substans, exempelvis i form av operativa funktioner knutna till individens arbetsuppgifter.

6.1.2 Kompletterande kommunikationsverktyg

Ett internt kommunikationsverktyg som främjar flervägskommunikation är ett bra komplement till andra kommunikationskanaler i den interna marknadsföringen. Det krävs emellertid eftertanke och arbete vid införandet. Det faktum att dagens organisationer är komplexa och omfattar otaligt olika situationer som kräver anpassade lösningar, är ett system inte tillräckligt för att täcka alla organisatoriska behov. En kritisk punkt i det sociala mediet som kommunikationsverktyg är dess höga beroende av aktiva deltagare. Så länge alla inte använder det, kan det inte vara pålitligt nog för att användas i stor utsträckning inom organisationer. Förutsättningarna ändras emellertid sannolikt efterhand som både system och deltagarantal utvecklas.

6.2 Teoretiska bidrag

6.2.1 Samverkansspiralen

Vi använde oss av kommunikationsteorier för att se om det kunde hjälpa oss att förstå flervägskommunikation. Trots att Thunbergs samverkansspiral är mer än tjugo år gammal, tycks den vara mer aktuell än någonsin. Paralleller till begrepp som jämlik kommunikation kunde dras och påminde mycket om vad vi definierar som flervägskommunikation. Emellertid är Thunbergs teorier om kommunikationsmönster i främsta fall inte utformade för organisationer, utan fokuserar på arbetsgrupper och sociala sammanbildningar i allmänhet. Därför tar teorier som *samverkansspiralen* inte full hänsyn till organisationers komplexitet eller specifika behov. Det är i en organisation inte tänkbart att inte ha några strukturer, inte minst med tanke på växande organisationer som behöver samordning. Därmed blir samverkansspiralen utgångspunkt uppenbart inte helt överensstämmande i organisatoriska sammanhang. Då organisationers ständiga utmaning är att föra organisationen mot ett gemensamt mål, är det snarare behovet av faktorer som gynnar detta, som blir samverkansspiralen utgångspunkt. Exempel på detta är gemenskap för att få anställda att känna samhörighet. På grund av behovet av att ha kvar någon form av vertikala strukturer, inte minst med tanke på den rollen en ledare kan ha för anställda, kan alltså målet att minska på hierarkiska avstånd hamna i konflikt med en organisations behov av övergripande ansvar.

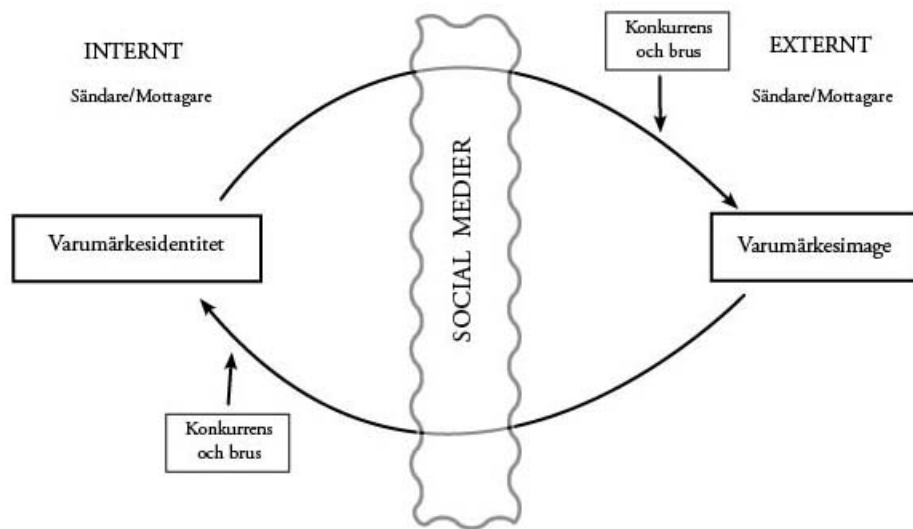
Thunberg nämner endast hierarkiska gränser som det avsedda gränserna att bryta ner, i en organisation finns emellertid även gränser sidledes, exempelvis avdelningar emellan. Chanserna för gemenskap är således inte bara något som baseras på utjämning av hierarkiska gränser, utan även inom företaget horisontellt. Något som Thunberg inte heller berör är de risker som finns med gemenskapsskapande. Gemenskap innebär även att andra hamnar utanför. I en organisation riskerar därmed specifika arbetsgrupper eller avdelningar hamna utanför.

6.2.2 Varumärkesidentitet och varumärkesimage

Det framkom i vår studie att de interna och externa parterna via sociala medier kan bygga upp en gemensam bild av varumärket, tack vare den dialog som möjliggörs. Distinktionen mellan vem som är sändare och mottagare blir svår att avgöra och uppbyggnaden av varumärkesimagen sker i ett slags cirkelförlopp. Detta motsäger Kapferers (2004) teori om varumärkets uppbyggnad. Kapferer menar att varumärkesimagen uppstår i ett enkelriktat förlopp där sändaren bidrar till mottagarens varumärkesimage. Tack vare användningen av sociala medier externt visar det sig emellertid vara annorlunda.

Utvecklingen av varumärkesidentiteten styrs till viss del av ledningen, utifrån deras positionering och det de väljer att öppet publicera i sociala medier. Ledningen har därmed som ursprunglig sändare viss kontroll. Med hjälp av social media kan ledningen emellertid på ett mer systematiskt sätt stödja en bestående uppbyggnad av varumärkesidentiteten, då det finns möjlighet att lättare inkludera kunden. Kundens åsikter om företaget ger troligtvis stöd för en högre trovärdighet i det som ledningen själv förmedlar, då de anställda i själva verket ser att företaget även upplevs på samma sätt som det är tänkt.

I cirkelförloppet bidrar varumärkesimagen till viss del även till varumärkesidentiteten, då kunderna är med och bygger upp denna. Varumärkesidentiteten och varumärkesimagen närmar sig varandra och reducerar bruset däremellan, eftersom det ständigt sker återkopplingar. Utvecklingen av Kapferers modell, utifrån användningen av sociala medier illustreras i figur 11.

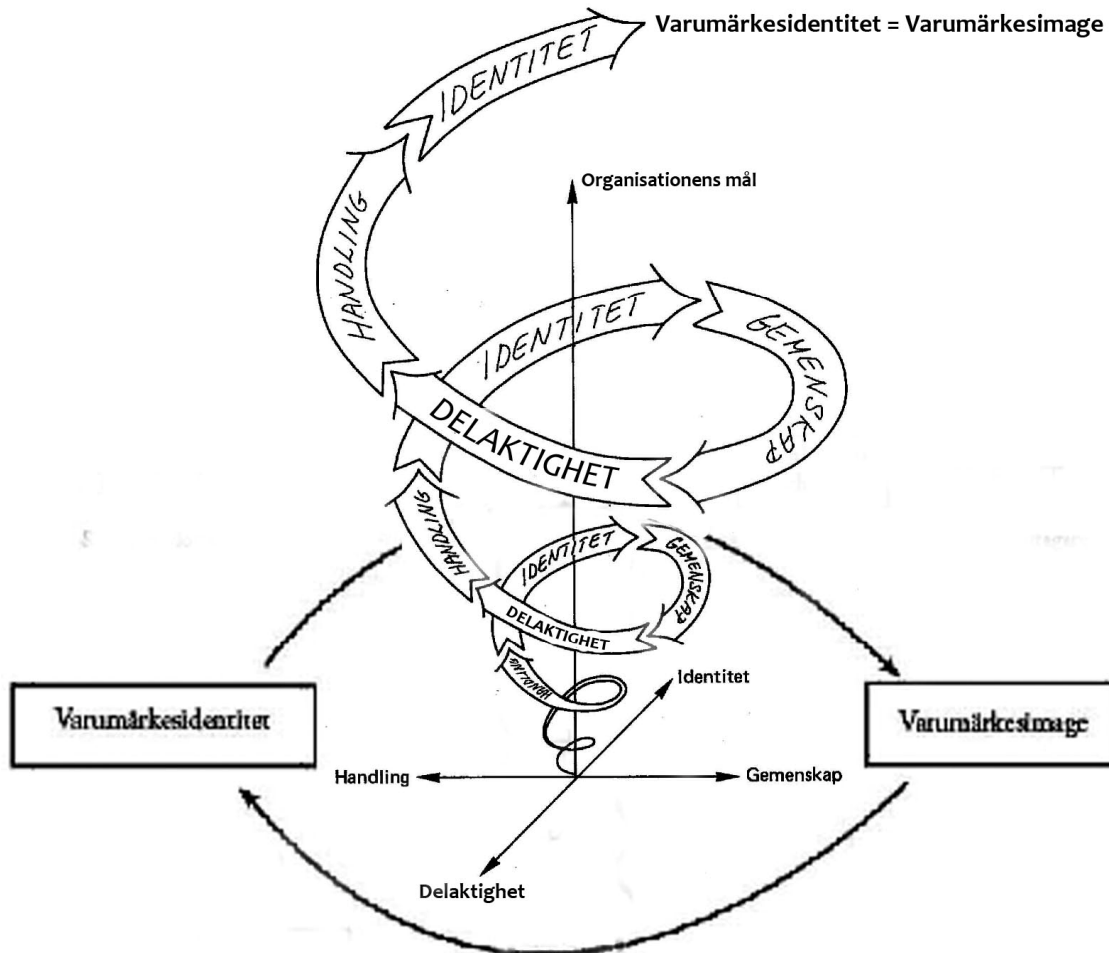


Figur 11. Det cirkelförlopp som inträffar mellan det interna och externa (inspirerat av Kapferer, 2004, utvecklat av Hedenstierna, Luc & Olsson)

Modellen i figur 11 visar kommunikation som ständigt återkopplas mellan kund och företag. Då informationen cirkulerar är båda parter sändare och mottagare. Informationen följer ingen förutbestämd väg utan utvecklas efterhand som den cirkulerar och byter mottagare. Om dialogen kring varumärket ständigt pågår såväl internt som externt uppstår en sorts underförstådd samhörighet mellan företaget och dess kunder. Detta samarbete kan bidra till en uppbyggnad av varumärket och ökning av dess unikheter i en samverkansspiral. Genom detta förlopp förstärks och bekräftas varumärkets identitet av samtliga involverade parter. Delaktighet bland alla anställda krävs dock för att inte nå motsatt effekt.

6.2.3 Sammanfattande modell

För att i en modell illustrera det fenomen som sociala medier kan bidra med, sätter vi samman en redigerad version av samverkansspiralen och vår utvecklade modell om varumärkesidentitet och varumärkesimage. Detta illustreras i figur 12. Samverkan mellan flervägskommunikationens effekter leder till en samstämmighet mellan varumärkesimage och varumärkesidentitet. Minskade avstånd illustreras inte, då det är en effekt av ökad gemenskap och delaktighet.



Figur 12. Varumärkesidentitet och varumärkesimage i samverkan (inspirerat av Kapferer, 2004 och Thunberg, 1978, utvecklat av Hedenstierna, Luc & Olsson)

Sociala media tenderar alltså öppna upp för fler deltagare och inkludera många i en dialog, där samverkan görs möjlig. Som tidigare nämnt finns det emellertid risker i det fall alla inte är delaktiga och hamnar utanför spiralens förlopp. Det verkar emellertid finnas mer att vinna än förlora på att ge sig in i de sociala medierna, såväl internt som externt.

6.3 Vad säger studien om sociala medier i stort?

Sociala medier kan således leda till många fördelar för ett företag, men då krävs det att det hanteras på rätt sätt, såsom att alla omfattas av användningen. I annat fall riskerar man snarare att försämrare en rådande situation. På samma sätt som sociala medier kan generera möjligheter till dialog och stärkt gemenskap, kan det även leda till att vissa blir passiva och utanför en gemenskap. Det behöver inte bidra till minskade avstånd, utan kan vid felaktig användning istället öka avstånden. I organisationer måste idealet om att

flervägskommunikation kan leda till jämlikhet även anpassas, då behov och prioriteringar av andra slag inom organisationen går före, exempelvis behovet av att ha en ledare. En framgångsrik användning av sociala medier möjliggör emellertid betydande drivkrafter för ett företag och dess effekter liknar inget annat kommunikationsverktyg. Det kritiska momentet tycks vara det initiala stadiet där verktyget ska accepteras av de anställda. En påbörjad användning av ett lämpligt utformat verktyg, ha därefter stor potential att spridas som en löpeld och ge oförutsedda resultat för organisationen. Dess resultat kan emellertid aldrig fullt ut förutspås då dess deltagare bestämmer reglerna och utvecklingen.

6.4 Generaliserbarhet

Trots att fallföretaget är specifikt i sin företagsstruktur, personalstruktur och värderingar borde resultatet kunna appliceras till viss mån i andra organisationer. Företagets storlek och organisationsstruktur borde inte ha någon betydelse. Möjligtvis är det så att varje företag har olika förutsättningar för flervägskommunikation beroende på deras struktur, värderingar och storlek. Olika hinder och fördelar uppkommer därefter. Exempelvis var det i Saltå Kvarns fall en utmaning att dels få med dem som i vardagen inte använder dator. Ett högteknologiskt företag eller ett företag med en verksamhet byggd på IT-system hade förmodligen inte haft detta problem då alla redan skulle besitta en viss datorvana. En viktig förutsättning är fortfarande att alla är aktiva på det sociala mediet för att kunna inse potentialen att ha en plattform för flervägskommunikation. Då förutsättningar och verksamheter är olika betyder det möjligen även att flervägskommunikation kan leda till olika användningsområden. Detta inte minst beroende på det faktum att det är användarna som skapar användningsområdena och på sikt bestämmer användningen. Det kan tänkas att det interna nätverket hade möjliggjort samlad kunskap och nygenererad kunskap i den mest effektiva formen i IT-företag. Det är egentligen bara användarna som kan sätta gränserna för hur framgångsrikt kommunikationsverktyget kan bli.

De drivkrafter som studien har visat på borde i slutändan inte vara begränsade till ett specifikt företag. Även om företagen kan skilja sig i struktur och därmed har olika behov är teoretiskt sett gemenskap, delaktighet och utsuddning av gränser något som alla företag kan gynnas av. Därutöver är syftet även för alla företag att i slutändan prestera på den externa marknaden och möta kunders behov. Flervägskommunikationens effekter borde därmed vara av intresse för alla företag.

6.5 Trovärdighet

I efterhand hade det kunna tänkas att intervjuer gjorts med fler som inte sitter på kontoret. Då det inte fanns någon vetskap om den tydliga uppdelningen mellan avdelningar, togs inte detta i åtanke. Intervjuer med fler personer på andra avdelningar och främst de utanför kontoret hade troligen gett studien en mer mångfacetterad bild

och intressanta synpunkter med ett mer kritiskt perspektiv. Många av respondenterna som kom från kontoret gav en uppfattning om att snarare försöka svara "rätt" på frågor än ge personliga infallsvinklar och svar. Problematiskt hade varit att kontakta övrig personal som inte sitter vid en dator och dagligen använder sig av e-post. Det hade troligen även krävts övertalning då tendenser i samband med kontaktande av potentiella respondenter visade på att vissa inte ansåg sig ha något av värde att tillföra vår studie. Detta visar även ett potentiellt hinder som kan ha påverkat intervjuerna då respondenterna, medvetet eller omedvetet, verkade måla upp en bild av vad intern kommunikation var istället för att se det som något som de dagligen höll på med.

Respondenternas beteende på det interna nätverket kan även ha påverkats i samband med att de intervjuades och därmed påmindes om det sociala mediet. Detta stöds med det faktum att många av respondenterna sågs aktiva efter intervjuerna, speciellt strax efter intervjutillfället, även de som utgav sig som att inte vara så aktiva. Det drogs en generell slutsats om att användningen bara under den korta tid nätverket observerades fick en ökad andel aktiva användare. Detta behöver emellertid inte bero på vår närvaro utan kan även bero på att nätverket är i sin inledningsfas och antalet användare ökar med tiden.

Observationer av nätverket gjordes under relativt kort tid och endast vid specifika tillfällen. Detta medför att de slutsatser som har dragits delvis kan bero på tillfälligheter. Detta har försökts ta hänsyn till vid analys och slutsatser. Det hade emellertid inte varit möjligt för oss att under en längre tid observera nätverket dygnet runt, för att få mer korrekta resultat. Observationerna som genomförts har likväl haft en betydande roll då vi kunnat verifiera och utveckla respondenternas svar.

6.6 Framtida forskning

Vi har i denna studie analyserat ett förhållandevis litet företag, med cirka 80 anställda, placerat i en liten ort i Sverige. För vidare forskning hade det varit intressant att studera flervägskommunikationens användning via sociala medier för ett större företag, med fler anställda utspritt även globalt för att se om samma effekter kan härledas utav en sådan användning.

Då potential för att generera nya idéer har setts, men inte kunnat studeras vidare på grund av företagets affärsområde hade det varit intressant att i framtida forskning undersöka flervägskommunikationens användningsområden i högteknologiska företag. Eventuella nya sätt att främja och utveckla nya innovationer och idéer trots utspriddhet över tid och rum skulle eventuellt kunna då upptäckas.

Vid vår forskning har vi främst fokuserat på användningen av sociala medier interna och endast snuddat vid användningen externt via företagets blogg. För vidare forskning hade det även varit intressant att gräva djupare i den externa användningen av sociala

medier för att se dess påverkan på den interna kommunikationen. Att även gräva djupare i behovet av hierarkiska gränser och kontrollfunktioner som styr den interna kommunikationen inom företag är för framtida forskning i allra högsta grad relevant.

KÄLLFÖRTECKNING

Publicerade källor

Alvesson, Mats (2003) Beyond neopositivists, romantics, and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research. The Academy of Management Review, Vol. 28, No. 1, s. 13-33

Alvesson, Mats & Sköldberg (1994) Tolkning och Reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod, Studentlitteratur: Lund

Alvesson, Mats & Sköldberg (2008) Tolkning och Reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod, Studentlitteratur: Lund

Axelsson, Björn & Agndal, Henrik (2005) Professionell marknadsföring, upplaga 2:5. Studentlitteratur: Lund

Ballantyne, D., Christopher, M. and Payne, A. (1995) Improving the Quality of Services Marketing: Service (Re) Design is the Critical Link, Journal of Marketing Management 2(1):7-24

Ballantyne, David (2000) The strengths and weaknesses of internal marketing, in (2000) Internal Marketing – directions for management. Varey, Richard J. & Lewis, Barbara R. Routledge: New York

Beebe, Steven A. & Masterson, John T. (2006) Communicating in Small Groups. Principles and Practices, 8th edition. Pearson Education Inc: USA.

Berry, L.L (1981) The Employee as Customer. Journal of Retail Banking 3:25-8

Berry, L.L & Parasuraman, A (1991) Marketing Services: Competing through Quality, New York: The Free Press, s. 151

Birgersson, Petter., Ekström, Andreas & Strömberg, Maggie (2009-10-25) Sociala Medier marknadsföringens nya kanal, Sydsvenska Dagbladet, s.16

Bryman, Alan. & Bell, Emma (2005) Företagsekonomiska forskningsmetoder, 2:a upplagan. Liber: Malmö

de Chernatony, L., Cottam, S. & Segal-Harn, S. (December 2006) Communicating services brands' values internally and externally. The service industries Journal (UK) Vol 26 No:8

Eisenhardt, Kathleen M, (1989) Building Theories from Case Study Research The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4, s. 532-550

Eriksson, Ola (2008-06-04) Saltå Kvarn ratar reklam – väljer bloggen, Dagens Media (elektronisk) tillgänglig från URL:
<http://www.dagensmedia.se/nyheter/article15093.ece> (2009-11-05)

Fiske, John (1998) Kommunikationsteorier en introduktion, Centraltryckeriet AB, Borås

Fontana, Andrea & Frey, James H. (2000) The Interview: From structured Questions to negotiated text in Handbook of qualitative research, Denzin, Norman K. and Lincoln, Yvonna S. Sage Publications, Inc

Gilmore, Audrey (2000) Managerial interactions of internal marketing, ur Internal marketing: directions for management, Varey, Richard J. & Lewis, Barbera R., Routledge: New York

Grönroos, Christian (1981) Internal Marketing: An Integral Part of Marketing Theory in Developing Customers-Conscious Employees at Every Level. Journal of Business Research 20(1):63-70

Grönroos, Christian (2007) Service Management och marknadsföring - en CRM ansats, Liber: Malmö

Grönroos, Christian (2008) Service management och marknadsföring : kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen. Liber: Malmö

Gummesson, Evert (2008) Total Relationship Marketing, 3rd edition. Elsevier Ltd: Oxford

Holme, Idar Magne, Solvang, Bernt Krohn (1997) Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder. Studentlitteratur Lund

Jacobsen, Dag Ingvar (2002) Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen, Studentlitteratur Lund

Kapferer, Jean-Noël (2004) The New Strategy Brand Management, 3:e upplagan, Kogan Page, London p. 95-99

Katz, Daniel & Kahn, Robert (1978) The social psychology of organizations. Wiley: New York

Larsson, Larsåke (2008) Tillämpad kommunikationsvetenskap, 3:a upplagan. Studentlitteratur: Lund

Levine, R., Locke, C., Searls, D. & Weinberger, D. (2000) The Cluetrain Manifesto - the end of business as usual. Perseus Publishings, Storbritannien

Mintzberg, H. (1979) An emerging strategy of "direct" research. Administrative Science Quarterly, 24, 580-589

Mitchell, Colin (January 2002) Selling the Brand Inside. Harvard Business Review

Rafiq, Mohammed & Ahmed, Pervaiz K (1995) The Limits of Internal Marketing, in kunst, P. and Lemmink, J. (eds) Paul Childman Publishing 121-32: London

Rafiq, Mohammed & Ahmed, Pervaiz K (2000) Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. Journal of Services Marketing. Vol 14 No 6: 449-462

Rogers, Everett M & Allbritton, Marcel M (1995) Interactive communication technologies in business organizations The Journal of Business Communication 32:2 April 1995

Stake, E. Robert (1995) The Art of Case Study Research SAGE Publications, Thousand Oaks

Strid, Jan (1999) Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter. Studentlitteratur: Lund

Thackeray, Rosemary., Neiger, Brad L., Hanson, Carl L. & McKenzie, James F. (2008) Enhancing Promotional Strategies Within Social Marketing Programs: Use of Web 2.0 Social Media. Health Promotion Practice. Vol 9 No 4: 338-343

Thunberg, Anne-Marie (1978) Samverkansspiralen människan i informations- och kommunikationssamhället. Liber Förlag: Stockholm

Ununger, Johan (2008-09-26) Saltå Kvarn blev Årets uppstickare 2008 (elektronisk) tillgänglig från URL:
http://www.mynewsdesk.com/se/pressroom/saltaa_kvarn/pressrelease/view/saltaa-kvarn-blev-aarets-uppstickare-2008-240969 (2009-11-06)

Venkatesh, V., Morris MG., Davis, GB & Davis, FD (2003) User acceptance of information technology: Toward a unified view. MIS Quart, 27 (3): 425-378 Sept 2003

Elektroniska källor:

Nationalencyklopedin

Sökord på Sociala medier

<http://www.ne.se/lang/sociala-medier> (läst: 2009-01-22)

Ning.com

<http://about.ning.com/index.php> (läst: 2010-01-26)

Saltå Kvarn bloggen

saltakvarn.wordpress.com (läst 2009-11-15 – 2010-01-07)

Vinco.se

Mötesplats och kunskapsbank för intern kommunikation

http://www.vinco.se/display.cgi?page=fraga_chosen#ikm (läst: 2009-11-05)

Muntliga källor

Butiksansvarige på Saltå Kvarn (2009-12-08) Personlig intervju

Kommunikationsansvarige på Saltå Kvarn (2009-12-08) Personlig intervju

Lagerarbetare på Saltå Kvarn (2009-12-08) Personlig intervju

Lagerchef på Saltå Kvarn (2009-12-08) Personlig intervju

Logistikkoordinatör på Saltå Kvarn (2009-12-09) Personlig intervju

Personalansvarige på Saltå Kvarn (2009-12-09) Personlig intervju

Studiebesöks- och kursansvarige på Saltå Kvarn (2009-12-09) Personlig intervju

Ununger, Johan (2009-12-08) Personlig intervju med VD:n på Saltå Kvarn

BILAGA 1: INTERVJUGUIDER

Intervjumall till Johan Ununger, VD på Saltå Kvarn

1. Personbeskrivning
2. Berätta om Saltå Kvarn, vilka är visionerna, värderingarna och målen?
3. Vad är din uppfattning om företaget?
4. Beskriv Ningen
5. Vad har hänt sedan Ningen lanserades? Blev det som ni hade tänkt?
6. Hur ser den interna kommunikationen ut på företaget?
7. Hur viktigt är det att ha en välfungerande intern kommunikation på Saltå Kvarn?
8. Jobbar ni aktivt för att förmedla Saltå Kvarns visioner internt?
9. Hur har den interna kommunikationen förändrats sen Ningen introducerades?
10. Har Ningen lett till att vissa fysiska funktioner har ersatts?
11. Hur kommer Ningen utvecklas på längre sikt? Betydelsen för interna kommunikationen
12. Har Ningen förändrat kommunikationen mellan de anställda på Saltå Kvarn och främst mellan anställda på olika positioner? Hur ser du på detta?
13. Hur ser du på sociala medier såsom Facebook, Twitter och bloggar? Är det något du använder på fritiden? Är det något som har förändrats sedan introduktion av Ningen?

Intervjumall till övriga respondenter

1. Personbeskrivning
2. Vad är din uppfattning om företaget? Vad har Saltå Kvarn för visioner och mål?
3. Hur ser den interna kommunikationen ut på företaget?
4. Använder du Ningen? På vilket sätt? Fördelar/Nackdelar?
5. Hur har den interna kommunikationen förändrats sedan Ningen introducerades?
6. Har Ningen lett till att vissa fysiska funktioner har ersatts?
7. Har Ningen förändrat kommunikationen mellan anställda på Saltå Kvarn och främst mellan anställda på olika positioner? Hur ser du på detta?
8. Hur ser du på sociala medier såsom Facebook, Twitter och bloggar? Är det något du använder på fritiden? Är det något som har förändrats sedan introduktion av Ningen?