

# Kommunicera mera!

---

Örkelljunga kommuns internkommunikation  
ur ett medarbetarperspektiv

Magdalena Josefsson & Pernilla Martinsson

---

Handledare  
Elisabeth Porath Sjöo



## Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats i arbetslivspedagogik
Sidantal:	47 (exklusive bilagor)
Titel:	Kommunicera mera! Örkelljunga kommuns internkommunikation ur ett medarbetarperspektiv
Författare:	Josefsson, M. & Martinsson, P.
Handledare:	Elisabeth Porath Sjöo
Datum:	16 januari 2015
Sammanfattning:	<p>Alla organisationer är i behov av en väl fungerande internkommunikation. Detta gäller även kommuner. I samband med en satsning på intern- och extern kommunikation inom Örkelljunga kommun ville de kommunikationsansvariga vid kommunen få klarhet i hur medarbetare såg på den.</p> <p>Vårt syfte har varit att belysa kommunens internkommunikation ur ett medarbetarperspektiv och diskutera hur den kan förbättras så chansen till organisatoriskt lärande ökar. Detta har gjorts genom en kvalitativ metod. Datainsamlingen har skett via intervjuer, självrapporter och fokusgrupper. Resultatet visar att det är viktigt med tydliga strukturer och rutiner för informationsspridning samt att de kommunikationskanaler som används är anpassade efter medarbetarnas förutsättningar och att dessa är uppdaterade.</p> <p>Vi hoppas att denna studie kan bidra till en större medvetenhet om hur internkommunikation fungerar i praktiken samt att den kan vara kommunen behjälplig i framtida satsningar.</p>
Nyckelord:	Internkommunikation, organisationskommunikation, organisationskultur, ledarskap, empowerment, informationsspridning, pedagogik, offentlig verksamhet.

# Innehåll

Förord .....	i
1. Inledning.....	1
1.1 Syfte.....	1
1.2 Uppsatsämnets bakgrund.....	2
1.3 Avgränsningar .....	2
1.4 Bakgrund Örskelljunga kommun.....	3
2. Metod .....	4
2.1 Vetenskapsteori och kunskapssyn.....	4
2.1.1 Fenomenologisk ansats.....	4
2.2 Datainsamling.....	5
2.2.1 Självrapporter .....	6
2.2.2 Fokusgrupper.....	6
2.2.3 Urval .....	7
2.2.4 Genomförande .....	8
2.2.5 Etiska överväganden.....	10
2.2.6 Den kvalitativa metodens reliabilitet och validitet.....	10
2.2.7 Källkritik.....	11
3. Teori .....	14
3.1 Del 1.....	14
3.1.1 Tidigare forskning .....	14
3.1.2 Vad är kommunikation? .....	15
3.1.2.1 Internkommunikation och dess funktioner .....	16
3.2 Del 2.....	17
3.2.1 Internkommunikation i informerande och lärande syfte .....	17
3.2.2 Internkommunikation för spridande och upprätthållande av organisationskulturen .....	19
3.2.3 Ledarens kommunikativa roll.....	21
3.2.3.1 Empowerment – ett ledarverktyg för att öka medarbetarnas engagemang och motivation.....	22
4. Resultat och analys.....	24
4.1 De formella kommunikationskanalerna inom kommunen .....	24
4.2 Internkommunikation i informerande och lärande syfte .....	26
4.3 Internkommunikation för spridande och upprätthållande av organisationskulturen .....	29
4.4 Ledarens kommunikativa roll .....	31

4.4.1 Empowerment – ett ledarverktyg för att öka medarbetarnas engagemang och motivation.....	35
4.5 <i>Slutsats</i> .....	37
5. Diskussion .....	39
5.1 <i>Metoddiskussion</i> .....	41
5.2 <i>Vidare forskning</i> .....	44
Referenser.....	45
Bilagor .....	a
<i>Bilaga 1</i> .....	a
<i>Bilaga 2</i> .....	b
<i>Bilaga 3</i> .....	c
<i>Bilaga 4</i> .....	d

## **Förord**

Det här är en kandidatuppsats i arbetslivspedagogik skriven vid Lunds universitet under hösten 2014. Den är skriven i samarbete med Örkelljunga kommun.

Vi skulle vilja tacka vår handledare Elisabeth Porath Sjöo för givande diskussioner och inspiration när vi varit i behov av det. Vi vill även tacka Peter Andreasson och Sarah Lundberg på Örkelljunga kommun för att vi har fått chansen att genomföra vår studie hos dem och deras hjälp under arbetets gång.

Lund, januari 2015

Magdalena Josefsson  
Pernilla Martinsson

# 1. Inledning

Vi använder oss alla av kommunikation varje dag. Det kan gälla allt ifrån ett ”hej” till kassörskan i matbutiken till att läsa insändarsidan i morgontidningen eller att surfa på nätet och söka information där. Med dagens nätsamhälle har det blivit enklare än någonsin att kommunicera.

Att kommunicera är en naturlig del av våra liv och det är någonting vi gör utan att reflektera speciellt mycket över det. Det är inte bara en viktig del av vårt vardagliga liv, utan det är även en viktig ingrediens för att organisationer ska fungera effektivt. Där handlar det om att sprida information och kunskap inom en verksamhet och då är det bra om vi är medvetna om hur den fungerar och vad den leder till. En bra internkommunikation är en viktig grund för att förmedla ny kunskap och öka lärandet i organisationen. Därför måste verksamhetens medlemmar veta hur deras kommunikation ser ut för att kunna göra förbättringar. Dessa idéer gäller även för offentlig verksamhet som kommuner. Kanske är det där till och med ännu viktigare i och med att en kommun består av många verksamheter med olika inriktningar där kommunikationen mellan de olika förvaltningarna är kritisk för en fungerande organisation.

Det finns många faktorer som spelar in när det gäller att få en bra internkommunikation i en organisation. För att få kunskap om hur internkommunikationen är måste återkoppling ges från de som berörs av den och därmed har en unik insyn i hur det fungerar i praktiken. Det går inte att avgöra om den fungerar om man aldrig får respons på den. Därför är organisationens medarbetare en viktig faktor för att kunna förbättra kommunikationsarbetet. Är de nöjda med hur den fungerar? Hur tycker de att den kan förbättras? Detta är några av de frågor som kommunledningen vid Örkelljunga kommun vill få svar på och använda sig av i utformningen av framtida kommunikationssatsningar.

I den här uppsatsen vill vi lyfta fram en mångfald av åsikter från anställda i kommunen, både från medarbetare och från medarbetare på chefsnivå. Vår förhoppning är att de ska ge kommunledningen uppslag om hur de kan arbeta vidare med dessa frågor.

## 1.1 Syfte

Att belysa Örkelljunga kommuns internkommunikation ur ett medarbetarperspektiv och diskutera hur den kan förbättras så chansen till organisatoriskt lärande ökar.

För att försöka besvara vårt syfte har vi tagit hjälp av följande frågeställningar:

1. Hur upplever medarbetarna inom kommunen att internkommunikationen fungerar?
2. Vilka faktorer påverkar medarbetarnas möjligheter att tillgodogöra sig intern information?
3. Hur påverkar internkommunikationen möjligheterna till lärande?
4. På vilket sätt bidrar ledarrollen till en fungerande internkommunikation?
5. Hur ser relationen mellan internkommunikation och organisationskultur ut?

## **1.2 Uppsatsämnets bakgrund**

När vi funderade på möjliga ämnen inför vår kandidatuppsats hade vi en önskan om att genomföra den i en organisation. Dels för att få erfarenheter från arbetslivet, men även för att vi tycker att det är mer spännande att göra något som en organisation kan ha nytta av i sitt framtida arbete. Våra tidigare erfarenheter av att ”jaga” företag har i andra kurser varit ganska nedslående och därför valde vi att söka oss till Uppdragsbanken.nu, där de kommuner som ingår i Familjen Helsingborg lägger ut olika uppdragsförslag för examensarbeten. Vi ser det som en stor fördel att skriva i samarbete med en organisation som själva tagit initiativet till det, vilket bäddar för ett mer givande och enklare samarbete. På Uppdragsbanken hittade vi ett uppdrag från Örkelljunga kommun med titeln ”Kommunicera mera!”. Representanter för kommunen uttryckte där en önskan om att utreda hur de jobbar med internkommunikationen idag, vad som fungerar och vad som fattas utifrån chefer och medarbetares perspektiv. Resultatet vill kommunledningen sedan använda i det vidare arbetet med att skapa en fungerande tvåvägskommunikation mellan de olika förvaltningarna och kommunhuset. Efter mejlkontakt med representanter för kommunen och ett skriftligt förslag från vår sida, skedde ett första möte i Örkelljunga kommunhus den 16 oktober 2014 med kommunchefen Peter Andreasson och utredaren Sarah Lundberg. Hon blev sedan vår kontaktperson.

## **1.3 Avgränsningar**

Ämnet internkommunikation fångar upp och berör det mesta i en organisation, men på grund av vårt syfte och den tid som vi haft till förfogande i arbetet har vi ställt upp flera avgränsningar. Huvudsyftet har varit att belysa medarbetarnas upplevelser av internkommunikationen. Vi har aldrig haft någon ambition att besvara frågan *vad* kommuniceras till *vem* och därigenom göra en innehållsanalys. Vi har inte heller försökt att besvara vilka kommunikationskanaler som är de ultimata för kommunen och hur de ska användas, eftersom det snarare faller in under ämnet medie- och kommunikationsvetenskap. I den här uppsatsen har vi som ett första steg valt att fokusera på hur personalen tar till sig information. Vi har *inte* tittat djupare på om informationsspridningen leder till lärande och nya kunskaper om till exempel, kommunens värdegrund eller mål och visioner.

Vi har även valt att bortse från hur organisationens internkommunikation påverkas av att de är en politiskt styrd organisation med de spelregler som gäller mellan förtroendevalda politiker och tjänstemän. Vi har inte heller studerat hur kommunens organisationsuppbyggnad och struktur påverkar kommunikationen, samt hur svensk lag påverkar deras verksamhet.

Ämnet internkommunikation är tvärvetenskapligt, vilket ibland gör det svårt att hålla sig till pedagogikämnet då många böcker och artiklar som rör ämnet är skrivna inom bland annat fälten medie- och kommunikationsvetenskap och organisationspsykologi. Detta är något som vi hela tiden har haft i åtanke och vi har aktivt arbetat med att hålla oss till vårt ämne, pedagogik. Vi har dock inte kunnat bortse från övriga ämnens bidrag inom området eftersom materialet då hade blivit tämligen magert.

Eftersom ämnet kommunikation främst återfinns inom medie- och kommunikationsvetenskap har vi valt att inte gå djupare in på mer subtila aspekter av den som kan påverka

relationen mellan de som deltar i kommunikationsprocessen som hur kroppsspråket spelar in vid tolkning av meddelanden eller en analys av vilka typer av brus som inverkar negativt på internkommunikationen.

### ***1.4 Bakgrund Örkelljunga kommun***

Örkelljunga kommun ligger i nordvästra Skåne och är regionens näst minsta kommun. Här finns ungefär 9 700 invånare. Kommunen har cirka 800 anställda (Sarah Lundberg & Lisa Larsson, personlig kommunikation, 10 november 2014). Örkelljunga kommun är uppdelad på fem förvaltningar (Kommunledningsförvaltningen, Kultur- och fritidsförvaltningen, Utbildningsförvaltningen, Samhällsbyggnadsförvaltningen och Socialförvaltningen) varav alla utom Kultur- och fritidsförvaltningen är representerade i kommunhuset. Förvaltningen Räddning och miljö tillhör Räddningsförbundet Skåne Nordväst (Sarah Lundberg, personlig kommunikation, 5 januari 2015). Förvaltningarna bedriver sin verksamhet på olika sätt. Vissa saker är lagstadgade, bland annat att de ska ha arbetsplatsträffar på enheten där personalen kan delta och få information om vad som händer i den egna verksamheten (Medarbetare, personlig kommunikation, 24 november 2014).

Förutsättningarna för kommunen regleras av de folkvalda som sitter i kommunfullmäktige. De är sedan indelade i styrelser som har olika förvaltningar knutna till sig och som utför det som beslutats. Förvaltningarna styrs av tjänstemän (Sveriges kommuner och landsting, 2014).

Thylefors (2007) skriver att den offentliga organisationen är medel för att förverkliga politiska visioner och idéer. Deras styre vilar på politiska beslut tagna av politiker som har mer eller mindre kunskaper om den verksamhet som de ska leda. Beslutet utförs sedan av tjänstemännen i kommunen. I Sveriges lagar regleras vad en kommun måste erbjuda sina medborgare. De ska bland annat ge dem tillgång till vård och skola. De ansvarar också för underhållet av de allmänna utrymmena och sopsorteringen. Verksamheten finansieras genom de skatter som kommunen får in från sina invånare. Förhållandena mellan kommunens cheftjänstemän och politiker är en mer eller mindre fungerande allians. Viss problematik mellan dem kan bero på deras bristande insikter om den politiskt styrda organisations spelregler och processer.

Under vårt första möte med företrädare för Örkelljunga kommun får vi reda på att de inom kommunen har påbörjat ett arbete med att förändra både den interna och externa kommunikationen. Initiativet till detta togs av kommunchefen Peter Andreasson. Syftet är att skapa en ”vi-känsla” både inom de olika verksamhetsområdena och inom kommunen som helhet. Det är enligt kommunchefen viktigt att invånarna i kommunen vet vad kommunen gör, samt att både de och personer utanför kommunen vet om positiva saker som händer där. Detta är något som de i nuläget inte anser fungerar på ett tillfredsställande sätt. Eftersom Örkelljunga är en så liten kommun är den beroende av inflyttning och företagsetablering för att även i fortsättningen behålla sin kommunstatus i framtiden (Peter Andreasson, personlig kommunikation, 16 oktober 2014). Projektet bekostas med medel från deras utvecklingspott och den politiska organisationen är informerad om detta. Nästa steg är att bygga en bättre extern och intern hemsida (Peter Andreasson, personlig kommunikation, 17 november 2014).



## **2. Metod**

### **2.1 Vetenskapsteori och kunskapssyn**

Genom den här uppsatsen har vi ett epistemologiskt angreppssätt, där kunskap kan ses som antingen en given substans eller som en social konstruktion (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi har valt det senare alternativet i det att vi är intresserade av hur medarbetare upplever och tolkar internkommunikationen inom sin egen organisation.

Vi har även utgått från en induktiv ansats. En induktiv ansats brukar förknippas med ett kvalitativt synsätt (Bryman, 2002) och tar sin utgångspunkt i särskilda observationer eller källor, där vi kan utläsa vissa mönster (Trochim, 2006). Det innebär alltså att vi inte har utgått från någon färdig teori, utan istället under arbetets gång och utifrån vårt empiriska material försökt att tematisera vårt material och hitta teorier om dessa. Enligt Trochim (2006) är den induktiva ansatsen bäst lämpad för forskning som utgår från erfarenheter eller observationer, något som lämpar sig väl för vårt uppdrag, eftersom vi fokuserar på medarbetarnas erfarenheter. I och med att uppsatsen syftar till att belysa kommunens internkommunikation har vi en bred induktiv och explorativ utgångspunkt. Detta innebär att vi låter vår empiri visa vägen.

Bendassolli (2013) menar att det finns vissa problem med en induktiv ansats, bland annat att man aldrig kan vara riktigt säker på att ett återkommande fenomen även i fortsättningen kommer att inträffa. Det finns med andra ord inga garantier, vi kan bara göra antaganden om hur saker och ting bör vara, utifrån egna erfarenheter, men vi kan aldrig helt och hållet definiera grundprinciperna hos ett studerat fenomen.

#### **2.1.1 Fenomenologisk ansats**

Vi har inspirerats av en fenomenologisk metodansats eftersom den har flera relevanta karaktärsdrag som överensstämmer med vårt mål. Enligt Fejes & Thornberg (2009) ska en fenomenologisk ansats inrikta sig på ett fenomen. Denscombe (2009) definierar ett fenomen som något som är bekant för oss genom våra sinnen. I vårt fall rör det sig om fenomenet internkommunikation och hur det yttrar sig hos medarbetarna på en bestämd kommun. Örkelljunga kommun har påbörjat en satsning med att förbättra verksamhetens internkommunikation och vi vill fokusera på kommunens medarbetare och deras upplevelser av internkommunikationen som fenomen.

Fenomenologi är en strategi vars tillvägagångssätt betonar subjektivitet, beskrivning och tolkning och har i allmänhet att göra med människors uppfattningar, attityder och känslor. Därmed är fenomenologi inte primärt intresserad av orsaksförklaringar, utan försöker istället ge en beskrivning av hur deltagarna upplever saker och ting (Denscombe, 2009).

Det är subjektets egen upplevelse av ett fenomen som är det viktiga och det finns ingen upplevelse som är rätt eller fel. Hyldgaard (2008) menar att fenomenologi försöker beskriva hur världen framträder för den enskilda människan. Det finns därmed ingen universell verklighet. Detta innebär att saker och ting kan ses på olika sätt av olika människor vid olika tidpunkter och under olika omständigheter. Varje alternativ version måste

ses som giltig i sig. Vi har därför under arbetsgången försökt fånga alla de inblandades åsikter och sett dem som lika värdefulla.

Det finns både för- och nackdelar med en kvalitativ metod, men vi anser att metoden tillsammans med en fenomenologisk ansats passar för hur vi ser på vårt syfte och uppdrag. Vi tror att bästa sättet för oss att hjälpa Örkelljunga kommun och deras långsiktiga frågeställning framåt är genom att belysa hur olika personer i organisationen ser på begreppet internkommunikation och hur de upplever fenomenet. Därmed blir allas åsikter viktiga och värdefulla i det framtida arbetet med internkommunikation.

## ***2.2 Datainsamling***

Inledningsvis planerade vi att använda en kvantitativ enkät för att kunna vända oss till så många som möjligt inom de olika förvaltningarna i Örkelljunga kommun och för att kunna bilda oss en översiktlig bild av hur de upplever internkommunikationen. Efter det första mötet med företrädare inom kommunen kände vi att enkäter inte lämpade sig för att få fram den nyanserade bild som kommunen eftersträvade, främst eftersom de fortfarande är i början av sitt arbete och därmed var vi osäkra på om medarbetarna hade så stora insikter i projektet. Vi fick också information om att de anställda redan fyllt i två enkäter under hösten (medarbetarundersökning och IT-enkät) vilket gjorde att vi kände att det även kunde finnas en viss enkättrötthet bland kommunens medarbetare. Sammantaget gjorde det att vi ansåg att en kvalitativ forskningsmetod var bättre lämpad.

Vi bestämde oss för att kombinera datainsamlingsmetoderna självrapporter och fokusgrupper (dessa metoder förklaras mer i detalj nedan). Detta kallas triangulering. Det finns flera fördelar med att kombinera datainsamlingsmetoder som självrapporter och fokusgrupper på det här sättet (Patel & Davidson, 2011) och kan bland annat ge en ökad träffsäkerhet, i och med möjligheten att både jämföra och kontrollera resultaten från de olika metoderna. Om data överensstämmer med varandra kan vi vara säkrare på att resultaten är korrekta. Därmed kan kombinationen ge oss möjlighet att se saker och ting i flera perspektiv som kanske inte är möjligt vid användning av endast en metod. Den ena metodens svagare sidor kan kompenseras av den andra metodens starka sidor och tvärtom (Denscombe, 2009). Även om vi har genomfört en kvalitativ studie, har vi genom användningen av självrapporter även fått möjlighet att nå ut till ett större antal medarbetare än vad som varit möjligt med bara fokusgrupper.

Eftersom Örkelljunga kommun är en liten sådan med ett hanterbart antal förvaltningar har vi haft flera alternativ att välja mellan när det gäller hur vi ska göra vårt urval av intervjupersoner. Vi hade bland annat kunnat genomföra intervjuer vid varje förvaltning och på så sätt få en övergripande bild av hela kommunen eller välja att fokusera på en enda enhet, men det hade gett en allt för snäv bild av kommunen som helhet och inte varit relevant för vår analys.

I samråd med kommunchefen bestämde vi att alla medarbetare i undersökningen förutom utredaren och kommunikationsskribenten skulle vara anonyma.

### **2.2.1 Självrapporter**

Självrapportering är en metod som innebär att deltagarna i en undersökning skriftligen rapporterar om det fenomen som forskaren har för avsikt att studera. Den här metoden genomförs oftast före intervjuer och används sedan som en utgångspunkt för intervjuerna. En självrapport är överlag kortare och har en mer organiserad struktur än en intervju eftersom respondenten har möjlighet att tänka igenom sitt svar noga och formulera det precis som han/hon önskar. Självrapporter kan användas som ett komplement till intervjuer när det gäller fenomenologisk metod (Giorgi, 1997).

Vi har använt oss av den här metoden i vår första fas, där alla medarbetare<sup>1</sup> inom de olika förvaltningarna har fått möjlighet att via ett onlineverktyg fritt beskriva sina upplevelser av kommunens internkommunikation. Där undrade vi hur de upplevde att internkommunikationen fungerade i nuläget inom kommunen (och på förvaltningen). Här fick de möjlighet att fritt beskriva sina egna upplevelser av den.

Vi fick in 48 stycken självrapporter av 662. Det ger oss en svarsfrekvens på 7,25. Av dessa hade 15 personer en chefsposition i organisationen. Det verkade även som att det i åtminstone två självrapporter är flera kollegor som svarat gemensamt.

### **2.2.2 Fokusgrupper**

Fokusgrupper är en bra metod för att undersöka motivation eller när olikheter ska förstås (Wibeck, 2000). I en fokusgrupp behandlar forskaren ett specifikt ämnesområde genom att ställa öppna frågor till gruppen som ska leda till diskussion (Bryman, 2002). Med den här metoden hoppas vi kunna presentera en bild av vilka uppfattningar som finns bland medarbetarna i Örkelljunga kommun.

Målet med en fokusgrupp är att få fram deltagarnas uppfattningar om ett visst tema. Det görs genom ett antal allmänna frågeställningar. Forskaren fungerar som moderator och har en tillbakadragen roll under samtalet där diskussionsdeltagarna istället kan styra det och prata om det som de tycker är relevant. Forskaren kan välja att göra intervjun mer eller mindre strukturerad. Det finns många åsikter om vilket storleksantal på gruppen som är det ultimata (Bryman, 2002), men Wibeck (2000) anser att en grupp bör vara, inte mindre än fyra personer och inte fler än sex personer eftersom det då blir för svårt för forskaren att följa med i vem som säger vad.

Något som skiljer fokusgrupper från andra intervjusituationer är det sociala samspelet mellan deltagarna i diskussionen. Gruppdynamiken påverkar med andra ord vad som händer. Interaktionen kan bli både argumenterande och kompletterande (Wilkinson, 1998). För att en uppriktig och okonstlad diskussion ska vara möjlig i fokusgruppen måste det finnas en rimlig grad av förtroende bland medlemmarna (Denscombe, 2009). Annars finns det risk för att de är mindre öppna och ärliga om sina verkliga uppfattningar och erfarenheter.

---

<sup>1</sup> Självrapporten har skickats ut via flera mejllistor av vår kontaktperson, i syfte att nå så många som möjligt av kommunens anställda. Sammanlagt innehåller de 662 mejladresser. Eventuellt kan flera av listorna innehålla samma mejladresser med det är inget som vi har haft möjligheten att kontrollera.

### 2.2.3 Urval

Självrapporterna har skickats ut via mejl av vår kontaktperson, Sarah Lundberg, till så många av kommunens medarbetare som hon haft möjlighet till, detta för att få ett brett underlag till intervjuerna samt att vi av erfarenhet vet att det bara är en viss andel som kommer att svara. Vi är medvetna om att det finns en begränsning för vilka vi når i urvalet med en sådan här datainsamlingsmetod eftersom inte alla anställda har tillgång till dator i sitt jobb men det här var den bästa lösningen som vi kunde göra utifrån vilka möjligheter vi hade att komma i kontakt med de anställda i kommunen. En annan begränsning är om de känner att de har tid att besvara våra frågor. Även om självrapporten bara består av ett par frågor, finns det en risk att medarbetare inom till exempel äldreomsorg och barnomsorg kan få svårt att hitta den tid som behövs för att svara. Vi är medvetna om att det kan begränsa antalet svar från självrapporterna men hoppas att de kompletterande fokusgrupperna ska kunna avhjälpa detta.

När det gäller chefer har vi valt att fokusera på mellanchefer och inte förvaltningschefer, eftersom dessa ingår i kommunledningen och därför sitter närmare kommunchefen och därför har tillgång till mer information samt att de är en del av ledningsgruppen och därför är med och fattar besluten om vad som ska hända i verksamheten. Istället är det relevant att se hur chefer på nivåer under dem upplever att kommunikationen fungerar. Tycker de att de får den information som de behöver. Vi hoppas att deras inblick i hur internkommunikationen fungerar kan komplettera bilden från medarbetare och kommunchef.

När det gäller urvalet till fokusgrupperna har detta skett i samråd med vår kontaktperson. Vi har lämnat önskemål och kriterier för vilka medarbetare vi vill ha med. Dessa kriterier omfattar en spridning mellan kommunhuset och utanför, jämn fördelning mellan män och kvinnor, representanter från flera olika förvaltningar, samt både medarbetare och chefer. På så sätt har även kommunens företrädare haft möjlighet att ge förslag på de av kommunens verksamheter som är extra intressanta att få in underlag ifrån. Vi är medvetna om att det finns en fara med att lämna det slutgiltiga urvalet till vår kontaktperson, i och med att hon då kan styra valet av medarbetare efter sina önskemål och välja personer med ”rätt åsikter”. Deras önskemål har dock varit att få en bild av vad medarbetarna tycker om internkommunikationen i nuläget. Det handlar alltså inte om att kunna visa på en positiv bild av kommunens verksamhet och där en viktig del är att kunna peka på saker och ting som kan förbättras inom verksamheten. Resultatet är även något som är av stor vikt för kommunledningen inför framtida satsningar och därför vore det kontraproduktivt att välja personer utifrån att de ger ett bra intryck av kommunen. Därför tror vi att urvalet ändå är acceptabelt. Vi mejlade sedan via Sarah Lundberg ut en länk till schemalägningsverktyget Doodle, där de fick kryssa i vilka dagar och tider de kunde delta i en fokusgrupp. Sedan valde vi det datum då flest personer kunde.

Något som kom att påverka vårt urval under fokusgrupperna var att det på det datum då flest kunde närvara endast var chefer från två olika förvaltningar som kunde då. Det hade nog gett mer om representanter från fler förvaltningar hade kunnat närvara.

Vi är medvetna om att mottagarna av enkäten är beroende av tillgång till dator för att kunna fylla i både självrapport och Doodle och att detta kan exkludera olika delar av de kommunanställda. Med andra ord finns risken att samma grupper faller bort från både

självrappporter och fokusgrupper. Det har dock tyvärr inte varit möjligt för oss att genomföra detta på ett annat sätt, då kommunens verksamhet är omfattande och tiden för studien inte har räckt till för oss att personligen boka in möten vid alla kommunens förvaltningar och tillhörande enheter. Vi är medvetna om att vi till stor del har varit beroende av vår kontaktperson i urval och kontakt med kommunens anställda.

Något som vi även måste ha i åtanke när vi gör vår analys är att de som valt att tackat ja till att delta i våra fokusgrupper bara representerar sig själva och inte organisationen. De kanske har valt att delta eftersom de varit extra intresserade och/eller kritiska till ämnet.

#### **2.2.4 Genomförande**

Utifrån den information som vi fått efter vårt första möte med kommunchefen genomförde vi en informantintervju med utredare Sarah Lundberg och kommunikatör Lisa Larsson för att försöka få en djupare insikt i arbetet med internkommunikation, samt bakgrund och syfte till varför de vill försöka förbättra den. Tyvärr gav den inte lika mycket som vi hoppats på när det gäller bakgrundsinformation och arbetsgång inför satsningen, eftersom många av de frågor som vi ville ha svar på endast kunde ges av kommunchefen. Detta på grund av att satsningen gjorts på hans initiativ och att det var hans tankar och idéer som ligger till grund för denna. Därför fick vi komplettera intervjun med några frågor till kommunchefen via mejl, bland annat för närmare information om förankring av satsningen i kommunledningen och budget.

Samtidigt mejlades självrapporten ut till alla medarbetare vid kommunen med hjälp av kommunens utredare till de medarbetare som fanns med på hennes mejllistor, vilka omfattade 662 mejladresser. Den formulerades till att innehålla två, breda frågor om kommunens internkommunikation och medarbetarnas upplevelser av hur den fungerar (se Bilaga 1). Den kan beskrivas som en kortare form av enkät men utformningen var mer kvalitativ än kvantitativ i det att medarbetarnas med egna ord fick beskriva hur de upplever att internkommunikationen fungerar, samt vad som kan bli bättre. Vi diskuterade hur det skulle tas emot av de anställda, eftersom det under hösten redan hade genomförts två större enkäter men kom fram till att det var värt att skicka ut en enkät, eftersom vi ville fånga in en mångfald av åsikter om internkommunikationen. Med hjälp av självrapporterna vet vi mer exakt vilka tankar och åsikter som finns i organisationen, vilka som är gemensamma och vilka som inte är det. Genom denna metod kunde vi fånga in en mångfald av åsikter om internkommunikationen, som sedan kunde ge oss en grund för att skapa relevanta intervjuguiderna för fokusgrupperna.

Intervjuguiderna utformades relativt lika, men några frågor var unika eftersom chefer och medarbetare till viss del tagit upp olika frågor i självrapporterna. De kunde sedan komplettera och ge en fylligare bild av de trender av åsikter som vi sett i självrapporterna, eftersom vi i fokusgrupperna fick möjlighet till dialog med medarbetarna. Det var något som vi ansåg var av största vikt för kommunen, då de var intresserade av hur medarbetarna upplevde att internkommunikationen fungerade i nuläget. Det är även enklare för deltagarna att uttrycka sig i tal än i skrift, samt att båda parter i en intervju kan få möjlighet till att utveckla de frågor som ställs och de svar som ges.

Vårt uppdrag som moderatörer har varit att försöka skapa ett förtroendefullt klimat i gruppen där deltagarna känner sig tillräckligt trygga för att kunna uttrycka sig öppet. För att underlätta för deltagarna i fokusgrupperna att fritt kunna berätta om sina upplevelser har vi valt att dela upp dessa i en fokusgrupp bestående av chefer och en av medarbetare. På så sätt hoppas vi undvika att underställda medarbetare känner sig hämmade av att en överordnad är närvarande och inte vågar tala fritt. Vi försökte även placera oss runt bordet så att alla satt samlade och så att inte någon skulle hamna på en kant (och därigenom ha svårare att ta del av samtalet). Det var även av stor vikt att vi som moderatörer meddelade deltagarna, både i början och i slutet, om att det som sägs i fokusgrupperna inte ska avslöjas offentligt, utan bör förbli konfidentiellt inom gruppen (Denscombe, 2009).

Vi har båda varit med på alla intervjuer, eftersom vi anser att två par öron och ögon är bättre än ett par för att uppfatta allt, men även för att i efterhand kunna resonera kring tvetydiga eller oklara uttalanden. Vi upplever att det är en fördel för båda att kunna ta del av intervjuerna samtidigt och därmed gemensamt kunna ansvara för relevanta uppföljningsfrågor. Därmed har vi haft möjlighet att komplettera varandra. Det har också inneburit att vi hela tiden alltid haft samma förståelse under alla steg i vårt arbete. Men att vara två personer som intervjuar innebär alltid en risk för att respondenten kan känna sig i underläge och att maktbalansen blir ojämn. När vi genomförde vår första informantintervju till exempel, löste vi det genom att intervjuar båda respondenterna tillsammans. På så sätt kunde även de få möjlighet att komplettera varandra, något som vi upplevde fick samtalet att flyta på ett bättre sätt och resulterade i mer omfattande svar.

Inför fokusgrupperna gjordes två intervjuguider (se Bilaga 3 och 4), som inleddes med ett par uppvärmningsfrågor innan vi gick vidare till att ställa frågor som mer konkret behandlar deras upplevelser om internkommunikationen i nuläget och hur de önskar att den skulle se ut. Fokusgrupperna genomfördes den 24 november 2014. Vi satt i ett sammanträdesrum på kommunhuset och intervjuerna tog mellan 60 och 80 minuter. Det var en grupp med fem medarbetare från fyra olika förvaltningar och en grupp med fyra chefer från två olika förvaltningar. Kommunen bjöd på fika under båda tillfällena vilket var ett bra sätt för att skapa en god och avslappnad stämning i rummet. Under mötena hade en av oss en mer framträdande roll som moderator medan den andra haft en mer tillbakadragen, iakttagande roll men självklart har den personen klivit in i samtalet om denne haft följdfrågor eller vid behov. Vi hade före fokusgrupperna beslutat att inte försöka styra diskussionen allt för mycket, utan att låta den få ett eget liv, så länge diskussionen höll sig kvar inom ämnet internkommunikation. Under fokusgrupperna använde vi därför intervjuguiden som ett hjälpmedel, istället för en strikt guide att följa från början till slut.

Fokusgrupperna har dokumenterats genom att vi spelat in dem på våra mobiltelefoner. De har sedan transkriberats. Vi har transkriberat vad som sägs, viss pausering, men inte stakningar och liknande. Överlag har vi varit ganska generösa med att formulera dialogen till begriplig och lättläst svenska.

Därefter gjorde vi en sammanställning av de kvalitativa delarna av empirin samtidigt som vi identifierade vissa teman när gick igenom och diskuterade vårt material. Vi har sedan använt oss av dessa teman som riktmärken när vi letat teori som passar dessa. I

och med att vi har använt oss av en induktiv metod har vi inte letat litteratur förrän efter det att vi hade samlat in all data från vår empiri. Utifrån den har vi sedan hittat teorier som passar det vi undersökt.

### **2.2.5 Etiska överväganden**

Vår undersökning har följt Vetenskapsrådets forskningsetiska principer som är: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2014). Vi har upplyst de medverkande om när och var de medverkande kan få möjlighet att ta del av den färdiga uppsatsen. Enligt informationskravet har vi meddelat alla deltagare i undersökningen om dess syfte, vad den ska användas till och vad deras roll är. Vi har även upplyst dem om att deras deltagande är frivilligt och de när som helst kan välja att avbryta sin medverkan. Utöver detta har vi även meddelat att de uppgifter som de ger oss endast kommer att användas i vår undersökning. Under intervjuerna har vi frågat deltagare om vi får spela in intervjun och även upplyst de medverkande om att deras namn inte kommer att offentliggöras i intervjun, om vi inte tidigare har fått tillstånd för detta. Detta för att det inte ska vara möjligt för någon utomstående att, via de uppgifter som lämnas i intervjuer eller självrapporter, identifiera någon individ. Därför har även de självrapporter som har samlats in behandlats konfidentiellt. De uppgifter som vi har samlat in kommer bara att användas för just den här undersökningen och inte i något annat syfte.

Vi har inte haft någon tidigare kontakt med Örskelljunga kommun eller känner någon som arbetar där och har därför en begränsad förståelse om själva verksamheten. Samtidigt är vi medvetna om att våra tidigare erfarenheter från kurser på Pedagogiska institutionen vid Lunds universitet där vi har genomfört uppdrag på olika företag samt våra kunskaper om hur kommunal verksamhet ”går till”, påverkar vår tolkning av materialet.

### **2.2.6 Den kvalitativa metodens reliabilitet och validitet**

Det finns flera mått som kan användas för att se hur korrekt en undersökning är. *Reliabilitet* handlar om hur tillförlitlig en undersökning är och om resultaten blir detsamma om någon annan gör om den (Bryman, 2002). När det gäller kvalitativa undersökningar är det ofta problematiskt att använda sig av begreppet reliabilitet eftersom dessa fokuserar på en liten andel och resultaten därifrån är svåra att generalisera. I vår undersökning är till exempel den externa reliabilitet relativt låg, eftersom våra data baseras på de specifika personer som finns i organisationen just nu och som på olika sätt deltagit i våra undersökningar. Vi har mätt deras egna, unika tyckande och tänkande i specifika frågor som rör kommunens internkommunikation. Enligt Denscombe (2009) är det praktiskt taget omöjligt att kopiera en social inramning. Det går inte att komma undan att tiden förändrar allt. Det innebär att replikationsbarheten i uppsatsen inte är stor. Den interna reliabiliteten är däremot större, men den påverkas negativt av att vi inte har tillgång till cirka 140 medarbetares mejladresser. Vi vet inte den exakta siffran men det är ungefär 800 personer anställda vid kommunen och vi har endast fått adressuppgifter till 662 stycken av dem. Vi kan inte bortse från att de som vi inte kunnat nå kan ha en helt annan åsikt om det fenomen vi studerat. Det kan bland annat vara så att de är mer kritiska eftersom de kan tillhöra den del av personalen som inte har tillgång till en egen dator i sitt jobb och/eller inte har en mejladress vid kommunen.

I och med att forskarens *jag* har en tendens att vara närvarande i kvalitativ forskning kan man se på reliabilitet ur en något annorlunda synvinkel, som *tillförlitlighet* eller *pålitlighet*: Skulle undersökningen få samma resultat och samma slutsatser om någon annan hade utfört forskningen? Detta handlar om att visa att forskningen återspeglar procedurer och beslut som även andra forskare kan se och bedöma, vilket fungerar som ett substitut för möjligheten att kunna upprepa forskningen vid ett senare tillfälle (Denscombe, 2009). Samtidigt anser vi att utifrån hur kommunen ser ut i nuläget så är den interna reliabiliteten rätt hög. I och med att uppsatsen syftar till att belysa internkommunikationen upplever vi inte att den relativt låga externa reliabiliteten utgör något större problem.

Validitet är ett annat mått för hur väl de slutsatser som presenteras i ett arbete hänger ihop eller inte (Bryman, 2002). Frågan här gäller i vilken utsträckning forskare kan visa att deras data är exakta och träffsäkra. Även det här är ett problematiskt begrepp för kvalitativa forskare eftersom det inte finns något absolut sätt att bevisa att resultaten är korrekta. Därför föredrar vissa forskare att istället använda sig av termen *trovärdighet*. Det finns dock vissa åtgärder som kan användas för att hjälpa till att övertyga om att data med *rimlig sannolikhet* är träffsäkra. Här ingår till exempel triangulering, där forskaren använder sig av kontrasterande datakällor för att öka datatillförlitligheten. Vidare finns möjligheten för forskaren att gå tillbaka till deltagarna med sina data och kontrollera validiteten hos dem vars åsikter och uppfattningar studeras. Vi har i vår studie försökt fånga upp både en större mängd övergripande åsikter via självrapporterna, samt en djupare bild via fokusgrupperna, där vi haft möjlighet till dialog med deltagarna. Förutom detta har vi även fått tillgång till resultaten och kommentarerna från kommunens medarbetarenkät och IT-enkät. På det här viset hoppas vi genom användande av flera datakällor kunna identifiera återkommande frågor och faktorer. Samtidigt anser vi att våra resultat är trovärdiga i denna kontext eftersom både självrapporter och fokusgrupper där anställda vid kommunen har fått delta har haft samma åsikter om internkommunikationen.

I och med att kvalitativa studier oftast fokuserar på ett relativt litet antal fall kan det ge upphov till frågor om hur väl det går att generalisera resultaten, i vilken mån de är *överförbara*. Hur representativa är de och hur stor är sannolikheten att liknande fall återfinns på annat håll? I vår uppsats har vi till exempel valt att endast intervjua nio medarbetare (fyra chefer och fem icke-chefer). Hur stor är sannolikheten att deras upplevelser av internkommunikationen även återfinns hos de som inte har intervjuats? För att undgå den här frågan kan forskaren utgå från att det inte är syftet att göra en sådan generalisering. Därmed kräver forskning som grundar sig på mindre enheter ett annat angreppssätt, något som kan kalla *överförbarhet*. Frågan blir då istället: i vilken utsträckning kan fynden överföras till andra fall? Det innebär att läsaren måste få relevanta detaljer som han/hon kan basera en jämförelse på och kunna bedöma i vilken mån fynden är överförbara (Denscombe, 2009).

### **2.2.7 Källkritik**

Våra primära data utgörs av den empiri som vi har fått tillgång till genom självrapporter och fokusgrupper hos Örkelljunga kommun. Det är utifrån denna som vi ämnar hitta gemensamma nämnare som kan sammanställas under olika teman och som besvarar



frågan om hur internkommunikationen upplevs fungera i nuläget och hur den kan förbättras.

Den induktiva ansatsen har gjort att vi efter hand som behovet uppstått har sökt oss fram bland olika sökmotorer efter relevanta böcker och artiklar. Vi har främst använt oss av Lunds universitets sökverktyg Lovisa för litteratur och sökmotorerna Ebscohost och Emerald för artiklar. Vi inledde med att söka efter artiklar och böcker som handlade om internkommunikation genom sökord som *internkommunikation*, *organisationskommunikation*, *organizational communication*, *internal communication*, *corporate communication*. Vi gick sedan vidare med att söka på de teman vi identifierat (organisationskultur, ledarskap, informationsspridning, lärande och empowerment i kombination med kommunikation) i syfte att hitta artiklar och litteratur som behandlar sambandet mellan kommunikation och dessa olika teman. Här har vi använt oss av sökorden *organizational culture*, *organizational climate*, *employee empowerment*, *employee involvement* och *organizational learning*.

Ett problem i våra sökningar har varit den relativt begränsade litteratur som finns för just sökordet *internkommunikation*, men vi tror ändå att vi har kunnat få en tillräckligt övergripande bild av ämnet, eftersom vi inte har haft ansatsen att genomföra en uttömmande redovisning av all forskning inom området. Vi har därför lagt större fokus på att försöka hitta artiklar och övrig litteratur som berör kommunikation i relation till de teman som återkommer i vår empiri: organisationskultur, ledarskap, informationsspridning och lärande, samt empowerment. Inte heller detta har varit en lätt bedrift, då internkommunikation inte förekommer i någon större utsträckning inom just dessa områden.

En svårighet har även varit att flera olika uttryck för begreppet internkommunikation i engelsk litteratur. *Internal communication*, *internal relations* och *employee communication* är några av de begrepp som används (Welch, M., Jackson, P., R., 2007).

De artiklar som vi har använt oss av för att få en djupare förståelse av både en induktiv ansats och fenomenologi är alla *peer reviewed*. Detsamma gäller för de artiklar som rör organisationskultur, lärande, ledarskap och empowerment och som vi använder oss av i vår analys. Vi har valt att begränsa oss till endast *peer-reviewed* för att dessa artiklar har genomgått en grundlig granskningsprocess och därmed kan vi vara säkra på att de håller en hög kvalitet, samt att författarna till dessa artiklar är kunniga inom området. När det gäller valet av artiklar om internkommunikation har vi försökt att hålla oss till artiklar som publicerats under 2000-talet eftersom mycket har hänt de senaste åren vad gäller framför allt elektroniska kommunikationsvägar och att det därför är av stort intresse för oss i vår analys. Vi har dock i ett par fall fått göra avsteg från detta, när vi har stött på artiklar som tar upp internkommunikation utifrån en pedagogisk utgångspunkt, till exempel i relation till lärande eller empowerment. Anledningen till detta är att antalet artiklar om internkommunikation inom pedagogikämnet är relativt få. Det här gäller även den litteratur som vi använt om internkommunikation. Där detta inte har varit möjligt har vi till stor del försökt att komplettera äldre litteratur med artiklar inom samma område, för att även kunna ta del av senare resonemang inom dessa.

När det kommer till artiklar och litteratur om lärande, organisationskultur, ledarskap och empowerment har vi inte varit lika hårda när det gäller att vi vill ha så ny litteratur som möjligt utan vi har främst prioriterat bra litteratur som fokuserat på teorier som behandlar både ämnet kommunikation och/eller internkommunikation och respektive teman, för att på så sätt kunna begränsa oss till teorier som är relevanta för vårt undersökta fenomen, alltså internkommunikation.

## 3. Teori

För att på ett tydligt sätt presentera vår teori har vi valt att dela upp den i två underkategorier. I Del 1 presenterar vi en bakgrund till begreppet internkommunikation genom tidigare forskning samt belyser ämnet kommunikation. Utifrån vår empiri har vi sedan hittat fyra teman som belyser begreppet internkommunikation utifrån en pedagogisk vinkel och som hjälper oss att besvara vårt syfte om hur internkommunikationen ser ut i Örskelljunga kommun. Dessa områden är: internkommunikation i informerande och lärande syfte, spridande och upprätthållande av organisationskulturen, ledarens kommunikativa roll och empowerment. Dessa presenteras i Del 2.

### 3.1 Del 1

Nedan presenteras begreppet internkommunikation samt en förklarande text om vad kommunikation är för att ge en bakgrund till ämnet och några av de teorier som är framträdande inom kommunikationsforskningen.

#### 3.1.1 Tidigare forskning

Internkommunikation är ett tvärvetenskapligt ämne och spänner därför över flera olika discipliner. Merparten återfinns inom medie- och kommunikationsvetenskap, men det finns även forskning inom bland annat organisationspsykologi, sociologi och företagsekonomi. I och med att ämnet är så brett är det svårt för oss att göra en grundlig redovisning av tidigare forskning och vi har inte heller hittat någon, som vi tycker, renodlad pedagogisk forskning inom området. Mycket av forskningen som relaterar till det pedagogiska fältet dyker upp som mindre utvecklingar under huvudområdena organisationskultur och ledarskap (i form av ledarskapskommunikation) och då i syfte att främja organisationslärande.

Mats Heide är professor i strategisk kommunikation vid Lunds universitet och har forskat om internkommunikation med fokus på intranät som arena för kommunikation och lärande. I sin avhandling (en studie av intranätet på Ericsson Mobile Communications) drar han slutsatserna att intranätet har ökat tillgången till information inom företaget, delvis för att intranätet har skapat ett nytt forum för informationsutbyte men främst för att det är enkelt att frivilligt dela information med andra där. Intranätet blir även ett forum för att producera ny kunskap, men att den muntliga kommunikationen ”face-to-face” fortfarande är det viktigaste mediet för lärande och möjligheter till lärande.

Tillsammans med två andra författare, Charlotte Simonsson och Catrin Johansson, har Heide et al. (2005) sammanställt den första svenska boken om organisationskommunikation. I den belyser författarna organisationskommunikationens vikt för koordinering, styrning och ledning av organisationer. De tar även upp hur synen på kommunikation har förändrats från det enkla sändare-mottagare-perspektivet till ett mer meningsskapande perspektiv, samt hur dagens informationsöverflöd påverkar medarbetarnas möjligheter till att tolka och förstå informationen. Många organisationer har svårt att förstå vikten av att skapa en förstälighet och sammanhängande berättelse. Enligt författarna är kommunikationsfrågor ett viktigt område, som det oftast tas för lätt på. Sedan början av

2000-talet har gränserna mellan områdena strategisk kommunikation, public relations och marknadskommunikation suddats ut. Detsamma gäller de mellan intern och extern kommunikation. Detta beror till stor del på den ökade användningen och snabba spridningen av sociala medier.

Peter Erikson gör i *Planerad kommunikation* (2008) ett försök att föra samman de praktiska och teoretiska delarna av kommunikationsarbetet och beskriver information som ett av flera instrument som ledare kan använda för att nå uppsatta mål. Han menar att det är viktigt att informationsverksamheten sköts lika effektivt som organisationens övriga verksamhetsområden. I och med att ämnet är relativt nytt är det även viktigt att de personer som arbetar med dessa frågor hela tiden tänker i nya banor, lär om och reflekterar.

Jan Strid är universitetslektor i medie- och kommunikationsvetenskap vid Göteborgs universitet och menar att det blir allt viktigare att den information som ges även tas emot. I takt med att informationsflödet ökar inom organisationer använder sig allt fler företag av internet, intranät och dylikt för att skapa snabbare informationsvägar. Samtidigt är det viktigt att undvika ryktesspridning och felaktig information. I sin bok *Internkommunikation* (1999) behandlar Strid information och kommunikation inom myndigheter och andra organisationer. Även han kommer till slutsatsen att det blir allt svårare att hålla isär den interna och den externa informationen, samt att informationsmängden gör det allt svårare att finna den relevanta informationen i flödet. Han menar även att framtidens forskning kommer att behöva göra mer och bättre mottagarstudier, eftersom det gäller att mottagaranpassa möjligheterna.

Christian Lima (2007) är extern lektor i organisationspsykologi vid Köpenhamns universitet och har i sin bok ett mer kommunikativt perspektiv på ledarskapsprocesser i offentlig verksamhet. Utifrån kommunikations- och organisationsteorier ligger fokus på de underliggande handlingsstrukturerna. Han vill med sin bok ge en grundläggande förståelse professionella personers konkreta praxis.

Det här är några av de författare som på olika sätt bidragit till att föra forskningsområdet internkommunikation vidare i Skandinavien. Flera av dem har även legat till grund för vårt teorikapitel om kommunikation, organisationskommunikation och internkommunikation.

### **3.1.2 Vad är kommunikation?**

I enkla drag är kommunikation detta: någon vill förmedla något, personen bestämmer hur denne ska formulera sig och väljer sedan med vilket medium meddelandet ska förmedlas till en mottagare. Detta kan ske både muntligt och skriftligt. Mottagaren tar emot informationen och avkodar meddelandet. Den här processen kan störas av olika saker som försvårar kommunikationen, så kallat *brus*. Brus kan vara allt från dålig täckning på mobiltelefonen, så att mottagaren inte kan höra vad den andre personen säger, till dålig tryckfärg så att det inte går att läsa vad som står i ett brev. Kommunikationen kan ske via officiella eller inofficiella kanaler. De officiella kanalerna följer en viss etablerad och hierarkisk ordning, där information passerar ner genom organisationens olika nivåer. Det finns även olika former av inofficiella kanaler, som inte är bundna till någon

förutbestämd ordning, som till exempel samtal mellan kollegor i fikarummet eller till och med skvaller (French et al. 2011).

När någon har information som denne vill förmedla till någon annan är det viktigt att detta görs på ett lämpligt sätt via lämplig kanal. Det finns många olika alternativ och de kan delas upp i tre kategorier: *skriftliga*, *elektroniska* och *muntliga kanaler*.

*Skriftliga kanaler* är tryckt information på papper eller annat material. Här återfinns företagspresentationer, faktabroschyrer, nyhetsbrev, protokoll och rapporter. När det gäller skriftliga källor är risken för missförstånd liten, om texten är korrekt skriven. Nackdelen med skriftliga kanaler är att det finns små möjligheter till att föra en dubbelriktad dialog och de är därför lämpliga att använda när någon ska förmedla och dokumentera fakta.

*Muntliga kanaler* innefattar bland annat planerade eller informella möten, konferenser, utbildningar och seminarier. De muntliga kanalerna har fördelen med ömsesidigt tankeutbyte och möjligheter till frågor och förtydliganden. Möten är något som kan uppta en stor del av medarbetarnas arbetstid, men de kan även bli ineffektiva och improduktiva. Anledningar till det kan vara att deltagare ofta inte är helt klara över syftet med mötet eller att deltagare ofta sitter med under hela mötet fast endast en liten del berör dem (Erikson, 2008).

*Elektroniska kanaler* innefattar mejl, intranät, databaser och övriga elektroniska kanaler. De elektroniska kanalerna, främst mejl och intranät, har ökat explosionsartat i och med internets framväxt. Intranät är ofta praktiskt när det gäller att nå ut med information till alla som har tillgång till intranätet. Det är dock ingen lösning för alla behov. Enligt Erikson (2008) gäller det att ha respekt för medarbetarnas olika sätt att söka efter och använda information. Fördelen med elektroniska kanaler är att de på ett bättre sätt kan levandegöra fakta än skriftliga. Vissa kanaler är även snabba och omedelbara i det att en person direkt kan skicka information till en eller flera mottagare. En nackdel är det kan vara svåra att använda för medarbetare som arbetar skift eller som inte har löpande tillgång till en dator. Om det finns möjlighet till direkt dialog används även termen *interaktiva medier*.

Enligt Rice (1987 refererad i Heide, 2002) leder fokuseringen på att utveckla de tekniska aspekterna till tre förutfattade meningar när det kommer till kommunikationen i en organisation. Dessa är antagandena att mer tillförlitlig information alltid är önskvärd, att information är ett objekt som går att separera från deltagarna i kommunikationsprocessen samt en alltför enkel och rationell syn på organisationer (Heide, 2002).

### **3.1.2.1 Internkommunikation och dess funktioner**

När medlemmar i en organisation utbyter information med varandra för att komma till en gemensam förståelse kallas det organisationskommunikation (French et al. 2011). Mintzberg (1989) betonar att den kan användas för att informera, instruera, söka information eller motivera sina kollegor. Detta leder bland annat till att de kan utveckla kunskap och genomföra något koordinerat. Heide (2002) anser dock att begreppet organisationskommunikation är problematiskt eftersom det inte finns någon tydlig definition av vad det är. Men några gemensamma punkter är att den fokuserar på kommunicat-

ionsprocesser i organisationen, både planerade och oplanerade, att det handlar om kommunikation med olika intressenter, samt att kommunikatorens roll är i fokus. Det finns flera olika traditioner inom det här fältet. Inom den kulturorienterade traditionen har man ett medarbetarperspektiv och ser verkligheten som socialt konstruerad. Kommunikation ses som det som skapar och upprätthåller en organisation, alltså som ett konstruerande medel (Heide, 2002).

Internkommunikation behövs för att en organisation ska fungera. Om kommunikationen är intern eller extern beror enligt Strid (1999) på vilket syfte som finns med informationen. Fokuset kan ligga på att informera kollegiet eller sina externa samarbetspartners. Samtidigt menar Heide (2002) att det finns en problematik med uppdelningen eftersom gränserna dem emellan har blivit mer flytande under senare år. En orsak till att företag betonar sin internkommunikation är att de via den kommunicerar en tydlig bild av organisationen och dess värderingar.

Internkommunikation kan delas upp i olika typer beroende på vilken information det är som ska förmedlas. Enligt Erikson (2008) kan flera olika områden urskiljas: *Operativ kommunikation* är den information som medarbetarna behöver för att de ska kunna sköta sitt arbete, till exempel en agenda för ett möte eller vilka ordrar som ska levereras under dagen. *Nyhetskommunikation* handlar om vad som händer i organisationen och är viktig för att medarbetarna ska kunna sköta sina arbetsuppgifter på längre sikt. Den här kommunikationen återfinns ofta i personaltidningar, på intranätet eller andra regelbundet publicerade kanaler. *Styrkommunikation* används för att styra och leda verksamheten så att organisationen ska nå uppsatta mål, till exempel budget, policys, kvalitetskrav och arbetsmiljöbestämmelser. *Förändringskommunikation* ligger utanför den ordinarie verksamheten och det normala nyhetsflödet. Vid förändringar behöver ordinarie kanaler ofta kompletteras med tillfälliga. Det finns dock risker med att använda sådana i det att en förändring kan upplevas som större när den förmedlas i nya kanaler. *Kulturkommunikation* berör organisationens värderingar, etik och människosyn. Den här informationen är inte alltid uppenbar, men speglar synen på ledarskap, jämställdhet, miljöfrågor och företagets ansvar i samhället. *Informell kommunikation* är information som inte kommer via formella vägar, utan istället via kollegor under lunchen eller i korridoren. Den formen av kommunikation är inte styrd eller planerad. Här återfinns bland annat ryktesspridning. Den informella kommunikationen existerar oavsett om man gör något åt den eller inte (Erikson, 2008).

## **3.2 Del 2**

Nedan presenteras teori om internkommunikationens olika funktioner: internkommunikation i informerande och lärande syfte, spridande och upprätthållande av organisationskulturen, ledarens kommunikativa roll och empowerment, samt hur dessa olika funktioner i sin tur påverkar internkommunikationen.

### **3.2.1 Internkommunikation i informerande och lärande syfte**

Granberg (2004) har miljöpedagogiskt synsätt på lärande och menar att vuxna lär genom att erövra kunskap och att det sedan handlar om att ändra sitt sätt att tänka. Det kan ske genom olika metoder, bland annat varseblivning, kognitiva kartor och i kommunikationsprocesser. Genom språket och i dialog med andra kan ny kunskap förmedlas.

Relationen mellan information och kunskap kan ses utifrån två olika perspektiv: *transmissionsperspektivet* och *det meningsskapande perspektivet*. Det första perspektivet ser på kunskap som något objektivt som existerar oberoende av deltagarna och där kunskap kan överföras mellan medier och mottagare, medan det andra perspektivet ser kunskap som något som uppstår mellan människor när de kommunicerar och i deras meningsskapande processer (Heide, 2002).

I boken *Situated learning – Legitimate peripheral participation* av Lave och Wenger (1991) argumenterar författarna för att lärande inte bara är något som utgår från personen utan att det även är en del av en social och kulturell kontext vilket innebär att man inte kan skilja kunskapen från den situation där det lärs. Den är alltså situationsbunden. De menar att en viktig beståndsdel i processen att lära sig något är att vara en deltagare i en gemenskap av utövare där de går från att vara nybörjare till att bli någon som behärskar ämnet väl. På det här sättet får man ett bättre sätt att se på begreppet lärande eftersom det mer fångar den rika betydelsen av hur någon lär från erfarenhet. De menar att kunskap är något inneboende i den transformation som sker i relationerna mellan deltagarna, artefakterna som de hanterar, och den sociala verklighet som de verkar i (Lave & Wenger, 1991).

García-Morales et al. (2011) menar att kommunikation är en grundläggande förmåga som både kan underlätta och hindra organisatoriskt lärande, samt skapandet av olika kompetenser. Detsamma menar även Heide (2002). Den kan möjliggöra informationsdelning, dialog och tyst kunskap, som är tre viktiga grundpelare för kunskapsskapande och lärande. Öppen och flexibel kommunikation är en viktig förutsättning för utvecklingen av organisatoriskt lärande.

Enligt Huber (1991) är lärandet ett resultat av fyra processer, dessa är: tillgång till information (de processer som används för att få tillgång till viss information), delning av information (den process som används för att dela information från olika källor och som leder till ny information eller en ny förståelse), tolkning av information (där den delade informationen ges en eller flera gemensamma tolkningar) och organisationens kollektiva minne (där den nya kunskapen lagras för framtida bruk). Huber (1991) menar vidare att om information delas via flera olika källor är chansen större att organisationsmedlemmarna kan hitta den information de behöver när de söker efter den och därmed kan informationsdistribueringen leda till en bredare form av organisationslärande. När information från olika enheter inom organisationen kombineras uppstår ny information, samt en ny förståelse av den. Detta förklarar hur informationsdelning är en förutsättning för organisationslärande.

Quirke (2008) menar att om internkommunikation ska kunna användas som ett strategiskt verktyg måste den underlätta för medarbetare att dela kunskaper och information med varandra, att skapa mening och ta beslut som skapar värde för dem. Även han delar upp vägen från information till kunskap i fyra steg, där det första steget är gemensamt med Hubers (1991), nämligen tillgången till information. Steg nummer två är enligt Quirke att sätta information i en kontext. Detta är nödvändigt för att människor kan kunna bearbeta den information som de ges och göra den relevant för den egna situationen. Det är även något som hjälper människor att ge informationen mening. Om de

kan se helhetsbilden är det även enklare att navigera i den information som finns och de kommunikationskanaler som står till förfogande. Nästa steg är att diskutera med andra, vilket underlättar utvecklingen av en gemensam förståelse bland organisationens medlemmar. Det sista steget omfattar återkoppling. Det är här viktigt att säkerställa att kommunikationen har fått den avsedda förståelsen, om något har tillkommit och vilket resultat kommunikationen har fått.

Filstad (2012) går ett steg längre i definitionen av *när* information blir till kunskap och menar att detta sker först när den kan tillämpas praktiskt. Informationen blir till kunskap ”först när den förenas med erfarenhet, sammanhang, förståelse och reflektion” (Filstad, 2012, s. 108). Den kan sedan återigen bli information när den förmedlas vidare till andra personer. Även om information i sig inte ger några kunskaper är tillgången till information ändå en viktig förutsättning för organisationslärande.

I dagens samhälle är intranätet en viktig samlingsplats för information, som kan ge organisationsmedlemmarna en bättre inblick i och förståelse av organisationen och dess processer. Intranätet innehåller flera olika slags information som produceras av människor med olika erfarenheter, något som ger nya och andra perspektiv och som är positivt ur ett lärandeperspektiv (Heide et al., 2005). Dewett & Jones (2001) menar att internkommunikation via IT-verktyg ger organisationen nya möjligheter att sprida sin information. Detta leder bland annat till ett ökat meningsutbyte mellan avdelningar och en ökad transparens inom organisationen, i och med att mer information finns tillgänglig för alla medarbetare.

Enligt Heide et al. (2005) kan den information som finns tillgänglig via intranätet utgöra ett bra råmaterial för lärande. Det gör det möjligt att använda elektroniska verktyg för att lagra och hämta den explicita kunskap som finns i organisationens kollektiva minne (Dewett & Jones, 2001). Heide finner dock flera hinder som kan försvåra medarbetarnas möjligheter till att använda intranät och webbsidor som lärandeverktyg. Först och främst är det ett stort problem för organisationsmedlemmarna att hitta den information som de behöver och strukturen på sidorna kan vara rörig. För det andra är det lätt att den stora mängden av information kan leda till ett informationsöverflöd, vilket gör det svårt för individer att skilja mellan viktig och mindre viktig information. För det tredje gör tidsbrist att organisationsmedlemmar inte hinner använda webbsidor i syfte att lära sig. Det förekommer även en misstro mot intranätets webbsidor, som har uppstått utifrån tidigare erfarenheter av de svårigheter som finns med att hitta information där. Sist, men inte minst, har medarbetare många gånger problem med att tolka den information som finns på organisationens interna webbsidor.

### **3.2.2 Internkommunikation för spridande och upprätthållande av organisationskulturen**

Organisationskulturen är den gemensamma värdegrunden och övertygelsen som vägleder medlemmarna i organisationen och hjälper dem att forma sina beteenden. Det finns olika nivåer av den, vissa beteenden och tankegångar är observerbara medan andra är outtalade. Varje organisations kultur är helt unik (French, 2011) och den kommer till uttryck på flera olika sätt. Enligt Bang (1999) kan fyra olika kategorier urskiljas: beteendeuttryck (som handlingar och beteenden), verbala uttryck (som historier, språk och



uttalade normer och värderingar), materiella uttryck (som objekt, fysisk struktur och arkitektur) och strukturella uttryck (som ritualer, rekryterings-, belönings- och karriär-system).

Majoriteten av alla definitioner av organisationskultur utgår från att den är något kognitivt, som betyder det som vi vid en viss tidpunkt vill att det ska betyda. Det finns med andra ord ingen sann definition. Bang (1999) menar att anledningen till att kulturbegreppet är så svårdefinierat är att det är en abstraktion, en modell som vi använder för att analysera en komplicerad, social verklighet. Vi kan aldrig förvänta oss att återfinna det lika perfekt i verkligheten. Den är alltid mer komplicerad och mindre tydlig. Bang fortsätter med att sammanfoga olika definitionerna i en enda definition:

Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden. (Bang, 1999)

Det finns även två olika sätt att se på organisationskulturbegreppet, *integrationsperspektivet* och *differentieringsperspektivet*. Det förstnämnda perspektivet ser organisationskulturen som en gemensam kultur, medan det sistnämnda istället riktar uppmärksamheten på alla mindre och kanske motstridiga subkulturer som finns i en organisation. En subkultur kan definieras som:

En undergrupp av organisationens medlemmar som samverkar ofta med varandra, som identifierar sig själva som en distinkt grupp i organisationen, som delar en uppsättning problem som de flesta i gruppen är ense om är besvärliga och som rutinmässigt handlar mot bakgrund av gruppens unika kollektiva verklighetsuppfattning. (Bang, 1999)

Det finns ofta en dominerande kultur och flera subkulturer. De flesta forskare inom området är överens om att det är omöjligt för en organisation att ha en enda, homogen kultur. Subkulturerna existerar sida vid sida inom organisationen och kan ibland stå i konflikt med varandra. Organisationens effektivitet är beroende av att kommunikationen fungerar över de olika subkulturgränserna. Enligt Heide et al. (2005) är kulturen en av de grundläggande beståndsdelarna hos en organisation och den både formar och formas av kommunikationen inom organisationen. Organisationens kultur är till stor del beroende av dess struktur. Roller, arbetsfördelning och olika enheter skapar vissa förutsättningar för kommunikation. När det skapas olika enheter och grupper inom en organisation börjar samtidigt en identifikationsprocess, där de olika individerna identifierar sig med den egna gruppen. Det är även naturligt att det skapas gemensamma betydelser, normer och värderingar, som så småningom blir så etablerade att gruppen kan benämnas som en subkultur. Förekomsten av olika subkulturer är en anledning till att kommunikationen mellan olika enheter ofta fungerar dåligt.

Kulturen bidrar även till att förmedla engagemang hos medarbetarna, vilket Mishra et al. (2014) menar är ett av internkommunikationens mål. Engagerade medarbetare blir mer motiverade och det är troligare att de i högre grad skapar bättre relationer med övriga intressenter i organisationen och därmed en positiv organisationskultur. Enligt Dewett & Jones (2001) kan den ökade användningen av IT inom internkommunikationen även underlätta spridandet av normer och värderingar inom organisationen, eftersom det möjliggör ett snabbt och intensivt utbyte mellan medarbetare och avdelningar.

En tydlig internkommunikation kan även förhindra ryktesspridning, som ofta uppkommer vid bristfällig information och som kan inverka negativt på medarbetarnas motivation. Enligt Dervin (1983, refererad i Heide 2002) är informationssökning och informationsanvändning grundläggande för meningsskapande. Målet är att organisationsmedlemmarna ska konstruera en gemensam förståelse för vad organisationen gör och vad den är (Choo, 1998). Organisationsmedlemmarna skapar därmed en social verklighet som används som en tolkningsram, inom vilken de försöker tolka tvetydig information. De här skapade sociala verkligheterna blir med tiden givna och organisationsmedlemmarna glömmer bort att de har skapat dem (Heide, 2002).

Organisationskulturen påverkar även ledarskapet (Alvesson (Red.) & Sveningsson (Red.), 2012). Enligt Schein (2010) har arbetsledningen en viktig roll för hur organisationskulturen blir. Bland annat påverkar de den genom vad de väljer att fokusera på och kontrollera i verksamheten, vad ledningen har för synligt beteende, som till exempel vilka arbetsuppgifter de utför, samt vad de väljer att belöna och uppmärksamma.

### **3.2.3 Ledarens kommunikativa roll**

Ledarskap är en komplex social process där tolkningen av vad som sägs och görs är avgörande. Det här innebär att ledarskap är nära förknippat med kultur både på organisations- och samhällsnivån (Alvesson (Red.) & Sveningsson (Red.), 2012). Ledningskommunikation är av tradition en viktig typ av kommunikation i en organisation. Den illustreras ofta av kommunikationsflöden nedåt och uppåt i en hierarkisk organisation men i verkligheten är kommunikationen mer komplicerad med ett flöde i olika riktningar, både vertikalt och horisontellt. Mycket fokus läggs på att sprida information inom organisationen, men ett problem är relevansen. För att informationen ska fortsätta vara relevant även längre ner i organisationen är det viktigt att ledningsinformationen översätts av de förmedlande cheferna så att mottagaren får svar på frågor som ”vad betyder det för oss?” (Högström et al, 1999). Bennis (1997) menar att företag och organisationer inte kan presentera mål och visioner rakt upp och ned för de anställda och sedan utgå från att de förstår dessa. För förståelse krävs en dialog mellan ledning och anställd. Därmed blir internkommunikationen även ett viktigt verktyg för ett väl fungerande ledarskap.

Enligt Mishra et al. (2014) har flera chefer insett att muntlig kommunikation mellan chef och medarbetare är viktigt för att skapa engagemang hos medarbetare och bygga upp tillit, samt för att skapa en känsla av sammanhållning inom organisationen. Ändå kan chefer ofta hellre välja skriftliga kanaler för att det helt enkelt är lättare att få ut information där samt att det finns mindre risk för utdragna diskussioner eller frågor från mottagarna. I studien framkom även vikten av att som chef veta på vilket sätt medarbetarna föredrar att få information. Chefen har ett visst antal kommunikationskanaler tillgängliga och det är viktigt att besluta om vilka kanaler som ska användas för vilken typ av information och vilka olika syften de har.

Enligt French (2011) kan ledare stärka kommunikationen inom organisationen, främst mellan ledare och medarbetare, genom att praktisera något som kallas MBWA (Management by walking around). Detta innebär att chefer besöker olika delar av verksamhet-

en och pratar direkt med sina medarbetare. Studier visar att MBWA kan öka både medarbetarnas engagemang och organisationens effektivitet, främst genom att den upplevda klyftan mellan chefer och medarbetare minskar, samt att kommunikationen mellan leden förbättras genom meningsfull kommunikation. Detta leder i sin tur till att skillnaden minskar mellan vad medarbetare vill höra och se och vad som egentligen sker (French, 2011).

### **3.2.3.1 Empowerment – ett ledarverktyg för att öka medarbetarnas engagemang och motivation**

Empowerment kallas den process i vilken en chef delegerar av sin egen makt till den anställde så att den genom det får en större förståelse för organisationen som helhet och sitt arbete i den (French, 2012). Fördelarna med empowerment omfattar ett starkare engagemang, ökad motivation och högre grad av nytänkande, samt en ökad arbetstillfredsställelse inom organisationen (Yukl, 2013).

Empowerment består enligt Spreitzer (1995) av fyra komponenter: mening, självbestämmanderätt, tilltro till den egna förmågan och inflytande. Dessa fyra faktorer bildar tillsammans något som Spreitzer kallar psykologisk empowerment och där avsaknaden av en faktor kan minska känslan av upplevd empowerment. *Mening* omfattar arbetsuppgifternas värde och syfte i relation till individens egna värderingar. *Självbestämmanderätt* innebär personens uppfattning om vilka möjligheter han/hon har att initiera eller styra sina handlingar vilket omfattar processer i arbetet, till exempel arbetstakt och arbetsmetoder. *Tilltro* till den egna förmågan, eller kompetensen, omfattar hur individen upplever sig kunna genomföra arbetsuppgifterna på ett bra sätt. Den sista faktorn, *inflytande*, omfattar i vilken grad individen har möjlighet att påverka strategiska, administrativa eller operativa beslut.

Caldwell (1993) använder begreppet *involvement culture*, som omfattar en uppsättning av valfria och ledarledda initiativ som syftar till att uppmuntra en högre grad av deltagande hos medarbetarna gällande organisationens verksamhet. Dessa initiativ kan ligga på olika nivåer, där den lägsta nivån handlar om att informera och konsultera medarbetare i frågor som rör dem. En omfattande *involvement culture* kännetecknas bland annat av en genomgående ansträngning i syfte att skapa engagemang för organisationens mål, visioner och prestationer. I en sådan kultur är kommunikationen inom organisationen öppen, informell och flexibel. I och med att kommunikation ofta sker öga mot öga blir medarbetarna aktiva deltagare och uppmuntras att ge återkoppling och skapa en dialog. Detta skiljer sig från organisationer med lägre grad av deltagande, där kommunikationen är formell och kanalbunden. Medarbetarna är här passiva mottagare av information och förväntas inte delta i diskussionerna eller ge återkoppling. Utifrån dessa två faktorer kan fyra typer av organisationstyper urskiljas: 1. *Directive* ("Gör som vi säger"); 2. *Coordinated* ("Vi måste handla som ett gemensamt företag"); 3. *Accessible* ("Informationen ska flöda fritt") och 4. *Open* ("Du kan vara delaktig i förändringar"). De här fyra organisationstyperna är i praktiken inte avgränsade från varandra, utan de kan flyta in i varandra och en organisation kan innehålla kännetecknen från alla fyra kategorierna, beroende på olika verksamhetsområden. De är dock användbara som en utgångspunkt vid tydliggörande av strategiska val inom organisationen, till exempel är internkommunikationens syfte att informera, öka medvetenheten eller uppmuntra till beteendeföränd-

ringar? Kan information spridas enbart via ”passiva kanaler” eller behövs kompletterande möten (Caldwell, 1993)?

Enligt Yukl (2013) krävs det mer än delegering av uppgifter, utmanande arbetsuppgifter och möjlighet till självbestämmande för att medarbetare ska känna sig mindre maktlösa och uppleva sitt arbete som meningsfullt. Inget av detta spelar nämligen någon roll om medarbetarna inte besitter de kunskaper och färdigheter som krävs för att utföra arbetsuppgifterna eller om de är rädda för att misslyckas. Empowerment är inte något generellt som kan återskapas under alla förhållanden, utan något kognitivt som formas av arbetsmiljön. Därmed återspeglar empowerment människors egna uppfattningar om sig själva i relation till sina arbetsförhållanden. Samtidigt är det inte något absolut, som antingen finns eller inte finns. Medarbetare kan med andra ord uppleva mindre eller högre grader av det (Spreitzer, 1995).

## 4. Resultat och analys

Här nedan presenteras materialet som vi har samlat in från självrapporter och fokusgrupper tillsammans med en analys för att underlätta för läsare. Vi väver också ihop den med teori från teoriavsnitt del 1 och 2. Eftersom vi har inspirerats av en fenomenologisk metodansats har vi valt att fokusera på individens upplevelser av internkommunikationens funktioner. Dessa presenteras under följande teman: informations-spridning i ett lärande syfte, spridning och upprätthållande av organisationskultur och ledarens kommunikativa roll samt empowerment.

### 4.1 De formella kommunikationskanalerna inom kommunen

I Örskelljunga kommun förekommer ett antal formella kommunikationskanaler. I diskussionerna i fokusgrupperna framkommer det att majoriteten av kanalerna som används är digitala kanaler, till exempel intranätet, mejl och nyhetsbrev, man kan eventuellt också se en förskjutning från skriftliga till elektroniska kanaler. Den information som främst förmedlas verkar vara av nyhets- eller operativ karaktär (Erikson, 2008). Personalen sätter även ett värde på de arbetsplatsträffar som de har i sina enheter. Nedan kommer vi att ge en bakgrund till de olika kommunikationskanalerna samt belysa vad som framkommit om dessa i vår empiri.

*Orkelin* är kommunens intranät och är Internet-startsida på alla kommunens datorer. Där finns en nyhetssida med information som är relevant för alla medarbetare. Det finns även flikar för de olika förvaltningarna där de kan lägga upp information som rör den egna verksamheten. Under förvaltningssidorna ser upplägget lite olika ut beroende på vilket förvaltning det är och det finns även möjligheter för förvaltningscheferna att informera sina medarbetare under rubriker som ”chefen informerar”. På intranätet finns även allmän information och blanketter som medarbetarna kan ha behov av. Andra funktioner är bland annat självservice, där personalen kan rapportera sina arbetstimmar. Merparten av våra respondenter, både i självrapporter och fokusgrupper använder intranätet men tycker att det kunde vara mer uppdaterat.

Det är liksom inte ”up to date” alltid, men intressant.  
(Medarbetare, personlig kommunikation, fokusgrupp, 24 november 2014).

De tycker även att det är svårt att hitta rätt information där. Personerna i fokusgrupperna tycker också att det finns en otydlighet om vem som ansvarar för att uppdatera intranätet (eftersom det har varierat). En medarbetare berättar till exempel om hur han/hon blivit skickad mellan olika personer när denne ville lägga upp information på intranätet. Samtidigt upplever några andra av deltagarna att intranätet blivit mer uppdaterat sedan kommunikatorstjänsten tillsattes.

Önskemål som kommit upp hos de anställda har varit att ny information på hemsidan borde märkas ut på något sätt så att de lättare ser det och/eller hittar det när de manövrerar på intranätet. I en av fokusgrupperna berättar de även att man inom Utbildningsförvaltningen håller på att bygga en ny extern hemsida som vänder sig till vårdnadshavare och deras barn men som även kommer innehålla vissa interna funktioner för personalen.

När det gäller både intranätet och informationsskärmarna så är frågan om vem som ska uppdatera det och vem som ska ha tiden att uppdatera dessa något som kommer upp. En person nämner till och med i fokusgruppen att ”kanske har man aldrig satt så stort värde på den administrativa insatsen inom organisationen. Den ska sköta sig själv” (Medarbetare, personlig kommunikation, fokusgrupp, 24 november 2014).

*Informationskärm* är en ny satsning inom kommunen som ska ha både en intern och en extern funktion. Skärmarna ska innehålla kortfattad information som ska anpassas till platsen där skärmen finns. Tanken är att de interna skärmarna ska finnas på varje förvaltning och enhet i kommunen. De externa ska sättas upp på skolor och andra offentliga platser. Skärmarna har använts på försök i kommunhuset under sex månader och ska i slutet av 2014 även sättas upp på stadsbiblioteket. I kommunhuset finns det i nuläget (november, 2014) interna skärmar på två platser, samt en extern skärm i receptionen. I båda fokusgrupperna uttrycker deltagarna en viss osäkerhet kring syftet med informationsskärmarna. Flera är av uppfattningen att de främst kommer att användas för extern kommunikation till kommuninvånarna och att de inte kommer att användas internt.

”Det känns som det är för medborgarna som en marknadsföringsgrej, det handlar inte om vår interna kommunikation.” (Medarbetare, personlig kommunikation, fokusgrupp, 24 november 2014)

”Ute här är de ju jättebra om man sitter och väntar i receptionen (något) om sitter och dricker kaffe så kanske man skulle kolla men jag skulle inte stanna om jag gick förbi.” (Medarbetare, personlig kommunikation, fokusgrupp, 24 november 2014)

*Mejl* finns tillgängligt för kommunens anställda i form av mejlprogrammet Groupwis där anställda har en egen mejladress (av typen @orkelljunga.se). Där finns det olika mejllistor, men även möjligheter att skapa en kalender som sedan kan delas med kollegor. Just den här funktionen är något som flera av deltagarna i fokusgrupperna och självrapporterna använder och uppskattar. Det är användbart att veta kollegernas scheman. Alla anställda som vi har varit i kontakt med har uppskattat mejlen som kommunikationsform eftersom det går snabbt och är smidigt samt att de kan svara på dessa när de har tid. De gillar också att de kan gå tillbaka och titta i inkorgen för att läsa gammal information. Samtidigt är tillgängligheten något som vissa nämner som ett problem eftersom de kan få mejl vars innehåll inte är relevant för denne med då personen mejlat ”alla” bara för att man kan göra det.

De medarbetare som endast är timanställda eller är vikarier inom kommunens verksamheter har ingen orkelljunga-mejladdress. Detta är något som ibland upplevs som problematiskt, då det blir svårare att nå dessa personer.

*Nyhetsbrev* skickas varje månad från kommunens personalavdelning till alla medarbetare, där viktig information tas upp. Dessa ska även skrivas ut och sättas upp på anslags tavlor på enheterna. En av medarbetarna i fokusgruppen är dock osäker på om detta sker på dennes förvaltning. Det förekommer även nyhetsbrev inom de olika förvaltningarna, men förekomsten varierar och är beroende av de olika cheferna vid förvaltningarna. Flera av deltagarna i båda fokusgrupperna nämner även att den förra kommunchefen

brukade skicka ut ett nyhetsbrev. Detta var något som flera uppskattade, särskilt eftersom nyhetsbrevet även användes för att meddela viktiga händelser i kommunchefens schema.

När vi hade den förra kommunchefen så skickade ju han ut ett sånt veckobrev ... och det är ändå .. då har man ju lite förståelse för att ...För det kan ju hända att jag behöver prata med Peter (nuvarande kommunchefen, red.anm), och då vet jag att han inte är här dessa dagarna då kan jag planera min tid. Och det kan man ju ögna igenom fort.” (Medarbetare, personlig kommunikation, fokusgrupp, 24 november 2014)

Det verkar även finnas chefer som skickar ut egna nyhetsbrev till sina anställda. Det är något som är upp till var och en ifall de vill göra det.

*Möten* förekommer inom kommunens verksamhet i flera olika former. Varje arbetsplats har arbetsplatsträffar månadsvis där de pratar om vad som händer i arbetsgrupperna och som är en del av den fackliga samverkan. Det finns även samverkansmöten och andra fackliga möten, samt olika former av ledningsgruppsmöten. Förekomsten av övriga möten varierar beroende på förvaltning och enhet. Några enheter har främst arbetsplatsträffar, medan andra även har korta veckoträffar där de berättar om vad som händer under veckan. Just arbetsplatsträffarna verkar vara väldigt uppskattade av både medarbetare och chefer som ett sätt att hålla sig ajour med vad som händer i de egna leden och cheferna i fokusgrupperna beskriver det som ett viktigt forum för att sprida information.

”Jag tror det är jätteviktigt att man har det och att man inte ser genom fingrarna när det gäller det. Att det skapas en möjlighet så att alla får vara med på arbetsplatssträffarna” (Medarbetare, personlig kommunikation, fokusgrupp, 24 november 2014).

I kommunhuset hålls varje månad ett *månadsforum* på 30 minuter för all personal i huset. Mötet leds av kommunchefen och där tas både stora och små frågor upp. Det är inte en arbetsplatsträff utan ett vanligt informationsmöte. De powerpointpresentationer som används under mötet läggs sedan en tid tillbaka upp på intranätet efter önskemål från personal som inte sitter i kommunhuset så att även de kan informera sig om vad som sagts där (Sarah Lundberg och Lisa Larsson, personlig kommunikation, 10 november 2014).

## ***4.2 Internkommunikation i informerande och lärande syfte***

Enligt Huber (1991) är det första steget i lärande tillgång till information. I Örskelljunga kommun finns det många olika formella kontaktvägar som till exempel intranätet där de anställda kan finna information. Men för att kommunikation ska uppstå krävs att medarbetarna delar informationen med varandra och tolkar den. Frågan är därför om detta är något som görs på möten eller om de endast är informerande till sin karaktär. Var kan personalen i sådana fall få hjälp med att tolka den information som finns? Filstad (2012) menar att information automatiskt inte leder till ny kunskap. Den blir kunskap först när den förenas med sammanhang, erfarenhet och reflektion. Det finns därför en risk om medarbetarna får för mycket information eftersom de då får svårigheter med att sälla och tolka den information som behövs i sitt arbete, det vill säga den information som de skulle behöva utveckla till ny kunskap. De skulle istället behöva relevant information

och som de sedan får hjälp med att sätta i rätt kontext (Quirke, 2008) så att medarbetarnas förståelse för informationen ökar.

Något som tas upp i självrapporterna är att de anställda får många mejl och att det finns en risk att de drunknar i informationsflödet och inte lyckas ta till sig den viktiga informationen. Mängden information ökar i takt med att det blir allt lättare att sprida informationen, till exempel via intranät och mejl. En av medarbetarna exemplifierar detta med att han/hon inte behöver veta vem som har en felparkerad bil utanför kommunhuset, i och med att personen inte arbetar där. Detta är exempel på information som verkar gå ut till alla, men som borde vara mer riktad. Enligt Rice (1987, refererad i Heide, 2002) kan den här fokuseringen på tekniska kommunikationsmedel leda till antagandet att mer information alltid är önskvärd vilket inte stämmer. Istället blir det svårt att ta till sig all information och därmed finns risken att gå miste det som är relevant, när det omges av irrelevant information. Detta är något som kan försvåra kommunikationen och lärandeprocessen. Man skulle även kunna se på det här som en typ av brus som försvårar kommunikationen. En annan variant av detta skulle kunna vara det som en av medarbetarna tar upp i sin självrapport om att det ibland är mycket irrelevant information tas upp på möten. Den tendens till informationsöverflöd som uttrycks i flera självrapporter är dock inget som våra fokusgrupper upplever. Istället menar en medarbetare att det snarare är för lite information, men att det även beror på vad man behöver för information. Detta gäller särskilt för övriga fakta, som inte direkt har med arbetet att göra, men som ändå behövs för att få arbetet att flyta på.

Ytterligare en problematik som framkommer är svårigheten att hitta relevant information på intranätet. I fokusgrupperna uttrycks det en viss frustration över att det ibland inte går att hitta den information som behövs på intranätet, främst för att sökfunktionen inte fångar upp alla dokument (till exempel vissa pdf-filer). Enligt Dewett & Jones (2001) erbjuder intranätet och övriga IT-verktyg stora möjligheter för en ökad transparens inom organisationen i det att information kan göras tillgänglig för alla. Det skulle också öka chanserna till meningsutbyte mellan förvaltningarna och även på möjligheterna till kunskapsdelning, samt ge medarbetarna en större inblick i andras perspektiv på organisationen och vad de gör (Heide et al., 2005) vilket skulle ge dem en bättre grund att stå på när de diskuterar och funderar på saker som rör kommunens (gemensamma) verksamhet.

När det gäller information i kommunen är cheferna som har deltagit i studien fokuserade på de formella kommunikationsvägar som finns. De verkar inte fungera så mycket på varför man gör på ett visst sätt eller hur man skulle kunna förändra den till det bättre. Vi tycker att det verkar som att de nöjer sig med hur det är i nuläget. Flera av cheferna upplever att intranätet och mejlen är en viktig del i hur de får del av information, men även hur de sprider information vidare. En av cheferna nämner att den alltid skickar vidare information via mejl som den upplever är viktigt för sina medarbetare att veta. Det är enkelt att skicka i väg ett mejl och därför använder de gärna det, men detta är enligt vår litteratur inte alltid det effektivaste sättet att skapa kunskap. Därför vore det bra om de inte alltid förlitade sig på det typen av kommunikation. Enligt Erikson (2008) måste man även som ledare acceptera att personer är olika i på vilket sätt de vill ta till sig information. Flertalet kanske föredrar mejl, men andra kanske hellre vill få det på anslagstavlan. Vi tycker att det är viktigt att cheferna inte låser sig till en kommunicat-



ionskanal, eftersom chanserna för lärande ökar om information delas via flera källor. Vilket skulle gagna kommunen mer då chansen att alla har tagit del av informationen ökar samtidigt, som det skulle skapa fler arenor för kunskapsdelning.

En av cheferna i fokusgrupperna upplever att kommunikationen uppifrån kommunledningen och ner i organisationen har blivit bättre under det senaste året. Denne menar att det nog till stor del beror på att personen nu sitter med i ledningsgruppen för sin förvaltning. Tidigare var det endast verksamhetschefen som satt med i ledningsgruppen och då hade ansvaret för att föra informationen vidare. När de nu har plockat bort ett steg i kommunikationsledet flyter informationen på bättre, vilket chefen upplever har ökat de egna möjligheterna till att tillgodogöra sig information. Samtidigt ska ju inte det vara den enda lösningen för att få internkommunikationen att fungera bättre, att plocka bort en del i kommunikationskedjan. Den ska fungera även om det finns flera kommunikationsled i organisationen.

I både självrapporter och fokusgrupp hos medarbetarna tas den informella kommunikationens betydelse upp. En av medarbetarna i fokusgruppen upplever att det ibland kan bli för mycket ”korridorssnack” och att detta kanske skulle kunna avhjälpas med fler relevanta möten. En annan av medarbetarna som sitter i kommunhuset upplever också att det är mycket information som sprids i korridorerna och att han/hon ibland kan höra att det diskuteras frågor som är viktiga för alla att veta, men som inte kommer vidare till denne. Ett exempel på detta finns även i självrapporterna där en medarbetare ser det som ett stort problem att få ta del av information om vad som hänt i verksamheten under dagen för de som arbetar natt. Det finns mycket information som sprids muntligt under dagtid som de andra då går miste om. En tredje medarbetare menar att det finns risker med att använda sig mycket av informell kommunikation, särskilt för de personer som har ”dåliga kontakter”, som kan uppleva att de inte är tillräckligt informerade. Det finns även risker att informationen förvanskas mellan kommunikationsleden. Här kan vi åter igen peka på vikten av att använda sig av mer än en kanal för att säkerställa att informationen verkligen går fram. Det verkar dock även finns fördelar med den informella kommunikationen. En av medarbetarna i fokusgruppen menar att han/hon känner sig bättre insatt nu än tidigare på grund av att den nu har sitt rum närmare chefen och då får mer information muntligt.

Ett annat område som ger upphov till viss problematik är hur de medarbetare som arbetar ute i verksamheten, och som inte sitter vid ett skrivbord med tillgång till dator, ska få ta del av information som förmedlas via digitala verktyg. En av medarbetarna i fokusgruppen menar att det på hans/hennes arbetsplats inte finns möjlighet för alla att söka upp information på datorn. Det finns helt enkelt inte tid för det, här är det istället muntlig information som gäller och som fungerar. Ett exempel på detta är information som fanns med i nyhetsbrevet från personalavdelningen gällande ändringar för rapportering av timmar, som medarbetaren berättar att de fick information om muntligt från en representant från personalavdelningen. Samma medarbetare nämner även att de enda gångerna han/hon är inne på intranätet är för att använda självservice-funktionen där.

Muntlig kommunikation kan dock ha en exkluderande funktion eftersom det förutsätter att personen är närvarande. De som inte var där är i behov av att någon på något sätt återberättar vad som sagts. Det här ställer krav på både mottagaren och sändaren därför

kan det vara bra att inte helt förlita sig på den muntliga och/eller informella kommunikationen, utan även komplettera den med skriftlig information. Därför är det viktigt att man sammanställer protokoll från möten så att de som inte varit med vet vad som blivit sagt. Det är också en hjälp för de som var närvarande eftersom de då kan använda dessa som minnesanteckningar.

I självrapporterna framkommer det att det finns vissa tekniska svårigheter när det gäller samarbete och kunskapsdelning inom den egna förvaltningen, främst i fråga om samarbete mellan hemtjänst och sjuksköterskor. Problematiken består här i att de arbetar i olika datasystem som inte kan integreras, vilket innebär att hemtjänsten inte har möjlighet att läsa anteckningar som sköterskorna gör rörande de områden som överlappar med hemtjänstens ansvarsområden. Detta är något som försvårar samarbetet över yrkesgrupperna inom förvaltningen.

Ett önskemål och förslag som framkommer i en av självrapporterna är att man borde skapa ett chefsforum på intranätet för att underlätta kommunikationen cheferna emellan, där de kan diskutera frågor med varandra. Om det skulle genomföras skulle organisationen genom det skapa en plattform för samverkan mellan chefer på olika nivåer och samtidigt öka möjligheterna till lärande och kunskapsdelning.

### ***4.3 Internkommunikation för spridande och upprätthållande av organisationskulturen***

En kommun arbetar med många områden som har olika förutsättningar för verksamheten. Det finns också skillnader vad gäller utbildning, ålder och kön hos de anställda. Därför menar vi att man utifrån differentieringsperspektivet kan se Örkellunga kommun som en arbetsplats med många olika subkulturer. Förekomsten av dessa förenklas av att kommunens verksamheter är uppdelade både efter arbetsområde och till viss del geografiskt. Det tydligaste uttrycket för detta är den uppdelning som vi kan urskilja mellan kommunhuset och resten av verksamheten.

Flera av medarbetarna, både i självrapporter och i fokusgrupper, upplever nämligen att det finns en uppdelning mellan de som arbetar i kommunhuset och de som inte gör det. En av medarbetarna i fokusgruppen jämför kommunhuset med Stockholm och benämner resten av organisationen som lantisar. Han/hon menar att de som arbetar i kommunhuset får tillgång till mer information och därför vet mer om verksamheten. Det här kan ses som ett verbalt uttryck som säger något om medarbetarens syn på organisationskulturen. Det är inte heller omöjligt att fler tycker som han/hon, eftersom de övriga i gruppen skrattade när personen drog den liknelsen.

I den andra fokusgruppen tar cheferna upp att det i kommunhuset förekommer mycket informationsspridning genom informella kommunikationsvägar, som andra som inte sitter där lätt missar. Vi tycker även att det här indikerar ett vi-och-dom-tänk, som kan inverka på den önskade situationen med en övergripande organisationsgemenskap. Samtidigt kommer det alltid att finnas subkulturer i organisationer (Heide et al., 2005) eftersom de uppstår så fort medarbetare delas in i grupper. Det är svårt att komma ifrån detta i en så pass stor organisation som Örkellunga kommun, eftersom det inte bara gäller olika arbetsgrupper, utan att dessa även är spridda geografiskt.

En anledning till att det kan vara svårt för organisationen att bygga en enhetlig kultur är för att de arbetar inom fält som ofta har motstridiga behov. Men bara för att det förekommer olika subkulturer inom en större grupp betyder det inte att de inte också kan ha en övergripande kultur (Bang, 1999). Dock kan vi inte bekräfta att det uttalat finns en sådan, eftersom vi inte har haft tillgång till representanter från alla kommunens förvaltningar. fördelarna med att ha en sådan är att det ger medlemmarna en gemensam värdegrund att utgå från och som formar deras beteenden inom kommunen. Perfekta forum för att sprida dessa värderingar är under gemensamma aktiviteter som de formella möten som finns inom och utom förvaltningarna, till exempel månadsforumet. Månadsforumet kan även beskrivas som en typ av kulturkommunikation utifrån Erikson (2008). Det kan även ses som det Bang benämner som ett strukturellt uttryck i form av en ritual.

En problematik som de kommunanställda berör både i fokusgrupperna och i flera självrapporter är att det inte känns bra när de först läser om något i lokaltidningen men som de borde ha fått information om innan eftersom det berör den egna verksamheten. Det kan till exempel handla om att förvaltningen ska få en ny chef. Bristen på kommunikation i det här fallet menar vi kan på ett negativt sätt påverka medarbetarnas motivation och känsla av tillhörighet i organisationen. Den uppkomna situationen kan tolkas av dem som att de inte förtjänar att veta om det innan det blir en nyhet i tidningen. Implicit blir det en gestaltning av organisationskulturen som säger att alla inte har rätt att veta all den information som berör dem. Tillgång till relevant information är enligt Mishra et al. en viktig funktion för internkommunikationen, eftersom det kan bidra till att öka medarbetarnas engagemang och därmed även ge en positiv organisationskultur.

Om informationsdelningen, med hjälp av tydligare rutiner (till ansvariga för det som chefer), blir bättre både inom och mellan förvaltningar kan det även förmedla engagemang vilket leder till bättre relationer i kommunen och en större motivation hos de anställda. Det kan i sin tur leda till bättre resultat och att organisationens tankar om mål och visioner sprids.

För att sprida organisationskulturen behövs fungerande kommunikationsvägar i kommunen, men utifrån självrapporter och fokusgrupper kan vi urskilja en viss uppdelning av medarbetarna i de som använder en dator i det dagliga arbetet, jämfört med de som inte gör det och som har svarat på vår enkät eller deltagit i våra fokusgrupper. Den medarbetare som arbetar utomhus menar att det är svårt att få tid till att sätta sig framför datorn vilket innebär att informationen som finns på intranätet eller som kommer via mejl sällan når honom/henne.

Och sitter vid datorn det gör vi när vi lägger in något på självservice. Det är ju typ när vi använder datorn, eller ja, det finns ju andra fall också när man ska leta upp något ... så visst, mejl och så funkar jättebra om man är inne, men det är inte direkt avsatt någon tid ... tänk att 20 gubbar ska springa till datorn, två gånger om dagen, det blir kö. Det funkar liksom inte, så där krävs något annat, som det muntliga eller något pappersaktigt (Medarbetare, personlig kommunikation, fokusgrupp, 24 november 2014).

På den här arbetsplatsen är istället muntlig kommunikation och möten en viktig del när det gäller att tillgodogöra sig information, vilket de verkar vara medvetna om. Om

kommunledningen fokuserar för mycket på att kommunicera med hjälp av digitala verktyg finns en risk att de som inte har tillgång till dessa känner sig uteslutna ur kommunikationsflödet och därför blir mindre engagerade än övriga medlemmar. Detta kan leda till sämre motivation hos dem och en mindre positiv organisationskultur (Mishra et al., 2014).

En chef i fokusgruppen tar upp problematiken när det gäller att sprida information till sina anställda, till exempel via information som sätts upp i personalmatsalen när de anställda inte har någon sådan eller någon annan form av gemensam samlingsplats. Under fokusgruppen för chefer så pratar de även en längre stund om hur mycket tid de som chefer ska lägga på att försöka sprida information och i vilka informationskanaler. Samtidigt menar de att det inte finns något svar på det utan att det är upp till varje person hur mycket den vill göra det. Det här kan ses som ett exempel på en konstruerad social verklighet. Vi förstår det som att det finns få rutiner för hur och när information ska spridas, vilket är något som cheferna inte verkar ifrågasätta. Det är bara så det är: den konstruerade verkligheten har blivit något som tas för givet och som inte ifrågasätts.

En av medarbetarna i fokusgruppen upplever att kommunikation och samarbete fungerar bra inom den egna enheten och att det blir mycket diskussioner på rasterna eftersom många arbetar ute i verksamheten. Samtidigt upplever medarbetaren att det finns brister i kommunikationen uppifrån. Dock vill han/hon inte spekulera i varför det ser ut på det här viset. Två andra medarbetare, som har tillgång till dator i arbetet men som inte sitter i kommunhuset, upplever tvärtom att kommunikationen från kommunledningen fungerar bra, men att det finns mer att önska när det gäller kommunikationen inom den egna förvaltningen.

En viktig person när det kommer till att förmedla organisationskulturen är ledaren (Schein, 2010) och vad den väljer att sätta fokus på. Att inte berätta för alla att de håller på att anställa en ny chef till enheten eller att månadsforumet inte är öppet för alla kan till exempel ge signaler om att de i kommunhuset är viktigare än andra och därför får tillgång till mer information än övriga i verksamheten.

#### ***4.4 Ledarens kommunikativa roll***

Ledare har ett kommunikativt ansvar och därför en viktig roll i organisationen. Ett stort samtalsämne under chefernas fokusgrupp är det ostrukturerade och illa uppdaterade intranätet. De pratar även om vem som har rätt att uppdatera detta, samt att förvaltningscheferna borde bli mer synliga där. I nuläget står det inte alltid något under den flik där det är tänkt att förvaltningschefen ska skriva till sina anställda. Medarbetarna tycker det är dåligt och att det sänder tvetydiga signaler till dem om intranätets betydelse.

Något som flera chefer tar upp både i självrapporterna och under vårt samtal är frågan om hur information ska spridas i organisationen och vem i kommunen som ska ansvara för det. Något som efterfrågas är strukturer för vem som ska göra vad. Som chef har man inte bara ett kommunikativt ansvar utan man ska även leda verksamhetens arbete. Vi menar att det därför är en del av deras yrkesroll att strukturera och skapa rutiner för hur man kommunicerar och förmedlar information i de egna leden men det verkar ju

inte fungera ultimat. Vi funderar därför på om det handlar om att de inte är säkra på sina olika chefsroller.

Vi upplever även att det finns en osäkerhet kring förekomsten av rutiner inom organisationen, vilket kommer till uttryck när cheferna själva ställer sig frågan ”Har vi några rutiner?” när vi frågar dem om det. Under fokusgruppen med medarbetarna framkom det att de också ansåg att rutinerna för vem som ansvarar för vilken informationsspridning är bristfälliga. De menade också att cheferna borde ha en idé om hur informationen på ett bra sätt ska kommuniceras i den egna enheten. Vi anser att genom att ge kommunikationen en tydligare struktur och bättre ansvarsfördelning (mellan vem som gör vad) kan mycket vinnas. Andra frågor som kommit upp i empirin är svårigheterna med att veta om informationen kommit fram till de som är berörda av den (alltså om alla delar i kommunikationsledet gör vad de ska) samt problemen med att veta om alla uppfattat informationen på det förväntade sättet. Ett talande exempel på detta som tas upp under fokusgruppen är den tvetydiga information personalen på kommunhuset fått om hur de ska anmäla sig till julbordet och till vilket datum. Diskussionen lockar fram spridda skratt om hur svårt det kan vara med att få samstämmiga uppgifter om något så enkelt.

En sak som vi tror bidrar till att informationen inte kommer fram till alla som berörs av den är att många i organisationen gärna förenklar hur kommunikation fungerar. Precis som Högström et al. (1999) skriver är det en komplex företeelse som sker genom hela organisationen åt alla håll därför är kommunikation svårare än att chefen mejlar information till sina anställda. Tydligare rutiner kan även vara en hjälp vid förändringskommunikation (Erikson, 2008), eftersom det då kan bli enklare att kommunicera syftet bakom förändringen. Processen med att förbättra Örskelljunga kommuns internkommunikation är en form av förändringsarbete, men något som flera av deltagarna i fokusgrupperna inte varit medvetna om är på gång.

Cheferna diskuterar också vilken information som de ska föra vidare till sina medarbetare, alltså vad som berör dem. De verkar göra medvetna val om vilken information som ska nå dem och vad den ska innehålla, något som vi finner stöd för i vår teori. Som ledare ska de göra ett urval samt formulera om den så att den passar mottagaren. Kommunikationen sker främst genom att de pratar med sin personal, men också via mejl. Två personer informerar även genom veckomejl och veckomöten. Forskning visar att möten är en viktig ingrediens för att skapa engagemang hos de anställda.

Enligt Högström et al. (1999) är det ledarens uppgift att formulera om budskap om mål och visioner från företagsledningen så att dennes anställda får svar på frågan ”vad betyder det för oss?”. Bennis (1997) menar även att det krävs en dialog mellan ledning och anställd för att en bättre förståelse. Ett exempel på det från vår empiri är när en av medarbetarna berättar om hur de på dennes förvaltning arbetar med att konkretisera Vision 2020 till mål som de kan uppfylla.

När det gäller den informella kommunikationen relaterar cheferna i fokusgruppen med en gång till skvaller och rykten. När vi sedan frågar dem om informella möten med medarbetare i korridorer eller vid fikaraster framkommer det att även dessa till stor del förekommer. Den informella kommunikationen är en stor del av all kommunikation och minst lika viktig som den formella. Därför är det lite synd att cheferna har en negativ

tolkning av vad informell kommunikation är. Informell kommunikation är ju också en del av den interna kommunikationen. Samtidigt kan bristfällig internkommunikation leda till att ryktesspridning (Dervin, refererad i Heide, 2002). Behovet av det tror vi är större om det finns mindre information att tillgå i organisationen. Om de informella mötena berättar en av cheferna att denne försöker att minst en gång per dag besöka de olika arbetslagen så att de ska få möjlighet till en dialog. En av de andra cheferna har sina grupper utspridda i kommunen och har därför svårare att besöka dem, men att det finns inplanerat minst ett besök i veckan hos alla enheterna. Det är onekligen enklare att vara en närvarande chef när alla medarbetare finns samlade, samtidigt som det även blir enklare för medarbetarna att tala med chefen. Flera forskare framhåller att personliga möten är det effektivaste kommunikationssättet i och med att en dialog ger medarbetare större möjligheter till att tolka den information som ges, samt att skapa mening.

En chef tycker i sin självrapport att internkommunikationen skulle bli bättre om de i kommunen hade mer målfokuserade möten. Detta kan tolkas på två sätt: antingen tas inte relevanta frågor upp på mötena eller saknas det en tydlig struktur för mötena i syfte att undvika utvecklingar om andra frågor. Enligt (Alvesson (Red.) & Sveningsson (Red.), 2012) är det en viktig del av att vara chef att kunna planera och organisera sitt arbete, vilket även gäller de möten som hålls.

Andra saker som efterfrågas i självrapporterna från medarbetarna är mer närvarande chefer som de anställda kan diskutera med, samt att de inte bara lägger mötestid på att informera utan att det även finns tid för diskussion. Detta stöder forskningen från Mishra et al. (2014) där vikten av möten mellan chef och medarbetare betonas. Medarbetare får därmed möjlighet till direkt kommunikation med chefen och kan ställa frågor vid behov. Ytterligare ett exempel är medarbetarnas egna önskemål om att cheferna ska vara mer närvarande i verksamheten. Detta blir extra tydligt när en av medarbetarna ställer följande fråga:

Alltså vi pratar ofta där nere, vem är kommunchefen? Alltså vi vet ju, vi har ju sett honom i tidningen, men vem är han? Han har inte varit och visat sig överhuvudtaget. Och är man här i kommunhuset så kan man nog stöta på honom, men liksom han är ju ändå vår chef, alltså vår högsta chef (Medarbetare, personlig kommunikation, fokusgrupp, 24 november 2014).

Som ledare är det även viktigt att sätta sig in i hur personalen har det i sitt arbete. Andra kommunanställda efterfrågar mer återkoppling på olika frågor från sina chefer. Det verkar finnas en allmän önskan hos deltagarna i fokusgruppen att även cheferna inom de olika förvaltningarna borde synas mer på de olika arbetsplatserna. En av medarbetarna upplever även att det finns en osäkerhet när det gäller vem som är vem av cheferna.

Vi fick ju en ny chef här också, och då kände jag också det här med att åtminstone inom förvaltningen, borde vi veta vem som är förvaltningschef. Och att, ja den, kanske skulle liksom, gå runt och visa sig på olika ställen, just så man får det här att ”ja, hon har faktiskt varit här någon gång”. Eller någon information om det i alla fall (Medarbetare, personlig kommunikation, fokusgrupp, 24 november 2014).

Att inte veta vem som är chef för den egna förvaltningen är inte bara en brist i ledarskapet (när personalen inte vet vem högste chefen är) utan det här påverkar i sin tur

även organisationskulturen (Schein (2010). Att chefen är synlig och har kontakt med medarbetarna, till exempel via besök och muntlig kommunikation, kan enligt French (2011) minska klyftan mellan chefer och medarbetare och är även ett sätt att motverka att felaktig information sprids inom organisationen. Detta gör även chefen mer tillgänglig för medarbetarna.

En stor arena för att ta del av internkommunikationen menar medarbetarna i fokusgruppen är de arbetsplatsträffar som varje enhet har. Det ser vi som något positivt eftersom de där har en arena för att mötas och lyfta frågor som rör dem. Forskning visar också att fysiska möten alltid är att föredra (Mishra et al., 2014). Något som efterfrågas av några av cheferna är bland annat möjligheten att kunna närvara på månadsforumet, samt att de vill ha nyhetsbrev från den högsta chefsnivån om vad som är på gång i den egna verksamheten. Det kan vara svårt att ge alla medarbetare möjlighet att få närvara vid månadsforum med tanke på deltagarantal och utrymme, men det hade kanske varit en idé att i alla fall låta de med chefspositioner få närvara om de önskar. Tillsammans med ett nyhetsbrev från högsta nivå är detta två enkla sätt för kommunen att öka känslan av samhörighet, samt att minska på den uppdelning mellan kommunhuset och den övriga verksamheten, som flera i nuläget ger uttryck för. På så sätt hade medarbetare och chefer känt sig mer inkluderade i om vad som händer i verksamheten. Ett mejl hade dessutom varit både enkelt att sammanställa och förmedla till berörda.

Andra ledarfrågor som påverkar organisationskulturen är vad chefen gör eller inte gör. Kulturen är nämligen uppbyggd av både uttalade och observerbara beteenden. Ett beteende skulle i sådana fall kunna vara när de högre cheferna inte visar sig ute i verksamheten. Om de anställda inte frågar varför det är så, kan lätt andra tolkningar av situationen göras som att ”chefen vill inte beblanda sig med oss”. Enligt Heide et al. (2005) är sättet som de kommunicerar ett uttryck för den kultur som återfinns inom organisationen. Alltså kan ett onödigt krångligt sätt som kommunledningen väljer att kommunicera på säga till den anställda att det inte är någon idé att kommunicera eftersom ”titta hur svårt och komplicerat det är”.

En anställd tar även upp svårigheterna med att sprida informationen i kommunen när flera chefer som ska vara med på månadsforumet inte närvarar. Detta stör kommunikationskedjan, eftersom den information som dessa förvaltningschefer ska sprida vidare inom sin egen förvaltning uteblir eller kommer från en sekundär källa, som till exempel den powerpointpresentation som finns tillgänglig efter månadsforumet.

Cheferna i fokusgruppen verkar tycka att det är bra att kommunen fått en kommunikatör vilket de menar har förbättrat informationsspridningen i organisationen (bland annat på intranätet). Ett skäl till detta kan vara för att det här finns en tydlig rollfördelning och att kommunikatören har ett ansvar att föra vidare information till kommunens medarbetare. Det är dock viktigt att komma ihåg att det inte bara är kommunikatörens ansvar, utan att även ledare har ett ansvar för detta, samt att även personalavdelningen i många fall har ett kommunikativt ansvar gentemot medarbetarna.

#### **4.4.1 Empowerment – ett ledarverktyg för att öka medarbetarnas engagemang och motivation**

Flera av cheferna i fokusgruppen tycker det är tråkigt att de inte har möjlighet att få vara med på månadsforumet. Särskilt en av dem upplever att det är en nackdel, då han/hon tidigare har kunnat vara med på dessa. Chefen menar att det är mycket som tas upp på mötena som är en tillgång att veta även om personen inte sitter i kommunhuset. I nuläget kan övriga medarbetare bara ta del av powerpointpresentationerna som används på månadsforumet, men chefen menar att det inte är tillfredsställande eftersom det inte finns någon möjlighet att ställa frågor då. Det lyfts även i självrapporterna, där en chef påpekar att det finns en risk med att endast få del av kortfattad information, i att det kan ge en falsk känsla av att vara insatt i frågor som de egentligen inte är. För de chefer som inte har sitt kontor i kommunhuset kan detta upplevas som att den egna möjligheten till inflytande när det gäller beslut och diskussioner är mindre jämfört med de som arbetar i kommunhuset. Troligtvis kan det även förstärkas av att månadsforumet är öppet för alla yrkesgrupper i kommunhuset.

Flera medarbetare i självrapporterna nämner att internkommunikationen i nuläget är ostrukturerad, vilket någon menar gör det svårt att få en känsla av sammanhang och minskar deras möjligheter att påverka sitt arbete. Det är även en fråga som diskuteras i fokusgrupperna. Flera av medarbetarna upplever att det finns oklarheter när det gäller vilken information som är viktigt för vem att veta. De upplever att viss information vill de äga själva inom organisationen och inte få reda på det genom att läsa det i tidningen. Ett exempel som tas upp är när nya medarbetare börjar i organisationen och många kollegor inte har fått någon information att de ska få en ny kollega.

För de som arbetar i kommunhuset är det tänkt att nya medarbetare ska presenteras på månadsforumet, men detta är något som inte alltid sker. En av medarbetarna nämner att det ibland kan dröja ett tag innan en ny medarbetare presenteras. Ett exempel på det är när kommunen fick en ny webbredaktör och att tidningen gjorde ett reportage om det, innan han/hon presenterades på månadsforumet. För att lösa detta menar de i fokusgruppen att det kunde vara lämpligt att lägga till en ruta på intranätet där nya medarbetare kan presenteras. Detta är i många fall inte information som är viktig för medarbetarna i deras eget arbete, men det kan bidra till att skapa en ökad sammanhållning inom organisationen. Det kan även ge den nya medarbetaren empowerment i det att han/hon upplever att organisationen sätter värde på det arbete som denne ska utföra och visar detta genom att presentera personen för resten av organisationen. Det kan därmed bidra till att få den nya medarbetaren att känna att det finns en mening med arbetet. Särskilt om medarbetaren har arbetsuppgifter som det kan vara bra om resten av de kommunanställda känner till, som i det här fallet webbredaktörstjänsten. Flera av medarbetarna i fokusgruppen kände till exempel inte till att webbredaktören var en av de personer som lägger ut information på nyhetssidan på intranätet.

När det gäller intranätet upplever samtliga medarbetare i fokusgruppen att det är en bra källa för nyheter och för att ta del av vad som händer i organisationen. Samtidigt är det en stor nackdel att det är svårt att söka efter information där.

Alltså intranätet är bra för att ge information, men intranätet är inte bra för att hitta information. Det vill säga, det finns en sökfunktionen som är dålig, man



får inte träff på allt när man söker. Och det är ett skäl till att intranätet behöver förbättras rent tekniskt. Det är inte innehållet det kommer an på, utan sökfunktionen. Det är bland annat information i en del pdf:er som man inte får sökträff på (Medarbetare, personlig kommunikation fokusgrupp, 24 november 2014).

En annan medarbetare nämner att det, om personen inte är insatt i det tekniska, kan vara svårt att veta vad som denne missar när den gör sina sökningar på intranätet och att han/hon i många fall behöver använda sig av Google för att få kompletterande information när det inte går att hitta viss information via sökningen på intranätet. Att det är svårt att få fram information som personalen behöver för att utföra sitt arbete inverkar troligtvis negativt på medarbetarnas känsla av empowerment, då det kan leda till osäkerhet och svårigheter att känna tilltro till den egna förmågan. Något som Spreitzer (1995) menar är en viktig faktor för känslan av upplevd empowerment.

En chef menar att det är viktigt att känna sig trygg med att den information som finns på intranätet eller som han/hon får tillgång till via mejlen är den som gäller. Men så är det inte alltid. På intranätet finns information som inte är uppdaterad och flera blanketter som inte längre gäller. Detta är något som även Yukl (2013) betonar när det gäller empowerment, att personalen måste kunna känna sig trygg och inte vara rädd för att misslyckas. Att de inte kan lita på det som står på intranätet försvårar möjligheterna att känna sig trygg med den information som finns till hands, vilket kan leda till att tilltron till den egna förmågan ifrågasätts om de egna arbetsuppgifterna blir svårare att utföra som en följd av felaktig eller svårlokaliserad information. Det ger även intrycket att organisationen som helhet eller den egna förvaltningen inte värdesätter de egna medarbetarna eller cheferna tillräckligt mycket för att säkerställa att korrekt information finns att tillgå. Något som kan få en negativ inverkan på hur individen upplever att han/hon utför ett meningsfullt arbete.

En annan viktig faktor för empowerment är möjligheten till inflytande. Detta tas upp i fokusgruppen när en av medarbetarna kommenterar arbetet med visioner och att ta fram målsättningar för den egna förvaltningen, där det verkar som om medarbetarna får vara delaktiga i detta arbete och därmed får möjlighet att påverka de beslut som tas gällande detta. Detta tyder på att det i alla fall inom arbetet med målsättningar finns drag av det som Caldwell benämner en ”öppen” (öppen) organisationstyp, där medarbetarna får vara delaktiga i förändringar.

De upplever även att kommunikationen mellan förvaltningarna behöver förbättras. I nuläget är det många som ser på verksamheten förvaltningsvis och inte till vad som är bäst för kommunen som helhet. För att få en större helhetsbild av organisationen menar en medarbetare att det är viktigt att nå ut i organisationen med hur nuläget är, vad de arbetar med och hur de lyckas med det. Överlag kan vi se att det förekommer en blandning av Caldwells olika organisationstyper och att de är olika framträdande beroende på förvaltning. Ett av kommunens mål med den nya satsningen på internkommunikation är enligt kommunchefen att få till en känsla av gemenskap som sträcker sig över alla förvaltningar. Med andra ord är det här Caldwells ”co-ordinated” organisationstyp som eftersträvas, samtidigt som medarbetarna efterfrågar den ”accessible” organisationstypen, där informationen ska flöda fritt. Speciellt när det gäller intranätet, där samtliga

medarbetare upplever att det ibland uppstår problem att hitta viss information, något som försvårar det fria informationsflödet.

#### 4.5 Slutsats

Vårt syfte har varit att belysa Örskelljunga kommuns internkommunikation ur ett medarbetarperspektiv och försöka visa på vilka sätt den kan förbättras. Eftersom flera av delarna i vår empiri går in i varandra har det varit svårt för oss att dra tydliga gränser mellan de olika teman som presenteras i resultatdelen. Därför förekommer vissa ämnen under flera teman. Av samma anledning kan även vår teoridel upplevas som lite trubbig eftersom alla delar hänger ihop och ogärna delar på sig. Därför vill vi nu här presentera en gemensam slutsats för vår studie och sammanfatta vad vi kan dra från den.

Utifrån den kan vi se att internkommunikationen hela tiden finns med som en variabel i organisationen och som hela tiden påverkar alla delar av den. Beroende på hur effektiv (eller stark) internkommunikationen är så påverkar den de studerade områdena organisationskultur, ledarskap och empowerment mer eller mindre. Chansen till lärande blir större ju bättre internkommunikationen fungerar eftersom den påverkar hur mycket dessa områden möts, vilket symboliseras av de lila områdena i vår modell. Vi menar att det är i mötet mellan dessa områden som lärande blir möjligt vilket är en viktig funktion i en organisation (där det mörkaste området symboliserar starka lärandemöjligheter). De tre områdena påverkar i sin tur även internkommunikationen.

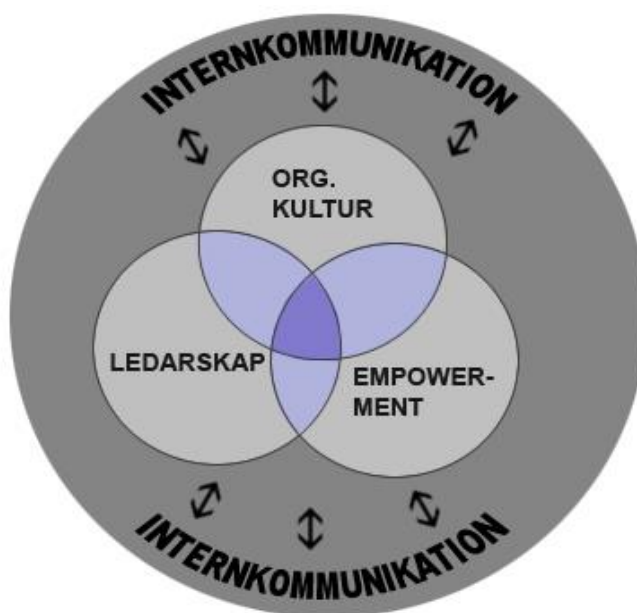


Bild 1. Modell över förhållandet mellan internkommunikation och organisationskultur, ledarskap och empowerment.

Precis som García-Morales et al. (2011) menar vi att kommunikation är en grundläggande förmåga som både kan underlätta och hindra organisatoriskt lärande. En bra internkommunikation gör att information rör sig lättare genom verksamheten och det är det första steget till att ny kunskap ska formis och att möjligheten till lärande ska ske.

En bra internkommunikation underlättar även för att ledarskapet och känslan av empowerment ska bli större i organisationen vilket också skapar ett bättre lärandeklimat. Som chef och ledare har personen ett kommunikativt ansvar och vi menar att de genom att ha en tydligare förståelse för hur de ska kommunicera, till vem och på vilket sätt, så kan även det bidra till en bättre internkommunikation. Därför behövs det tydliga rutiner som alla vet om för att underlätta kommunikationen inom organisationen. Samtidigt är det viktigt att man som ledare inte nöjer sig med att sprida informationen till de anställda eftersom det bara är det *första* steget i kommunikationsprocessen och kunskapsskapandet.

Internkommunikationen både formar och formas av organisationskulturen. I både fokusgrupper och självrapporter framkommer att det finns ett vi-och-dom-tänk mellan kommunhuset och de övriga delarna av kommunen. Det blir talande när en medarbetare liknar förhållandet mellan dem som mellan vår huvudstad Stockholm och lantisar. Även om kommunens olika verksamhetsområden och arbetsplatser har gemensamma kommunikationskanaler kan vi utifrån både självrapporter och fokusgrupper dra slutsatsen att det finns olika förutsättningar för hur väl kommunikationen når fram, både inom och mellan de olika förvaltningarna.

I och med att det finns så många olika behov inom organisationen finns det en viss problematik med att försöka skapa en gemensam kultur, eftersom den behöver kunna integreras i subkulturerna för att bli framgångsrik.

Det är även viktigt att cheferna förstår hur valet av kommunikationssätt kan inkludera eller exkludera medarbetarna. Bara för att det är enkelt att mejla ut information till alla kanske de inte ska nöja sig med bara den metoden. Med en bättre internkommunikation kan den upplevda känslan av empowerment öka hos de anställda genom att de vet varför de utför vissa arbetsuppgifter och varför organisationen genomför vissa förändringar, samt att de kan få möjlighet att vara med och påverka verksamhetens riktning. Många medarbetare använder sig av intranätet för att hitta information och hålla sig uppdaterad. Därför är det även viktigt att kommunen har ett uppdaterat och väl fungerande intranät.

Kommunens verksamhet spänner över många områden, även geografiskt. Detta innebär att de olika delarna är mer eller mindre mottagliga för information beroende på vilka kommunikationssätt som används. De olika grupperna som återfinns inom kommunen har olika förutsättningar för att kommunicera och att ta till sig information, vilket är viktigt att ha i åtanke inför framtida satsningar.

## 5. Diskussion

En förutsättning för att Örkelljunga kommun ska få en bättre internkommunikation är att chefer och anställda gör en ansträngning genom att försöka förändra hur de kommunicerar idag. Vi skulle kunna se på vår uppsats som *information* om hur interkommunikationen ser ut och hur den kan förbättras. Det är sedan upp till de ansvariga i kommunen att omsätta den till kunskap. Precis som Filstad (2012) skriver så omvandlas information till kunskap först när den tillämpas praktiskt. Och det är vad vi hoppas att de kommer göra i kommunen. De får inte heller glömma bort att det är konstant kretslopp av information som blir till kunskap för att sedan i ett annat forum bli till information igen som sedan blir ny kunskap och så vidare. Därför kan de inte nöja sig med att information blir till kommunikation i ett steg, de kommer inte automatiskt fortsätta vara kommunikation i andra steg utan de måste hela tiden gå igenom hela processen.

Kommunledningen har som önskan att en förbättrad internkommunikation ska bidra till att organisationen får en bättre tvåvägskommunikation och en större vi-känsla. Vi hoppas därför att Örkelljunga kommun ska ta fasta på, och komplettera sin internkommunikation med förändringskommunikation (Erikson, 2008) eftersom de är bra om de förstärker den med en god och tydlig informationsspridning av varför de satsar på nya informationsskärmar och ett bättre intranät och vad de ska leda till, eftersom personalen då får en större förståelse för vad som är på gång.

Vi har fått uppfattningen att många i kommunen gärna likställer information med kommunikation. Vi hoppas och vill att de ska röra sig bort från *transmissionsperspektivet* där man ser på kunskap som något objektivt som kan förmedla mellan olika deltagare och istället se på informationsförmedlingen som en mer mångbottnad process där kunskap uppstår mellan människor när de kommunicerar. Om de plockar in ett mer *meningsskapande perspektiv* på kunskap så kommer även synen på varför de kommunicerar inom organisationen få en annan innebörd och ge ett svar på varför är det viktigt att prata med sina kollegor. Det kommer även leda till att de fyra processer som Huber (1991) anser leder till lärande på ett enklare sätt skapas i kommunen. Tillgång till information finns redan, men nu handlar det om att skapa bättre möjligheter för medarbetarna att dela informationen och tillsammans försöka tolka den, som steg två och tre i den här processen. Kommunen behöver också skapa forum (eller utnyttja redan befintliga) där medarbetarna kan få hjälp med att sätta den här informationen i rätt kontext samt diskutera fram en gemensam förståelse av projektet. Genom samtalet kommer även personalen på kommunen få möjligheten att sätta informationen i en kontext. Det är enligt Quirke (2008) ett sätt för människor att ge informationen mening. Det leder till att de får en bättre helhetsbild av vad informationen försöker säga dem (organisationen) och det gör det lättare för dem att navigera i den information som finns tillgänglig och bland de kommunikationskanaler som står till förfogande.

Det kan i sin tur leda till större motivation hos de anställda samt utvecklandet av ny kunskap (Mintzberg, 1989). Kommunen skulle även kunna låta sig inspireras av Caldwell's (1993) begrepp *involvement culture*. Han menar att alla organisationer är det i olika hög grad. Syftet är att skapa ett större engagemang för organisationens mål, vision och prestation vilket är något som kommit upp i vår dialog med Peter Andreasson. Rent

konkret skulle kommunledningen kunna fundera på hur de ska röra sig från att vara (som vi tolkar det) främst av organisationstypen *co-ordinated* till att röra sig mot att vara mer av typen *accessible* och *open*. Vissa svar har vi pekat på i den här uppsatsen som att förbättra intranätet men andra svar står att finna på andra ställen.

När vi träffade kommunchefen och utredaren första gången reagerade vi på att de pratade väldigt mycket om den *externa* kommunikationen. Det var det samtalet fokuserade runt så vi kände oss tvingade att fråga en extra gång om inte uppdraget gällde den interna kommunikationen. Svaret vi fick då var att de skulle fokusera på båda områdena men att vårt uppdrag handlade om att titta på den interna kommunikationen. Vi tycker att det kan finnas risker med att satsa på båda områdena samtidigt eftersom det blir svårare att hålla isär satsningarna. Den här osäkerheten om vad som gäller, märktes även i våra fokusgrupper där det till exempel rådde olika idéer om vem informationsskärmarna var till för. Var det den egna personalen, kommuninvånaren på Coop eller både och? Vi anser därför att det är viktigt att Örskelljunga kommun gör en samordnad satsning för att informera personalen om vad som är på gång och varför.

Samtidigt är det bra att kommunchefen har valt att lyfta den här frågan och göra en utredning om hur internkommunikationen fungerar eftersom det visar på hur viktigt han tycker att det är med en fungerande sådan. Det blir i sig ett budskap till organisationen om vad hans ambitioner är. Det blir även en handling som säger något om organisationskulturen. Just därför är det viktigt att de inte bara pratar om att det ska bli bättre utan att de verkligen gör en kraftansträngning och ändrar det som de anställda tycker borde bli bättre. Samtidigt tycker vi inte att den befintliga internkommunikationen verkar vara dålig men vi håller med Peter Andreasson om att den kan bli bättre. Därför är det viktigt att kommunen även lyfter fram sina styrkor så att de inte som helhet känner sig sämre än vad de är när det gäller deras internkommunikation.

I och med att verksamhetsområdena fungerar på olika sätt kan vi inte presentera en sanning som gäller för alla. Förvaltningarna fungerar till stor del som olika subkulturer och det är därmed svårt att komma fram till en generell lösning som fungerar för alla. Det finns dock vissa frågor som återkommer över olika förvaltningar. En av dessa är intranätets utformning, där de flesta är överens om att det behöver omarbetas och få en bättre struktur. Vad gäller kommunledningens önskan att bygga upp en gemensam identitet och att medarbetare inom de olika förvaltningarna är medvetna om vad som sker i andra förvaltningar, menar vi att intranätet kan bli en utgångspunkt i detta arbete. I nuläget måste medarbetarna gå in på de olika förvaltningarnas sidor för att få information om vad som händer i den förvaltningen. Det kan underlättas genom att visa ett nyhetsflöde på intranätets startsida från de olika förvaltningarna och inte bara nyheter som gäller för hela kommunens verksamhet. Det är även viktigt att intranätet hålls aktuellt för att medarbetarna ska kunna använda det för att hålla sig uppdaterade om vad som sker inom organisationen. Detta är i nuläget något som skiljer sig åt mycket mellan de olika förvaltningarna. Vi anser därför att det är viktigt att någon inom varje förvaltning får ansvar för att uppdatera intranätet och även får tid avsatt till detta.

Vi menar också att om kommunen ska satsa på att förbättra sin interna och externa kommunikation är det inte en bra utveckling om de olika förvaltningarna istället för att tillsammans fokusera på att förbättra till exempel intranätet väljer att skapa ett eget al-

ternativ, som Utbildningsförvaltningen med deras webbportal för barn och föräldrar, (som även ska komma att användas av medarbetarna för viss informationsdelning). Risker finns att den nya hemsidans interna sidor blir mer levande än de på intranätet. Följden blir att personalen på förvaltningen vänder sig ännu mindre till Orkelin eftersom de har en mer relevant och kanske även mer användarvänligt alternativ. Övriga förvaltningar kan i sin tur få svårare att ta reda på vad som händer i den förvaltningen. Det kan i sin tur skapa en sämre internkommunikation men även en försämrad extern kommunikation då andra förvaltningar inte lika lätt kan hitta information och besvara frågor om den förvaltningen till allmänheten.

Ett tema som kommit upp i både fokusgrupper och självrapporter är att de upplevda bristerna när det gäller tydlighet och strukturer för vem i förvaltningen som ansvarar för att kommunicera vad. Det är därför ett önskemål från flera att det måste bli bättre. De anställda vill veta till vilken informationskälla de ska vända sig till för olika saker. Som vi skriver i resultatredovisningen så tror vi att det handlar om att de som är chefer eller i sin yrkesroll har en viss informationsfunktion inte har klart för sig vad det är tänkt att de ska göra och kommunicera i sin tjänst. I kommunen finns det många olika chefsnivåer och många olika verksamheter som präglas av olika kulturer och det är därför svårt att se att en lösning på det här som fungerar för alla. Det här är ett större problem än att enstaka chefer inte har några rutiner för hur och på vilka sätt den ska kommunicera utan vi har uppfattningen att det gäller många chefer på olika nivåer i kommunen. Det är viktigt att anställda snabbt kan hitta den information som behövs.

Vi tycker även det är lite konstigt att kommunens HR-avdelning inte verkar vara delaktiga i arbetet med att förbättra internkommunikationen, utan att detta endast ligger på kommunikationens och utredarens bord. Det vore synd om deras kompetens inom området inte nyttjas till fullo. Kommunen måste också vara medveten om att en sådan här satsning tar tid och inte är något som de gör under ett halvår. Ansvar som att uppdatera intranätet eller informationsskärmarna borde vara inskrivna i tjänstebeskrivningarna så att det inte blir något som måste utföras utanför det vanliga arbetet och som de bara gör i mån av tid. Det måste vara en medveten del av tjänsten och som tillåts ta plats. Bra internkommunikation tar tid att bygga upp.

Uppdraget som vi tackade ja till heter ”Kommunicera mera!” men vi menar att kommunikation inte handlar om övermått av information utan mer om precision. För att få en bra internkommunikation gäller det att veta hur de ska kommunicera informationen på bästa sätt, till vem, och hur. Vårt budskap är därför inte (att de ska) ”kommunicera mera” utan ”precisera mera”.

## **5.1 Metoddiskussion**

En problematik under färdigställandet av uppsatsen har varit frågan om hur vi ska kategorisera ämnet internkommunikation. Det är ett jätterelevant ämne för blivande HR-arbetare men det är inget klockrent *pedagogikämne* vilket är det vi har skrivit en kandidatuppsats om. Det är istället ett tvärvetenskapligt ämne som berör många olika fält. Det här har fått till följd att vi har fått plocka ihop vår teori utifrån böcker inom bland annat medie- och kommunikationsvetenskap, företagsekonomi och organisationspsykologi. Dessa har berört ämnet internkommunikation utifrån sina perspektiv vilket varit nästan

rätt för oss, men bara nästan. Vi var medvetna om den här problematiken redan innan vi påbörjade vårt arbete, men det dröjde ett tag innan vi insåg vidden av vad det betydde för oss.

Det har varit spännande att arbeta med en induktiv metod men så här i efterhand kanske det inte är det mest ultimata metoden för den typen av undersökning. Metoden innebär att empirin styr valet av teori och efter det att vi genomfört våra självrapporter och intervjuer såg vi vissa brister med det. I nuläget har det blivit mycket fokus på själva informationsspridningen och mindre om hur den informationen tolkas och bearbetas av medarbetarna. Bland annat hade vi gärna haft en diskussion om internkommunikationens lärande aspekter i våra fokusgrupper. Vi upplever även i efterhand att det till viss del har varit problematiskt att matcha vår empiri till olika teorier, eftersom den till stor del nuddar vid många olika områden och det är få av dessa områden som vi får en djupare bild av. Samtidigt har kommunens representanter haft önskemål om att få en övergripande bild av hur medarbetarna upplever internkommunikationen och inte en djupgående bild av till exempel lärande i förhållande till internkommunikation. Utifrån vår metod och de önskemål som gavs från Örkelljunga kommun har vi valt att gått in med öppna ögon och inte begränsat oss så tidigt under arbetet. Syftet har hela tiden varit ”hur ser internkommunikationen ut” men ämnets spretighet försvårade detta. Om vi hade begränsat oss mer hade vi kanske fått en mer tight diskussion i fokusgrupperna och de hade haft möjligheten att prata om någon mer specifik del av internkommunikationen, men samtidigt anser vi att det varit till mest nytta för organisationen att vi har gjort så här. Vår förhoppning är att det ger dem en bra grund för hur de ska gå vidare med sin satsning och att de då, i det skedet, mer preciserar sin fråga.

Den induktiva metodens problematik och begränsning (Bendassolli, 2013) är att det inte går att definiera grundprinciperna hos ett studerat fenomen eller säkerställa att det även i fortsättningen kommer att inträffa. Vi har dock studerat fenomenet i kontexten av Örkelljunga kommun hösten 2014 och har haft som syfte att belysa medarbetarnas upplevelser av internkommunikation vid just det tillfället. Den fenomenologiska metodansatsen lägger också ett fokus på den subjektiva tolkningen. Det som har varit intressant för oss är att definiera deras upplevelser just då och inte huruvida förhållandena även i fortsättningen kommer att se likadana ut.

När det gäller självrapporterna är vi medvetna om att antalet svar inte på långa vägar är tillräckligt för att vi ska kunna dra några generella slutsatser utifrån materialet som gäller för majoriteten av kommunens medarbetare. 48 svar från 662 stycken medarbetare ger en mycket låg svarsfrekvens. Samtidigt har vårt arbete varit kvalitativt och syftat till att få fram medarbetarnas upplevelser och inställningar vid en särskild tidpunkt om ett bestämt fenomen.

I efterhand är vi osäkra på om vi gjorde rätt som hade två olika intervjuguider till fokusgrupperna. Tanken var att vi ville ta reda på olika saker från dem, eftersom de har olika positioner i verksamheten och genom det har olika angreppssätt och tankar om internkommunikationen. Vissa frågor var därför samma medan andra var mer nischade. Men något som vi inte fullt ut tänkte på är att flera chefer har båda rollerna. De är chef över somliga, men har även en egen chef. Därför svarade de utifrån sina båda roller och/eller bara en roll på våra frågor, vilket gjort det lite mer komplicerat för oss att ana-

lysera materialet. Vi upplever även att flera av våra frågor till fokusgrupperna har varit för breda och att deltagarna har fått stort utrymme att själva tolka frågorna. Samtidigt ville vi inte göra frågorna för snäva, utan få igång en levande diskussion om hur de upplever internkommunikation i organisationen.

Vi tror att vi ställt neutrala frågor men det finns alltid en risk att våra frågor fått deltagarna i fokusgrupperna att tänka i vissa banor. De hade kanske själva tänkt på andra saker om inte vi formulerat våra frågor på det sätt som vi gjorde. En annan problematik när någon transkriberar och tolkar svaren är sedan att veta om något blivit sagt explicit eller bara varit underförstått. Visst kan vi gå tillbaka och se om vi ställt den specifika frågan men svaret kan ju ha syftat på något annat av typen ”när han säger det här är han ironisk eftersom han har det tonfallet och mimiken” men samtidigt kan vi inte veta det med etthundra procents säkerhet.

Vi upplevde chefsgruppen som något mer stressad än medarbetargruppen och det var därför svårare att få till en bra diskussion där. Det började redan innan fokusgruppen satte igång, när några av cheferna direkt ville veta hur länge vi beräknade att hålla på, eftersom de hade bokat in möten en och en halv timme senare. Plus att två av cheferna var cirka tio minuter försenade. Atmosfären i chefsgruppen präglades till stor del av redovisning av vad varje chef ansåg om en viss fråga, medan de i medarbetargruppen mer förde en dialog sinsemellan och utbytte erfarenheter. Av den här anledningen blev moderatorrollen mer framträdande i chefsgruppen. En nackdel med chefsgruppen var att deltagarna bara kom från två olika förvaltningar. Det hade varit intressant om flera förvaltningar hade varit representerade, samt någon som satt i kommunhuset. Detta är dock inte något som vi har kunnat styra eftersom deltagarna själva fick anmäla vilka tillfällen de kunde och vi har även inte haft möjlighet att se vilken förvaltning som de olika personerna tillhör vid schemalaggningsen av fokusgrupperna.

I medarbetargruppen var istället en av medarbetarna drivande i diskussionen och ställde egna frågor till de andra, något som vi upplevde som både positivt och negativt. Positivt för att det i många fall drev samtalet framåt och ledde till en bra diskussion, istället för att bara vi ställde frågor som deltagarna svarade på en och en. Negativt för att han/hon ibland ställde ”kontrollfrågor” till de andra medarbetarna, vilket han/hon i sin yrkesroll var intresserad av att få svar på.

I efterhand är vi nöjda med hur kombinationen av självrapporter och fokusgrupper har kompletterat varandra. Flera åsikter och tankar från självrapporterna har återkommit i fokusgrupperna. Vi har dock kunnat se en skillnad i om de tycker att de får för mycket eller för lite information, där flera självrapporter upplevde ett informationsöverflöd, medan motsatsen nästan gällde för fokusgrupperna. Vi är dock medvetna om att självrapporterna har inhämtats från en större andel medarbetare och att de åsikter som uttryckts i fokusgrupperna är beroende av de personer som har deltagit i dessa. Samtidigt spelar det även in att självrapporterna har lämnats enskilt och anonymt, till skillnad från fokusgrupperna där flera personer varit närvarande. Vi kan inte bortse från att kontexten och grupp dynamiken kan ha inverkat på deltagarnas svar. Även om fokusgrupperna fokuserar på individuella åsikter, kan det vara svårt att bryta mot ”gruppens gemensamma upplevelser”.



## ***5.2 Vidare forskning***

En fortsättning av vår studie hade varit att titta närmare på användandet av kommunens intranät. I och med att allt mer information samlas där blir det till en viktig informationskälla bland medarbetarna. Utifrån våra intervjuer kan vi även se att det används flitigt av de flesta medarbetare i nuläget, trots att det förekommer en viss frustration över svårigheterna med att söka efter information där och över uppdateringsfrekvensen för några avdelningar. Därför hade det varit intressant att göra en analys av innehållet samt studera hur det används och av vem. Det hade även kunnat belysa problematiken med att det upplevs som ouppdaterat.

Något annat som hade varit intressant att arbeta vidare med hade varit att djupare studera intranätets betydelse för kunskapsdelning och lärande inom organisationen. I och med att det kan fungera som en samlingsplats för organisationens samlade kunskap, hade det varit intressant att få en djupare insikt i hur medarbetarna använder sig av intranätet i syfte att förmedla kunskaper.

## Referenser

- Alvesson, M. (Red.) & Sveningsson (Red.). (2012). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.
- Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.
- Bendassolli, P. F. (2013). Theory Building in Qualitative Research: Reconsidering the Problem of Induction. *Forum: Qualitative Social Research*, 14(1), 1-20.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Caldwell, R. (1993). Employee involvement and communication. *Journal Of Strategic Change*, 2(3), 135-138.
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Dewett, T., & Jones, G. R. (2001). The role of information technology in the organization: a review, model, and assessment. *Journal Of Management*, 27(3), 313-346.
- Erikson, P. (2008). *Planerad kommunikation - strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. Malmö: Liber.
- Fejes. A. & Thornberg, R. (Red.). (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber.
- Filstad, C. (2012). *Organisationslärande - från kunskap till kompetens*. Lund: Studentlitteratur.
- French. R., Rayner. C., Rees. G., Rumbles., Schermerhorn. J., Hunt. J. & Osborn. R. (2002). *Organizational Behaviour 2nd edition*. New York: John Wiley & Sons, Ltd.
- García-Morales, V. J., Matías-Reche, F., & Verdú-Jover, A. J. (2011). Influence of internal communication on technological proactivity, organizational learning, and organizational innovation in the pharmaceutical sector. *Journal Of Communication*, 61(1), 150-177. doi:10.1111/j.1460-2466.2010.01530.x
- Giorgi, A. (1997). The theory, practice, and evaluation of the phenomenological method as a qualitative research procedure. *Journal Of Phenomenological Psychology*, 28(2), 235-260. doi:10.1163/156916297X00103
- Granberg, O. (2004) *Lära eller läras- om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Heide, M. (2002). *Intranät - en ny arena för kommunikation och lärande*. Lund: Sociologiska institutionen Lunds universitet.

- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Hyldgaard, K. (2008). *Vetenskapsteori - en grundbok för pedagogiska ämnen*. Stockholm: Liber.
- Högström, A., Bark, M., Berntrup, S., Heide, M., & Skoog, A. (1999). *Kommunikativt ledarskap - en bok om organisationskommunikation*. Stockholm: Industrilitteratur.
- Kvale, S, & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskarintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lave, J., Wenger, E. (1991) *Situated learning- Legitimate peripheral participation*. New York: Cambridge University Press.
- Lima, C. (2007). *Kommunikation, organisation och ledarskap*. Malmö: Liber.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management : inside our strange world of organizations*. New York: Free Press, cop.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *Journal Of Business Communication*, 51(2), 183-202. doi:10.1177/2329488414525399
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder- att planera genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Quirke, B. (2008). *Making the connections. [Elektronisk resurs] : using internal communication to turn strategy into action*. Aldershot: Gower, c2008.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Ledarship*. San Francisco: Jossey-Bass cop.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy Of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. doi:10.2307/256865
- Strid, J. (1999). *Internkommunikation*. Lund: Studentlitteratur
- Thylefors, I. (2007). *Ledarskap i Human Service-organisationer*. Stockholm: Natur och kultur.
- Trochim, W.M. (2006). *The Research Methods Knowledge Base*. Hämtad 2014-10-26, från <http://www.socialresearchmethods.net/kb/>.

Vetenskapsrådet. *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet. Hämtad 2014-10-26 från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Welch, M. & Jackson, P., R., (2007). *Rethinking internal communication: a stakeholder approach*, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 12 Iss: 2, pp.177 - 198

Wibeck, V. (2000). *Fokusgrupper*. Lund: Studentlitteratur.

Wilkinson, S. (1998). Focus groups in feminist research: Power, interaction, and the co-construction of meaning. *Women's Studies International Forum*, 21(1), 111-125.

Yukl, G. (2013). *Ledarship in Organizations*. Essex: Pearson Education L

# Bilagor

## *Bilaga 1.*

### **Självrapport**

Hej!

Vi är två blivande personalvetare som just nu skriver vår kandidatuppsats. Vi har fått i uppdrag av Örkelljunga kommun att undersöka hur kommunens internkommunikation fungerar just nu. Vi skulle därför behöva din hjälp med att besvara några frågor.

Dina svar kommer att behandlas konfidentiellt av oss och kommer endast användas i vår undersökning. Ditt deltagande är frivilligt och du kan när som helst välja att avbryta din medverkan. Svaren kommer sedan ligga till grund för frågor som vi kommer att diskutera i fokusgrupper mot slutet av november.

Vi vill undersöka hur internkommunikation inom kommunen fungerar mellan olika delar av verksamheten, både mellan chefer och medarbetare och mellan medarbetare, med fokus på övergripande frågor och information.

Här nedan kan du skriva fritt om hur du upplever internkommunikationen. Det finns inga begränsningar och du får skriva hur mycket eller hur lite du vill. De underfrågor som finns med är förslag på saker du kan ta upp, men du behöver inte begränsa dig till dem.

Om du har några frågor är du välkommen att kontakta oss.

Tack på förhand!

Hälsningar,  
Magdalena Josefsson  
Pernilla Martinsson

1. Hur upplever du att internkommunikationen fungerar i nuläget?  
*Vad fungerar bra? Vad fungerar mindre bra? Hur använder du själv dig av internkommunikation? Hur tar du helst del av information? Hur får du information? Vilka medier använder du?*

2. Hur vill du att internkommunikationen ska se ut i framtiden?  
*Hur vill du få information? Vad skulle du vilja ändra på?*

3. Har du något övrigt att tillägga?

4. Innehar du en chefsposition?

- Ja
- Nej

## ***Bilaga 2.***

### **Intervjuguide**

#### **Informantintervju med Sarah Lundberg & Lisa Larsson**

*Bakgrundsintervju, förstå processen.*

*Spela in?*

*Informera om frivillig medverkan och möjlighet att avbryta.*

Berätta lite om er själva och vilka roller ni har inom kommunen?

Vilken roll har ni i arbetet med internkommunikation?

Vilka olika former av internkommunikation förekommer i nuläget?

Vad ligger bakom den nya satsningen på internkommunikation?

Hur och när blev ni medvetna om behovet? Hur gick snacket? Var man överens?

Hur har arbetsgången varit? Hur ser satsningen ut?

Hur arbetar ni med att implementera policydokumentet?

Var ligger fokus just nu?

Vad är målet?

Hur tänker ni er att ert arbete med internkommunikation ska hjälpa er ”externa kommunikation” - växa som kommun?

Hur tycker ni att internkommunikationen fungerar idag?

Avsluta med: ihopsamlade frågor (som de ej varit inne på)

### ***Bilaga 3.***

#### **Intervjuguider till fokusgrupp för medarbetare**

##### ***Bakgrund***

Presentation av oss och vårt arbete.

Målet är *inte* att nå en gemensam syn utan det ger oss mer ju fler åsikter som kommer fram.

Spela in?

Kommer endast användas av oss, alla kommer att vara anonyma, inga namn.

Frivilligt deltagande, avbryta när som helst.

Runt bordet-presentation (namn, yrke, förvaltning (kommunhuset?), vad de gör).

##### ***Frågorna***

Hur får ni information om vad som händer i er förvaltning (på er enhet)?

Om ni ser på internkommunikationen idag, är det rätt och relevant information som förmedlas, lagom mängd?

\*Överflöd av information?

\*Just nu pågår ett arbete i kommunen med att förbättra internkommunikationen, känner ni till det?

\* Var bör man lägga fokus i satsningen som kommunen står inför just nu?

Vad tycker ni om intranätet? (Åsikter? Använder ni intranätet? Hur tycker du det fungerar?)

\*En del av satsningen omfattar infoskärmar, som redan finns här i kommunhuset. Har ni någon erfarenhet av dessa? (Vad tycker ni om dem? Bra lösning för att få ut information?)

Upplever ni att det finns tid i ert arbete för att aktivt söka information? Ta del av all information som ni får?

\*Hur kan man lösa kommunikation till medarbetare som inte använder datorer i sitt arbete? Visstidsanställda, timvikarier, nattarbetande?

\*Många har i självrapporterna tagit upp att det är lätt att rykten går i en liten kommun. Är det något som det har varit problem med? Har ni någon egen erfarenhet av detta?

\*Hur kan man få anställda att ta del av den internkommunikation som finns och få dem att inse att det är viktigt och att de bör göra det?

\*Vem ska avgöra vilken information som sprids och till vilka?

Hur tror ni att enhetens storlek påverkar kommunikationens effektivitet?

Avsluta med: ihopsamlade frågor (som de ej varit inne på)

## ***Bilaga 4.***

### **Intervjuguider till fokusgrupp för chefer**

#### ***Bakgrund***

Presentation av oss och vårt arbete.

Målet är *inte* att nå en gemensam syn utan det ger oss mer ju fler åsikter som kommer fram...

Spela in?

Kommer endast användas av oss, alla kommer att vara anonyma, inga namn.

Frivilligt deltagande, avbryta när som helst.

Runt bordet-presentation (namn, yrke, förvaltning, vad de gör). För vår skull:)

#### ***Frågor***

Om ni ser på internkommunikationen idag, är det rätt och relevant information som förmedlas, lagom mängd?

\*Hur ska man kunna förbättra kommunikationen mellan förvaltningarna?

\*Överflöd av information?

\*Hur upplever ni att kommunikationen funkar uppåt och neråt i organisationen?

\*Hur är era tankar om intranätet? (Vad saknar ni?)

Intranätet idag? I framtiden? Användning?

Hur ser ni på den informella kommunikationen i organisationen?

\*Kommunen har i nuläget ett fokus på internkommunikation.

En del av satsningen omfattar infoskärmar, som redan finns här i kommunhuset. Har ni någon erfarenhet av dessa? Vad tycker ni om dem? Bra lösning för att få ut information?

Upplever ni att det finns tid i ert arbete för att aktivt söka information? Ta del av all information som ni får?

\*Många har i självrapporterna tagit upp att det är lätt att rykten går i en liten kommun. Är det något som det har varit problem med? Har ni någon egen erfarenhet av detta?

\*Vem ska få avgöra vilken information som sprids och till vilka?

Hur tror ni att enhetens storlek påverkar kommunikationens effektivitet?

Avsluta med: ihopsamlade frågor (som de ej varit inne på)





LUNDS UNIVERSITET  
Sociologiska institutionen  
Avdelningen för pedagogik  
Box 114, 221 00 LUND  
[WWW.soc.lu.se](http://WWW.soc.lu.se)