



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

## **En fungerade intern kommunikation kan leda till engagemang**

– En fallstudie av den interna kommunikationen på Kinnarps Interior Uppsala

An internal communication that works, can lead to engagement

– A case study of the internal communication at Kinnarps Interior Uppsala

*Anna Bernelind och Ellinor Widén*

**En fungerande intern kommunikation kan leda till engagemang**  
**- En fallstudie av den interna kommunikationen på Kinnarps Interior Uppsala**  
An internal communication that works, can lead to engagement  
- A case study of the internal communication at Kinnarps Interior Uppsala

*Anna Bernelind och Ellinor Widén*

**Handledare:** Hanna Astner, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),  
Institutionen för ekonomi

**Examinator:** Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),  
Institutionen för ekonomi

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** G2E

**Kurstitel:** Självständigt arbete i företagsekonomi

**Kurskod:** EX0783

**Program/utbildning:** Ekonomi - kandidatprogram

**Fakultet:** Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)

**Utgivningsort:** Uppsala

**Utgivningsår:** 2015

**Serienamn:** Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

**Nr:** 934

**ISSN** 1401-4084

**Elektronisk publicering:** <http://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** Intern kommunikation, engagemang, delaktighet, medarbetare,  
kommunikationskanaler



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

# Förord

Vi vill börja med att tacka fallföretaget Kinnarps Interior Uppsala och de intervjuade personerna för den tid som ni har gett denna uppsats samt all den information som ni har gett oss. Vi vill även passa på att tacka vår handledare Hanna Astner för all den feedback du har gett oss vilket varit till stor hjälp för oss i den här uppsatsen.

Vi vill även passa på att tacka er som har korrekturläst vår uppsats och bidragit med värdefulla åsikter, samt vår seminariegrupp som funnits med under hela arbetets gång och gett oss tips och råd.

Sist men inte minst vill vi tacka oss själva för ett gediget arbete och ett utmärkt samarbete som lett till denna uppsats.

Uppsala 2015-06-10

# Abstract

Communication is created when people interact with each other and information of any kind is exchanged. Communication within the organisation is called internal communication and it is essential to reach the goals for the organisation. It is also important for employees within the organisation to feel involved and committed to the company, which contributes to the daily operations to be more efficient.

The purpose of this paper is to examine how the internal communication of a company is perceived and what effects the internal communication can have on the employees' involvement and commitment within a company. A qualitative method has been used to achieve the purpose of the essay, and a case study has been conducted to obtain rich information. Qualitative semi-structured interviews have been conducted to learn about the interviewees' perceived everyday.

The results of the study show that the employees prefer direct contact because feedback can be given directly to the sender and that it is socially stimulating. Email is also a communication channel that employees think is good because the information can be sent to many people at the same time, it can be saved, and the recipient can choose when the information will be received.

What has shown to be important for employees to feel committed to, and involved in the company, is to encourage each other in the daily work, to be clear in the internal communication so that misunderstandings can be avoided, and that there is transparency in the company where everyone knows that they can express their opinions. The results of this survey show how the internal communications within a business can be viewed by employees and how it can lead to involvement and commitment.

# Sammanfattning

Kommunikation är något som skapas när en eller flera människor interagerar med varandra och där information av något slag utbyts. Kommunikation inom företag kallas för intern kommunikation och är viktigt för att uppnå syftet med verksamheten. Det är också viktigt för att medarbetare inom organisationen ska känna sig delaktiga och engagerade i företaget, vilket också bidrar till att den dagliga verksamheten blir mer effektiv.

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur den interna kommunikationen hos ett företag uppfattas samt vilka effekter den interna kommunikationen kan ha på medarbetarnas delaktighet och engagemang inom företaget. En kvalitativ metod har använts för att uppnå uppsatsens syfte och en fallstudie har genomförts för att erhålla rik information. Kvalitativa semistrukturerade intervjuer har genomförts för att ta reda på intervjupersonernas upplevda vardag. Intervjuerna har transkriberats och därefter konfirmerats av intervjupersonerna för att få en hög trovärdighet.

Resultatet av undersökningen visar att muntlig direktkontakt föredras av medarbetarna på företaget eftersom att feedback kan ges direkt på informationen som ges och att det är socialt. E-post är också en kommunikationskanal som medarbetarna tycker är bra eftersom att informationen där kan skickas till många samtidigt, den går att spara och mottagaren kan själv välja när informationen ska bearbetas.

Det som har visat sig vara viktigt för att medarbetarna ska känna engagemang och delaktighet i företaget är att uppmuntra varandra i det dagliga arbetet, att vara tydlig i den interna kommunikationen så att missförstånd kan undvikas och att det finns en öppenhet inom företaget där alla känner att de kan uttrycka sina åsikter. Resultatet av denna undersökning visar hur den interna kommunikationen inom ett företag kan uppfattas av medarbetarna och hur den kan leda till engagemang och delaktighet.



# Innehållsförteckning

<b>1 INTRODUKTION .....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND .....	1
1.2 TEORETISKT OCH EMPIRISKT PROBLEM .....	2
1.3 SYFTE OCH FORSKNINGSPRÅG .....	2
1.4 AVGRÄNSNINGAR .....	3
<b>2 METOD .....</b>	<b>4</b>
2.1 KVALITATIV METOD.....	4
2.2 FALLSTUDIE .....	4
2.3 LITTERATURGENOMGÅNG.....	5
2.4 KVALITATIVA SEMISTRUKTURERADE INTERVJUER.....	5
<b>3 TEORI.....</b>	<b>7</b>
3.1 DEN LINJÄRA KOMMUNIKATIONSMODELLEN .....	7
3.2 KOMMUNIKATIONSKANALER .....	8
3.3 KOMMUNIKATIONSNÄT.....	10
3.4 EFFEKTER AV INTERN KOMMUNIKATION.....	11
<b>4 RESULTAT .....</b>	<b>13</b>
4.1 FÖRETAGSBESKRIVNING .....	13
4.2 KOMMUNIKATIONSKANALER .....	13
4.2.1 Telefon.....	14
4.2.2 Direktkontakt.....	14
4.2.3 E-post.....	15
4.2.4 Intranätet Stargate.....	16
4.2.5 Whiteboard.....	16
4.2.6 Personalmöten .....	16
4.2.7 Avdelningsmöten .....	18
4.3 KOMMUNIKATIONSNÄT .....	18
4.3.1 Säljgruppen .....	19
4.3.2 Logistikgruppen .....	19
4.3.3 Alla medarbetare.....	20
<b>5 DISKUSSION .....</b>	<b>21</b>
5.1 MODELL FÖR INTERN KOMMUNIKATION.....	21
5.2 VAD SOM KOMMUNICERAS.....	21
5.3 VEM SOM KOMMUNICERAR .....	23
5.4 NÄR KOMMUNIKATIONEN SKER .....	24
5.5 HUR KOMMUNIKATIONEN SKER .....	26
<b>6 SLUTSATSER OCH FRAMTIDA FORSKNING.....</b>	<b>28</b>
6.1 SLUTSATSER .....	28
6.1.1 Vad är viktigt för medarbetarna i den interna kommunikationen? .....	28
6.1.2 Hur kan den interna kommunikationen påverka medarbetarnas delaktighet och engagemang?.....	29
6.2 VÅRT BIDRAG OCH FRAMTIDA FORSKNING.....	29
<b>REFERENSER.....</b>	<b>30</b>
BÖCKER OCH TIDSKRIFTER .....	30
INTERNET.....	32
<b>BILAGOR.....</b>	<b>33</b>
1. INTERVJUGUIDER .....	33





# 1 Introduktion

I detta kapitel beskrivs inledningsvis bakgrunden för det valda ämnet. Därefter presenteras det teoretiska och empiriska problemet, som leder fram till uppsatsens syfte och forskningsfrågor. Avslutningsvis beskrivs de avgränsningar som har gjorts.

## 1.1 Bakgrund

Inom det företagsekonomiska forskningsområdet ingår organisationsteori, inom vilket kommunikation är ett eget område. Kommunikation är något som skapas när en eller flera människor interagerar med varandra och där information av något slag utbyts (Wiio, 1973, svensk bearbetning av Nowak, 1976). Det finns olika förutsättningar och motiv för kommunikation, men i grunden handlar det om att det finns en sändare och en mottagare av information (Wiio, 1973, svensk bearbetning av Nowak, 1976). Kommunikation sker då människor interagerar som enskilda individer eller genom tillfälliga grupperingar. Men även inom fasta grupper, som organisationer och myndigheter, är kommunikation nödvändigt för att verksamheten ska fungera (Larsson, 2008). Vissa forskare menar att kommunikation inom organisationer är så pass viktigt att de hävdar att organisationer *är* kommunikation (Larsson, 2008). Organisationskommunikation är ett begrepp som innefattar all kommunikation och alla interaktioner inom företag, organisationer och myndigheter (Larsson, 2008). Det finns flera definitioner av intern kommunikation (Bovéé & Thill i Kalla, 2005; Kalla, 2005). Bovée & Thill (2000 i Kalla, 2005) menar att intern kommunikation definieras som uppkomna idéer och informationsutbyte inom en organisation. Kalla (2005) definierar intern kommunikation som all kommunikation som sker inom ett företag, vilket kan vara både informell och formell och kommunikationen kan ske på olika nivåer. I denna uppsats definieras intern kommunikation som all kommunikation som sker inom ett företag, i enlighet med Kalla (2005).

Intern kommunikation har olika funktioner inom organisationer, bland annat att sprida mål, uppgifter och regler för verksamheten, att koordinera organisationens aktiviteter, att förse ledningen med upplysningar om tillståndet i organisationen och att göra medarbetarna delaktiga i organisationens kultur (Larsson, 2008). Genom den interna kommunikationen kan olika effekter uppstå, som till exempel att uppnå ekonomiska och strategiska resultat (Nikolic *et al.*, 2012) och att få ett ökat engagemang och känsla av delaktighet hos medarbetarna (Welch & Jackson, 2007). Det är viktigt för företag att förstå hur den interna kommunikationen kan förbättras och hur de positiva effekterna av den interna kommunikationen kan uppnås eftersom att det kan ge företag konkurrensfördelar gentemot andra företag på marknaden, som idag ständigt förändras (Palvia *et al.*, 2011).

Kinnarps Interior Uppsala säljer och monterar kontorsmöbler som ska bidra till att skapa kreativa arbetsmiljöer (www, Kinnarps, 2015, 1). Medarbetarna inom företaget är uppdelade i två olika arbetsgrupper, en säljgrupp och en logistikgrupp, vilka har olika arbetsuppgifter. Säljgruppen har kontakt med nuvarande och framtida kunder och logistikgruppen ser till att transport och montering av sålda kontorsmöbler till kunder utförs. Eftersom medarbetarna på Kinnarps Interior har olika dagliga arbetsuppgifter och rutiner, är det viktigt att den interna kommunikationen fungerar för att viktig information ska kunna nå alla medarbetare och för att de ska känna sig delaktiga och engagerade i företaget.

## 1.2 Teoretiskt och empiriskt problem

Intern kommunikation är ett forskningsområde där många studier har genomförts (Welch, 2012; White *et al.*, 2010; Ruck & Welch, 2012, m.fl.). Dock har de flesta studier fokuserat på ledningens perspektiv (Ruck & Welch, 2012) och hur kommunikationen ska ske effektivt för att nå organisationens olika mål. Det finns även studier som lyfter fram medarbetarnas perspektiv (Welch, 2012; White *et al.*, 2010), men dessa är relativt få. Några studier som har gjorts ur medarbetarnas perspektiv är av Welch (2012) och White *et al.* (2010) som också har visat på att intern kommunikation kan påverka medarbetarnas engagemang och delaktighet. Till exempel Welch (2012) menar att det är viktigt att studera intern kommunikation ur ett medarbetarperspektiv eftersom att ett företags effektivitet underbyggs av hur medarbetare ser på den interna kommunikationen. Detta eftersom att medarbetare genom en bra fungerande intern kommunikation kan få en större medvetenhet om företagets möjligheter och hot (Welch, 2012). Ruck & Welch (2012) menar att det är viktigt att fokusera på medarbetarnas perspektiv eftersom att detta perspektiv möter medarbetarnas behov, vilket på sikt kan leda till en mer effektiv organisation. Palvia *et al.* (2011) tar även upp att val av kommunikationskanaler kan påverka medarbetares känsla av delaktighet och engagemang, och därför är det viktigt att undersöka den interna kommunikationen ur ett medarbetarperspektiv för att rätt val av kommunikationskanal kan göras. Eftersom att relativt få studier har gjorts på intern kommunikation ur ett medarbetarperspektiv ser vi det som intressant att genomföra en sådan studie.

I denna uppsats undersöks den interna kommunikationen hos Kinnarps Interior Uppsala och även aspekter i den interna kommunikationen som kan leda till delaktighet och engagemang identifieras. Fallföretaget är intressant då det är ett relativt litet företag, vilket kan leda till att studiens resultat omfattar större delar av företaget. Det är också intressant att studera Kinnarps Interior Uppsala eftersom att deras logistik är komplex, vilket kräver en fungerande intern kommunikation. Det är viktigt att den interna kommunikationen fungerar bra inom ett företag för att företaget skall nå framgång, eftersom att medarbetarna har en betydande roll i ett företags utveckling (Ruck & Welch, 2012). Dålig intern kommunikation kan vara ett hot för företag, eftersom att relationerna inom företaget på grund av detta kan påverkas negativt och då också effektiviteten inom företaget (Welch, 2012). Eftersom att en bra intern kommunikation även kan leda till att medarbetare inom ett företag känner sig delaktiga och engagerade i företaget, kan en dåligt fungerande intern kommunikation leda till att medarbetarna inte får en känsla av delaktighet och engagemang (Welch, 2012; Welch & Jackson, 2007).

## 1.3 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur medarbetarna i ett företag upplever den interna kommunikationen, samt hur den interna kommunikationen kan påverka medarbetarnas delaktighet och engagemang inom företaget. Vi har därmed utgått från följande forskningsfrågor:

- Vad är viktigt för medarbetarna i den interna kommunikationen?
- Hur kan den interna kommunikationen påverka medarbetarnas delaktighet och engagemang?

## 1.4 Avgränsningar

Uppsatsen avgränsas till att studera den interna kommunikation på Kinnarps Interior Uppsala för att få en bra och djupgående bild av hur ett företags interna kommunikation fungerar.

Genom att välja ett fallföretag kan flera intervjuer genomföras på samma företag och detta leder till att insamlad data blir rik för just det utvalda fallföretaget. En annan avgränsning som genomförts är att inrikta uppsatsen på intern kommunikation och inte fokusera på extern kommunikation, detta eftersom syftet med uppsatsen är att studera relationerna inom företaget och inte relationerna utåt med externa kunder.

En litteraturgenomgång har genomförts för att kunna använda relevanta teorier som kan kopplas ihop med insamlad empiri. När litteraturgenomgången genomfördes sorterades teorier bort som inte ansågs vara relevanta för studien.

## 2 Metod

I detta kapitel beskrivs metoden för denna uppsats utförligt. Kapitlet börjar med en genomgång av den kvalitativa metoden. Därefter beskrivs fallstudien och litteraturgenomgången. Avslutningsvis beskrivs den kvalitativa semistrukturerade intervjumetodiken.

### 2.1 Kvalitativ metod

En kvalitativ metod har används i denna studie eftersom det är människor som ska studeras i sina sociala miljöer där utrymme för tolkning finns (Robson, 2011). Den kvalitativa metoden kan ha en induktiv eller deduktiv ansats när teorin formas, enligt Bryman & Bell (2013) och till denna studie har en induktiv ansats valts för att uppnå syftet. Att kopplingen mellan teori och empiri är induktiv innebär att studiens teori till viss del formas efter empirin. Den empiri som samlats in påverkar vilken typ av teori som uppsatsen baseras på (Bryman & Bell, 2013). Processen med insamlingen av teori och empiri till uppsatsen har inte varit linjär. Det innebär att vald teori delvis har lagts till efter att empirin var insamlad. Detta sätt att arbeta på är ett exempel på en kvalitativ forskningsmetod. Teorin är inte fastställd i förväg, utan den skapas till viss del under studiens gång.

Vidare beskrivs den kvalitativa forskningen som tolkningsinriktad vilket innebär att det är deltagarnas egna subjektiva uppfattningar om verkligheten som beskrivs (Bryman & Bell, 2013). Det finns kritik mot att den kvalitativa studien är subjektiv i och med att det finns utrymme för forskaren att göra egna tolkningar. Men eftersom syftet är att få så rik och fyllig data som möjligt, är en kvalitativ metod att föredra i en studie av denna typ. Annan kritik som har riktats mot den kvalitativa forskningsmetoden, och då ofta av kvantitativa forskare, är att den inte möjliggör för en generalisering av empirin (Bryman & Bell, 2013). En sådan generalisering är dock inte vad vi vill uppnå i denna uppsats.

När en studie av en social situation skall göras kan forskningsdesignen variera, antingen kan den vara fixerad eller flexibel (Robson, 2011). Denna studie har en flexibel design, vilket innebär att det finns en planering för hur hela arbetet skall utföras, men detaljerna är inte satta och fokus kan skifta under studiens gång (Robson, 2011). Inom den flexibla designen är det vanligt att forskare utför en fallstudie, enligt Robson (2011), vilket är det sätt som den empiriska datan i denna studie har samlats in genom.

### 2.2 Fallstudie

För att besvara frågeställningen i studien har en fallstudie genomförts hos företaget Kinnarps Interior Uppsala. En fallstudiedesign är fördelaktig att använda när undersökningens syfte är att få en detaljerad och specifik bild av ett bestämt fenomen (Bryman & Bell, 2011). Det är även en metod för forskaren att på ett djupare plan få en bred bild av det specifika fallet (Bryman & Bell, 2011).

Ett fall kan beskrivas som en organisation, en grupp, en situation eller en individ beroende på vad som ska undersökas (Robson, 2011). Det är vanligt att forskare som föredrar en fallstudiedesign inte väljer att hålla strukturerade intervjuer utan mindre strukturerade

intervjuer, samt att de gärna gör deltagande observationer för att få en tydlig och detaljrik bild av fallet (Bryman & Bell, 2011).

## 2.3 Litteraturgenomgång

Under litteraturgenomgången till denna studie har databaser såsom Primo, Web of Science och Libris använts för att hitta vetenskapliga artiklar och övrig litteratur. Sökord som använts är "communication", "internal communication", "internal", "organisation" och "effective communication". Litteraturen som har använts har i huvudsak bestått av vetenskapliga artiklar och böcker. Den äldsta boken som används är utgiven år 1966 och den har använts då informationen har haft stor betydelse för senare forskning och för att den är välciterad inom ämnesområdet. Studien utgår till största del från primära referenser för att få en hög tillförlitlighet.

En genomgång av existerande litteratur görs för att få en överblick av vilka kunskaper som finns inom ett visst område, för att kunna argumentera för varför det utvalda ämnet är viktigt och för att förslag ska kunna ges på framtida forskning. Det är också av betydelse för att kunna styrka egna argument och för att öka trovärdigheten i den egna studien (Bryman & Bell, 2011). Teorier om den linjära kommunikationsmodellen har valts då den anses vara grundläggande och viktig inom ämnet. Kommunikationsproblem är något som kan dyka upp inom företag när meddelanden inte har samma innebörd för sändaren och mottagaren och därför är det viktigt att förstå dess komplexitet. Vilken kanal meddelanden skickas i har också betydelse för hur mottagaren kan tillgodogöra sig informationen. Därför har teorier som handlar om kommunikationskanaler använts för att få en bättre förståelse om valet av kanal. Kommunikationsnät beskriver vem som pratar med vem och varför det är fördelaktigt att använda dem i olika situationer där kommunikation krävs. Genom att använda teorier kring kommunikationsnät kan en bättre förståelse för fallföretagets egna interna kommunikationsnät fås. Effekterna av intern kommunikation är viktiga då de kan ge en förståelse för hur den interna kommunikationen fungerar och hur medarbetarna inom företaget upplever den. Genom att förstå effekterna av den interna kommunikationen på ett företag kan kommunikationen utvärderas och förbättras.

## 2.4 Kvalitativa semistrukturerade intervjuer

Datan till undersökningen samlades in genom kvalitativa intervjuer med sex anställda på Kinnarps Interior Uppsala. Intervjuerna genomfördes i företagets egna lokaler i enskilda rum. Intervjuerna beräknades till en timme vardera, och tidsplanen hölls på alla intervjuer utom en vilket berodde på att den intervjuade personen hade mycket att berätta. Medarbetarna som har intervjuats har olika roller inom företaget.

Inför intervjuerna kontaktades vice VD Mikael Lööf, som även var ansvarig för att kontakta intervjupersonerna inför intervjuerna. Valet av intervjupersoner gjordes alltså av Mikael Lööf, efter vilka i personalen som var tillgängliga under intervjudagarna, som skulle kunna tänkas ställa upp på intervjuerna och även tillföra information till studien. Intervjupersonerna i studien valdes inte ut slumpmässigt vilket kan påverka resultatet av undersökningen. Det kan också finnas fördelar med att personer inom företaget har en större kunskap om vilka personer som är lämpliga att delta i en intervju beroende på arbetsuppgifter och personlighet. Det kan medföra att mer relevant information tillförs till undersökningen vilket är positivt. Det kan

därmed också vara en risk eftersom personen som väljer ut intervjupersoner har möjlighet att påverka vilka åsikter som lyfts fram under intervjuerna, beroende på vilka personer som blir utvalda. De utvalda intervjupersonerna valdes delvis ut då de sannolikt skulle bidra med ärliga svar. Intervjuerna har genomförts efter en intervjuguide, men har ändå gett utrymme för följdfrågor och övriga frågor som ställts när det har behövts för att få bra svar från intervjupersonerna. Intervjuguiden har alltså används mer som ett ramverk under intervjun än som ett fastställt frågeschema.

Intervjuerna i denna studie har varit semistrukturerade, (se bifogade intervjuguider), och de har som syfte att försöka få en beskrivning av intervjupersonens egenupplevda värld, ur personens eget perspektiv (Kvale & Brinkmann, 2014). Den ska likna vid ett vardagssamtal, men vara något mer strukturerad (Kvale & Brinkmann, 2014). Intervjuaren bör vara öppen och lyhörd för oväntade åsikter från intervjupersonen och inte vara inställd på att vissa svar ska komma. Intervjuare bör också vara försiktig med egna antaganden och förutfattade meningar under intervjun. En annan aspekt som är viktig att vara medveten om är att intervjun är i en situation där personerna som deltar påverkar varandra ömsesidigt och intervjupersonen kan uppleva situationen som ångestskapande vilket kan framkalla en försvarsreaktion. Därför är det viktigt att intervjuaren kan känna av dynamiken i situationen (Kvale & Brinkmann, 2014). Den semistrukturerade intervjun genomförs vanligen efter en intervjuguide som fungerar som inspiration eller som innehåller förslag på frågor som kan ställas. Intervjun transkriberas vanligen, och texten används sedan som underlag till analysen av studien (Kvale & Brinkmann, 2014).

Intervjuerna som utfördes i denna studie spelades in och transkriberades därefter, (se tabell 1), vilket rekommenderas av bland annat Kvale & Brinkmann (2014). Transkriptionen skickades till alla intervjupersoner för att eventuella missförstånd skulle kunna rättas till, och även för att de skulle få möjlighet att stryka eventuell känslig information som de ej ville skulle framgå i studien. Författarna har även deltagit i ett personalmöte på Kinnarps Interior Uppsala, för att skapa sig en egen bild av hur ett sådant möte går till, och på så sätt fördjupa empirin ytterligare. Den deltagande observationen genomfördes efter att intervjuerna genomförts för att inte förutfattade åsikter skulle uppstå inför intervjuerna. Av hänsyn till respondenternas integritet har fiktiva namn använts i studien (se tabell 1 nedan).

Tabell 1. Översikt över genomförda intervjuer och transkriberingar.

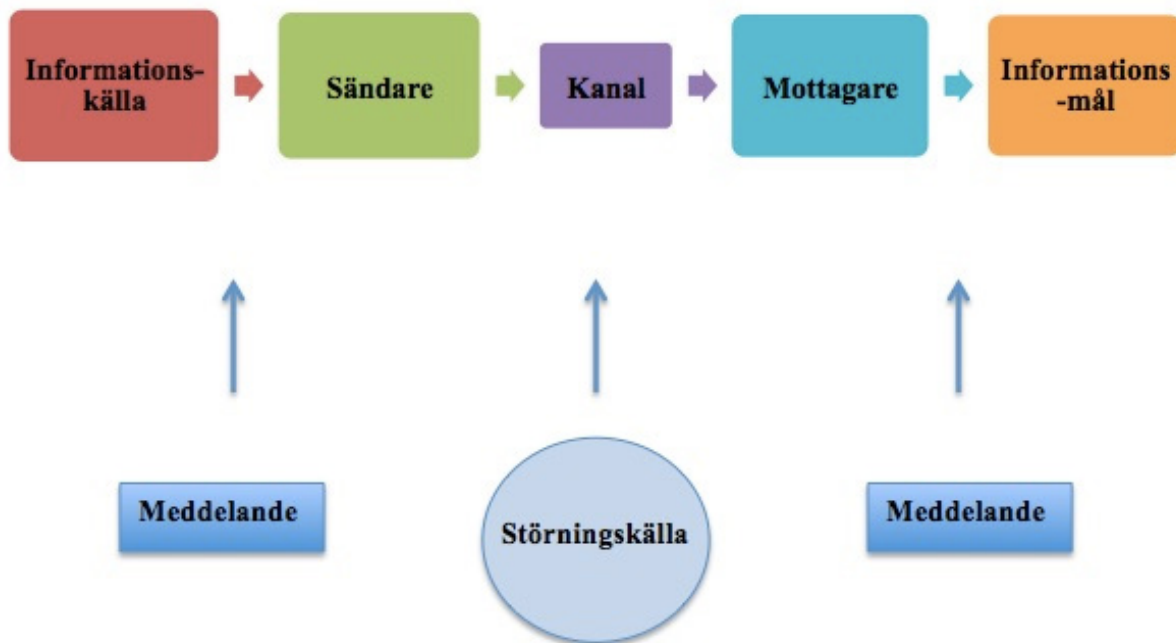
<b>Intervjuad person</b>	<b>Intervjudatum</b>	<b>Längd på intervjun</b>	<b>Skickad transkribering</b>	<b>Bekräftad transkribering</b>
<b>Emma</b>	2015-04-27	45 min	2015-05-11	2015-05-15
<b>Kalle</b>	2015-04-27	75 min	2015-05-11	2015-05-15
<b>Leif</b>	2015-04-27	60 min	2015-05-11	2015-05-15
<b>Ronja</b>	2015-04-28	60 min	2015-05-11	2015-05-11
<b>Sofia</b>	2015-04-28	60 min	2015-05-11	2015-05-15
<b>Magnus</b>	2015-04-28	60 min	2015-05-11	2015-05-11

# 3 Teori

I detta kapitel presenteras den teori som valdes ut efter litteraturgenomgången. De teorier som presenteras nedan används för att beskriva den interna kommunikationen inom ett företag. Det teoretiska ramverket har delvis utformats parallellt med att empirin har samlats in och analyserats.

## 3.1 Den linjära kommunikationsmodellen

Det finns flera kommunikationsteorier som ligger till grund för forskning inom ämnet. En av de mest erkända benämns som "Shannon och Weavers kommunikationsmodell" (Figur 1) och är utformad av Shannon och Weaver år 1949 (Fiske, 2003). Modellen visar hur kommunikation kan ses som en enkel, linjär process. Den har på grund av sin enkelhet fått många efterföljare (bl.a. De Fleur, 1966; Fiske, 2003; Hård af Segerstad, 2011).



Figur 1: Shannon och Weavers kommunikationsmodell (Efter Shannon & Weaver, 1949 i Fiske, 2003)

Hård af Segerstad (2011) beskriver utifrån Shannon och Weavers kommunikationsmodell att ett kommunikationssystem innehåller en informationskälla som skapar ett meddelande av något slag. Sändaren skickar sedan meddelandet genom en kanal för att det ska nå mottagaren. Meddelandet som skickas från sändaren utsätts för störningskällor och det påverkar hur meddelandet avläses av mottagaren. När meddelandet har sänds via vald kanal läser mottagaren meddelandet och då når informationen målet med överföringen. Problemet som kan uppstå är att signalen påverkas av yttre störningar som kan komma att påverka hur mottagaren avläser meddelandet (Hård af Segerstad, 2011).

Kommunikationsmodellen, som är utformad av Shannon och Weaver, har utvecklats för att kunna implementeras på all kommunikation som sker mellan människor (Wiio, 1973, svensk

bearbetning av Nowak, 1976). Kritiken mot deras modell är främst att den inte innehåller någon möjlighet till återföring samt att den är för linjär (Windahl & McQuail, 1978). Ett flertal forskare har utvecklat Shannon och Weavers kommunikationsmodell och en av dessa är De Fleur (1966 i Windahl & McQuail, 1978). De Fleur (1966 i Windahl & McQuail, 1978) fördjupade sig i vilken skillnad det kan finnas mellan det tänkta sända meddelande och det faktiskt mottagna meddelandet och i det fall båda dessa överensstämmer menar De Fleur (1966 i Windahl & McQuail, 1978) att kommunikationen har uppnåtts.

Även Jacobson & Thorsvik (2002) har lyft fram att mottagaren av meddelandet ska ha möjlighet till återkoppling för att säkerställa att meddelandet har uppfattats rätt (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Flensburg (2009) har senare riktat kritik mot modellen eftersom kommunikationsmodellen inte fokuserar på vilken typ av information som skickas. Han menar även att det är viktigt att både mottagaren och sändaren skickar och tar emot information på samma sätt och i samma format för att kunna förstå den (Flensburg, 2009). Lika viktigt som det är att kunna ta emot samt att skicka iväg information på ett liknande sätt har kanalen en stor inverkan på det mottagna budskapet (Palvia *et al.*, 2011). Enligt Welch (2012) måste även mottagaren av meddelandet uppskatta den valda kanalen för att kunna tillgodogöra sig informationen (Welch, 2012).

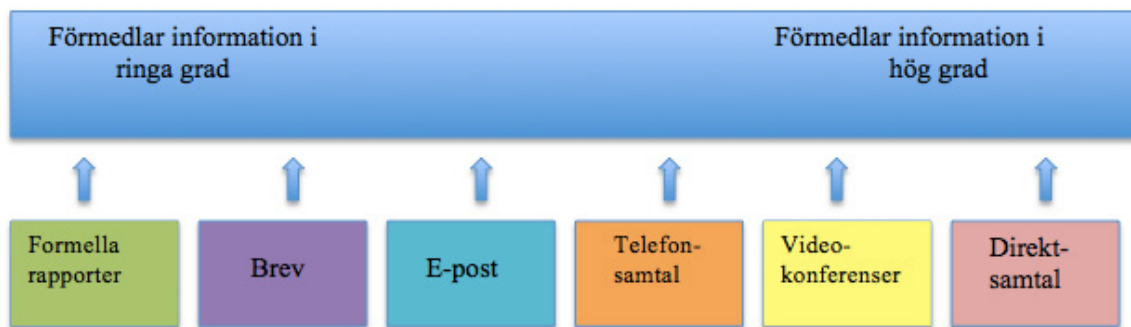
Efter att meddelandet har skickats från sändaren utsätts meddelandet för en del störningskällor (Hård af Segerstad, 2011). De yttre störningarna kan påverka hur mottagaren tolkar dess innebörd och vilka slutsatser som dras kring det skickade meddelandet (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Problem kan uppstå om det tänkta skickade meddelandet är annorlunda än det meddelande som mottagaren uppfattar, till exempel då ledningen på ett företag inte informerar eller lyssnar på sina anställda (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Kommunikationsproblem kan uppstå mellan de anställda vilket kan bero på ett dåligt informationsflöde och för lite kunskap om andra medarbetares arbetsuppgifter (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Likaså menar Welch (2012) att den interna kommunikationen kan uppfattas olika av olika medarbetare och då kan kommunikationsproblem uppstå. Ett annat exempel på ett kommunikationsproblem menar Welch (2012) är att det inte går att anta att alla medarbetare delar synen på den interna kommunikationen, att den kan upplevas olika och då är det farligt att anta att det inte är så.

## 3.2 Kommunikationskanaler

Kommunikation kräver någon slags kommunikationskanal för att informationen som sänds av sändaren ska kunna nå mottagaren. Detta beskrivs i Shannon och Weavers kommunikationsmodell ovan. Kommunikation kan ske på många olika sätt, genom många olika kanaler och den kan också vara mer eller mindre effektiv (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Information i skriftlig form innebär att kommunikation sker genom skrivna dokument. Muntlig information överförs mellan personer som pratar med varandra i form av till exempel ett samtal. Utöver skriftlig och muntlig kommunikation sker också överföring av information genom icke-verbala signaler, som till exempel kroppsspråk eller röstläge. Alla typer av kommunikation kan vara skriftlig och muntlig och dessutom vara en kombination av dem (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Även Welch (2012) beskriver tre olika typer av kanaler och definierar dem som skriftlig, elektronisk samt direktkontakt.





Figur 2: Olika kanalers förmåga att förmedla rik information (efter Daft & Lengel, 1986).

I figur 2 visas *hur* olika kommunikationskanaler kan förmedla “rik information” i hög till ringa grad, efter Daft & Lengel (1986). Med rik information menas information som har förmågan att överföra flera olika signaler samtidigt, vilket ger mottagaren möjlighet att ge feedback snabbt och som ger sändaren och mottagaren möjlighet att anpassa meddelandeformen till sig själva (Daft & Lengel, 1986). Flera studier har utvecklat Daft & Lengels modell. Westmeyer *et al.* (1998) menar att den rika informationen ofta är den som föredras eftersom den är av mer personlig natur och att den har en mer naturlig förmåga att anpassa sig till situationen, till exempel om informationen är känslig. Westmyer *et al.* (1998) drog också slutsatsen att den kommunikationskanal som människor föredrar och väljer i störst utsträckning är den muntliga, eftersom den är mer personlig och även mer effektiv eftersom feedback kan ges direkt. Det som framstod som den bästa formen av muntlig kommunikation var ansikte-mot-ansikte, men även kommunikation via telefon var ett likvärdigt alternativ. Röstmeddelanden och e-mail föredrogs efter ansikte-mot-ansikte och telefon, eftersom dessa kommunikationskanaler inte ger samma möjlighet att ge feedback på den information som skickas direkt. Även Walther (1992) menar att kanalerna som är sämre på att förmedla rik information lämpar sig bättre till mindre komplex information, eftersom de är mer effektiva till den typen av informationsöverföring. Däremot bör kanalerna som förmedlar rik information i hög grad användas till information som är mer komplex eller mer känslomässigt laddad, eftersom informationen annars kan missuppfattas (Walther, 1992). E-mail menar White *et al.* (2010) är ett effektivt sätt att informera internt på, men att information inte är samma sak som kommunikation. För kommunikation lämpar sig den muntliga formen bäst eftersom att, just som Westmyer *et al.* (1998) också menar, det är lätt att ge feedback på den information som ska förmedlas. White *et al.* (1998) menar också att den muntliga kommunikationen är den som flest människor föredrar eftersom det är den formen som de lägger störst tillit till.

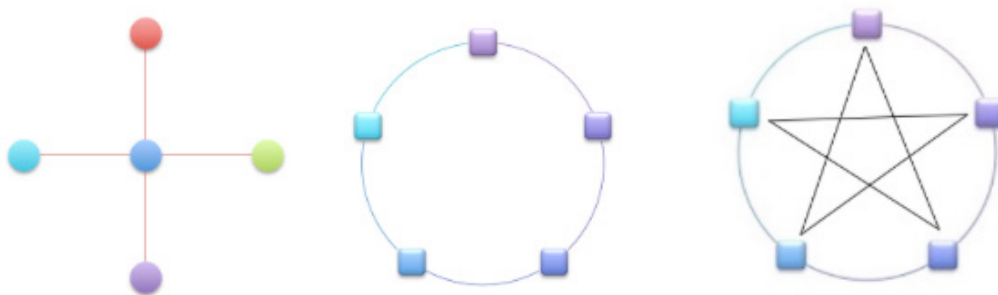
Nackdelar med muntlig kommunikation är att den är mer tidskrävande och ineffektiv och därför lämpar den sig bättre för information som är svår att förstå eller i en situation då sändaren misstänker att informationen kommer möta motstånd hos mottagaren (Tosi *et al.*, 1994). Information som är lätt att förstå och som inte kräver någon respons kan med fördel kommuniceras via skrift, då detta är mer tidseffektivt. Skriftlig kommunikation har också fördelar då informationen behöver vara tydlig, eftersom att sändaren kan bearbeta texten så att den blir tydlig (Tosi *et al.*, 1994). Trots att tidigare studier har undersökt vilka kanaler som är effektivare än andra menar Palvia *et al.* (2011) att det är syftet med kommunikationen som är avgörande. Till exempel är direktkontakt mer lämpligt vid svårare och mer komplexa arbetsuppgifter eftersom det kräver ett snabbare utbyte av information (Tosi *et al.*, 1994). Ruck & Welch (2012) menar också att fokus inom intern kommunikation ofta hamnar på

valet av kommunikationskanaler och mängden information, men att det istället borde vara mer inriktat på själva innehållet i kommunikationen.

### 3.3 Kommunikationsnät

Medan kommunikationskanaler handlar om på vilket sätt informationen förmedlas, är kommunikationsnät istället ett mönster där det går att utläsa *vem* som kommunicerar med vem inom företaget. Inom detta mönster finns det flera kommunikationskanaler som medarbetare eller ledningen kan använda sig av (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Både kommunikationskanaler och olika kommunikationsnät ger en bild av hur människor inom en organisation hänger ihop och kommunicerar med varandra. Inom organisationer kan det skapas formella kommunikationsnät som talar om för medarbetarna på vilket sätt kommunikationen skall ske och med vem kommunikationen sker (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Det har gjorts studier på ämnet och det visar sig att tillfredsställelsen hos medarbetarna samt företagets resultat påverkas av hur kommunikationsnätet är uppbyggt (Tosi *et al.*, 1994). Tosi *et al.* (1994) menar också att tillgången på information påverkas av vilken position som medarbetaren har inom företaget.

I undersökningar som är gjorda, där antalet försökspersoner varit fem, har det framkommit att det finns tre kommunikationsnät som är mer vanliga än andra (Jacobsen & Thorsvik, 2002). I figur 3 (se nedan) visas dessa tre kommunikationsnät, vilka är döpta till "Hjulet", "Cirkeln" samt "Alla kanaler" (efter Katz & Kahn, 1966). Hjulet är ett kommunikationsnät där det finns en tydlig gruppmedlem som står i mitten av all kommunikation och det är ett exempel på hur kommunikationen ser ut vid ett centraliserat nätverk. De övriga två kommunikationsnäten, "Cirkeln" och "Alla kanaler", har ett mer decentraliserat mönster där alla i gruppen har samma ansvar för kommunikationen. Även om de två mer decentraliserade kommunikationsnäten är mer lika varandra finns det en stor skillnad. I Cirkeln kan inte alla kommunicera med varandra, utan enbart med sina direkta grannar. I "Alla kanaler" kan däremot medarbetarna kommunicera både med sina grannar och direkt med alla andra inom samma grupp (Jacobsen & Thorsvik, 2002).



Figur 3: "Hjulet", "Cirkeln" och "Alla Kanaler" är exempel på typer av kommunikationsnät (efter Katz & Kahn, 1966).

För att kunna avgöra vilket av dessa kommunikationsnät som är mest effektivt är det bra att veta vilken svårighetsgrad arbetsuppgiften har (Rogers & Agarwala-Rogers, 1976). Om en uppgift har en hög svårighetsgrad föredras ett decentraliserat nätverk, då detta snabbare kan ge upphov till en lösning eftersom fler människor blir involverade i arbetet. Om uppgiften

istället är grundläggande och enkel är det fördelaktigt att blanda in så få människor som möjligt i kommunikationen för snabbast resultat (Rogers & Agarwala-Rogers, 1976). Det stöds även av Tosi *et al.* (1994) och Jacobsen & Thorsvik (2002) som menar att mer komplexa arbetsuppgifter kräver mer direkt kommunikation med fler människor och de fasta kommunikationsnäten kan vara svåra att använda sig av då det blir för svårt för några enskilda individer (Jacobsen & Thorsvik, 2002; Tosi *et al.*, 1994).

### 3.4 Effekter av intern kommunikation

Intern kommunikation är viktigt för företag just för att den ger medarbetarna information om företagets mål och värderingar (Erikson, 2008). Om inte den interna kommunikationen fungerar och medarbetarna inte har tillräckligt med information om den dagliga verksamheten överlever företaget inte speciellt länge (Erikson, 2008). Erikson (2008) beskriver flera olika effekter som den interna kommunikationen kan ge upphov till. Dessa är bland annat att ge medarbetare en överblick inom organisationen, skapa enighet om mål, ge bättre beslutsunderlag, underlätta samarbete, motverka ryktesspridning, minska personalomsättningen, bidra till personlig utveckling och skapa underlätta rekrytering (Erikson, 2008).

Tidigare gjorda studier som undersöker intern kommunikation ur ledningens perspektiv lyfter fram att direkta aspekter som till exempel att uppnå strategiska och ekonomiska resultat (Nikolić *et al.*, 2012) eller att prestera bättre finansiellt (Andersen & Segars, 2001) är viktiga. Tidigare studier vars syfte är att undersöka intern kommunikation ur ett medarbetarperspektiv lyfter ofta fram indirekta aspekter som till exempel ökat engagemang, känsla av tillhörighet (Welch, 2012; Karanges *et al.*, 2014), medvetenhet om utvecklingsmöjlighet och känsla av delaktighet (Welch & Jackson, 2007) är viktigt. Ruck & Welch (2012) lyfter också fram några indirekta aspekter som är viktiga för att skapa engagemang hos medarbetare inom ett företag, och dessa handlar om att ha en tydlig roll, att kunna prestera, att kunna göra sin röst hörd och att få stöd och Holtz (2003) undersöker hur den interna kommunikationen kan bidra till gemenskap och lyfter fram att tvåvägsriktad kommunikation är en förutsättning för gemenskap. Welch & Jackson (2007) menar att det finns fyra mål med intern kommunikation ur ett perspektiv där ledningens syfte är att engagera medarbetarna genom den interna kommunikationen. Dessa är att bidra till att få medarbetarna att känna hängivenhet till organisationen, bidra till att få dem att känna tillhörighet, utveckla deras medvetenhet om förändringar i organisationens yttre miljö och att utveckla deras förmåga att se sitt eget bidrag till organisationen, vilka är indirekta aspekter (Welch & Jackson, 2007). White *et al.* (2010) lyfter i sin studie fram att det är viktigt att ledningen i ett företag kommunicerar viktig information till alla medarbetare samtidigt, eftersom det förhindrar ryktesspridning och även att medarbetare inte ska känna sig utanför, eller mindre delaktiga i det dagliga arbetet. Däremot är detta något som ledningen sällan gör, utan information går genom andra personer först, till exempel mellanchefer, innan den når alla medarbetare (White *et al.*, 2010). Trots att det är enkelt att skicka e-postmeddelanden till alla medarbetare inom en organisation samtidigt, är det vanligt att ledningen inte gör detta. Det kan bero på att vanor och rutiner fortfarande finns kvar efter tiden då pappersform var en vanlig form för information (White *et al.*, 2010).

Mängden information som sänds genom en viss kommunikationskanal är viktigt för att den interna kommunikationen ska fungera tillfredsställande (White *et al.*, 2010). För lite

information kan bidra till att medarbetare inte känner att de har tillräcklig information för att genomföra det dagliga arbetet och det finns även en risk att detta påverkar känslan av gemenskap negativt (Ruck & Welch, 2012). För mycket information kan däremot leda till att information lätt missas eller inte uppmärksammas (White *et al.*, 2010). Cho *et al.* (2011) kom fram till att informationsöverflöde kan leda till en ökad trivsel på arbetet för medarbetare, eftersom mycket information ökar identifikationen och kunskapen om företaget och att för lite information inte stärker känslan av att vara delaktig.

## 4 Resultat

Detta kapitel inleds med en kort företagsbeskrivning av fallföretaget Kinnarps Interior Uppsala. Därefter sammanställs insamlad empiri från fallföretaget där sex intervjuer genomfördes med anställda. Den insamlade empirin sammanställdes för att senare analyseras tillsammans med teorin i diskussionskapitlet.

### 4.1 Företagsbeskrivning

Kinnarps Interior Uppsala startades 1997 av Mikael Thulin, och han har sedan dess drivit bolaget i egenskap av VD. År 2002 köpte Thulin ut Kinnarps Interior Uppsala från Kinnarps AB. Företaget ingår i Kinnarps-koncernen som är Sveriges största kedja av inredningshus. Affärsidén är att tillgodose olika behov av inredningslösningar, som till exempel möbler, mattor och belysning. Kinnarpsprodukter utgör den största delen av möbelsortimentet, men även andra varumärken säljs. Alla företag är välkomna till Kinnarps Interior, oberoende av storlek, för att få hjälp med inredning, då Kinnarps tar hänsyn till både skiftande förutsättningar vad gäller företag och individens preferenser. Kinnarps vill förmedla att arbetsglädje kan skapas genom inredning (www, Kinnarps, 2015, 1).

Kinnarps Interior Uppsala hade som mål vid starten att bli Upplands bästa specialistföretag på offentlig miljö, och det har de enligt dem själva lyckats med (www, Kinnarps, 2015, 2). Målet är att alltid leva upp till affärspolicyn, vilken är:

*”Med engagerad och kunnig personal samt marknadsledande leverantörer, skapar vi miljöer som frigör energi och trivsel för våra kunder”* (www, Kinnarps, 2015, 2).

Kinnarps Interior Uppsala har idag 20 anställda. Personalstyrkan består av ett säljteam med säljare, ett logistikteam med montörer och administration. Sju personer jobbar som säljare, tre personer som montörer och fem personer med administration. Utöver det finns det en chef för logistikteamet samt en för säljteamet. I medarbetarstyrkan ingår också en controller och en avtalsstrateg, utöver VD Mikael Thulin och vice VD Mikael Löf (www, Kinnarps, 2015, 3).

### 4.2 Kommunikationskanaler

Under den här delen sammanställs resultaten av de sex intervjuerna angående vilka kommunikationskanaler som används och inte används. De kanaler som användes var främst telefon, direktkontakt, e-post, brev/pappersform, intranät samt Whiteboard. Ingen av de intervjuade personerna angav att de använde sig av brev eller någon annan pappersform i sin dagliga kommunikation, därför har den delen inte tagits upp under resultatdelen. Det visade sig att direktkontakt och e-post var de mest använda kommunikationskanalerna inom Kinnarps Interior Uppsala. Av hänsyn till respondenternas intergritet har fiktiva namn använts i studien.

#### 4.2.1 Telefon

Säljarna på Kinnarps Interior Uppsala arbetar mestadels på kontoret, men också mycket ute hos kunder och det leder till att de inte ser varandra varje dag. Om problem eller frågor uppstår som kräver ett omedelbart menar Magnus att telefonkontakt fungerar bra. Magnus anser att en relativt liten del av den interna kommunikationen bland säljarna sker via telefon eftersom både direktkontakt och mejl föredras när de är på kontoret. Enligt Leif används telefonen främst när någon av medarbetarna är utanför kontoret hos till exempel en kund eller arbetar hemifrån. Enligt Emma använder sig montörerna däremot nästan uteslutande av telefonen i den dagliga kommunikationen, eftersom de till största del är ute hos kunder under arbetsdagen, menar Emma. Telefonen används för att kontakta varandra vid problem och råd, för att kontakta säljare inne på kontoret om problem behöver lösas eller om det uppstår frågor under arbetets gång. Telefonen upplevs som en bra kommunikationskanal för montörerna eftersom det ger möjlighet till direkt feedback från den som kontaktas och informationen blir tydlig när den kan behandlas muntligt i stället för skriftligt. När telefonen används för att lösa problem som uppstår upplever montörerna att de får hjälp direkt, vilket underlättar mycket i deras dagliga arbete. Emma menar att telefonen också används för att kontakta kunder som montörerna jobbar med.

#### 4.2.2 Direktkontakt

Under intervjuerna framkom att direktkontakt är den kommunikationsform som medarbetarna på Kinnarps Interior Uppsala föredrar. Enligt Magnus handlar det främst om att det är ett enkelt sätt att kommunicera på och även det bästa sättet för att lösa problem som kräver en snabb lösning. Ronja menar att direktkontakt är det bästa sättet att kommunicera på eftersom det är lättare att läsa ut ”känslan” i informationen och för att feedback kan fås direkt. Medarbetarna tycker att de oftast får feedback på information de skickar, även skriftlig information, men att det är lättast med feedback genom direktkontakt.

Kinnarps Interior Uppsala har ett öppet kontorslandskap där alla medarbetare sitter och nackdelen med detta är att medarbetarna upplever att det kan bli för mycket direktkontakt vid tillfällena som inte passar alla medarbetare. Det är lätt att medarbetarna ”kastar ut frågor i luften” vilket inte alltid är positivt menar Magnus. Att ha möjlighet att ”kasta ut frågor i luften” kan vara bra enligt Leif, eftersom att det bidrar till att kontorslandskapet inte blir lika tyst och att medarbetarna pratar mer med varandra vilket bidrar till att de blir delaktiga i varandras arbete. Däremot är det också negativt eftersom att ljudnivån på kontoret kan bli för högt vilket stör medarbetarna i det dagliga arbetet.

Sofia menar att direktkontakt används mest i det dagliga arbetet. Det kan bero på att viss information är mer känslig och måste diskuteras med berörd medarbetare direkt, medan annan typ av information är enklare att kommunicera via direktkontakt om möjlighet finns. Det kan även vara så att information är svårformulerad och då är det enklare att ta det ansikte mot ansikte med den det berör, enligt Sofia. En nackdel med direktkontakt är att viktig information inte blir nedskriven och det kan leda till att detaljer glöms bort. Lösningen på det kan vara att anteckna under samtalet, dock kan det vara ett störande moment under ett pågående samtal. Därför kan det vara fördelaktigt att inte använda sig av direktkontakt i de lägen då viktiga saker ska kommuniceras, alternativt kan e-post skickas med informationen för att det ska kunna sparas, menar Sofia.

Leif berättar att när en dialog förs ansikte mot ansikte är det enkelt att ställa följdfrågor, och det blir också lättare i de lägen då någon exempelvis inte förstår vad den andre menar. När direktkontakt används kan varje person även använda andra signaler än verbala, till exempel kroppsspråk och gester, och det kan då bli lättare att beskriva känslor, menar Leif. Vid de tillfällen då viktig information ska förmedlas är det bättre att prata direkt med den berörda personen för att den inte ska missuppfatta informationen. Om känslig information sänds via skriftliga kanaler kan till exempel tonläge misstolkas.

Leif menar att det är viktigt att respektera att olika människor fungerar på olika sätt och att de föredrar olika kommunikationskanaler. Han säger också att det är viktigt att all e-post som skickas ska kunna läsas utan att till exempel tonläget eller syftet i informationen skall kunna missuppfattas. Om en känsla ska förmedlas är direktkontakt den kommunikationskanal som både är mest lämplig och trevligast, tycker Leif. Enligt Magnus är det viktigt att vara tydlig och inte antyda saker, eftersom att det kan leda till missförstånd.

Den sociala eller informella kommunikationen upplevs av Ronja och Magnus som begränsad på Kinnarps Interior Uppsala, vilket kan bero på att säljarna jobbar med egna projekt och inte så mycket med varandra. Flera av medarbetarna tycker att det sociala ”tugget” på kontoret kan förbättras och att det vore bra för sammanhållningen att prata mer med varandra. Småsaker kan vara viktiga, så som att hälsa på morgonen. Genom att hälsa på morgonen kan onödigt irritation undvikas och det medför att stämningen på kontoret blir bättre, säger Kalle. Medarbetarna kan också bli bättre på att uppmuntra varandra och ge positiv feedback när någon har gjort ett bra jobb, något som Ronja upplever att de görs för sällan.

#### 4.2.3 E-post

Precis som direktkontakt är e-post en kommunikationskanal som används i stor utsträckning av medarbetarna på Kinnarps Interior Uppsala. E-post används ofta när information som rör alla medarbetare ska delges, menar Sofia. Den typen av information ska kunna läsas av vem som helst och ska inte vara för personlig. Fördelarna med e-post är att den kommunikationskanalen kan användas när som helst, av vem som helst och att den inte kräver någons omedelbara uppmärksamhet, enligt Leif.

En stor fördel, enligt Leif, med e-post är att det går att involvera flera personer samtidigt i kommunikationen, både medarbetare och kunder. Dock menar Sofia att information som är svår att formulera på ett tydligt sätt via skrift är svår att kommunicera via e-post. Däremot är information som är lätt att formulera bra att kommunicera via e-post. Enligt Magnus har e-post en lägre prioritet jämfört med andra kommunikationskanaler som till exempel direktkontakt och telefon. De stora fördelarna med att skicka information via e-post är att informationen finns nedskrivet. Det finns en möjlighet att gå tillbaka och se vem som har sagt vad, samt att se vad som inte har sagts, menar Sofia. Magnus menar att e-post är en effektiv kommunikationskanal när alla medarbetare snabbt ska få samma information samtidigt. Leif förklarar varför e-post är en bra kommunikationskanal i citatet nedan.

*”Många gillar att mejla, för då har man det svart på vitt också. Det är lättare att spara i din inbox, det blir som en checklista”* menar Leif.

Men det finns också nackdelar med att sända information genom e-post. Det finns en risk att e-post innehåller för mycket information och då kan viktig information försvinna i mängden.

Det är även lätt att radera e-postmeddelanden vilket gör att information kan glömmas bort, menar Magnus. Både Sofia och Kalle upplever att de får för mycket e-post, vilket gör det svårt att hinna gå igenom informationen i dem varje dag. Trots detta menar ändå Leif och Emma att de hellre får mycket information än för lite. Detta eftersom att det leder till att de får en bättre helhetsbild av företaget, men även att det är lättare att få en helhetsbild av vad andra medarbetare arbetar med dagligen.

#### 4.2.4 Intranätet Stargate

Stargate är ett intranät som Kinnarps AB använder sig av centralt för att nå ut med information till alla återförsäljare, berättar Kalle. Magnus säger att han använder intranätet för att vara uppdaterad på nyheter som Kinnarps AB förmedlar via intranätet. På nyhetsflödet finns information om till exempel nya produkter, stora affärer som har genomförts och leveransförsejningar av produkter hos Kinnarps AB. Informationen som finns på Stargate är av betydelse eftersom att Kinnarps Interior Uppsalas sortiment till 50 % består av Kinnarps AB:s produkter. Säljarna bör hålla sig uppdaterade på Stargate eftersom att informationen där rör deras dagliga arbete, menar Sofia. Leif och Sofia menar att det finns en stor nytta i att använda Stargate då informationen som finns där till allra högsta grad är värdefull för deras dagliga arbete. Enligt Magnus och Sofia handlar det också om att ha allmänt kunnande om företaget. Men han nämner också att även om Stargate är viktigt är det lika viktigt att hålla sig uppdaterad på andra leverantörers hemsidor. Leif och Sofia menar dock också att även fast de inte är uppdaterade på Stargate så når informationen dem och övriga medarbetare ändå.

#### 4.2.5 Whiteboard

På kontoret på Kinnarps Interior Uppsala finns en elektronisk whiteboard där information finns om bland annat resultat jämfört med budget, montörernas dagliga schema och annat som är viktigt att medarbetarna blir informerade om. Det är bra för både säljarna och montörerna att bli uppmärksammade på hur företaget går ekonomiskt, eftersom det dels kan engagera dem att göra ett bra arbete men också för att Kinnarps Interior Uppsala har ett bonussystem där medarbetarna kan få ta del av eventuella överskott, säger Sofia. Det kan vara bra för säljarna att veta när montörerna är hos deras kunder för att vara uppdaterade och snabbt kunna ringa dem vid rätt tidpunkt, menar Magnus. Även Emma anser att det är bra för säljarna att ha den informationen då det är enklare för dem att ringa till montörerna direkt när de är ute hos sina kunder. Enligt Leif kan det vara användbart att hålla reda på var montörerna befinner sig under dagen, men samtidigt kan han få tag på den informationen på andra sätt. Försäljningskurvan samt montageinformation uppdateras dagligen på whiteboarden medan övrig information uppskattningsvis ändras någon gång per kvartal, enligt Magnus. Informationen hade kunnat delges på andra sätt, menar Magnus, men fördelen med att få försäljningsinformation genom whiteboardtavlan är att medarbetarna aktivt inte behöver leta efter informationen utan hämtar informationen lättare genom att titta på tavlan.

#### 4.2.6 Personalmöten

Personalmöten hålls var 14:e dag på måndagar mellan klockan 8:00–9:00. Mötet innehåller en fast agenda med punkter som ledningsgruppen anser att alla i företaget behöver veta säger Sofia. Mötet protokollförs alltid för att alla medarbetare senare skall kunna tillgodogöra sig



informationen samt påminna sig själva om vad som har sagts menar Kalle. Öppentiderna i receptionen är anpassade för att alla medarbetare ska kunna delta i mötet då det är viktigt att kunna framföra vissa saker när alla är samlade enligt Kalle.

På mötet går ledningen igenom föregående protokoll och information om vad som händer under de två närmsta veckorna säger Leif. Leif berättar också att det informeras om olika produkter som till exempel har längre leveranstid, om det är problem med någon aktuell leverans eller liknande. Det finns en fast agenda som ledningen går igenom under mötet vilken är hämtad från Kinnarps AB centralt. Sofia menar att de båda avdelningarna har möjlighet att framföra åsikter när deras arbete berörs under mötet.

Enligt Kalle är dagens möten inte så interaktiva utan det handlar mer om att ledningen delger information. Informationen som i dagsläget tas upp på mötet skulle likväl kunna skickas ut i ett nyhetsbrev. Det är även mycket information som upprepas kring produkter på dessa möten vilket i längden blir irriterande för medarbetarna. Mötet upplevs inte som interaktivt utan det är mest information som förmedlas utan att någon feedback ges på den. Det gör att medarbetarna inte engagerar sig i mötet på samma sätt som de skulle kunna göra om mötet innehöll fler interaktiva delar menar Magnus. Ronja menar också att mötet inte kommer upp i den nivå den skulle kunna göra vilket i dagsläget bidrar till mindre engagemang hos medarbetarna. Magnus beskriver mötet som följande:

*”Vi har varannan vecka ett stormöte, som enligt alla egentligen, även dom som är tvingade att hålla det, tycker att det är öken. För att det är måndagsmorgon, alla är trötta, det går liksom inte att vända på den saken, det bara är så. Det är samma dagordning, man avhandlar lite vad som händer på de olika avdelningarna, visserligen är det bra. Men formen för mötet är ganska så trist. Att sitta i ett stort konferensrum och vissa sitter och halvsover, vissa sitter och smygsurfar lite på telefonen och det är inget engagemang. Man behöver göra något annat kring det”.*

Både Magnus och Sofia tycker att det skulle kunna vara ett alternativ att minska antalet möten från två gånger i månaden till en gång och komplettera det med ett veckobrev där viktig informationen finns med. Samtidigt nämner även båda att det finns ett syfte med att ses personligen och inte skicka ut allt via e-post. Ronja tycker också att det är bra att hålla möten regelbundet, men att mötesformen bör ändras så att alla kan få ut mer av det. Sofia menar att mötet måste finnas kvar eftersom att hon annars inte vet om informationen som delges på mötena kan tillgodogöras av alla medarbetare annars, vilket hon beskriver som följande:

*”... info som vi faktiskt tycker måste komma ut, kanske vi kan delge den om folk faktiskt läste mejlen att då kan man informera om såhär ligger det till, montage, logistik och sälj kan tillgodogöra sig det.”*

Fördelen med att träffas är, enligt Leif, att det då finns ett tillfälle att informera alla medarbetare samtidigt om viktig information. Eftersom att medarbetarna har olika arbetsuppgifter och inte befinner sig på kontoret samtidigt hela tiden är det enligt Ronja bra att det finns ett tillfälle där alla medarbetare regelbundet samlas. Mötet bidrar till att de får en känsla av gemenskap och delaktighet i varandras dagliga arbete, menar Ronja. Dock är det inte många av medarbetarna som vågar ta upp åsikter på mötet i dagsläget enligt Ronja och Sofia. Trots detta menar Kalle att om möten skulle börja ställas in finns det en risk att mötet inte blir av alls, och an menar att det är bra att träffa alla samtidigt för att alla ska kunna få ta

emot samma information samtidigt. Sofia menar också att det är viktigt att behålla de regelbunda mötena, vilket hon beskriver enligt följande:

*”Men om vi bara kommunicerar via veckobrev och ingen kommer med någon input, så kanske det helt står stilla, det finns en fara i det också.”*

Vad som har beskrivits ovan om personalmötet kan författarna hålla med om, eftersom att en deltagande observation genomfördes av personalmötet.

#### 4.2.7 Avdelningsmöten

Avdelningsmötena sker inom avdelningarna sälj och logistik var 14:e dag. På mötena närvarar alla inom respektive avdelning och chefen för avdelningen håller i mötet. Den generella uppfattningen är att dessa möten är bra, eftersom informationen som delges på mötena berör alla på avdelningen och att det finns utrymme för synpunkter och förslag. Informationen som tas upp blir riktad till den berörda gruppen vilket skapar ett större intresse för att tillgodogöra sig informationen eftersom den berör det dagliga arbetet menar Sofia och Ronja. I och med att mötena inte har lika många deltagare som personalmötena blir diskussionsklimatet bättre och fler personer säger vad de tycker menar Magnus, och Emma beskriver det enligt följande:

*“... då är vi ju inte lika många heller, och då är vi ju mer involverade i att, vi tar ju upp våra saker, så det gäller ju bara oss, och det är bra.”*

Problem som uppstår i det dagliga arbetet kan lättare tas upp på dessa möten och det blir ett bra klimat för en dialog kring vilka beslut som ska tas. Det kan också vara bra att diskutera det som sades på personalmötet mer ingående och det som berör respektive avdelning mer, menar Leif. Det som också är bra är att medarbetarna inom varje avdelning kan få en inblick i vad de andra jobbar med för tillfället och få information om hur företaget ligger till budgetmässigt, enligt Magnus. Dock finns förbättringspotential även på avdelningsmötena. På säljmötena är ett par förslag att de skulle kunna bli mer interaktiva och att agendan inte bör vara så statisk. Förslag på hur mötena kan bli mer interaktiva är att uppgifter kan delas ut inför mötena som sedan ska redovisas på något sätt, så att mötet blir mer som en workshop menar Magnus. Ronja lyfter också fram att det lätt blir problemlösning och negativt innehåll på dessa möten och att medarbetarna skulle kunna bli mer motiverade av mötet om det innehöll mer uppmuntring, och att framgångar skulle kunna lyftas fram mer än vad som görs i dagsläget. Logistikmöten hålls på torsdagseftermiddagar vilket passar montörerna bättre jämfört med måndagsmorgnar. Detta eftersom dagen kan planeras så att tid finns till mötet på ett annat sätt än vad som finns för måndagsmötet, menar Emma. Dessa möten tycker montörerna är bättre än personalmötena eftersom all information berör dem och de känner att informationen är mer riktad till dem.

### 4.3 Kommunikationsnät

Eftersom Kinnarps är uppdelat i två olika arbetsgrupper blir det en naturlig uppdelning i vilka som kommunicerar mest med varandra i det dagliga arbetet. Den dagliga interna kommunikationen sker främst inom arbetsgrupperna, och även med respektive avdelningschef.

### 4.3.1 Säljgruppen

Säljargruppen kommunicerar mest med säljchefen i det dagliga arbetet när problem dyker upp och om information som rör säljavdelningen. Säljarna kommunicerar även direkt med logistikavdelningen om problem dyker upp som behöver en lösning direkt. Problem som inte är lika brådskande tas upp med säljchefen som i sin tur förmedlar informationen vidare till logistikchefen.

Kommunikationen mellan säljarna emellan upplevs av Ronja som begränsad i det dagliga arbetet. Eftersom varje säljare jobbar med egna projekt och kunder arbetar de relativt självständigt. Trots att de arbetar nära varandra på kontoret, där de har sina arbetsstationer bredvid varandra, arbetar de mest med sitt eget, enligt Ronja. Säljarna är dock inte på kontoret hela tiden, eftersom de ofta åker och träffar kunder, vilket också bidrar till att kommunikationen mellan säljarna minskar, enligt Magnus. Ronja tycker att insikten i kollegornas dagliga arbete borde vara bättre. Säljarna tycker ändå att kommunikationen som finns fungerar bra och att om det behövs så kan alla prata med alla. Den dagliga kommunikationen sker främst genom direktkontakt, och det upplever säljarna som positivt. Den kan dock ibland upplevas som störande eftersom det är lätt att frågor ”ropas över axeln” till medarbetaren några skrivbord bort, menar Magnus. Om problem dyker upp tar säljarna kontakt med varandra direkt om det är mer brådskande, och om det är allmän information skickas e-post till alla säljare.

Den informella kommunikationen inom säljgruppen upplevs som begränsad, eftersom många är borta under lunchtiden hos kunder, eller att medarbetarna tar lunch olika tider säger Magnus. Det är något som skulle kunna bli bättre och som skulle kunna stärka gruppens sociala gemenskap och sammanhållning menar Ronja.

### 4.3.2 Logistikgruppen

I logistikgruppen ingår administration och montörer. Administration är placerad tillsammans med säljare på kontoret medan montörer arbetar nästan uteslutande ute på fält hos kunder. Chefen för logistikavdelningen kommunicerar med hela logistikgruppen om information som rör alla och som även förmedlas från säljarna via säljchefen. Om problem uppstår ute på fält hos montörerna kontaktar de logistikchefen eller berörd säljare direkt, via telefon eller i sällsynta fall via e-post enligt Emma. De som arbetar inom administration kommunicerar med alla då det behövs i det dagliga arbetet. Kommunikationen sker främst genom e-post, eftersom mycket information snabbt kan skickas till alla som är berörda av den. Direktkontakt används också dagligen, främst med säljavdelningen eftersom det blir mest naturligt då de sitter bredvid varandra på kontoret. Direktkontakt används då informationen rör specifika personer, som är mindre lämplig att e-posta till alla, och som kan lösas snabbt utan någon skriftlig information. Administrationen kommunicerar också en hel del med logistikchefen, som sedan vidarebefordrar informationen till montörerna. Den kommunikationen sker främst via e-post, men även via direktkontakt om feedback behöver fås direkt, eller om informationen är mer viktig, menar Leif.

### 4.3.3 Alla medarbetare

De intervjuade upplever överlag att den interna kommunikationen fungerar bra, då de känner att de kan kontakta andra medarbetare om det skulle behövas och att de lyssnar och tar till sig informationen som förmedlas. Det är också viktigt enligt Kalle att de anställda känner att de kan göra sin röst hörd då det annars kan leda till att återkopplingen uteblir. Även om de anställda känner att de kan ta upp saker med ledningen, menar ändå Emma att det är oklart om åsikterna hamnar i papperskorgen eller hur de används och Magnus säger också att det krävs en del påstridighet för att få igenom något. Även Ronja är inne på samma sak och menar att för mycket åsikter kan leda till att ingenting händer istället.

*”Engagemang föder engagemang”* menar Ronja.

Med detta menar hon att engagemang inte börjar hos medarbetarna, utan det är ledningen som skapar engagemang genom att vara engagerade själva.

Kommunikationsnätet upplevs som att alla kan prata med alla om det behövs, och direkt kontakt används i det dagliga arbetet medarbetarna emellan. Administrationen inom fallföretaget är relativt komplex och då krävs det att alla kan prata med alla för att lösa problem på ett snabbt sätt enligt Sofia. Mindre viktig information däremot, som inte är brådskande, kan med fördel kommuniceras direkt till ansvarig chef som i sin tur kan vidarebefordra en större mängd information samtidigt till berörda medarbetare via till exempel e-post.

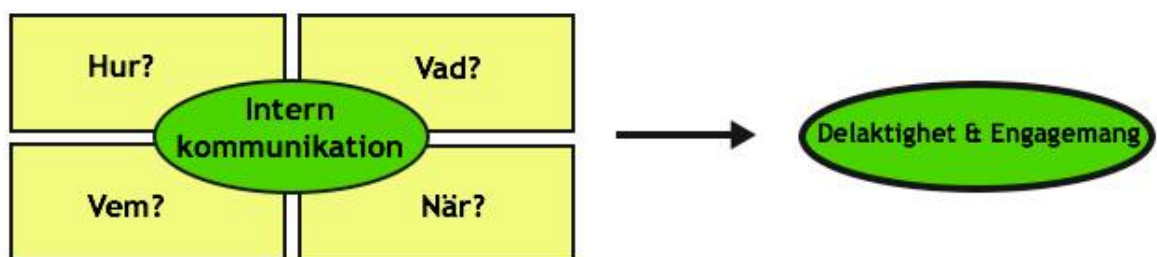
Däremot upplevs den informella kommunikationen som bristfällig och som skulle kunna bli mer vanligt förekommande för att stärka medarbetarnas sammanhållning och gemenskap. Ronja och Emma menar att medarbetarna naturligt är uppdelade i olika grupper, eftersom att montörerna arbetar ute hos kunder och att säljarna dels arbetar på kontoret och dels gör kundbesök. Eftersom de två grupperna inte träffar varandra dagligen kan det vara svårt att få till det sociala ”tugget”. Däremot kan både säljgruppen och logistikgruppen bli bättre på att kommunicera informellt inom gruppen, genom att till exempel ha gemensamma luncher eller fikapauser, vilket är något som flera av medarbetarna skulle vilja ha.

## 5 Diskussion

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur medarbetarna i ett företag upplever den interna kommunikationen, samt hur den interna kommunikationen kan påverka medarbetarnas delaktighet och engagemang inom företaget. I detta kapitel diskuteras insamlad empiri och teori. Efter att ha genomfört intervjuer och en litteraturgenomgång har en modell tagits fram för att beskriva hur den interna kommunikationen fungerar och hur den kan bidra till delaktighet och engagemang. Modellen bidrar till att uppnå syftet och till att besvara forskningsfrågorna i denna uppsats.

### 5.1 Modell för intern kommunikation

Efter att ha genomfört intervjuer hos Kinnarps Interior Uppsala och tolkat det insamlade materialet, har fyra aspekter identifierats som viktiga för att beskriva den interna kommunikationen i ett företag. Dessa fyra aspekter är: 1) Vad som kommuniceras, 2) vem som kommunicerar, 3) när kommunikationen sker, samt 4) hur kommunikationen sker (se figur 5). Samtliga av dessa aspekter har funnits vara viktiga för att skapa delaktighet och engagemang hos medarbetarna på ett företag. Under den första aspekten, vad som kommuniceras, blir såväl vilken information som mängden information viktigt. Den andra aspekten, vem som kommunicerar, knyts samman med vilken typ av kommunikationsnät som används och om kommunikationen är centraliserad eller decentraliserad. För den tredje aspekten, när kommunikationen sker, blir tidpunkten viktig då det handlar om att kommunicera i rätt tid, och detta oavsett om det handlar om central information eller feedback till och från medarbetare. Den fjärde och sista aspekten som bidrar till att beskriva den interna kommunikationen hos ett företag, hur kommunikationen sker, visar hur viktigt det är att välja rätt kommunikationskanal samt att vara tydlig i sin kommunikation.



Figur 5: En modell för hur intern kommunikation fungerar och hur den kan leda till delaktighet och engagemang.

### 5.2 Vad som kommuniceras

Vad som kommuniceras inom företag är viktigt att undersöka inom den interna kommunikationen i ett företag då det handlar om vilken mängd information som mottas och om den är relevant för det dagliga arbetet eller inte. För mycket information kan leda till att informationen inte uppfattas (White *et al.*, 2010), och för lite information leder till sämre delaktighet och engagemang (Ruck & Welch, 2012; Cho *et al.*, 2011). Vad som ska

kommuniceras spelar också in när val av kommunikationskanal ska göras, eftersom olika typer av information kräver olika kanaler (Palvia *et al.*, 2011).

Medarbetarna på Kinnarps Interior Uppsala upplever generellt att de får rätt mängd information. Även om viss information som mottas inte direkt berör varje medarbetare som får den uppskattar de ändå att de får informationen, eftersom att det bidrar till att få en allmän förståelse för vad som händer inom företaget och vad medarbetarna arbetar med, och detta leder till en ökad känsla av delaktighet och engagemang i företaget. Flera av de intervjuade medarbetarna kände att de hellre ville ha för mycket information än för lite, just för att inte gå miste om värdefull information som gör att de är bättre uppdaterade på det dagliga arbetet och som också leder till att de känner en större delaktighet i företaget. Detta kom också Ruck & Welch (2012) fram till i sin studie, vilket visar hur viktigt det är att få rätt mängd information inom ett företag.

Flera av de intervjuade medarbetarna berättade att alla inom företaget tycker att komplex, akut, känslig och personlig information bör förmedlas via direktkontakt. På det sättet kan problem lösas direkt och det behöver inte bli några missförstånd eller oklarheter då möjligheten till direkt feedback finns. Daft & Lengel (1986) menar att direktsamtal förmedlar rik information i hög grad, och Walther (1992) utvecklar denna teori genom att visa att komplex eller känslig information bäst kommuniceras via direktkontakt. Detta stämmer överrens med vad medarbetarna på Kinnarps Interior Uppsala anser vara en bra kommunikationskanal för känslig och komplex information.

Personalmötet engagerar inte medarbetarna på Kinnarps Interior Uppsala, men majoriteten av medarbetarna tycker ändå att mötesformen är bra och att det är viktigt att alla får samma information av ledningen vid samma tillfälle, vilket också White *et al.* (2010) menar är viktigt för att stärka delaktigheten bland medarbetarna och för att minska risken för ryktsespridning. Personalmötet på Kinnarps Interior Uppsala hålls var 14:e dag och ger möjlighet till dialog med de andra medarbetarna, och om någon är missnöjd med något kan det tas upp på dessa möten. Medarbetarna upplever att de kan göra sin röst hörd och framföra sina åsikter på mötena om de vill, vilket är positivt för att kunna skapa engagemang inom företaget. Det är viktigt att alla medarbetare framför sina åsikter när tillfället ges, eftersom att irritation och missnöje kan uppstå om åsikter och tankar inte förs fram och i stället finns kvar hos medarbetarna som ett irritationsmoment. Det kan också leda till att åsikterna tas upp under mer informella sammanhang, vilket också kan leda till missförstånd och ryktsespridning då missnöje uppstår. Detta lyfter också White *et al.* (2010) fram i sin studie och menar att ryktsespridning är något som bör undvikas för att den interna kommunikationen ska fungera. Detta kan på sikt leda till att engagemanget och delaktigheten hos medarbetarna minskar. Idag är personalmötena inte interaktiva och medarbetarna upplever att information snarare ges än att det uppstår kommunikation eller en diskussion. Dock lyfts det fram under intervjuerna att medarbetarna uppskattar att samma information ges till alla under samma tillfälle, vilket personalmötet är ett bra tillfälle att ta upp den här typen av information. Det ökar medarbetarnas känsla av engagemang och delaktighet att få viktig information vid regelbundna tillfällen av ledningen. Welch (2012) tar upp detta i sin studie av intern kommunikation där hon kommer fram till att om inte kommunikationskanalen som information sänds genom är accepterad av medarbetarna som ett bra sätt att kommunicera på, är det stor risk att informationen inte når mottagaren. Detta styrks av vad medarbetarna på Kinnarps Interior Uppsala har berättat om personalmötet, att mötet som det ser ut idag inte ger dem information på ett bra sätt.

Medarbetarna har en liten inblick i varandras dagliga arbete och under intervjuerna lyfter de fram att de skulle vilja ha mer information om vad de andra arbetar med för tillfället, något som också Jacobsen & Thorsvik (2002) lyfter fram som en viktig faktor för att den interna kommunikationen ska fungera. Här är personalmötet och avdelningsmötet på Kinnarps Interior Uppsala bra för att kunna få den inblicken, men det skulle behövas mer daglig informationsutbyte emellan medarbetarna för att uppnå ett bättre informationsutbyte. Informell kommunikation är något som medarbetarna tycker sker för sällan och som de önskar att det fanns tid till oftare.

Det är också viktigt att visa varandra uppskattning, något som medarbetarna på Kinnarps generellt tycker fungerar mindre bra. Dels upplever medarbetarna att uppskattningen från ledningen kunde ha varit bättre, men även att den inte är bra medarbetarna emellan. Under intervjuerna framkom att det lätt blir att medarbetarna får höra när något problem har uppstått eller när de gjort något fel, i stället för att höra om de bra saker de gjort. Av respekt för att medarbetarna och för att få dem mer engagerade i sitt dagliga arbete bör uppskattningen på fallföretaget bli mer vanligt förekommande. Det bör vara en vana att berömma varandra och visa uppskattning för andra medarbetares goda prestationer. Ruck & Welch (2012) menar att intern kommunikation fokuserar på mängd information i stället för innehållet, vilket fler företag och organisationer borde göra, och hos Kinnarps Interior Uppsala bör innehållet i den interna kommunikationen bli mer inriktad på att visa uppskattning och att lyfta positiva handlingar som utförts. Det regelbundna personalmötet och avdelningsmötet kan förslagsvis vara ett bra tillfälle för ledningen att uppmuntra sina medarbetare att fortsätta göra ett bra arbete och att berömma dem för väl utfört arbete.

### 5.3 Vem som kommunicerar

Inom den interna kommunikationen är det viktigt att fundera på *vem* som kommunicerar med vem och vilka effekter det kan få på delaktigheten och engagemanget. I fallföretaget visade det sig viktigt att medarbetarna känner att de kan prata med varandra inom företaget om det skulle dyka upp något problem. Delaktigheten och engagemanget påverkas av hur öppet samtalsklimatet är inom företaget och om medarbetarna känner att de kan uttrycka sina åsikter. Därför har ”vem” lyfts fram som en viktig aspekt inom den interna kommunikation som kan bidra till känslan av delaktighet och engagemang.

Något som lyfts fram som positivt i intervjuerna är att medarbetarna upplever att de är på samma nivå, oavsett om det är en chef eller en anställd. En av de intervjuade personerna beskriver det som att de alla är jobbkompisar och en annan respondent menar att alla är på samma plan inom företaget. Det är centralt att alla vet sin roll och att alla är viktiga på olika sätt. Medarbetarna på fallföretaget känner att cheferna lyssnar när de har något att säga vilket Ruck & Welch (2012) menar är viktigt för att bidra till medarbetarnas engagemang. Om cheferna inte hade lyssnat på medarbetarna hade det kunnat leda till en ökad klyfta mellan medarbetarna i företaget och tvärtom kan det istället leda till ökat engagemang.

Kommunikationsnätet kan utläsas genom att undersöka vem det är som pratar med vem i den dagliga verksamheten (Jacobson & Thorsvik, 2002). De intervjuade personerna menar att det råder en känsla inom företaget att alla kan prata med alla. Om det skulle dyka upp något så kan problem lösas genom att gå direkt till berörd person menar en av respondenterna. Fallstudien av Kinnarps Interior Uppsala visar att kommunikationsnätet kan klassas som ”Alla kanaler” då medarbetarna på Kinnarps upplever att de kan prata med alla inom företaget

direkt om något dyker upp och att de inte behöver gå via en specifik person innan. Kommunikationsnätet kan vara mer eller mindre effektivt beroende på situation (Jacobson & Thorsvik, 2002). Eftersom Kinnarps Interior Uppsala har en relativt komplex logistik är det mycket som skall administreras och det kan gå fel i flera led. Då kan det krävas att flera personer är med i hanteringen och då är det viktigt att det inte finns ett för strukturerat kommunikationsnät där information måste gå igenom en speciell person och sedan vidare till någon annan. Mer komplexa uppgifter löses bäst om alla direkt kan prata med varandra och ett mer decentraliserat kommunikationsnät är då att föredra (Tosi *et al.*, 1994; Rogers & Agarwala-Rogers, 1976). Hur kommunikationsnätet ser ut inom företaget kan påverka hur delaktiga medarbetarna känner sig i företaget.

En respondent lyfte fram att alla säljare ”kör sitt egna race” och driver i princip sina egna projekt om det inte är någon form av samarbete med någon av kunderna, vilket ger en dålig inblick i kollegornas arbete och vad de andra håller på med. Det kan på sikt bidra till minskad delaktighet och det kan påverka engagemanget för varandra och för företaget på sikt. Welch & Jackson (2007) menar att om de anställda känner att de tillhör företaget och har en god medvetenhet inom företaget bidrar det istället till ett starkare engagemang. Flera av de intervjuade personerna lyfte fram att de gärna skulle vilja ha en ökad insikt i kollegornas arbete, vilket Jacobsen & Thorsvik (2002) anser är viktigt då det minimerar risken för kommunikationsproblem. Avdelningsmöten som hålls var 14:e dag tycks bidra till detta, men inte tillräckligt stor utsträckning, vilket lämnar utrymme för viss förbättring för att uppnå delaktighet och engagemang.

Att medarbetarna har möjlighet att göra sin röst hörd inom företaget och till alla inom företaget kan minimera kommunikationsproblemen och öka engagemanget hos de anställda. Detta styrks av Ruck & Welch (2012) studie där de lyfter fram rösten som en kritisk faktor för att skapa engagemang hos de anställda. Lika viktigt som att kunna göra sin röst hörd är det även att organisationen bjuder in till möjligheter där det uttalat är positivt att försöka påverka. Enligt en av respondenterna är de personliga mötena kärnan i att våga detta.

## 5.4 När kommunikationen sker

Den interna kommunikationen påverkas av *när* kommunikationen sker och därför bör den aspekten tas med för att förstå effekterna av den interna kommunikationen. Genom att kommunicera vid rätt tidpunkt kan goda förutsättningar skapas för delaktighet och engagemang.

Att delge information och se till att alla har den information som de behöver rörande företaget är ett sätt att skapa delaktighet och engagemang i företaget, vilket även Ruck & Welch (2012) tar upp som bidragande till engagemang hos medarbetarna. Flera av respondenterna menade att trots att de har olika arbetsuppgifter är det viktigt att de finns möjlighet att kunna ses och prata, och White *et al.* (2010) lyfter även fram vikten av att kommunicera viktig information till alla medarbetare samtidigt. Genom att alla medarbetare upplever att de får den information de behöver vid rätt tidpunkt leder det till ökat engagemang eftersom de känner en större förståelse för företaget och mer delaktiga i den dagliga verksamheten.

Personalmötet är ett forum där alla inom företaget får chansen att träffas och ta del av samma information vilket anses vara viktigt enligt flera av respondenterna, vilket också lyfts fram av White *et al.* (2010) för att medarbetarna ska känna sig delaktiga. Eftersom Kinnarps Interior



Uppsala är ett litet företag är det viktigt att hålla fast vid den rutinen då det i allra högsta grad påverkar hur delaktiga medarbetare känner sig i företaget. Idag har dessa möten dock kommit att handla om att enbart ge information till de anställda och ingen interaktivitet, vilket bör ändras för att bidra till engagemang. Det är viktigt att personalmötet ger medarbetarna ett tillfälle för att våga säga vad de tycker och att de utnyttjar tillfället när det ges. Om medarbetarna inte utnyttjar tillfället kan det innebära att de ”verkliga” åsikterna kommer upp i mer informella sammanhang, vilket kan skapa irritation och minska delaktigheten och engagemanget. Därför är det viktigt att fundera på när kommunikationen sker, då det kan ge förståelse för hur delaktiga och engagerade medarbetarna känner sig.

Medarbetarna på Kinnarps Interior Uppsala menar att de i den dagliga verksamheten anser att kommunikationen sker vid rätt tidpunkt och upplever att de kan få hjälp snabbt om något problem uppstår. Detta är något som också görs av hänsyn till varandra menar en av respondenterna, då andra medarbetare kan lösa sina problem snabbare och detta leder till en bättre stämning och öppenhet på kontoret, vilket styrks av Tosi *et al.* (1994) som menar att svåra och mer komplexa arbetsuppgifter bör lösas direkt. Precis som att det är viktigt att kommunikationen sker vid rätt tidpunkt för att underlätta allas arbete, är det viktigt att medarbetarna får feedback på skickad information då det annars kan påverka sändaren av informationens arbete. Den muntliga kommunikationen är bättre då feedback kan ges direkt (Westmyer *et al.*, 1998), och eventuella missförstånd kan redas ut direkt (Walther, 1992). Uppfattningen efter intervjuerna var att alla på företaget tycker att komplexa och akuta saker måste tas via direktkontakt då problemet kan lösas direkt, vilket kan minimera missförstånd och oklarheter eftersom möjligheten till direkt feedback finns. Sker dock inte feedbacken kan det leda till missförstånd och irritation mellan sändaren och mottagaren vilket kan sänka engagemanget och minska delaktigheten.

Även om det vid intervjuerna framkom att det är fördelaktigt med direktkontakt och att lösa saker direkt, bör dock varje medarbetare fundera över hur prioriterat dennes meddelande är i respekt för sin kollega och även fundera över syftet med kommunikationen (Palvia *et al.* 2011). Genom att aktivt välja en kommunikationskanal efter hur viktigt meddelandet är, kan mottagaren av meddelandet ställa sig mer positiv till det. Ett exempel som lyftes fram i intervjuerna var att meddelandet kan skickas via e-post istället för sms, då mottagaren i högre utsträckning kan välja när denne ska läsa meddelandet och då slipper mottagaren bli störd av ljudet från telefonen. Tidpunkten som sändaren väljer att kommunicera på kan alltså vara viktig att fundera över för att förstå vilka effekter den interna kommunikationen ger.

Flera av respondenterna påtalade den relativt höga ljudvolymen stundtals på kontoret och menade att den kan bli störande om det sker allt för ofta kan ses som problematiskt då det skapas ett mindre respektfullt beteende. Att slänga ut sig saker i onödan och vid fel tillfällen kan bli irriterande för de andra medarbetarna och stundtals även påverka de medarbetarna som ofrivilligt blir involverade i diskussionen. Detta gör det viktigt att fundera över vilken tidpunkt som kommunikationen sker på samt hur det kan påverka övriga medarbetare.

Aspekten ”när” handlar även om när kommunikationen sker och hur ofta, något som borde bli mer av en rutin hos fallföretaget är att visa uppskattningen från ledningen samt mellan medarbetarna. Det bör vara en vana att berömma varandra och visa uppskattning för andra medarbetares goda prestationer. Det regelbundna personalmötet kan förslagsvis vara ett bra tillfälle för ledningen att uppmuntra och peppa sina medarbetare att göra ett bra arbete, och även avdelningsmötena kan vara ett bra tillfälle att berömma sina medarbetare för ett bra utfört arbete. Det är därför viktigt att fundera över när kommunikationen sker och hur ofta då

det är något som kan uppmuntra medarbetarna i det dagliga arbetet och skulle vara positivt att få in som en vana och rutin. Genom att föra fram sina åsikter och visa uppskattning mot varandras arbete kommer att leda till starkare delaktighet och engagemang hos medarbetarna.

## 5.5 Hur kommunikationen sker

Inom intern kommunikation är det viktigt att titta på *hur* kommunikation sker eftersom olika kommunikationskanaler kan vara mer eller mindre effektiva och olika kanaler lämpar sig bra eller mindre bra beroende på vilken information som ska sändas (Walther, 1992). Det är också viktigt att informationen som sänds är tydlig så att mottagaren kan tolka informationen rätt, för att undvika missförstånd (Hård af Segerstad, 2011).

Medarbetarna på Kinnarps föredrar generellt den muntliga kommunikationen eftersom de då kan få feedback på informationen direkt. Genom intervjuerna framkom det att medarbetarna på Kinnarps tycker att komplex information bör förmedlas via direktkontakt. På det sättet kan problem lösas direkt och risken för att missförstånd uppstår minskar. Detta är något som också lyfts fram av Westmyer *et al.* (1998) som menar att feedback är viktigt i valet av kommunikationskanal. Den muntliga kommunikationen ser medarbetarna på Kinnarps Interior Uppsala även som mer social, och något som skapar en bättre öppenhet bland medarbetarna vilket kan leda till ett ökat engagemang. Den muntliga kommunikation är den som ger bäst möjlighet till feedback enligt Palvia *et al.* (2011). Däremot kommer de också fram till att e-post är den kommunikationskanal som flest människor väljer (Palvia *et al.*, 2011), vilket styrks av medarbetarnas beteende på fallföretaget. I Kinnarps Interior Uppsalas fall kan det bero på att e-post i större utsträckning inte stör andra, utan att mottagaren själv kan välja när informationen ska mottas. Kommunikationen via e-post är effektivt när information ska skickas till flera mottagare, när den innehåller mycket fakta samt kommunikation som varken kräver ett direkt svar eller är akut (Tosi *et al.*, 1994). Att kommunicera via e-post nämns också i merparten av intervjuerna som positivt då informationen finns nedskrivet och medarbetarna kan gå tillbaka till den. Medarbetarna på Kinnarps tycker att e-post är en bra kommunikationskanal så länge inte känslor eller komplex information ska förmedlas, vilket gör att det blir viktigt för medarbetarna att vara tydliga när de kommunicerar eller skickar information. White *et al.* (1998) menar att e-post är effektivt för information, men sämre för kommunikation, vilket stämmer överrens med vad medarbetarna på Kinnarps Interior Uppsala tycker.

Den linjära kommunikationsmodellen, som ursprungligen är utformad av Shannon och Weaver (1949) och som sedan har byggts på att bland andra De Fleur (1966) samt Wiio (1973, svensk bearbetning av Nowak, 1976) visar komplexiteten i kommunikation. Det är inte alltid att meddelandet som skickas från avsändaren uppfattas på rätt sätt när den väl når mottagaren. Eftersom det idag finns ett ökat antal kommunikationskanaler som medarbetare kan använda sig av i sin kommunikation med andra är det viktigt att välja rätt kanal och även att göra det efter syftet med informationen (Palvia *et al.*, 2011). Det här lyfts fram som avgörande av en respondent då det präglar hela kommunikationsförloppet. Om en känsla ska förmedlas är enligt medarbetarna på Kinnarps Interior Uppsala den bästa kommunikationskanalen direktkontakt eftersom att det är lättare att läsa av personer då och det är också möjligt att ge och få feedback direkt.

Feedback är enligt en respondent viktigt för att veta att personen som ska ta emot information dels har fått den och för att veta att personen har tolkat informationen rätt. Att få feedback på

information som skickas är något som flera medarbetare på Kinnarps Interior Uppsala uppskattar och som gör det vardagliga arbetet lättare, och det är också något som de generellt tycker fungerar bra. Feedback är enligt Westmyer *et al.* (1998) viktig eftersom det leder till att kommunikationen blir mer effektiv. Feedback är också ett sätt att visa uppskattning på, enligt medarbetarna på Kinnarps Interior Uppsala, eftersom att det genom feedback går att visa att informationen som mottagits är betydelsefull. Genom att ge feedback till varandra inom en organisation kan engagemanget för det dagliga arbetet öka genom att medarbetare känner uppskattning och får bekräftelse på det de utför. Något som dock är viktigt är att respektera att andra medarbetare inte alltid har tid att ge feedback på skickad information, utan att direktkontakten prioriteras högre. Respekt kan också visas genom val av kommunikationskanal, genom att till exempel välja e-post i stället för sms, eftersom att mottagaren då i högre utsträckning kan välja när meddelandet ska läsas och mottagaren slipper bli störd av till exempel ljud på telefonen.

Personalmötet är ett tillfälle då alla inom företaget träffas och får viktig information av ledningen samtidigt. Det är en viktig kommunikationskanal eftersom att viktig information kan ges till alla medarbetare vid ett och samma tillfälle vilket minskar risken för missförstånd och ryktesspridning. White *et al.* (2010) menar också att det är viktigt att ledningen i ett företag förmedlar viktig information till alla medarbetare samtidigt, och Tosi *et al.* (1994) menar att information som eventuellt kan möta motstånd är bra att förmedla via direktkontakt. Det kan också vara ett bra tillfälle enligt flera av respondenterna för att kommunicera med andra medarbetare för att få information om vad som händer runt om i företaget men även för att kunna ha en dialog kring problem och missnöje. Welch (2012) menar att det är dåligt för företag att inte veta vad medarbetare tycker om den interna kommunikationen, och därför är det i Kinnarp Interior Uppsalas fall bra att ha kvar personalmötet för att medarbetare ska ha möjligheten att lyfta fram sina åsikter. Dock är mötet i dagsläget inte så interaktivt för medarbetarna utan det innehåller mest information från ledningen. För att möten av dessa slag skall bidra till gemenskap måste kommunikationen vara tvåvägsriktad (Holtz, 2003). Om mötet blir mer interaktivt kan det leda till att medarbetarna blir mer engagerade och känner en större delaktighet i företaget.

Flera av de intervjuade personerna på Kinnarps Interior Uppsala tycker att det är viktigt att visa respekt för varandra, både för varandras arbetsuppgifter men även för att andra människor har olika personligheter. Olika människor föredrar olika kommunikationskanaler och Leif menar att det är viktigt att respektera det och att inte utgå från att medarbetare tolkar information på samma sätt. Detta styrks av Welch (2012), som menar att kommunikation bör bli mer individanpassad för att nå en mer effektiv intern kommunikation. Genom att inte förutsätta något i kommunikationen med andra medarbetare ökar förståelsen och tydligheten i kommunikationen på Kinnarps Interior Uppsala vilket leder till ökad delaktighet och engagemang hos medarbetarna. Det är också bra, enligt Magnus, att medarbetare själva reflekterar över hur de uttrycker sig och hur de framför information. Eftersom att kommunikationskanaler föredras i olika utsträckning hos olika medarbetare kan det vara bra att individanpassa vissa delar av den interna kommunikationen hos Kinnarps Interior Uppsala. Detta eftersom att det då kan leda till att fler medarbetare känner sig delaktiga i företaget och känner ett större engagemang i det dagliga arbetet.

## 6 Slutsatser och framtida forskning

I detta kapitel presenteras de slutsatser som har gjorts efter diskussionen i uppsatsen. Vidare presenteras det bidrag denna studie ger samt förslag till framtida forskning inom ämnet.

### 6.1 Slutsatser

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur medarbetarna i ett företag upplever den interna kommunikationen, samt hur den interna kommunikationen kan påverka medarbetarnas delaktighet och engagemang inom företaget. För att uppnå syftet med uppsatsen samt för att kunna besvara forskningsfrågorna gjordes sex stycken semistrukturerade djupgående intervjuer på fallföretaget Kinnarps Interior Uppsala. Fyra aspekter identifierades som är viktiga för att förstå den interna kommunikationen inom ett företag och dessa är ”Hur”, ”Vad”, ”Vem” och ”När”. De fyra aspekterna beskriver hur den interna kommunikationen ser ut inom ett företag och genom dem kan delaktigheten och engagemanget stärkas inom företaget.

#### 6.1.1 Vad är viktigt för medarbetarna i den interna kommunikationen?

Inom intern kommunikation är det viktigt att titta på *hur* kommunikation sker då olika kommunikationskanaler kan vara mer eller mindre effektiva och för att olika kanaler lämpar sig olika bra beroende på vilken information som ska skickas. Tolkningen av meddelandet är också viktigt för att undvika missförstånd. Medarbetarna på Kinnarps Interior Uppsala föredrar den muntliga kommunikationen eftersom att det är enkelt och för att det är effektivt. Direktkontakten är viktig att inte tappa trots de olika yrkesrollerna då det är det som gör alla till kollegor och bidrar till den sociala gemenskapen. Hur alla kommunicerar med varandra påverkar det dagliga arbetet och det är viktigt med feedback, uppskattning och respekt.

*Vad* som kommuniceras inom företag är viktigt att undersöka eftersom det handlar om vilken mängd information som mottas och om den är relevant för det dagliga arbetet eller inte. Kommunikationskanaler spelar stor roll och olika typer av information kräver olika kanaler. Det finns en god tillfredsställelse med mängden information på Kinnars Interior Uppsala för att kunna utföra sitt arbete. Det framkom även i intervjuerna att det är viktigt att tänka på vilken typ av information som kommuniceras. Det finns indikationer på att det ofta är negativ information som lyfts fram inom företaget och inte alltid det positiva.

Den interna kommunikationen påverkas också av *när* kommunikationen sker. Kommunikationen bör ske på ett regelbundet sätt för att alla ska vara uppdaterade på vad som händer inom företaget. En viss typ av information levereras bäst till alla samtidigt och då är det viktigt att det finns möten där alla får en chans till detta. Även aspekten *när* påverkas av feedback i allra högsta grad. Eftersom fallföretagets verksamhet varierar varje dag beroende på kunder är det viktigt att all återkoppling och feedback sker snabbt eftersom det annars kan vara för sent. Det är även viktigt att fundera på *när* bästa kommunikationstillfället är. Om det inte är jätteviktigt att avhandla något ”precis nu” med en kollega, kan det kanske istället tas upp vid en mindre stressig tidpunkt istället.

## 6.1.2 Hur kan den interna kommunikationen påverka medarbetarnas delaktighet och engagemang?

De fyra aspekterna som har lyfts fram beskriver hur den interna kommunikationen fungerar och alla dessa aspekter påverkar effekterna av det. Denna studie syftar till att titta på hur det bidrar till delaktighet och engagemang och alla dessa fyra aspekter påverkar detta.

*Hur* kommunikationen sker kommer att påverka medarbetarnas förståelse samt inställning till den. Genom att kommunicera inom företaget på ett tydligt sätt, där missförstånd och missnöje kan minimeras, kan det leda till ökad delaktighet och engagemang hos medarbetarna. *Vad* som kommuniceras blir också viktigt för att öka delaktigheten och engagemanget hos alla medarbetare. Den negativa informationen har en tendens att alltid lyftas fram, men det är ännu viktigare att förmedla den positiva informationen eftersom att det leder till att medarbetarna trivs bättre på sin arbetsplats. Eftersom de anställda på fallföretaget jobbar mycket självständigt är det extra viktigt att se till att alla vet vad de andra arbetar med, då det kommer att stärka delaktigheten inom företaget.

Genom att fundera på *när* kommunikationen sker kan goda förutsättningar ges för delaktighet och engagemang. Att få information på rätt sätt och i rätt tidpunkt leder till minskat missnöje och irritation. *Vem* som kommunicerar med vem och hur öppet det är inom företaget påverkar delaktigheten och det engagemang som medarbetarna känner. Känslan av att kunna prata med alla och uttrycka sina åsikter leder till ökad delaktighet och sammanhållning inom företaget.

## 6.2 Vårt bidrag och framtida forskning

Vårt bidrag till befintlig teori inom ämnet intern kommunikation är att med hjälp av en egen utvecklad modell lättare kunna förstå hur intern kommunikation fungerar inom ett företag. Det är viktigt att förstå att olika aspekter påverkar vilka effekter den interna kommunikationen kan ge. Tidigare studier har fokuserat på antingen ledningen eller medarbetarnas perspektiv med vår studie inte har gjort skillnad på dessa perspektiv utan sett alla inom företaget som medarbetare.

Den interna kommunikationen påverkar inte bara de mjuka aspekterna såsom delaktighet och engagemang utan påverkar även de hårda aspekterna såsom strategi och ekonomiskt resultat. Det hade därför varit intressant att titta på hur den interna kommunikationen påverkar de hårda aspekterna. Som beskrivet i det teoretiska problemet är många tidigare studier gjorda utifrån ledningens perspektiv men det finns även en del studier som lyfter fram medarbetarnas synvinkel. Därför hade det varit intressant att göra en studie med samma synvinkel som denna studie, där ingen skillnad görs mellan ledningens och medarbetarnas åsikter.

# Referenser

## Böcker och tidskrifter

- Andersen, T. J. & Segars, A. H. 2001. The Impact of IT on Decision Structure and Firm Performance: Evidence from the Textile and Apparel Industry. *Information & Management*. Vol. 39. 85-100.
- Bryman, A. & Bell, E. 2011. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber AB, Stockholm.
- Cho, J., Ramgolam, D. I., Shaefer, K. M. & Sandlin, A. N. 2011. The Rate and Delay in Overload: An Investigation of Communication Overload and Channel Synchronicity on Identification and Job Satisfaction. *Journal of Applied Communication Research*. Vol. 39, No. 1. 38-54.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. 1986. Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, Vol. 32, No. 5. 554-571.
- Eriksson, P. 2008. *Planerad kommunikation - Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. Liber, Malmö.
- Fiske, J. 2003. *Kommunikationsteorier, en introduktion*. Almqvist & Wiksell, Uppsala.
- Flensburg, P. 2009. An Enhanced Communication Model. *The International Journal of Digital Accounting Research*. Vol. 9. 31-43.
- Hertzberg, F. 1968. One more time: How do you Motivate Employees? *Harvard Business Review*. Vol. 46, No. 1. 53-62.
- Holtz, S. 2003. *Corporate Conversations: A Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communications*. AMACOM Books, USA. ProQuest ebrary. Web. 17 May 2015.
- Hård af Segerstad, P. 2011. *Kommunikation och information, en bok om människans förmåga att tänka, tala och förstå*. Liber AB, Stockholm.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. 2002. *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund.
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A. & Lings, I. 2014. The Influence of Internal Communication on Employee Engagement: A Pilot Study. *Public Relations Review*. Vol. 41. 129-131.
- Katz, D., & Kahn, R.L. 1966. *The Social Psychology of Organizations*. Wiley, New York.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. 2014. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.
- Larsson, L. 2008. *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Studentlitteratur, Lund.

- Nikolic', M., Terek, E., Vukonjanski, J. & Ivin, D. 2012. The Impact of Internal Communication on Strategic and Economic Effects in Serbian Companies. *Public Relations Review*. Vol. 38. 288-293.
- Palvia, P., Pinjani, P., Cannoy, S. & Jacks, T. 2011. Contextual Constrains in Media Choice: Beyond Information Richness. *Decision Support Systems*, Vol. 51. 657-670.
- Robson, C. 2011. *Real World Research*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester.
- Robson, J.A. & Tourish, D. 2005. Managing Internal Communication: An Organizational Case Study. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 10, No. 3. 213-222.
- Rogers, E.M. & Agarwala-Rogers, R. 1976. *Communication in Organizations*. The Free Press, New York.
- Ruck, K. & Welch, M. 2012. Valuing Internal Communication; Management and Employee Perspectives. *Public Relations Review*. Vol. 38, No. 2. 294-302.
- Tosi, H.L., Rizzo, J.R. & Carroll, S.J. 1994. *Managing Organizational Behavior*. Blackwell Publishers, Cambridge.
- Walther, J.B. 1992. Interpersonal Effects in Computer-Mediated Interaction - A Relational Perspective. *Communication Research*. Vol. 19, No. 1. 52-90.
- Welch, M. 2012. Appropriateness and Acceptability: Employee Perspectives of Internal Communication. *Public Relations Review*. Vol. 38. 246-254.
- Welch, M. & Jackson, P.R. 2007. Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 12, No. 2. 177-198.
- Westmyer, S.A., DiCioccio, R.S. & Rubin, R.B. 1998. Appropriateness and Effectiveness of Communication Channels in Competent Interpersonal Communication. *Journal of Communication*. Vol. 48, No. 3. 27-48.
- White, C., Vanc, A. & Stafford, G. 2010. Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. *Journal of Public Relations Research*. Vol. 22, No. 1, 65-84.
- Wiio, O.A. 1973, svensk bearbetning av Nowak. K. 1976. *Kommunikation - vad är det? En grundbok om information, språk och massmedier*. Centraltryckeriet, Borås.
- Windahl, S. & McQuail, D. 1978. *Kommunikationsmodeller*. Studentlitteratur, Lund.

## Internet

### **Kinnarps, [www.kinnarps.se](http://www.kinnarps.se)**

1. *Företaget*

<http://www.kinnarps.com/sv/se/Interior-solutions/Foretaget/Kinnarps-Interior/>

(hämtad 2015-05-04)

2. *Om oss*

<http://www.kinnarps.com/sv/se/Har-hittar-du-oss/Kinnarps-Interior/NaraDig/Uppsala/om-oss/>

(hämtad 2015-05-04)

3. *Kontakta oss*

<http://www.kinnarps.com/sv/se/Har-hittar-du-oss/Kinnarps-Interior/NaraDig/Uppsala/Kontakta-oss/>

(hämtad 2015-05-04)



# Bilagor

## 1. Intervjuguider

Under utformningen av intervjuguiden hämtade vi inspiration från två äldre uppsatser som heter "Finspångs kommun- "Ledet går uppifrån och ner" som är skriven av Rebecca Beganovic samt även från "Hur mål och visioner förmedlas i en kommun" av Marija Mladenovic.

### \* Intervjuguide ledning

Vilka är dina arbetsuppgifter?

Vad betyder kommunikation för dig?

Vad tycker du kännetecknar en god intern kommunikation?

Hur skulle du beskriva ett kommunikationsproblem?

Hur skulle du lättast lösa dessa?

Vilka olika sätt kommunicerar du på en helt vanlig dag?

Vad är din syn på den interna kommunikation som i dagsläget finns hos er?

Finns det en tydlig kommunikationsstrategi?

Vilka kommunicerar du dagligen med?

Inom kommunikationsteori brukar man skilja på formell och informell kommunikation, hur fungerar dessa inom Kinnarps? (Vilka formell kommunikation sker och vilken informell sker?)

Upplever du att det finns brister i den formella kommunikationen? Om så på vilket sätt?

Upplever du att det finns brister i den informella kommunikationen? Om så på vilket sätt?

Vilka målsättningar har Kinnarps Interiör Uppsala med sitt kommunikationsarbete enligt dig?

Hur mäter ni att dessa målsättningar uppfylls? Alternativt hur skulle det kunna mätas?

Har Kinnarps en kommunikationspolicy nationellt och hur förmedlas/implementeras den i så fall lokalt?

### **Diskussionsämnen utöver de specificerade frågorna ovan:**

Kommunikation med medarbetarna

Fördelar/nackdelar med olika kommunikationskanaler

Tror du att medarbetarna delar din uppfattning om den interna kommunikationen?

Har du några konkreta förslag på hur kommunikationsarbetet skulle kunna förbättras?

## **\*Intervjuguide medarbetare**

Vad är din befattning?

Vad är dina arbetsuppgifter?

Hur länge har du arbetat på Kinnarps?

Arbetar du deltid eller heltid?

Hur trivs du?

Vad betyder kommunikation för dig?

Vad tycker du kännetecknar en god intern kommunikation?

Hur skulle du beskriva ett kommunikationsproblem?

Hur skulle du lättast lösa dessa?

Vilka olika sätt kommunicerar du på en helt vanlig dag?

Vad är din syn på den interna kommunikation som i dagsläget finns hos er?

Finns det en tydlig kommunikationsstrategi?

Vilka kommunicerar du dagligen med?

Inom kommunikationsteori brukar man skilja på formell och informell kommunikation, hur fungerar dessa inom Kinnarps? (Vilka formell kommunikation sker och vilken informell sker?)

Upplever du att det finns brister i den formella kommunikationen? Om så på vilket sätt?

Upplever du att det finns brister i den informella kommunikationen? Om så på vilket sätt?

### **Diskussionsämnen utöver de specificerade frågorna ovan:**

Kommunikation med cheferna

Kommunikation med medarbetarna

Fördelar/nackdelar med olika kommunikationskanaler

Tror du att cheferna delar din uppfattning om den interna kommunikationen?

Har du några konkret förslag på hur kommunikationsarbetet skulle kunna förbättras?