



Institutionen för ekonomi och IT  
Avdelningen för företagsekonomi

# **Intern kommunikation och tillhörighet**

– En studie om förhållandet mellan butiksanställda och organisation

**EXC504**  
**Vårterminen 2016**

**Författare:** Patrik Bohlin  
**Författare:** Sebastian Steen

**Handledare:** Ann-Louise Petersen  
**Examinator:** Ahmad Ahmadi

# Sammanfattning

**Titel:** Intern kommunikation och tillhörighet – En studie om förhållandet mellan butiksanställda och organisation

**Författare:** Patrik Bohlin, Sebastian Steen

**Ämne:** Examensarbete i företagsekonomi, kandidatexamen, 15 hp

**Termin:** Våren 2016

Intern kommunikation och hur anställda känner tillhörighet är något som uppmärksammas mer av företag på senare tid. Denna studie tar sin utgångspunkt hur dessa två fungerar och samspelar i en organisatorisk kontext. Vi har undersökt hur intern kommunikation fungerar mellan en butik och dess organisation samt vad den interna kommunikationen betyder för de anställdas tillhörighet till organisationen. Syftet med studien är att förstå hur den interna kommunikationen fungerar mellan butik och dess organisation med fokus på närliggande butiker och överordnad ledning. Vi har också belyst betydelsen av olika medier och hur de påverkar anställdas upplevda tillhörighet till sin organisation. Detta kommer visa hur den interna kommunikationen kan effektiviseras och är till nytta för moderna organisationer, ledning och studenter i ekonomi. Vi har använt oss av en hermeneutisk ansats och bygger rapporten på kvalitativa bevis. Vår insamlade empiri är primärdata som vi har tillskansat oss genom att intervjua fem personer, varav en butikschef, på ett företag inom elektronikhandeln. Vårt teoriunderlag består av andrahandsmaterial i form av 25 vetenskapliga artiklar av relevant och tidigare forskning inom områdena. I våra slutsatser har vi belyst hur intern kommunikation kan fungera och fann att den fungerar på ett tillfredställande sätt i den undersökta butiken. Det vi fann som viktigt i vårt fall var att anställda hade fungerande format som uppdaterat intranät, personliga besök av överordnade, mail, telefonkontakt och videoklipp. Det viktiga med dessa kommunikationsmedier var att de alltid ska vara tillgängliga och att informationen uppfyller ICC-kriterierna med att vara tydlig, kontinuerlig och koncis, vilket de i överlag också var i butiken. Vi fann också i vårt empiriska underlag faktorer som implicerar att intern kommunikation är en faktor som har en stor betydelse för anställdas upplevda känsla av tillhörighet till sin organisation

# Abstract

**Title:** Intern communication and sense of belonging – A study about the relationship between store employees and their organization

**Authors:** Patrik Bohlin, Sebastian Steen

**Course:** Degree Project, Business Administration, Bachelor, 15 HE credits

**Term:** Spring 2016

Internal communication and employees sense of belonging is something that is given more attention by companies in recent times. This study takes its starting point in how these two work and interact in an organizational context. We have examined how internal communication works between a store and its organization as well as what the internal communication means for employees' sense of belonging to the organization. The purpose of the study is to understand how internal communication works between the store and its organization with focus on nearby stores and senior management. We have also shed light on the significance of different media formats and how they affect employee's sense of belonging to their organization. This will demonstrate how internal communication can be more efficient and beneficial to modern organizations, management and students of economics. We have used a hermeneutical approach and the report are based on qualitative evidence. Our collected empirical data are primary data that we have gathered by interviewing five people, including a store manager, at a company in electronic trade. Our theoretical basis consists a secondary material in the form of 25 scientific articles that are relevant and previous research in the field. In our conclusions, we have highlighted how internal communication can function and found that it is in a satisfactory manner in the target store. What we found especially important in our case was that employees has several well-functioning communication formats which include updated intranet, personal visits of superiors, email, telephone contact and videos. The important thing about these communication media was that they should always be available and that the information meets the criteria set by the ICC to be clear, continuous and concise. We also found these criteria's were fulfilled in the store. We also found in our empirical basis factors which implies that internal communication is a factor that has a significant impact on employees' perceived sense of belonging to their organization.

# Innehållsförteckning

<b>1.0 Introduktion</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	3
1.3 Forskningsfrågor	4
1.4 Syfte	4
<b>2.0 Metod</b>	<b>5</b>
2.1 Vetenskapligt synsätt	5
2.2 Undersökningsansats	6
2.3 Datainsamling	6
2.4 Urval	7
2.4.1 <i>Presentation av organisation</i>	7
2.4.2 <i>Respondenter</i>	8
2.5 Forskningsetiska principer	9
2.6 Tolkningsmetoder	9
2.7 Källkritik	10
2.8 Tillförlitlighet/Trovärdighet	11
<b>3.0 Teoretisk referensram</b>	<b>13</b>
3.1 Insamling av teori	13
3.2 Källkritik	13
3.3 Intern kommunikation i organisationer	14
3.3.1 <i>Kommunikationsmedier och preferenser hos anställda</i>	17
3.4 Gemenskap och tillhörighet i organisationer	19
3.4.1 <i>Relationer och organisatorisk identitet</i>	20
3.5 Sammanfattning	22
3.6 Tolkningsmodell	23
<b>4.0 Empiri</b>	<b>24</b>
4.1 Empiripresentationens struktur	24
4.2 Intern kommunikation	24
4.2.1 <i>Kommunikationsmedier och preferenser hos anställda</i>	25
4.3 Gemenskap och tillhörighet	28
4.3.1 <i>Identitet och relationen med överordnade</i>	29
4.4 Sammanfattning	34
<b>5.0 Tolkning</b>	<b>35</b>
5.1 Intern kommunikation	35
5.1.1 <i>Kommunikationsmedier och preferenser hos anställda</i>	37
5.2 Gemenskap och tillhörighet	39
5.2.1 <i>Identitet och relationen med överordnade</i>	40

<b>6.0 Slutsats</b>	<b>45</b>
6.1 Svar på forskningsfrågor	45
6.2 Reflektion över studiens genomförande	46
6.3 Förslag på framtida studier	46
<b>7.0 Referenslista</b>	<b>47</b>
Bilaga 1- Intervjuguide	I

# 1.0 Introduktion

*I detta kapitel redogörs för uppsatsens undersökningsområde genom en bakgrundsbeskrivning. Ämnet diskuteras i en problemdiskussion varpå värdet av undersökningen förklaras vidare. Slutligen presenteras forskningsfrågorna och dess syfte.*

## 1.1 Bakgrund

Det senaste århundradet har förändrat världsbilden i allra högsta grad. I början på 1900-talet var byråkratiseringen av samhället ett sätt att på rationella grunder skapa strukturell ordning och ökad effektivitet. Detta skapade möjligheter som inte tidigare funnits och resulterade i en omstrukturering av organisationer världen över. I organisatoriska sammanhang kom det att visa sig i skapandet av nya organisationsformer där verksamheternas olika områden delades upp i funktioner med bestämda ansvarsområden. Det skapades flera nya modeller för hur organisationer skulle ledas och styras på "bästa sätt", vilket resulterade i en snäv fördelning av arbetsuppgifter som underbyggdes av en hierarkisk ordning och rutiner för kontroll (Styhre, 2009). Detta innebar att kommunikationen huvudsakligen tog plats för överseende av verksamhetens funktion och fortskridande. Dessa idéer kom sedan att ifrågasättas flitigt av andra studier på området. JoAnne Yates (1989, omformulerad i Styhre, 2009) var en som kom att understryka att den interna kommunikationen i organisationer inte bara var föremål för kontroll och övervakning. Hon menade att organisationer även var tvungna att integrera sina verksamheter och skapa mening för medarbetarna. Dessa tankar kom att bli viktiga för organisationer på senare tid.

Under den senare hälften av århundradet introducerades mycket teoribildning kring institutionella tankar. Dessa gick emot tidigare antaganden om organisationer som rationella verktyg. Istället sågs det hur organisationer styrdes av många kringliggande faktorer, såsom kultur, moden och invanda mönster (Eriksson-Zetterquist 2009). Detta kom att förändra synen på organisationer och hur de fungerar. Det kom också att ge en ny syn på ledning och styrning som verktyg för framgång. I ren motsats till tidigare föreställningar om hierarkiskt strukturerade organisationsformer, växte det fram nya idéer där medlemmar i organisationer kom att ges ett allt större fokus. Detta gav således upphov till nya plattare organisationer. Enligt författare som Senge (1995) och Alvesson (2009) var detta ett sätt att skapa en starkare kultur där ledning fokuserade på att förena olika synsätt och bygga upp gemensamma värderingar. Detta öppnar för en större gemenskap och en mer enhetlig verksamhet vilket indirekt fungerar som ett verktyg för styrning och kontroll. Dessutom innebär större möjligheter att utnyttja den individuella kompetensen som finns internt i organisationer, vilket sägs ge ökad långsiktiga konkurrenskraft. Somliga forskare vågar även sträcka sig till att se anställda som den enda hållbara källan för långsiktig konkurrenskraft (Englehardt och Simmons, 2002). Det stärker deras betydelse i organisationer samtidigt som det innebär allt större krav på en fungerande kommunikation. Detta är extra viktigt idag då många människor söker en större mening och syfte i sitt arbetsliv (Ruck och Welch, 2012). Resultatet av att detta moderna synsätt

har inneburit att organisationer i allt högre grad integrerar sina avdelningar och medlemmar (Sveningsson och Sörgärde, 2015).

Globaliseringen och ständiga tekniska utvecklingar har inneburit att organisationer är i behov att finna nya sätt att konkurrera. Det naturliga för organisationer är att sträva efter effektivisering i alla avseenden för att öka vinstmarginaler eller helt enkelt för överlevnad (Liebesman, 2008). Det är idag vanligt att organisationer på strategisk nivå ser till att växa genom extern integration av andra verksamheter. Det kan ske både horisontellt och vertikalt och resulterar i både skal- och kostnadsfördelar. I annat fall kan det vara för att få tillgång till olika typer av expertis eller kunskap. Ett problem med extern integration är att det finns få underlag för att det faktiskt ger ekonomiska fördelar eftersom det innebär att organisationer tenderar att bli för breda och spretiga (McGee, Thomas and Wilson, 2010). Med andra ord får de ett tappat fokus på kärnverksamheten. Dessa tankar har resulterat i att många organisationer idag lägger ut aktiviteter som tidigare administrerats internt i verksamheten till andra företag genom outsourcing. Detta innebär att företagen kan fokusera på det som skapar ekonomiska värden och förstärker varumärket (Aaker och McLouglin, 2010). Mycket teoribildning talar istället för vikten av att se till sin interna kompetens och att utnyttja den på rätt sätt (Argenti och Forman, 2002 i Kalla, 2005). Det innebär stora krav på organisationer av modern karaktär som innefattar en ökad integration av olika avdelningar och medlemmar. Detta ställer högre krav på en väl utvecklad kommunikation och effektiva lösningar. En effektiv intern kommunikation är en förutsättning för att organisationer ska lyckas (Ruck och Welch, 2012) och ämnet fortsätter växa i betydelse (Hargie och Tourish, 2009 i Welch, 2012).

Hur organisationer ser ut och fungerar skiljer sig mellan olika branscher. Detta går tydligt att särskilja hur handelsbranschen skiljer sig mot industrin då den inte tillför ett ökat värde eftersom det inte sker någon förädling av varor. Istället ligger det i det tillförda värdet av distribution, tillgängligt utbud, kunskap, marknadsföring och presentation (Weele, 2012). Det ställs höga krav på visad konkurrenskraft för butiker och innebär att de måste organiseras på ett sätt som skapar ett ökat värde för organisationen. Ett sätt att uppnå detta är genom att ha engagerad och kunnig personal som har bra kundbemötande och kan representera sin organisation i positiv bemärkelse (Weele, 2012). Idag finns det ett flertal stora organisationer som är verksamma med närmare hundra butiker runt om i Sverige. Många fortsätter växa och öppnar upp fler butiker i en rasande takt. Dessa är i regel utplacerade med stor geografisk spridning och placeras allt vanligare i stora komplex i form av köpcenter där de delar utrymme med flera andra företag. Avstånden mellan butikerna i samma kedja och resten av organisationen innebär att de i ännu högre grad är beroende av en väl fungerande intern kommunikation (Aaker och McLouglin, 2010). Studier har visat att människor i organisationer som är lokaliserade på olika platser och är separerade behöver känna att de är del i en större grupp. För att det ska fungera tillfredsställande är det viktigt att det finns olika verktyg för att kommunicera, såsom konferenser, nyhetsbrev och andra medier. Detta är viktigt för att medlemmar ska känna en gemenskap och tillhörighet till sin organisation i stort (Stein, 2006). Om detta sker på ett dåligt sätt, kan det paradoxalt nog vara kontraproduktivt. Det kan försämra relationen

mellan ledning och anställda och således skapa en större separation mellan ledningen och anställda (Welch, 2012).

## **1.2 Problemdiskussion**

Organisationer som är verksamma med butiker i detaljhandeln står inför flera stora utmaningar. Att de är lokaliserade med stora avstånd mellan butiker och resten av organisationen innebär att det skapas en fysisk såväl som psykologisk separation mellan butiken och dess anställda och organisationen de tillhör (Stein, 2006). Detta kan förstärkas ytterligare av att huvudkontor eller delar av verksamheten ligger placerade i andra länder där företagskulturen skiljer sig åt. Det innebär att organisationen upplevs som separerad och kan resultera i att butiker (såväl som avdelningar) kan sluta sig från verksamheten och fungera på ett sätt som i organisatoriska termer beskrivs som "silos" (McGee, Thomas and Wilson, 2010). Det innebär att butiker kan bli isolerade från resten av verksamheten och utveckla en separat kultur där information, värderingar och åsikter inte direkt följer det som ämnats av ledningen. Det kan skapa friktion och brister i samarbetet mellan butiker och resten av organisationen (Aaker och McLoughlin, 2010). Den allmänna uppfattningen är att isolerade verksamheter är ett negativt ting. Det orsakar disharmoni och störningar i flödet vilket kan leda till onödiga kostnader (Liebesman, 2008). För att hantera detta ställs krav på att den interna kommunikationen fungerar effektivt. Detta blir extra viktigt för organisationer som växer och expanderar. Det har länge funnits flera olika lösningar i form av medier som gör detta möjligt, i form av möten, mail och telefonsamtal. Att det finns alternativ för kommunikation innebär inte nödvändigtvis att dessa används på ett effektivt sätt. Hittills har mycket forskning bedrivits kring informationsrikedom av olika medier (Daft och Lengel, 1986). Där har slutsatser dragits kring hur informativa olika lösningar är för att delge olika typer av information inom företag. Det är onekligen viktigt att det tillgodoses olika former av medier för organisationers tekniska funktion, men det är likväl viktigt för den kulturella funktionen. Att anställda i allt större utsträckning involveras i sina företag ställer större krav på moderna och tillgängliga lösningar för en bättre intern kommunikation, annars kan det skada organisationens funktion.

En god dialog mellan organisationen och dess anställda främjar en högre känsla av tillhörighet vilket stärker organisationens kultur (Stein, 2006). Det är lätt att anta att detta redan är till kännedom för ledningar, men dessvärre verkar det behövas mycket mer forskning på området kring intern kommunikation som en viktig variabel för organisationer (Hargie och Tourish, 2009 i Welch, 2012). För organisationens skull är det därför viktigt att kommunikationen fungerar väl. Däremot betyder det inte att det sker på ett sätt som tillgodoser de anställdas behov på ett sätt så att de känner en gemenskap och tillhörighet till sin organisation. Istället kan de uppleva att de arbetar utanför organisationen, och endast tillhör sin arbetsplats. Egna erfarenheter talar för att organisationer inte är så effektiva på att kommunicera internt som det kanske antas. Butiker har samarbeten mellan varandra mestadels av logistiska skäl och kommunikationen till sin överordnade organisation är ofta i minsta laget och uppfyller bara en teknisk funktion. Det innebär att kontakten är opersonlig och outvecklad. Detta



är dock otroligt viktigt, inte minst idag då det visat sig att anställda söker större mening i sitt arbete, i andra former än ekonomiska anspråk. Det handlar i grunden om att fylla ett behov, varpå Maslows behovstrappa klargör tillhörighet som en grundläggande faktor för människor i allmänhet (Aaker och McLouglin, 2010).

Att organisationer tar hänsyn till de anställda och deras behov blir allt viktigare. Enligt många forskare är anställda den mest värdefulla tillgången för företag (Argenti och Foreman, 2002 i Kalla, 2005). Anställda söker idag en större mening i sitt arbete och det kan därför vara viktigt att ta hänsyn till hur de kommunicerar internt. Olika medier kan ha olika betydelse för anställda och det innebär att ledningen inte nödvändigtvis når fram till sina anställda på ett sätt som de accepterar och tar till sig. Risken finns att försöken istället har motsatt effekt (Welch, 2012). Detta innebär att organisationer behöver insikt i sina anställdas åsikter om hur de upplever sig som en del i organisationen. För butiker kan det innebära att anställda ser sig tillhöra butiken istället för organisationen. Det försämrar möjligheterna till styrning för ledningen och gör verksamheten mer separerad. Människor har nämligen ett behov att känna sig som en del i något större. Dessutom har de ett behov att känna tillhörighet. Att utveckla en sådan känsla hos sina anställda sker inte utan hänsyn till flera faktorer. Den interna kommunikationen är den länk som organisationer har med sina medlemmar (Welch, 2012). För organisationer som idag verkar i en alltmer konkurrensutsatt miljö, är det viktigt att fokusera på sin kärnverksamhet och därigenom sina anställda. För att de ska känna gemenskap och tillhörighet till organisationen är det viktigt att företag i allt högre grad kommunicerar med sina anställda och inte minst att det sker på ett sätt som fungerar. Att öka förståelsen för hur organisationer kommunicerar internt är därför av oerhörd vikt för moderna organisationer där hur människor kommunicerar börjar bli alltmer betydande för deras existens. Vi finner därför att det är ett spännande område för ytterligare studier.

### **1.3 Forskningsfrågor:**

- *1.a. Hur fungerar den interna kommunikationen mellan anställda i en butik och dess organisation?*  
*1.b. Vad betyder den interna kommunikationen för de anställdas tillhörighet till organisationen?*

### **1.4 Syfte**

Syftet med studien är att förstå hur den interna kommunikationen fungerar mellan en butik och dess organisation. Vi har valt att fokusera på kommunikationen med närliggande butiker inom organisationen samt dess överordnade. Vi vill undersöka betydelsen av olika medier och hur de påverkar de anställdas upplevda tillhörighet till organisationen i stort. Vår studie kommer att ge nya insikter hur den interna kommunikationen kan effektiviseras för att integrera butiker i organisationen på ett bättre sätt. Detta finner vi intressant för alla organisationer som är verksamma i detaljhandeln liksom företag som på ett liknande sätt är geografiskt separerade. Studien är därför till nytta för ledning och organisering av moderna organisationer såväl som studenter i ekonomi.

## 2.0 Metod

*I detta kapitel presenteras undersökningens vetenskapliga synsätt och grundläggande ansats. Vi förklarar hur insamlingen av material utförts, vårt urval samt de forskningsetiska principer som beaktats i studien. Utöver detta diskuterar vi källornas värde och för en diskussion kring studiens tillförlitlighet/trovärdighet.*

### 2.1 Vetenskapligt synsätt

För att studier ska anses vara vetenskapliga är det viktigt att de förhåller sig till ett vetenskapligt synsätt. Det kräver en förförståelse kring begreppet och en insikt i de kriterier som följer. Vetenskap bygger på avgränsade studier av verkligheten och är ett annat ord för "kunskap" eller "organiserad kunskap" (NE, 2015). För att kunskap ska uppfylla kriterierna för att klassificeras som vetenskap finns det krav på att insamling och hantering sker på ett systematiskt och metodiskt sätt. Det kan ske genom nyinsamling och klassificering av data, observationer och experiment eller analys och tolkning av redan befintligt material, även kallat sekundärdata. Detta görs för att sedan kunna dra slutsatser för att kunna förklara verkligheten (Backman, 2008). Det är genom att studera olika fenomen som vi lär oss hur de i själva verket fungerar. Däremot är verkligheten uppbyggd kring en otrolig komplexitet. Det innebär att förklaringen i alla situationer kräver någon form av förenkling. Detta sker vanligtvis genom skapandet av modeller eller kortfattade slutsatser. Det är viktigt att beakta att dessa därför aldrig kan ge hela sanningen, utan kan utelämna viktiga delar. Detta innebär således att vi inte kan förklara alla faktorer som påverkar vårt ämne, utan har fått avgränsa oss till de aspekter vi finner vara av stor betydelse (Patel och Davidsson, 2003).

Det finns främst två uttalade inriktningar när det kommer till vetenskapliga metoder. Dessa är kända som positivism och hermeneutik. Positivism har sitt ursprung i naturvetenskapliga metoder och idéer om sunt förnuft. Det innebär att undersökningar bygger på insamling och klassificering av hårda data, följt av analys och resultat. Detta grundar sig på uträkningar och förutsätter ett logiskt tänkande. En huvuduppgift är att *förklara* verkligheten på ett objektivt sätt och låta materialet tala för sig själv. I ren kontrast finner vi hermeneutik, som istället har sitt ursprung i den humanistiska läran. Inom denna metod sker materialinsamling främst genom observationer och tolkning, varpå generella slutsatser dras utifrån detta. Istället för att förklara verkligheten, är huvuduppgiften att *förstå* verkligheten (Patel och Davidsson, 2003). Denna förståelse grundar sig i alltmer subjektiva bedömningar vilket skapar större möjligheter för forskaren att påverka materialet. Enligt Jørgensen och Rienecker (2014) är hermeneutik en mer passande metod för att tillgodose kvalitativa bevis och undersöka material som inte kan värderas i bestämda mått. Eftersom vår studie ämnar att förstå hur kommunikationen och dess betydelse för anställdas tillhörighet i organisationen, finner vi att en kvalitativ hermeneutisk inriktning är att föredra. Detta bygger på vår ambition att öka förståelsen kring fenomenet.

Vi finner att studier är viktigt för att skapa en transparens inom olika områden och därigenom ge nya perspektiv och en ökad förståelse. En given förutsättning för vetenskapliga studier är att de bör ske i avgränsade miljöer. Likaså är det viktigt att avgränsa vad som avses att undersöka. Detta för att utesluta flera faktorer som annars kan komma att påverka studien. Det ger både tydligare och starkare bevis vilket har en betydande inverkan på utfallet (Jørgensen och Rienecker, 2014). Vi finner att det är lika viktigt att beakta att begreppet "vetenskap" liksom mycket annat kan variera i sin innebörd. Detta eftersom det kan förklaras utifrån olika perspektiv och att de vanligtvis skiljer sig mellan människor. Det innebär att det är av vikt att få in flera olika perspektiv för att skapa sig en förståelse kring det som avses att undersökas, vilket vi eftersträvar att få genom kvalitativa intervjuer. Eftersom vi ser vetenskap som ett ständigt växande fenomen, ser vi att nya insikter bygger på tidigare accepterad kunskap, vilket benämns som teori (Patel och Davidsson, 2003). Därför faller det naturligt att vår empiriska undersökning grundar sig på tidigare teori. Vi har därför valt att bygga vår studie på befintlig teori om kommunikation i organisationer och betydelsen av tillhörighet hos anställda. Vi ser att vår studie kommer att fördjupa resonemanget och ge en djupare tolkning av deras relation i ett praktikfall.

## **2.2 Undersökningsansats**

Denna fallstudie bygger på en kvalitativ hermeneutisk undersökningsansats där vi genomfört en intervjustudie med anställda i en butik som är del i en större organisation. Vi har valt denna ansats eftersom vi finner att det är den metod som kommer hjälpa oss bäst uppnå vårt syfte samt att besvara våra forskningsfrågor. Enligt Patel och Davidsson (2003) består forskarens arbete att relatera teori och verklighet. De menar att det kan göras genom att antingen utgå från teori, verklighet eller en blandning av båda. Eftersom vi önskar öka kunskapen inom ett område finner vi att det i förväg är viktigt att samla in ett underlag i form av teori. Detta består uteslutet av vetenskapliga artiklar och innebär att vi får en bättre utgångspunkt kring aktuell vetenskap och var det finns utrymme för ytterligare studier. Detta har därigenom legat till grund för vår insamling av empiri och hur vi valt att forma vår empiriska insamling.

## **2.3 Datainsamling**

Insamlingen kan bestå av data från primär- och sekundärkällor. Primärkällor består av ögonvittnesskildringar och förstahandsrapporteringar, medan sekundärkällor är övriga lösningar som till exempel tidigare forskning. För att samla in information som bygger på frågor finns intervjuer och enkäter. Intervjuer kan exempelvis ske genom personligt möte eller telefonsamtal, varpå enkäter är frågeformulär som besvaras i skrift (Patel och Davidsson, 2003). Vi har valt att göra intervjuer då det är en av de vanligaste metoderna inom kvalitativa undersökningar. Detta gör det möjligt att studera hur människan subjektivt tolkar och uppfattar verkligheten. Detta är istället för objektiva undersökningar där resultaten består av kvantitativa bevis, såsom enkäter (Backman, 2008). Det har gett oss möjligheten att ställa djupare och mer komplexa frågor, då oförståelse har kunnat kringgåas genom direkta förklaringar. Det har också inneburit att vi fått möjligheten att ta in uttryck och känslor, vilket vid andra metoder kan vara svårt att kartlägga. Intervjuerna

i denna studie har framarbetats med hjälp av Monica Dalens "Intervju som metod" (2007), varpå vi arbetat fram en intervjuguide som utformats efter tematisering, alltså utifrån våra teman i vår teoretiska referensram. Detta har vi valt eftersom det är de områden som vi finner relevanta för att kunna belysa och besvara våra problemområden, forskningsfrågor och syfte. Dessa frågor har varit semi-strukturerade vilket innebär att de är utformade med i förväg bestämda områden. Detta har vi medvetet valt då vi vill ha möjlighet att ställa intressanta följdfrågor om tillfället ges. Dessa är grundade på vårt teoretiska underlag och utformade för att ge ett kvalitativt underlag. Vi har därför tagit hänsyn till element som verbala utsagor, icke-verbal kommunikation och kontext-miljö som ses som viktiga delar i kvalitativa intervjuer (Dalen, 2007).

Samtliga intervjuer är alltså gjorda genom ett personligt möte, vilket inneburit goda förutsättningar för kvalitativa svar. Alla intervjupersoner har deltagit på schemalagd arbetstid och intervjuerna har varat mellan 30-60 minuter. Detta har skett på plats i butikens tillhörande lunchrum. Intervjuerna spelades in med hjälp av dator och bordsmikrofon. Vi har båda närvarat under varje intervju, där en haft ansvar för frågorna medan den andra antecknat ickeverbala uttryck och iakttagelser. Intervjuerna var utförda genom att vi turats om att vara intervjuare respektive observatör. Direkt efter intervjuerna har vi valt att göra en löpande analys av det nya materialet, då detta är praktiskt att göra vid kvalitativa undersökningar. Detta innebär att skriva ned intryck och tankar som är färskt i minnet, och berikar undersökningen (Patel och Davidsson, 2003).

## **2.4 Urval**

Intervjuerna genomfördes i en butik i en organisation som säljer tillbehör till hemelektronik. Orsaken till detta bygger på egna erfarenheter om branschen och tidigare förförståelse kring fenomenet vi valt att studera. Vi har därför gjort ett kriterieurval (Dalen, 2007) där vi har valt att studera en organisation som vi har haft intresse för och som befinner sig i en expansiv fas med öppningar av flera nya butiker. Vi har också haft kriteriet att välja en butik med minst sex anställda, blandade åldrar och att respondenterna måste arbetat i butiken minst sex månader. Även variation av kön har önskats. För att få in information kring kommunikationen mellan butik och resterande organisation har vi i förväg samlat in information från organisationens hemsida. Detta har gett oss information om det strukturella förhållandet mellan butik och organisation, där ett kriterium har varit att butiken är del i en större kedja och centralstyrd, vilket innebär att den styrs från ett huvudkontor och av en överordnad ledning. Inledande kontakt har utförts genom att besöka butiken där vi tillfrågat butikschefen/ansvarig på plats ifall det finns ett intresse för att delta i studien. Därefter har vi gemensamt beslutat om tider och plats för intervjuerna genom telefonkontakt.

### **2.4.1 Presentation av organisation**

Organisationen som studien bygger på är ett företag i detaljhandeln och säljer tillbehör till hemelektronik via butiker och internet. Bolaget grundades 1988 och har strax under 100 butiker på närmare 50 orter i Sverige och expanderar kraftigt. Det har inneburit att organisationen börjat med att etablera ett 10-tal butiker i Norge. Antalet butiker och

tillväxt har ökat markant sedan organisationen fick nya delägare under 2005. Efter att norskt investeringsbolag gick in som huvudägare har de haft en ny tillväxtstrategi där de siktar på 100 butiker i Sverige och att på sikt öppna upp fler butiker i Norge. Företaget omsatte 1.040 Mkr år 2014 och hade samma år ett rörelseresultat på 101 Mkr. Det arbetar närmare 800 anställda i företaget. Huvudkontor och centrallager ligger i Malmö och deras inköpskontor är beläget i Shanghai sedan 2007 (Företagets hemsida, 2016).

Butiken vi utfört studien på ligger i ett köpcentrum i Västra Götaland och öppnades under 2008. Butiken tillhör region Väst Norr som inkluderar ett 10-tal andra butiker i närliggande städer. En regionchef är ansvarig för alla butiker i regionen. Totalt arbetar det 6 personer i butiken, varav en är anställd som butikschef och resterande är säljare. Butikschefen har som uppgift att se till den dagliga driften, vilket bland annat inkluderar personalansvar, inventeringar och skötsel av butik och lager, schemaläggning och skriva vecko/månadsrapporter. Säljarna har uppgifter att bland annat ta hand om butik och kunder, packa och plocka upp leveranser, städning, inventering av lager och räkning av kassa. Av de anställda är en kvinna och resten män. Alla anställda gillar sin arbetsplats och ser en framtid inom företaget. Det finns en hög grad av internrekrytering och möjligheter att både arbeta sig upp som butikschef eller få möjlighet att arbeta på huvudkontoret i Malmö eller inköpskontoret i Shanghai. Alla som idag arbetar i butiken är tillsvidareanställda med olika omfattning av arbetstid. Även längden på anställningstid skiljer sig åt mellan de anställda.

#### **2.4.2 Respondenter**

R1: Respondent 1 är en man på 26 år (född 1989) och har en teknisk gymnasial utbildning med inriktning datorteknik. Han började på företaget under 2009 och har arbetat här i sju år. Han är anställd som butikschef och arbetat som det sedan 2013, varav han i denna butik varit sedan 2015. Han är tillsvidareanställd med en nuvarande arbetsomfattning motsvarande 100%. Han beskriver sig själv som ödmjuk, tillmötesgående och strikt (varpå han menar att han vill se bestämda saker gjorda).

R2: Respondent 2 är en kvinna på 19 år (född 1996) och har en gymnasial utbildning med inriktning naturvetenskap. Hon har arbetat på företaget i 8 månader och hon har varit i den nuvarande butiken sedan dess. Hon är ursprungligen extraanställd som säljare med en arbetsomfattning motsvarande 20% men har i dagsläget ett vikariat motsvarande 80%. Hon beskriver sig själv som positiv, glad och trevlig.

R3: Respondent 3 är en man på 24 år (född 1992) och har en teknisk gymnasial utbildning med inriktning IT. Han har arbetat på företaget i fem år varav ett år i nuvarande butik. Han är tillsvidareanställd som säljare med en arbetsomfattning motsvarande 80%. Han har jobbat inom företaget i fem år varav han har jobbat ett år i nuvarande butik. Han beskriver sig själv som driven, service-minded och full av glädje.

R4: Respondent är en man på 27 år (född 1989) och har en teknisk gymnasial utbildning med inriktning IT. Vidare har även studerat två år till lärare på högskola samt ett år i

nätverksteknik. Han är tillsvidareanställd som säljare med en arbetsomfattning motsvarande 80%. Han har jobbat inom företaget i 15 månader, varav han varit i den nuvarande butiken i ett år. Han beskriver sig själv som lojal, snäll och ansvarig.

R5: Respondent 5 är en man på 19 år (född 1996) och har en gymnasial teknisk utbildning inom energi och el. Han har arbetat i företaget och varit i den nuvarande butiken i åtta månader. Han är extraanställd som säljare med en arbetsomfattning motsvarande 40%. Han beskriver sig själv som kreativ, energisk och trevlig.

## **2.5 Forskningsetiska principer**

Studien är genomförd med hänsyn till de forskningsetiska riktlinjer som ställs på denna typ av undersökning. Det innebar att vi arbetade fram frågor som inte bara är nödvändiga för att svara på vår frågeställning utan även för att inte inskränka på de etiska principer som ställs. Med dessa avses informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Informationskravet innebär att berörda informeras om forskningens syfte och samtyckeskravet innebär att deltagande är frivilligt. Detta följs av konfidentialitetskravet som innebär att berörda ges högsta möjliga konfidentialitet och att personuppgifter förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av det. Slutligen innebär nyttjandekravet att uppgifterna endast får användas för studiens ändamål (Jørgensen och Rienecker, 2014).

Alla som deltog i intervjun informerades om syftet med studien och hur den skulle genomföras. Deltagande har varit frivilligt och vi förmedlade inledningsvis att de hade rätt att avbryta intervjun när som helst. Samtliga respondenter har blivit informerade att intervjun har dokumenterats digitalt med ljudinspelning, och att materialet inte kommer att finnas tillgängligt för andra eller användas i något annat syfte än för studiens ändamål. Anonymitet har utlovats liksom möjlighet att ta del av slutresultatet om så önskas. För att inte inskränka på de etiska principerna, har vi i studien valt att inte presentera vilken organisation som studeras, mer än att ge den information som är nödvändig för att skapa en uppfattning kring organisation, butik och anställda. Alla siffror som skrivs ut om organisationen är avrundade och vi har valt att inte presentera den information som är avslöjande för verksamheten. Personerna som deltagit i studien skildras inte med sina rätta namn, men vissa karaktäristiska drag som är viktigt för studien är presenterade så utförligt som vi funnit nödvändigt.

## **2.6 Tolkningsmetoder**

Efter att intervjuerna fullgjorts, har allt inspelat material transkriberats i sin helhet. Detta är gjort genom att personligen lyssna igenom inspelningen och skriva upp alla ord och uttryck för hand i Word. För att underlätta processen så har vi använt oss av en internetbaserat program som kallas oTranscribe (Beta). Den har gjort hanteringen både snabbare och enklare genom att ta bort momentet att byta mellan programvaror för skrivande och uppspelning. Detta har alltså kunnat ske simultant. Utöver detta har vi kopplat de antecknade icke-verbala uttrycken och iakttagelser till det transkriberade materialet. Detta för att höja värdet av materialet då det är viktigt att så mycket som

möjligt av de händelser som registrerats blir beskrivna (Dalen, 2007). När transkriberingen sammanstälts har vi gått igenom det teoretiska materialet ett flertal gånger. Detta har följts av noggranna genomläsningar av de transkriberade intervjuerna. Det är viktigt att poängtera att kvalitativa undersökningar sällan kan hanteras genom enkla procedurer eller rutiner, utan att det snarare är vanligt att forskare utformar egna metoder. Det är vanligt att dessa senare förändras med reflektion (Patel och Davidsson, 2003).

Materialet från intervjuer och observationer har sedan använts för att jämföras med det teoretiska underlaget. Under bearbetningen har vi antecknat tankar och idéer, som vi sedan diskuterat under arbetets gång. Detta för att få en djupare förståelse för materialet för vidare diskussion. Efter genomläsningar av både teori och empiri, har vi i empirin börjat skönja ett mönster för att sortera och presentera datan på ett lämpligt sätt. För att författa en text där en kvalitativ bearbetning redovisas finns ingen universell metod. Det innebär att kvalitativa studier kan presenteras på olika sätt. (Patel och Davidsson, 2003). Vi har valt att presentera sammanskrivna stycken av det som sagts på intervjuerna, liksom presentera intressanta och belysande citat för vidare analys i tolkningen. Dessa har kommit att presenteras i tematiska delar vilka vi vidare följt i tolkningen så att vi får en bra struktur. Vi har eftersträvat att låta både teorin, empirin och tolkning delas upp på ett liknande sätt för att hålla en röd tråd genom studien.

## **2.7 Källkritik**

Vi valde att intervjua totalt 5 butiksanställda, varav en butikschef. Alla intervjuer har skett under en vecka i april 2016, och skett i samband med studiens bearbetning. Detta gör empirin högst aktuell. Företaget har på senare tid öppnat upp flera nya butiker, vilket inneburit att butiken i fråga har anställt flera medarbetare från andra butiker och även tagit in nyanställda. Det innebär att det finns en variation i hur länge varje person arbetat i butiken såväl som inom organisationen i stort. Det kan påverka deras erfarenheter och hur väl de upplever att kommunikationen fungerar liksom deras tillhörighet till organisationen. Även omfattningen av arbetstimmar per vecka skiljer sig mellan de anställda, vilket också kan påverka svaren. För att hantera detta har vi valt att presentera de anställdas anställningstid, omfattning och tidigare erfarenheter. Vi har också önskat att intervjua dem med längst erfarenhet.

Valet av plats för intervjuerna kan ha påverkat studien. Dessa genomfördes i butikens tillhörande kökslokal längst in på lagret. Detta innebar att respondenterna fick ett större avstånd från butiksytan vilket gjorde att intervjun kunde ske utan störande moment. Däremot kan platsen ha inneburit att de inte kunnat slappna av vilket inte hade varit fallet om vi genomfört intervjuerna i en mer avskild miljö. Det finns också en risk att anställda inte kunnat svara eller haft svårt att förstå frågornas innehåll. Det har hanterats genom att förtydliga frågan vid uppmärksamhet om oklarheter. Intervjuerna genomfördes också under schemalagd arbetstid och under öppningstimmar. Detta innebar att de anställda deltog i studien under betald arbetstid, när de i annat fall behöver ta emot kunder som kommer till butiken. Butikschefen valde att ge mer tid för intervjuerna genom att minska

tiden på sin lunch. Därmed ser vi att respondenterna kan ha känt sig stressade under intervjuens förfarande, vilket kan ha kommit att påverka deras svar.

## **2.8 Tillförlitlighet/Trovärdighet**

Tillförlitlighet och trovärdighet är två centrala begrepp inom vetenskapligt skrivande och har som uppgift att fastställa kvalitén på vetenskapliga studier. Hög tillförlitlighet innebär att en undersökning vid upprepade försök presenterar lika eller snarlika utfall. Felvärdet som kan uppstå är beroende av instrumentets tillförlitlighet och vanligen presenterat i kvantitativa studier. Då kvalitativa studier kan det vara svårt att få ett mått på tillförlitligheten. Vid kvalitativa intervjuer är tillförlitligheten i stor grad beroende av intervjuarens och observatörens förmåga (Patel och Davidsson, 2003). För att uppnå en hög nivå av tillförlitlighet har vi planerat intervjuerna noggrant och i förväg gjort en semi-strukturerad intervjuguide där frågorna har diskuterats i förhållande till studiens syfte och forskningsfrågor. Eftersom det vid intervjuer finns en risk för feltolkning uppstår, vanligen kallat bias, har vi testat frågorna i förväg så att de framgår som tydliga (Dalen, 2007). Vi har även tränat upp vår intervjuförmåga genom provintervjuer och således säkerhetsställt att intervjuerna blir likartade i form och struktur.

För att öka tillförlitligheten enligt Patel och Davidsson (2003) i materialet har vi eftersträvat att samla upp så mycket information som möjligt under intervjuerna. Detta genom att en av oss har observerat och antecknat under intervjuens gång. Det har getts tid att låta respondenten svara på frågorna så utförligt som möjligt, vilket ger viktigt material för att användas i vetenskapliga undersökningar (Dalen, 2007). Vi har således fått en större uppfattning om icke-verbala uttryck och iakttagelser som den intervjuade individen visat men inte uttryckt sig i ord. Dessa anteckningar har hjälpt oss att tolka vissa frågor där vi har fått ökad förståelse för hur individen har reagerat på frågorna. Vi har även sett till att utföra intervjuerna under sammanhängande dagar och transkriberat materialet tätt inpå för att ta tillvara på tankar och upplevelser från intervjuerna medan det varit färskt i minnet. Den som varit intervjuare har fått transkribera den intervjun han svarat för. Detta för att dela upp arbetet på ett sätt som tillåter att ta tillvara på den personliga kontakt som vi upplevt oss få med respondenten.

Trovärdighet innebär att materialet som presenterats i studien går att lita på. Det innebär att vi undersöker det vi avser att undersöka, och att det finns en bra förankring i teorin (Patel och Davidsson, 2003). För att en studie ska ha hög trovärdighet krävs det att påståenden, eller om ny kunskap tillförs till området, alltid är vetenskapligt argumenterande. Det ställer krav på att uppvisa transparens och tydlighet kring källor, val av underlag och fakta. Det ska gå att härleda material till dess ursprung på ett enkelt sätt (Jørgensen och Rienecker, 2014). Intervjuerna har därför baserats på den teori vi insamlat för studien och utformats därefter. Vi har i noggrannhet transkriberat texterna i dess fulla utsträckning, och tagit hänsyn till verbala uttryck som pauser eller oljud. När vi inte kunnat komma till klarhet har vi återgått till inspelningen och spelat upp den upprepade gånger. I bearbetningen av materialet har vi eftersträvat att presentera relevant



information om företaget samt de som intervjuats och härlett informationen till respektive respondent. Detta för att ge bästa möjliga förutsättningar för en ökad trovärdighet.

I kvalitativa studier är det en utmaning att se till studiens överförbarhet till andra situationer. Det är svårt att generalisera sina slutsatser eftersom studien bygger på en specifik grupp och därför inte behöver vara representativ för andra (Patel och Davidsson, 2003). Vi tar i beaktning att denna studie endast är fullt applicerbar under de förhållanden som den är utförd i, och därmed inte kan tala för hur förhållanden ter sig i andra organisationer eller butiker.

## 3.0 Teoretisk referensram

*I detta kapitel presenteras hur insamlingen har gått till samt vårt material från vetenskapliga artiklar. Det är uppdelat i tematiska delar för ökad översiktighet och avslutas med en sammanfattning. Slutligen följer en tolkningsmodell som utgör en brygga mellan teori, empiri och tolkning.*

### 3.1 Insamling av teori

Underlaget för teorin bygger uteslutet på sekundärdata i form av vetenskapliga artiklar. Dessa är framhämtade genom databasen ExLibris Primo som finns att tillgå på Högskolan Väst hemsida. Vi har använt oss av följande sökord: “Internal communication”, “Integrated communication”, “Communication community”, “Management communication”, “Internal communication retail”, “Employee communication” och “Employee-organization relationship”. Sökningarna är begränsade till att endast inkludera texter från 2005 eller senare. För att eftersträva en hög aktualitet så har vi dock försökt välja ut relevanta texter från de senaste 5 åren. Detta är gjort för att ge oss relativt ny forskning på området. Utöver sökningar genom direkta sökord, har vi sökt efter författare som återfunnits som referat i andra texter. Detta för att finna ursprungskällorna för texter vi valt att använda liksom för att få tillgång till mer material, vilket även inneburit att vi använt källor som är äldre än 2005. Underlaget från sökningarna har varit väldigt omfattande och gett oss många blandade träffar. För att hantera detta och avgränsa materialet har vi inledningsvis gjort vårt urval utifrån artiklarnas titlar och abstrakt. När innehållet varit tillfredställande för studien har vi dessutom läst igenom slutsatserna och valt ut texter därefter. Samtliga vetenskapliga artiklar som använts för studien har lästs igenom i sin helhet och diskuterats i grupp. De artiklar som vi funnit bäst lämpade för studien har sedan använts i olika utsträckning för att fungera som underlag för vår teori. Sammanlagt har vi använt oss av material från 25 vetenskapliga artiklar.

### 3.2 Källkritik

Allt material som använts för teorin bygger på utdrag från vetenskapliga artiklar som publicerats i säkrade databaser. Vi har därför gjort antagandet att dessa genomgått den granskning och uppfyller de krav som ställs på materialet för att kvalificeras som vetenskap (Patel och Davidsson, 2003). Däremot finner vi att det alltid finns en möjlighet att mindre felaktigheter existerar. Detta är dock naturligt förekommande och svårt att påvisa utan mer omfattande undersökningar. Materialet från samtliga artiklar är ursprungligen skrivet på engelska. Våra språkkunskaper finner vi hålla en hög nivå och vi har valt att översätta de partier vi valt att presentera som teori till svenska. Detta för att ge en högre nivå av förståelse för läsaren och skapa ett bättre flyt i textflödet. Vi har dock inte översatt citat, för att läsaren ska kunna tolka citatet. Vi har även eftersträvat att referera till originalkällor och så långt som möjligt valt att undvika att referera till andrahandskällor. Dock har det i vissa situationer inte varit möjligt då en del källor varit i bokform och därför inte funnits tillgängligt på internet. Det har inte heller varit möjligt att få tag på inom skälig tid, vilket inneburit att andrahandskällor använts i en mindre utsträckning. Det har även inneburit att vi använt källor äldre än 2005, främst för att fungera som underlag för ny forskning och att förtydliga och definiera vissa begrepp.

Vid hantering av texter skrivna på annat språk och av människor med annan kulturell bakgrund, finns det alltid en möjlighet att materialet kan feltolkas. Det finns därför alltid en risk att kulturella meningsskiljaktigheter och språk kan komma att påverka materialet (Patel och Davidsson, 2003). Det innebär att översättningar kan presentera andra perspektiv än vad som av författaren har avsett. Detta har vi beaktat för denna studie och har således därför valt att diskutera viktiga och svårtydliga partier så att vi delat samma uppfattning och därigenom minskat risken för felaktig återgivning. En annan faktor som är tydlig i arbete med olika texter är att olika författare använder olika ordval för att beskriva samma sak. I sådana situationer har vi valt att tolka sammanhanget och översätta det så att det är läsligt och följsamt i förhållande till resten av teorin. Det har också funnits situationer när författare varit otydliga i vem som avsetts genom ord som "man". I sådana fall har vi återgått till texternas sammanhang och på så vis tagit reda på vem som avsetts. När detta inte varit möjligt så har vi istället valt att utesluta partiet från studien. Detta för att hålla en hög kvalitet på det som presenteras. Med undantag från ovanstående kritik, finner vi att allt använt material håller tillfredställande kvalitet för att uppfylla våra kriterier och svara på rapportens forskningsfrågor och syfte.

### **3.3 Intern kommunikation i organisationer**

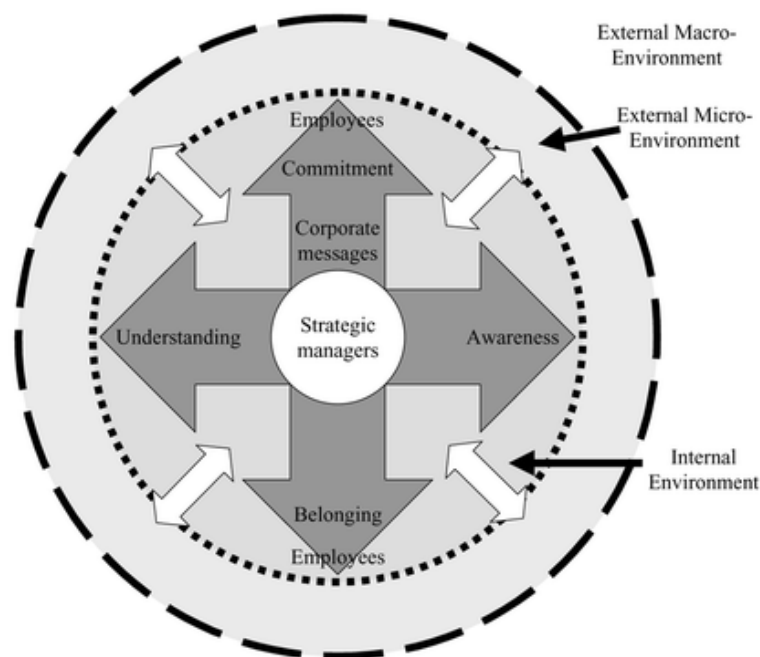
Synen på den intern kommunikation har förändrats stort under de senaste 30 åren. Stein (2006) skriver i sin artikel att förr i tiden såg ledare och chefer att intern kommunikation hade som uppgift att stärka organisationens relation med omvärlden. Dock har tider förändrats och det har numera utvecklats till mer fokusering kring interna relationer vilket presenteras i åtskilliga nutida artiklar och i affärssammanhang. Förändringen i attityd är ett resultat av alla olika typer av organisatoriska förändringar som skett på senare tid, såsom sammanslagningar, omorganiseringar och nedskärningar. Detta har inneburit att organisationer gått från att vara stabila konstellationer till snabbt hamnat i ett klimat fyllt med en förhöjd osäkerhet och tvetydighet. Vidare menar författaren att organisationer inte längre kan erbjuda samma garanti för långsiktig arbetstrygghet och det har resulterat i att anställda inte längre upplever samma känsla av tillhörighet och lojalitet till sin organisation. Detta har betytt att medlemmar idag ställer större krav på den interna kommunikationen och informationen de får om organisationen (Stein, 2006).

Intern kommunikation är en central process i organisationer där de anställda delar information, skapar relationer och konstruerar organisationskultur och värderingar. Detta har tillkännagivits som grundstenen i moderna organisationer (Berger, 2008 i Rita Men och Stacks, 2014). Inte minst är kommunikation av yttersta vikt när medlemmar av en organisation är geografiskt utspridda. Speciellt när organisationer har mer än en lokalisering så måste individer arbeta som en enhet eller grupp även om de är fysiskt separerade. I detta avseende är det viktigt att organisationen i fråga har interna kommunikationsverktyg som nyhetsbrev, konferenser, journaler och andra medier som hjälper anställda att behålla en känsla av tillhörighet till organisationen i helhet (Stein, 2006). Det har inneburit att intern kommunikation har gått ifrån att endast vara en funktion för meddelanden, till att idag även uppmuntra aktiva beteenden i samband med detta (Mazzei, 2010). Allt eftersom mer kunskap tillförs till området

framkommer mer och mer bevis om effektiv intern kommunikation spelar en kritisk roll i utvecklandet av de anställdas attityder så som tillit, tillhörighet till organisation, arbetstillfredsställelse, och positiva förhållanden mellan anställda och organisation (Kim och Rhee, 2011). Dessa attityder har visat sig leda till högre produktivitet, förbättrade arbetsprestationer och bättre organisatorisk inläring (Berger, 2008 i Rita Men och Stacks, 2014). Det har även visat sig i form av positiva kommunikationsbeteenden hos anställda och bättre externa förhållanden mot exempelvis kunder (Rhee och Kim, 2011).

En effektiv intern kommunikation kan också gynna anställdas medvetenhet till möjligheter och hot samt utveckla deras förståelse till organisationens prioriteringar gällande förändringar. Vilket i sin tur också leder till att utveckla en känsla av identitet med sin organisation hos anställda (Welch, 2012). Vidare menar författaren också att paradoxalt kan intern kommunikation utgöra ett hot till anställdas förhållande till sin organisation då brist på kommunikation kan vara kontraproduktivt. Detta förstärks också av Christensen m.fl (2007) och Llewellyn och Harrison (2006) som menar på att managers och kommunikatörer gärna utformar strategier inom kommunikation med målet att uppnå positiva effekter. Men paradoxen kan bli att intern kommunikation kan vara orsaken till cyniskt tolkande och symboliskt motstånd till organisationens makt. Welch (2012) påpekar att de potentiella fördelarna av intern kommunikation är beroende på lämpliga meddelanden når ut till de anställda i passande format som de finner acceptabla. Om de anställda finner att kriterier som de har gällande kommunikation inte uppfylls kan kommunikationsprocessen oavsiktligt kunna skada den interna relationen (Welch 2012).

En känd modell inom intern kommunikation gjordes av Jackson and Welch (2007) för att bättre beskriva och tolka ämnet. Vi vill förtydliga att vi har valt att fokusera på de områden som är mest relevanta för vår studie i modellen, vilket är intern kommunikation och tillhörighet. Även om de andra olika områdena i modellen är tätt sammanlänkade har vi valt att inte gå in djupare på andra områden än just dessa två för att bättre avgränsa vår studie.



Figur 1. Jackson och Welchs ICC-modell. (omarbetad modell från Jackson och Welch, 2007)

Detta är en intern kommunikationsmatris som är användbar både i akademiskt syfte och praktiskt som ett analytiskt verktyg med möjlighet att klassificera och undersöka den interna kommunikationen i organisationer. Målet med intern kommunikation indikeras i de fyra pilarna i figur 1. Dessa är a) Förbättra interna relationer genom anställdas engagemang, b) öka en positiv känsla av tillhörighet hos anställda, c) utveckla deras medvetenhet kring förändringar i omgivningen samt (d) utveckla deras förståelse för organisationens behov av att anpassa sig. De fyra ICC-målen är sammanflätade i varandra och förutsättningar för att uppnå dessa mål är för det första att det finns en väl fungerande uppgiftskommunikation, där det förmedlas vad som krävs av arbetarna från exempelvis en chef. För det andra behövs det en väl fungerande icke-uppgiftskommunikation, vilket representerar den interna företagskommunikationen som innebär saker som att förmedla information, förklara företagsmål och att företaget är transparent kring problem. Kriterierna för att kommunikationerna ska vara "väl fungerande" är att de är tydliga, koncisa och sker kontinuerligt (Jackson and Welch, 2007).

Författarna belyser också med hjälp av modellen hur den interna företagskommunikationen utgår från strategiska ledare och hur de exempelvis kan förstärka känslan av tillhörighet i organisationen. Modellen kan därför vara användbar för managers inom olika organisationer när de vill kommunicera med övriga anställda. Den visar också att den interna kommunikationen kan ske på två sätt, envägs- eller tvåvägskommunikation. Åtskilliga studier har enligt Jackson och Welch (2007) visat att en symmetrisk tvåvägskommunikation är att föredra, eftersom den ger möjlighet till feedback för bägge parter, och ett utbyte ansikte-mot-ansikte är idealt i många situationer. Att ledare skulle ha tid att kommunicera med alla anställda kan vara möjligt i mindre

företag, men är praktiskt omöjlighet i större organisationer. Det är därför oundvikligt med asymmetrisk envägskommunikation genom olika former av medier som nyhetsbrev och mail. Detta presenteras i bilden genom de stora 4-vägspilarna och visar att den interna envägskommunikationen har en överväldigande roll i organisationer i förhållande till tvåvägskommunikationen (Jackson och Welch, 2007).

En annan intressant aspekt är mängden information som delas. Kalla (2005) skriver i sin empiriska artikel att även om intern kommunikation kan öka delningen av kunskaper betyder det nödvändigtvis inte att mer är bättre. De senaste åren har det skett en explosionsartad följd av tillgänglig information och med det ökar också risken för överbelastning. Det är självklart inte önskvärt att mängden tillgänglig information leder till en oförmåga att handla. Följande citat ur Kalla (2005, s. 311) belyser problemet:

“We cannot share everything with everyone, and that is not our goal either. Information flood leads to information overload, i.e. you may get so many e-mails that you cannot take care of things or even prioritise them.”

Kalla (2005) poängterar också att det är viktigt för anställda att vara mottagliga för information och att de även aktivt letar efter den på egen hand. Individer i studien utförd av henne visade att det förekommer situationer där anställda inte vet att information finns tillgängligt på webben eller att somliga vet att den finns men väljer att inte ta del av informationen på eget initiativ. För att detta ska ske måste personerna visa intresse och vara intresserade av materialet. Detta leder till en användbar kommunikationsmetod kallad “Push and Pull” (Stafford, Vanc och White, 2010). Metoden går ut på att få ut information (Push), exempelvis genom mail, och sedan lägga till en vidarelänk till en annan sida med mer information (Pull). Tanken är då att läsaren ska på eget initiativ klicka på länken. Detta görs för att öka de anställdas engagemang och aktivitet gällande den interna kommunikationen. Det förutsätts också att länken är fungerande då det var en respondent som kommenterade att det förekom brister i detta och att det inte alltid var enkelt att hitta eller söka på intranätets hemsida. Uppfylls inte detta kan det leda till irritation och misstro på den interna kommunikationen (Stafford, Vanc och White, 2010). Welsh (2012) menar att organisationer behöver förstå hur de anställda ser på olika former av medium är viktigt för den interna kommunikationen och således för hur informationen tas emot och hanteras. Det är därför viktigt för ledning att reflektera på både hur val av medier påverkar såväl som effekten av själva meddelandet (Welch, 2012).

### ***3.3.1 Kommunikationsmedier och preferenser hos anställda***

För att en organisation ska nå ut till sina anställda finns det ett flertal olika kanaler eller medier att välja på. Några exempel på dessa är ansikte-mot-ansikte, telefon, mail, intranät, post-it, memos samt nyhetsbrev och bulletiner i tryckt form. Dessa är också rangordnat i hur informationsrik varje mediekanal är där ansikte-mot-ansikte identifierats som kommunikationsmetoden som är mest komplett. Detta var mätt baserat på faktorer som möjlighet till feedback, kommunikationskanal, källa av information och språk som använts i kommunikationen (Daft och Lengel, 1986). Möjligheten till just feedback har

betonats viktigt i flera andra studier liksom symmetri i kommunikationen (Rita, Men och Stacks, 2014). Undersökningar visar också att anställda upplever att ansikte-mot-ansikte och email är de medier som föredras hos anställda för att skapa en gemenskap på alla nivåer i organisationer (Stein, 2006). Ett annat sätt att beskriva kommunikationsmedier och vad det innebär finns det tidigare forskning på området kallat mediumteori. Mediumteori belyser det komplexa samspelet mellan kommunikationsformat och innehållet i kommunikation. Den väger in sociala och kulturella aspekter och konsekvenser av kommunikationsmedia. Mediumteori fokuserar på egenskaper av medier och hur karaktären av ett medium (ex riktning, hastighet, svårighetsgrad på att koda och avkoda meddelande, målgrupp) skiljer sig fysiskt, psykologiskt och socialt från andra medier (Welch, 2012). White, Vanc och Stafford (2010) skriver i sin artikel att interna kommunikationsmedier inte bara har en praktisk roll utan även en symbolisk. De menar att mediumteori i kontext till intern kommunikation kan uppmuntra till nya perspektiv hos managers med fokusering på meddelandens innehåll och medieformat. Ett sådant perspektiv relaterar till den psykologiska effekten av interna medier, vilket ställer den viktiga frågan: Vad *känner* de anställda inför interna medier? Har interna medier positiva eller negativa effekter för anställda? Welch (2012) ger förslag på ett sätt att undersöka detta är genom att ta reda på vad de anställda har för mediumpreferenser.

Jackson och Welch (2007) belyser att kommunikation kan bli ignorerad om det används i ett format anställda ogillar eller finner oacceptabelt. Författarna pekar också ut en annan viktig faktor som ofta förbises och det är att kommunikationspreferenser inte nödvändigtvis är enhetlig för alla anställda. De anställda borde inte betraktas som en ensam, stor grupp utan snarare som olika smågrupper med olika behov och preferenser. Det betyder att en "en-storlek-för-alla"-inställning är därför ineffektiv och olämplig. Vidare förklarar författarna att managers behöver utvärdera vad olika kommunikationsmedier betyder för anställda samt ta in aspekter som exempelvis demografi. De menar på att det finns ett behov för managers att förstå reaktionerna på interna kommunikationsmedier. Det indikeras också att det behövs undersökas hur olika medieformat kan provocera olika grupper av anställda på ett känslomässigt plan (Jackson och Welch, 2007). Welch (2012) menar på att om managers är medvetna om mediumteori kommer den uppmuntra dem till reflektion kring olika medier samt effekter på meddelandens innehåll. Detta ställer höga krav på de som har ansvar över den interna kommunikationen och ska skapa, samt utföra, passande strategier för sin organisation. Misslyckas organisationer med detta kan anställda känna irritation över kommunikationen och risken finns att deras negativa känslor överförs till själva tolkandet av meddelandet. I det extrema kan sådan irritation leda till att de anställda undviker meddelandet helt och istället väljer att bojkotta den interna kommunikationen (Welch, 2012).

För olika mål och avsikter kan man använda olika kommunikationsmedier. Exempelvis påvisar Stein (2006) att för att förstärka känslan av identitet och tillhörighet till sin organisation är medier som ansikte-mot-ansikte och mail de som anställda föredrar mest. Woodall (2006, omformulerad i Welch 2012) finner också bevis för att anställda föredrar olika media för olika sorters information. Detta stämmer överens med Steins (2006) teori

om mer informationsrika metoder som ansikte-mot-ansikte passar bättre med osäker eller tvetydigt innehåll där det finns möjlighet till direkt feedback, medan mer simpel, basal information passar bättre i format som mail. Han har också observerat att kommunikation i tryckt pappersform förlorar mer och mer mark till elektronisk kommunikation.

Ett medium som växer och blir mer aktuellt för moderna företag är sociala medier. En mer färsk studie av Young och Hinesly (2014) belyser den snabba utvecklingen med sociala medier som ett internt kommunikationsmedium och att fler och fler organisationer för upp ögonen för det, just nu, utforskade området. Det finns en enorm potential i sociala medier att förbättra organisatorisk effektivitet, sammanhållning och samarbete. Dessa faktorer kommer göra att anställda arbetar snabbare och bättre, vilket gör det troligt att dessa nuvarande trender är här för att stanna (Young and Hinesly, 2014). Intressant nog uppvisades det bevis på att den yngre generationen föredrog traditionell intern kommunikation i sin organisation trots att de hade ett starkt förhållande till sociala medier i deras privatliv (Welch 2012). Författaren påtalar dock att sociala medier fortfarande är i ett väldigt tidigt stadie där mindre än hälften av organisationer använder sig utav det. Märkligt nog är det ett överhängande antal vetenskapliga artiklar som enbart tar upp positiva effekter av sociala medier på intern kommunikation och en klar brist av artiklar som tar upp negativa effekter. Detta har vi själv erfarit i vår artikelsökning och beskrivs också av Asma m.fl. (2015) att det finns överraskande lite forskning på området med tanke på hur stor påverkan sociala medier kan ha på intern kommunikation. De menar att det kan bero att sociala medier fortfarande är i ett tidigt embryo-stadie men också att det helt enkelt inte utförts några större empiriska studier på området ännu.

### **3.4 Gemenskap och tillhörighet**

Synen på samhälle för människor bygger på det latinska ordet “communis”, och betyder följskap, och tolkas som en grupp människor som lever och arbetar i harmoni med varandra (The community 1976, i Stein, 2006). Den traditionella synen på samhälle eller gemenskap bygger på grunden av människor som lever tillsammans i mindre grupper med geografisk distans till andra människor. McCannel 1979, i Stein 2006) menar att detta kan vara på olika nivåer där ett mindre samhälle eller gemenskap endast består av ett fåtal familjer i närhet till varandra. På nästa nivå kan denna gruppering av familjer vara del i ett grannskap eller stad, varpå den högsta nivån, detta kan vara del i ett land eller metropol (MacCannell 1979, i Stein, 2006). Med andra ord kan ett samhälle eller gemenskap utgöras av flera mindre samhällen och vara del i ett större nätverk. På senare tid har synen på känslan av gemenskap förändrats från att inte nödvändigtvis vara begränsat till den geografiska aspekten. Heller (1989) föreslog att en annan typ av gemenskap istället kunde definieras som “relationsmässig”, vilket skulle innebära att individer inte är bundna av deras fysiska plats utan kan interageras med andra genom strukturer i form av nätverk. Detta skulle innebära att människor kan dela sin värderingar över gränser som tidigare funnits och således bli del i ett större samhälle eller gemenskap. Vidare förklaras att storlek har en avgörande roll för hur väl ett samhälle eller gemenskap består. En intressant aspekt av större gemenskaper är att interaktionen och enigheten bland gemenskaper sannolikt kommer att minska när de blir del i ett större nätverk. I grupper om ett fåtal



personer går det att känna till mycket om varandra, men att när det öppnas upp till större grupper så blir det svårare. Stein påpekar att för ett samhälle och gemenskap ska kunna växa, är det av vikt att även lösningarna för den interna kommunikationen effektiviseras för att inte samhället eller gemenskapen ska falla isär (Stein, 2006).

Stein (2006) förklarar att det i organisatoriska sammanhang kan det existera en gemenskap på arbetsplatsen eller en gemenskap som skapas eller utvecklas inom organisationen i stort. Sett till mängden arbetstimmar människor spenderar på jobbet så är det få människor, förutom familjen, som tar lika stor del av vardagslivet som kollegor. Att det skapas en tillhörighet till arbetsplatsen är därför logiskt (Stein, 2006). Klein och D'Aunno (1986) noterade att organisationer därför har en stor inverkan på individuella värderingar, identitet, hälsa och allmän nöjdhet med livstillvaron. Känslan av gemenskap och tillhörighet till arbetsplatsen/organisationen bör därför vara en direkt påverkande faktor på dessa delar. Andra forskare ser att skapandet av gemenskaper i organisationer sker inte bara på uppgift av organisationen, utan sker naturligt mellan medlemmar. Mauro (2002) menar att många stödjande element och kontakter alltid formas spontant i organisationer. Det uppkommer genom interaktionen mellan människor och att de arbetar tillsammans. Att låta anställda diskutera gemenskap och vad det betyder för dem och utbilda dem i detta är viktigt för att främja en positiv gemenskap och arbetsmiljö i organisationer (Hanson, 2004). Organisationer har ökat i storlek och komplexitet genom utvecklingen av moderna nätverk. Stein (2006) ser att för att hantera en ökad komplexitet är det vanligt att organisationer delas upp i funktioner eller avdelningar. Detta skapar en möjlighet till bättre anpassning på lokal nivå, men på bekostnad av centrala aspekter i organisationen i stort. Det kan fungera som separata samhällen eller gemenskaper, och således vara del i det stora samhället som utgörs av organisationen. Det finns en stark korrelation mellan den interna kommunikation och skapandet av en gemenskap i stora komplexa organisationer. Uppfattningen om att det finns en positiv känsla av gemenskap i en organisation bidrar i sin tur till en god organisationskultur (Stein, 2006).

#### ***3.4.1 Identitet och relationen med överordnade***

Uusi-Rauva och Nurkka (2010) påstår att personer i ledarroller länge har sett att den interna kommunikationen haft stor betydelse för organisationer. Detta innebär dock att det främst setts utifrån ledningens perspektiv och inte de anställdas. Än så länge har lite uppmärksamhet liksom få studier visat vad de anser viktigt med den interna kommunikationen (Uusi-Rauva och Nurkka, 2010). Organisationer består många gånger av komplexa interna nätverk och många potentiella utbytesrelationer mellan människor. För anställda är det två relationer som har visat sig ha en stor betydelse, nämligen relationen med sin närmaste chef och relationen med organisationen i stort (Truss et. al., 2006 i Ruch och Welch, 2012). Samtidigt är de anställda den grupp vilka organisationer i sin tur har närmast relation till (Rita Men och Stacks, 2014). Det följer av Gallicano (2008) som ser att personliga relationer är av stor vikt för de anställda, och kan vara en orsak varför människor väljer att ingå i en viss organisation och även varför de väljer att stanna kvar (Gallicano, 2008).

Att identifiera sig med organisationen är att känna tillhörighet och se sig som en del i en gemensam helhet. Det är i stark relation med nöjdhet, delaktighet och resultat i arbetet (Gallicano, 2008). Chitrao (2014) föreslår att interna kommunikationen för de anställda kan ses som en "meningsskapande" aktivitet som genom sina medier fångar och skapar företagets identitet. När anställda finner att de får del av nyheter upplever de en form av "kommunikativ tillfredsställelse". Denna tillfredsställelse har visat sig ha positiva effekter för deras belåtenhet på arbetsplatsen liksom hur väl de identifierar sig med organisationen. Det har också en bevisad effekt på de anställdas lojalitet och deras relationer i arbetet (Chitrao, 2014). Flera studier har det framkommit flera fördelar med att anställda identifierar sig med organisationen, varav det visat sig vara betydande inte minst för den individuella prestationsförmågan. Detta har haft en positiv effekt på försäljning bland säljare (Wieseke, Ahearne, Lam och Dick, 2009). På samma sätt har lojalitet till organisationen en effekt på kundupplevelsen, då studier visat att anställda som har en positiv attityd och nära lojalitet till sitt företag, indirekt förmedlar detta till kunder. Detta är och förblir en viktig del av erbjudandet (Foster, Whysall och Harris, 2008). Detta förstärks också av Kim och Rhee (2008) då de påpekar att en god och långsiktig relation mellan anställda och organisation kan hjälpa till att utveckla goda relationer utåt (Kim och Rhee, 2011). Detta innebär att organisationer som lyckas förmedla positiva värderingar och mål, även kan få sina medlemmar att identifiera sig med organisationen i en högre grad. Stafford, Vanc och White, (2010) ser att möjligheten att identifiera sig med ett företag och dess image, är både symbolisk och bevarar personens självbild. Det är av hög betydelse för anställda och visar sig i att det ger organisationen ett gott anseende utåt och stärker dess image.

En viktig aspekt för att identifiera sig med organisationen och känna tillhörighet är relationen med organisationens "strategiska ledare", nämligen ledningen och ledande befattningshavare (Gallicano, 2008). Han menar att de har ett starkt inflytande på anställda och deras syn på organisationen. Det är av vikt att de inte bara kommunicerar genom medier utan även har interpersonella relationer med sina anställda. I korthet vill anställda både se och prata med sina ledare (Cameron och McCollum 1993 i Gallicano, 2008). Detta förstärker relationen till organisationen enligt flera studier (White et al., 2008 och Gallicano, 2008). Det framgår att en god kommunikation mellan dessa innebär att anställda blir mer lojala och därigenom utvecklar en känsla av tillhörighet och får dem att bli mer medvetna om förändringar i omgivningen såväl som vart organisationen är på väg i framtiden. Vidare menar de att detta är viktigt för gemenskap och tillhörighet, varpå den interna kommunikationen med organisationen är av stor betydelse. För detta är det viktigt att anställda har tillfällen att dela med sig av sina åsikter uppåt, vara informerade om det som händer och att de är införstådda med att deras chef är lojal till organisationen (Ruck och Welsh, 2012). Trots detta finns det studier som visar att anställda finner att det brister på många av dessa punkter. Truss m.fl. (2006, i Ruck och Welsh, 2012) fann att en betydande del av de anställda upplevde att de sällan eller aldrig fick känna att det de gjorde var av betydelse. Samtidigt visade det sig att många av dem inte heller blev speciellt informerade om vad som händer i deras organisation.

“It is important to most employees to receive information about the organization, even if the information is not essential to their job performance. There is a difference between knowing what you need to know, and being in the know, which fosters a sense of community.” (Stafford, Vanc och White, 2010, s. 80)

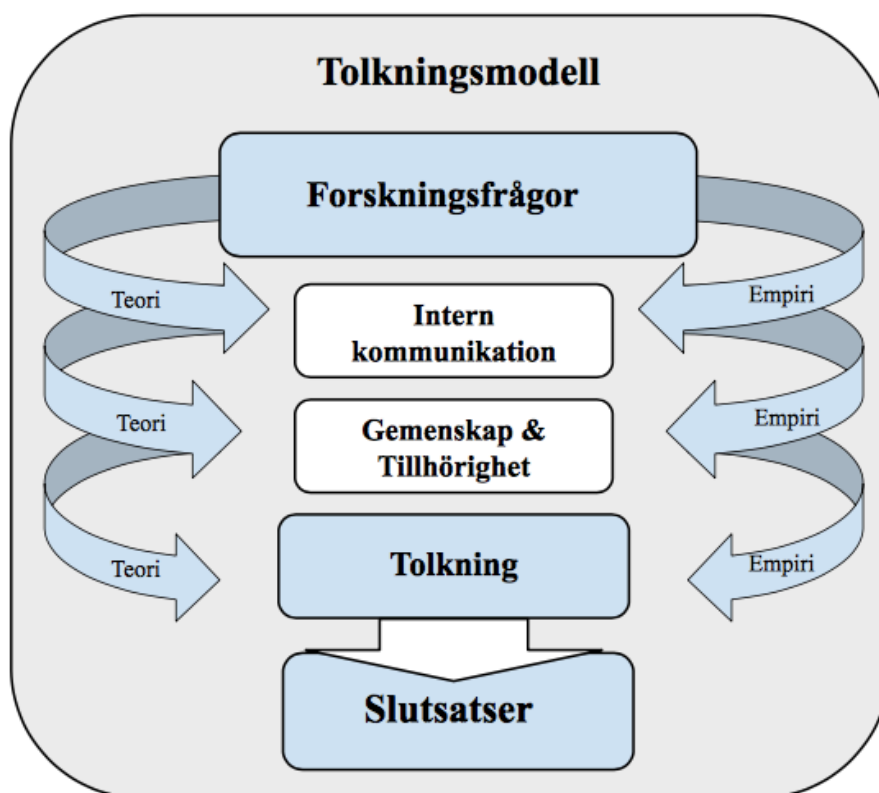
Stafford, Vanc och White (2010) menar att anställda känner sig väl informerade om organisationen har en direkt påverkan på hur väl de upplever tillhörighet och gemenskap till organisationen i stort. De förklarar att personer som står högt upp i organisationen upplever en större tillhörighet då de har goda förutsättningar för att kommunicera med ledande befattningshavare genom kanaler såsom ansikte-mot-ansikte och interpersonella samspel. Just ansikte-mot-ansikte visade sig vara betydande för uppbyggnaden av en gemenskap. För anställda i olika enheter eller avdelningar i organisationen, varierade uppfattningen om en gemenskap. På lägre nivåer visade det sig att anställda fann en tillhörighet och gemenskap inom enheten, men att de inte uppfattade att det fanns i organisationen i stort. Det visade sig också att individer upplevde känslan som starkare när information från ledning och enhetschef var transparent och delades fritt och rättvist inom organisationen. Att ha en närmare tillgång till ledningen innebär att tilliten var högre, att de upplevde en gemenskap och inte minst att man var mer nöjd med mängden informationen man fick del av (Stafford, Vanc och White, 2010). Chitrao (2014) betonar att det är viktigt att ledningen låter kommunikationen med anställda ske symmetriskt och på ett sätt som uppfattas som transparent, samt att både bra och dåliga meddelanden läggs fram. Det är också av hög betydelse att de anställda kan ge feedback, och att det sker på regelbunden basis (Chitrao, 2014). Detta är en viktig del i lärande och utveckling. Det minskar också de upplevda avstånden i organisationen på ett effektivt sätt och förbättrar relationen mellan anställd och organisation (Rita Men och Stacks, 2014). I ren motsats, säger Stafford, Vanc och White (2010) att en högre distans till ledningen också resulterar i en högre skepsis, liksom övertygelsen om att informationen filtreras genom hierarkin och därför är felaktig. Kanaler rika på information, både direkt och indirekt, menar forskare skapa en starkare känsla av gemenskap och tillhörighet (Stafford, Vanc och White, 2010).

### **3.5 Sammanfattning**

Den teoretiska referensramen består av tidigare forskning kring områdena intern kommunikation där vi förklarar begreppet och teorier och hur den kommunikationen fungerar. Näst kommer kommunikationsmedier och preferenser hos anställda där vi behandlar olika format av kommunikation och varför det är viktigt att veta anställdas preferenser gällande olika medier. I gemenskap och tillhörighet beskriver vi vikten av att känna tillhörighet till sin organisation vilket också ligger nära ämnet kring relationer och organisatorisk identitet. Dessa områden är valda med utgångspunkter från problem-diskussionen varav vi kommer fördjupa oss mer i varje område.

### 3.6 Tolkningsmodell

Teorin som presenteras ovan innehåller aspekter kring intern kommunikation i organisationer. Detta görs för att konkretisera ämnet och även förtydliga hur kommunikationen kan fungera i organisationer. Detta följs av insikter kring gemenskap och tillhörighet för att förklara dess betydelse i organisationer. Eftersom mycket av materialet i det teoretiska underlaget berör varandra och är sammanlänkade har vi valt en mer förenklad modell som anknuter de stora områdena inom intern kommunikation och gemenskap och tillhörighet. Vi har därför skapat en anpassad tolkningsmodell som innehåller de områden vi presenterat i teorin för att belysa hur den interna kommunikationen fungerar och dess betydelse för anställdas tillhörighet.



Figur 2. Tolkningsmodell.

Genom tolkningsmodellens inriktningar och huvudområden har vi utformat en intervjuguide för vår empiriska datainsamling. Den har varit semistrukturerad och ordnad utifrån våra forskningsfrågor såväl som ämnesområdena i vår teoretiska referensram. I intervjuguiden har vi börjat med enkla öppningsfrågor och sedan gått in på intern kommunikation och olika medier. Därefter har vi frågor kring överordnades roll, följt av djupare frågor kring relationer och tillhörighet. Avslutningsvis har vi haft enklare kortvarsfrågor för att runda av intervjuerna med. Sammantaget är detta gjort för få ett empiriskt material där vi med en enkel uppdelning jämför vald teori och insamlad empiri. Samma struktur följes sedan i vår tolkning och leder till sist till våra slutsatser.

## 4.0 Empiri

*I detta kapitel presenteras av oss insamlad material. Det inleds med empiripresentationens struktur och följs av empiri som delats upp i tematiska delar. Detta avslutas med en sammanfattning.*

### 4.1 Empiripresentationens struktur

Nedan empiri är strukturerad enligt vår tolkningsmodell, och vi genomgående använder samma avsnitt i rapporten. Eftersom metoden är kvalitativ har vi i metoden valt att presentera företaget och alla respondenter. Empirin är presenterad genom kategoriserade stycken som belyser området (Patel och Davidsson, 2003). Vid homogena utsagor har vi sammanfogat dessa i förklarande stycken och följt upp med förstärkande eller avvikande citat. Avslutningsvis har vi sammanfattat vår empiri och presenterat de viktigaste resultaten.

### 4.2 Intern kommunikation

Denna kategori fokuserar på hur den interna kommunikationen fungerar i butiken och från butiken till resten av organisationen. Respondenterna får beskriva vilka kontakter de själva har inom företaget och även vilken kontakt butiken har. Alla anställda i butiken ser att de i första hand kommunicerar med varandra i butiken men att de även har bra kontakt med andra butiker inom regionen. De anställda hade liknande svar när vi frågade vilka de har kontakt med en vanlig arbetsdag. "Ja, det är ju sina kolleger, sin butikschef och även så har vi en väldigt bra kommunikation med andra butiker." (R3)

En av respondenterna svarade att han tyckte kommunikationen var väldigt familjär mellan butikerna i regionen. "Man kan väl säga att familjen sprider sig även till de andra butikerna så är det väldigt vänligt och väldigt kompisaktigt när man kommunicerar med varandra." (R4)

Butikschefen beskriver den nära kontakten med andra butikschefar i regionen. "Jag får säga att de flesta butikscheferna här har jag god kontakt med. Vissa på ett privat plan men även vissa över telefon. Det är ganska ofta man kan ringa och tjöta lite på morgonen innan vid öppning och tagga varandra inför dagen, och hur det var förra veckan om vi klarade målen eller inte." (R1)

Alla i butiken finner att den interna kommunikationen i företaget överlag fungerar väldigt bra. De finner att det är väldigt enkelt att antingen ringa eller maila vid eventuella frågor. Butikschefen kommenterar den interna kommunikationen:

"Jag tycker den är god ändå. Den har blivit mycket bättre sen vi gjorde en omstrukturering nere på huvudlagret så att man vet vem man kan ringa.[...] I mitt tycke så tycker jag att det fungerar hur bra som helst. Mycket handlar om att det är så lätt och ringa och det är ingen som tycker det är konstigt att man ringer till dem. Man är alltid öppen och man är alltid välkommen med frågor." (R1)

Under intervjuerna observerade vi också att det satt tre diplom på väggarna för utmärkt kundservice och bemötande butiken hade tagit emot när butiken hade provbesökts anonymt tre gånger. När vi frågade respondenterna vad som fungerade mindre bra hade många svårt att precisera vad som var just mindre bra. Dock påpekades det att det kunde vara svårt att få tag på vissa personer på huvudkontoret och ibland så får de vänta flera dagar för att få svar på mail. En respondent ansåg det mindre bra att huvudlagret inte har helgöppet. “Det är väl att vårt huvudlager ska ha öppet på helger. För man kan inte kontakta någon person där på helger. Till exempel om man stöter på något problem med en kund som är ganska akut. Då måste man avvakta till vardagar.” (R3)

En annan situation där kommunikationen har varit bristande mellan butiken och huvudkontoret är angående material för exponering. “Vi har fått exponering som inte ska vara här. Till exempel om vi har fått för mycket, så har en annan butik fått för lite. Sen har man inte fått ett svar på mail och man har frågat ’ska jag skicka det till den butiken eller gör ni det?’. Där har det även blivit bättre. Mycket handlar om att han har fått en till medarbetare som gör att han kan få mer tid för praktiska saker, att just kommunicera med butiker.” (R1)

#### **4.2.1 Kommunikationsmedier och preferenser hos anställda**

Företaget har ett internnätverk där alla i företaget kan ta del av ny information och nyheter. Detta läggs upp löpande och sker i form av ett flöde som uppdateras regelbundet. Det kan exempelvis vara nyheter om företaget, butiker, produkter eller säljprestationer. Nyheterna läggs mestadels upp i form av text och bilder, men det förekommer även inspelade videoklipp där högt uppsatta personer presenterar hur det går för företaget, vilket laddas upp en gång i månaden. Informationen som finns online sammanfattas också i form av ett nyhetsblad som anställda kan läsa online eller i fysiskt format som de skriver ut och har tillgängligt på plats i köket.

“Där är det ungefär som ett Facebookflöde. Man lägger upp från olika butiker eller från huvudlager och saker som information, nyheter, säkerhet som vi måste tänka på, stölder och allt vad som föregår.” (R3)

De flesta anställda ansåg mängden information de mottager från företaget var lagom och att det sker kontinuerligt. Flödet på intranätet uppdateras varje dag och de får också en veckorapport med viktiga, sammanfattade nyheter från veckan. Alla säger att de tar del av denna information varje dag eller åtminstone försöker kolla det en gång om dagen. En respondent sade också att informationen ibland var lite märklig och otydlig. Detta var i samband med att två frontfigurer inom företaget hade slutat inom ett halvårsintervall:

“Ibland är det väldigt otydligt. De går inte in i vissa saker mer än vad de skulle kunna. Det känns som att ibland är det någonting de inte vill säga eller bara inte säger [...] Det har varit lite osäkert det senaste halvåret i och med att både personalchef och VD:n försvann inom ett halvår. Då börjar man undra vad är det som händer. En personalchef som då även var väldigt betydelsefull. [...] Att han försvann var väldigt märkligt och sen att VD:n försvann det var också väldigt märkligt för vi vet hur mycket han har gjort för företaget. [...] Men det är klart att vi inte får reda på det för vi är ändå bara säljare. Vi kanske inte har så mycket

koll internt hur det egentligen ska vara men jag tycker ändå att de kunde dela med sig lite mer.” (R4)

Alla anställda upplevde att information från intranätet var intressant och tillfredsställande. R4 hade dock gärna velat ha mer information. “...inte tillfredsställande för jag hade gärna fått mer men det är väldigt intressant det de skickar.” (R4) De flesta berättade också att de alltid läste på om nya produkter och informationen de får är koncis och lärorik. Butikschefen påpekade också att information som läggs upp på intranätet är väldigt viktig för att säljarna ska kunna ha ett bra informationsunderlag när de senare ska sälja produkterna i butik. Citat från butikschef och en säljare om produktnyheter:

“Produktnyheter är guld då vi får specifik information om nya produkter som är väldigt intressant för många kunder. Det är ju väldigt underlättande för säljarna att ha den informationen när kunderna kommer och frågar någonting. Det är ett krav som jag alltid ställer när vi har kampanjutskick att plugga på nyhetsbrevmailet så kommer ni kunna svara på frågorna på ett mycket enklare sätt.” (R1)

“Om det är en ny produkt som kommer ut och liksom det här blir kul att lära om [...] ofta om det är en större produkt så vill de verkligen att vi ska kunna sälja den vilket gör att man får god information om den” (R5)

För att ta reda på om företaget använde sig av ”Push” och ”Pull media” ställde vi några följdfrågor till R3. Den första om de får några länkar i intranät eller mail där de kan klicka sig vidare. ” Ja det finns ju länkar. [...] Ibland på produktnyheter så är det en länk, även saker jag fått från kunder enligt en länk. Flödet som går är väldigt viktig information som alla ska egentligen läsa” (R3)

Vi frågade hur ofta R3 brukade klicka på länkarna och hur ofta de fungerar. “Alltid. [...] Ja fungerar alltid, jag känner att det aldrig är några problem med det.”

Majoriteten av de anställda ansåg att kommunikationsmediet ansikte-mot-ansikte var det sätt de föredrog. Anledningarna var att de kände att det är då saker och ting blir förklarade på bästa sätt. Det är också då det finns möjlighet till personlig interaktion om man till exempel har frågor eller vill ge feedback. Efter ansikte-mot-ansikte var det väldigt positiva uttalanden om videoklippen som kom en gång i månaden. Sen var det blandade kommunikationsmedier som rangordnades efter dessa två, mestadels mail, telefon och information från intranätet. Här är positiva citat från butikschefen och två säljare som belyser varför videoklippen är så omtyckta:

“Jag tycker det är oerhört bra. Det känns som det blir mer personligt och det känns som man får en lite bättre kontakt med personerna ifråga och vet ungefär vad det är för personer jag arbetar med. För när man ser videoklipp, uttryck, ansiktsuttryck, hur de pratar, då förstår man ungefär vad det är för person man arbetar med och så vidare. Det är väldigt intressant.” (R3)

“Det är jättebra med filmer också som förklarar och allt inte bara är text, för text kan man ju lätt bara rabbla igenom utan att ta till sig mer så.” (R2)

“...och den interna kommunikationen är ju guld att han står och pratar för oss och det blir väldigt tydligt än att någon skriver en textrad, det blir väldigt mycket lättare att höra på och ta till sig informationen. Det tycker jag är fantastiskt bra.” (R1).

En annan säljare påvisar att han inte är så förtjust i telefonsamtal. “Jag svarar aldrig i telefon, det är ingen idé. Det är redan hopplöst kan jag säga. Men mail och intranät tycker jag fungerar bra. Det är det jag använder mest. Det är det jag brukar kolla av rutin och sen är det klart att jag kan ändra min rutin men det är klart att jag vill att det ska vara bekvämt.” (R4)

Alla anställda finner att olika medier lämpar sig olika bra i olika situationer. Samtidigt nämner de flesta att det beror på vilken typ av information eller nyhet det rör och vilka som ska få del av informationen. Till exempel används telefon och mail om ärendet är mer brådskande. Om det är någonting som alla ska ta del av är det lämpligt att använda intranätet och videoklipp men om det är något mer specifikt eller riktat till en särskild person så är telefon eller mail bättre kommunikationsmedier. Vilket medium som används har även olika betydelse för vad som ska sägas. “När vi blev uppköpta av det norska investeringsbolaget så ringde min gamla chef mig och berättade det med ett telefonsamtal och det innebär ju att det var väldigt viktigt för annars hade han ju kunnat skicka ett mail och då blir det ju lite mer oviktigt egentligen.” (R1)

En säljare belyser också vikten av personliga besök från överordnade i företaget: “Ifall det är någonting som är kanske väldigt allvarligt eller någonting då är det bättre att ta det personligt att de kommer hit. Det visar ju lite grann också på hur mycket de bryr sig om vad vi tycker och tänker. Att det skulle vara personligt är ju väldigt stor grej. Det tror jag det hade ju påverkat rätt mycket också hur vi känner runt företaget. Det ger ju ett annat intryck. [...] Man får ju en klarare bild av det för då kan man ju även direktfråga. På mail då får man ju tid att få skriva ned exakt vad det är man menar och då får man även tid att tyda men det blir ju inte riktigt samma klarbild för man kan ju inte fråga direkta frågor på det heller. Det är ju klart att det är effektivare ifall de kommer hit” (R4)

Företaget använder sig av sociala medier som Facebook och Skype för företag, där det senare främst används för att kommunicera mellan butikerna. Facebook används officiellt för att kommunicera information och erbjudanden för kunder, vilket styrs centralt. Däremot har regionerna lokala Facebook-grupper för att de anställda med enkelhet ska kunna dela information och byta arbetstider med varandra. Det finns även inofficiella grupper utanför arbetet där anställda i hela organisationen har för att på fritiden spela dator- eller tv-spel ihop. En anställd berättar att en grupp han anslutit sig till har närmare 150 medlemmar, och att den inkluderar alltifrån säljare, till butikschefer och personer från huvudkontoret. Han har en god inställning till det:

“Jag är nyligen med i gruppen men det känns jåkligt schysst för det känns också att det blir mer familjärt och att det blir sammanhållning inom företaget. Man vill ju känna sig uppskattad och en del av företaget. Och det tycker jag man gör.” (R3)



Det finns däremot anställda som inte använder de sociala medierna i större utsträckning: “Väldigt sällan. Vi har grupper i Facebook men jag använder inte Facebook mer än nödvändigt. Så utöver det så gör inte jag det personligen men jag vet att många andra gör det.” (R4)

De flesta anställda finner att relationen i butiken är god och har svårt att komma på några möjligheter för att förbättra den. En anställd tar dock upp betydelsen av att arbeta med sociala medier inom butiken. “... jag tycker väl egentligen att vi skulle kunna ha på nåt sätt en plattform ungefär som Facebook fungerar lite men att man har grupper för varje butik, säg att man har en app för det eller man har något forum för just varje butik. Så att det blir att alla kan ta del av information så man inte behöver skicka till var och en utan man precis som Facebook kan bilda en grupp, skicka meddelanden och lägga upp saker mellan varandra [...] det tycker jag vi borde ha.” (R3)

### **4.3 Gemenskap och tillhörighet**

De anställda känner att de har en god relation till butiken, även om de arbetat olika länge. Flera antyder att det beror på att alla är väldigt likasinnade och samt de kommunicerar på ett bra sätt mellan varandra. De svarar också att de finner att möjligheten att ta på sig ansvar är viktigt. En anställd berättar också att de på företagets räkning regelbundet går ut och äter middag ihop, vilket är uppskattat. Butikschefen betonar att de är väldigt noggranna med att alla ska känna att det är deras egna butik och att de ska ha en tydlig kommunikation där alla är öppna med varandra.

En anställd beskriver sin relation till butiken: “Jag känner att det är vi som bygger den här butiken. Det här är vår butik, så känner jag. [...] Och att vi alla känner ett ansvar över butiken så att säga. (R3)

Både R3 och R5 upplever att deras relation till butiken förstärks av det faktum att det är deras ordinarie arbetsplats och att de vet hur allting fungerar där. Det ger dem en trygghet som de inte upplever när de ibland arbetar i andra butiker. “Sen har jag jobbat i andra butiker också. Man blir ju lika väl bemött men det känns ändå inte som ens hem. Det blir ju lite safari över det hela, vart ligger det här, folk man inte känner och så vidare. Men man får god respons från andra butiker men det blir ändå att den första butiken man börjar i som är den man blir mest fäst vid.” (R5)

Samtliga anställda betonade att de hade en väldigt bra relation till företaget. Faktorer som låg grund till detta var bland annat utvecklingsmöjligheter inom företaget, bra intern kommunikation och likasinnade medarbetare. Andra saker som har hjälpt dem utveckla en god relation till företaget är grundutbildning för nyanställda, den familjära företagskulturen och årshändelser som exempelvis julbord där de anställda får träffa andra från butiker och personer med högre befattningar i organisationen.

“Förutom att man är anställda kolleger så är man även vänner med sina kollegor och det känns att man är en del av företaget. Man är som en familj, en större familj, man betyder

nått helt enkelt. [...] Det räcker ju med de här julborden vi har, att man åker och äter ihop. Det gör ju såpass mycket.” (R3) Samma person ser också att relationen med företaget hade blivit ännu bättre om de uppmärksammar de anställda i en högre grad exempelvis på personens födelsedag. “Ja någonting som jag har lagt märke till som andra företag har, om vi säger att någon har en födelsedag så skulle det kunna vara att företaget på nått sätt skickar ut ett mail till den personen ‘grattis på födelsedagen’ eller vad som helst.” (R3)

En säljare beskriver sitt förhållande till företaget väldigt starkt trots att han inte arbetat där en längre period. “Eftersom jag är enormt teknikintresserad så kollar jag liksom hemsidan framför allt på nya produkter. När man är hos kompisar så gör man nästan reklam för företaget så det blir ändå så att man har den [företags]-stämpeln i pannan hela tiden utan att man ser den.” (R5)

De anställda i butiken är överens om att de känner att de har en god gemenskap i företaget. Mycket beror på kontakten med sina kollegor men att de även finner att de har en relation till andra butiker och resten av organisationen. Flera pekar på betydelsen av att ha träffat personer för att känna en gemenskap med dem. “Just andra säljare har man ju [en gemenskap med] eftersom jag varit runt och jobbat i en hel del butiker och då har man ju träffat och jobbat med varandra och inte bara pratat i telefon. Men kontakt med andra distriktschefer eller regionchefer, det har man ju inte alls utan det är ju bara vår regionchef som man har träffat.” (R2)

“Jag kan inte hitta en bättre gemenskap (skratt)! På utbildningen nu igen, då var det ju ungdomar från runt om i Sverige, från Visby ner till Skåne. [...] Alla var jättesociala så gemenskapen är enorm. Samma som när man ringer en annan butik liksom alla är lika trevliga som man förväntar en. Så gemenskapen är väl den saken skulle jag säga som är den mest imponerande saken i företaget.” (R5)

“Sen har man ju även fått nya kontakter som man kanske träffat på julbord. [...] Så har det blivit att man haft lite kontakt med dem i det högre skiktet. Det har även blivit att man umgåtts eller på nått sätt fått en närmare vänskapsrelation. Större delen av ens vänner som man har idag är de som är inom samma företag. Så även det är viktigt tycker jag.” (R3)

Flera betonar det personliga mötet som viktigt och nämner att de får en större gemenskap under utbildningar där de får träffa flera av dem överordnade. “De är ju nere i Malmö så det blir lite mer avsides. Det största möjligheten man har fått var ju när vi var där nere på utbildningen. Då försökte de verkligen få en att känna sig hemma där också.” (R4)

Samtliga anställda var överens att en bra relation till sitt företag var väldigt viktigt. Ett par säljare motiverar varför. “Ja, alltså jobbet är ju en del av livet. Man är ju på jobbet nästan 40% av sitt liv. Och då är det viktigt att allt fungerar på sitt jobb och man känner sig uppskattad där. Annars hade man väl inte arbetat kvar.” (R3)

#### ***4.3.1 Identitet och relationen med överordnade***

Gällande upplevd identifiering med organisationen ser de anställda att de upplever en nära sammanslutning eftersom många i företaget är likasinnade och delar samma värderingar. Möjligheten att vara sig själv är också av vikt, vilket R4 betonar genom att

säga att “De har verkligen gett oss intrycket att här kan vi vara oss själva. Det gör de genom sitt bemötande med oss, regionchefen har jag märkt det på. De som rekryterade mig var ju också väldigt lätta att ha och göra med också.”

R5 förklarar också att han känner en närhet till organisationen genom följande “... så man har ändå gift ihop sig med företaget utan att känna sig som en arbetare *för* företaget, utan jag är *med* företaget.”

Alla de anställda finner att de är fästa vid sitt företag och om de hade hört någon tala illa om företaget hade alla reagerat och tagit företaget i försvar. Om kritiken var rättvis hade de sedan tagit upp kritiken eller problemet på arbetet:

“Ja det är väl för att jag är fäst vid företaget och jag tycker det är ett schysst företag. [...] jag rekommenderar folk till att komma till oss. Det kan jag säga ärligt för jag tycker vi är duktiga på det vi gör och är schyssta mot kunder. Jag hade nog mer undrat varför och vad är det som vi har gjort fel. Vad är det vi kan göra bättre. Så säger jag till den punkten. [...] Det kan ju vara värt att nämna det och så ta det vidare här och se varför det blev så överhuvudtaget. Så det blir ju att man bryr sig om det. Och det berör ju en också.” (R4)

“Ja, men det är jätteviktigt! Så man ändå känner att man stödjer det man gör, att man står upp för det man säljer och det företaget som man jobbar på annars på har man ju inte något att göra här nästan. Men det är väl trovärdigheten inför kunderna framförallt och hur de ser oss och om man supportar och tror på sitt företag så tror jag att man gör sitt jobb bättre också. Du kan ju inte sälja något du inte tror på, det går ju inte hem hos någon.” (R2)

Vidare menar R4 att detta är viktigt att ta hänsyn till ursprungliga värderingar vid rekrytering. “Det har ju varit en del externrekrytering av butikschefer och sånt. De har inte haft riktigt samma själ som vi har haft. Det har jag märkt när jag träffat dem och det har varit lite märkligt för då är det plötsligt någon som inte har den attityden jag har och om det blir för många sådana så kommer det att brisera hela systemet.”

En av de yngre respondenterna nämnde att hon upplevde att tillhörigheten växer ju längre man arbetar i företaget. Att ha samma värderingar som företaget var också viktigt för respondenten. “Ju längre man jobbar desto mer tillhörighet känner man väl, men det är väl det att man står för det företaget tycker och deras värderingar. Att våra värderingar passar bra med mina värderingar. Det är nog viktigt, för hade jag tyckt det på sättet vi gör saker varit fel då hade jag ju inte kunnat identifiera mig med företaget.” (R2)

När vi ställde frågor om de får besök av överordnade i företaget svarade alla att en regionchef besöker dem en gång i månaden. Då är det en heldag där han stämmer av med butikschefen om försäljning, siffror och hur butiken kan förbättras. Regionchefen har också personliga samtal med varje säljare den dagen för att se vad de tycker och fungerar i butiken. Utöver det görs det ibland oanmälda besök med personer från företaget som gör anonyma provköp och sedan utvärderar säljare i butiken. Om en säljare får full poäng på en sådan utvärdering kommer sedan regionchefen och HR-chefen med tårta och

diplom som ett bevis på utmärkt kundservice och bemötande. När vi frågade om hur de kände inför besöken var alla positiva. Citat från säljare:

“De kommer ju utan att nämna något, men jag tycker det är kul. När högre uppsatta kommer och hälsar på så man får träffa dem förutom att bara se dem på en bild på en hemsida.” (R3)

“Det är kul, det är alltid kul att träffa andra i det här företaget för alla är ganska likasinnade. Så det funkar väldigt bra jag tycker det är väldigt kul och lära känna alla och man får bättre kontakt och då vet man att man även kan höra av sig till dem... Man känner sig trygg och göra det helt enkelt.” (R4)

“Det är ju väldigt kul att de vill promota folk som är duktiga. Att de tar sig tid att åka dit också. Det känns ändå som att även om man är en vanlig säljare så får man en klapp på axeln av regionchefen också... när det varit mycket folk har han gått ut och sålt i butiken och hjälpt till. Och det är guld värt, och känner man att han inte bara någon som sitter med dator utan han kan ju sälja och hålla på så det är jättekul att han verkligen vill hjälpa till.” (R5)

En annan händelse som hade gjort avtryck i de anställda och som alla tog upp var att företagets grundare kom till butiken för att äta frukost med personalen. Det var för ett par år sedan under en period där grundaren turnerade runt till varje butik i hela Sverige med sin husvagn. Ingen av de anställda i butiken hade själva träffat grundaren men alla talade varmt och entusiastiskt om händelsen. “Han har varit inne i alla butiker i hela företaget under en viss period. Det var 2-3 år sedan och under några år besökte han alla butiker i hela företaget. Men jag träffade aldrig på han, gjorde jag inte...” (R3)

Alla anställda finner att dialogen med överordnade i företaget är god och professionell. Butikschefen har en mer betydande kontakt med just regionchefen och för en dialog med honom regelbundet varje vecka. Han finner att det alltid är öppet att ringa vid frågor och att de kan ha öppna och ärliga samtal. Däremot ser han att han inte känner sin chef på ett personligt plan då kommunikationen är i rent arbetssyfte. Han berättar att han tidigare haft en chef som skiljde sig mer på det planet än hans nuvarande:

“Jag har ju haft två olika chefer. Den jag har nu och jag kan väl säga att jag tycker mer om det här jordnära så att säga där man inte bara pratar jobb utan att vi kan kommunicera om andra saker också. Det skulle kunna vara en sån grej som olika intressen som vi delar eller ... vad man har gjort i helgen [...] det är fortfarande inte jättepå personligt men att vi har en dialog utöver att prata jobb tycker jag är guld.” (R1)

Kontakten med överordnade högre upp i ledet sker inte så ofta och är i så fall av strikt professionell karaktär. Butikschefen har ingen direkt dialog med personer ur ledningsgruppen och uttrycker att han inte vet hur han skulle kunna ha det, eftersom han då skulle behöva känna personen. Däremot inspirerades han av sin tidigare personalchef som var väldigt öppen och tillmötesgående:

“Han sa alltid när vi var på ledarskapsutbildningar att ‘är ni i Helsingborg så hör gärna av er så kan vi komma över på en fika eller någonting’ och det tycker jag är grymt! Jag tycker inte att det bara ska vara att han är min chef och jag är hans medarbetare, utan jag gillar när

man får lite mer utav personen. Jag tror att man kan lära sig av det också [...] och det tycker jag är viktigt att man kan göra även med högre chefer.” (R1)

De anställda uttrycker lite osäkert att de i första hand har en dialog med just butikschefen, men att de ibland kan ha det med regionchefen. Den gången de pratar med högre chefer är främst vid besök till butiken, vid rekrytering eller i samband med utbildningar då de får möjlighet att åka till huvudkontoret. De anställda uttrycker sin dialog med överordnade: “Nu är det ju inte så mycket mer än just regionchef som har kommit men den dialogen fungerar ju bra ändå. Han pratar ju inte bara till oss utan det är ju med var och en. Det är kul, verkligen! Det är ju ändå ett steg över ens egen chef liksom så det känns bra.” (R2)

En annan anställd har nyligen varit iväg på en resa där han fick besöka inköpskontoret i Shanghai och beskriver att dialogen blev ännu bättre i samband med att han fick möta vissa överordnade. “...då fick man möta [en av grundarnas söner] och sortimentchefen och fick lära känna dem och hur de fungerar, hur de arbetar och hur de är som personer. Man blir väldigt positivt överraskad om hur mycket de bryr sig om varje anställd. När vi var på mässor nu i Kina och så sa jag så att det här är en produkt som vi borde sälja och ha i vårt sortiment, [och fick då som svar] ‘Perfekt, vi kan titta på det! Du är säljare så du vet vad kunderna vill ha’.” (R3)

Butikschefen fann däremot att en högre tillhörighet skulle innebära att han stiger i tjänst genom att få arbeta på huvudkontoret. “Vi har ju olika mål här i livet allihopa. Ett av mina mål är ju att stiga i företaget och göra det som jag tycker är roligast. Om jag får den möjligheten så kommer jag definitivt känna det.” (R1)

Vi gick även igenom vad de ansåg om transparensen i informationen från företaget, det vill säga om de upplevde om företaget var väldigt öppna med vad som sker i organisationen, både gällande bra och dåliga saker. De flesta anställda kände att de fick ta del av både positiva och negativa händelser i företaget och att företaget var transparent. Butikschefen beskriver en sådan händelse när personalchefen slutade:

“... Han har betytt väldigt mycket för företaget. Han är kanske den som stämplade in företagsandan i alla. Han har varit med och rekryterat alla butikschefer som jobbar just nu och han känner väl alla på något sätt. Det betyder väldigt mycket för honom att kunna grotta sig in lite i vem personen är. När han slutade så lade han ut ett 15 minuter långt videoklipp på vårt intranät där han blev intervjuad och drog sin livshistoria med företaget och vad det var som hände [...] Även när vår VD ganska nyss slutade skrev han dock en liten rad om att han ska sluta. Det är två dåliga nyheter men generellt sätt så är det ju mycket bra nyheter också alltså, det är fler bra än dåliga så att säga och det ska det ju vara antar jag.” (R1)

En annan respondent ansåg däremot att företaget borde vara lite mer öppet med vad som fungerar dåligt. “... de kan ändå prata klartext med oss hela vägen tycker jag. Det separerar oss om de har problem som inte vi känner till. Det kanske inte är problem som berör oss på samma sätt men om det gör det och att de ändå inte säger någonting då är ju det ganska

viktigt att de gör det. Den bra sidan hör vi i alla fall, för det lyfter oss allihopa egentligen.” (R4)

Överlag kände alla anställda att möjligheter att ge och få feedback var väldigt goda. Oftast var det med butikschefen de kände att de mest kunde få och ge feedback till men hade de förslag eller ville ge synpunkter till en annan avdelning i företaget upplevde de inga problem med det heller. Företaget var till synes väldigt mån om att snabbt svara på feedback från anställda. “Vi får svar på allt du skickar. [...] Det är klart man vill ha en bekräftelse på det man skickar. Även om det inte är nånting som är nytt eller en förändring som de vill göra så tycker de att det är bra att man gett en synpunkt.” (R3)

En av de anställda finner att feedbacken är bra på många sätt men säger också att den brister ibland. Han uttrycker även en viss oro över det faktum att organisationen håller på att växa. “Ibland undrar jag hur mycket de lyssnar på oss eftersom det finns ju vissa saker som man inte riktigt får bra respons på. När vi förde in ett nytt bonussystem så var det många som reagerade starkt. Responsen på det var väl väldigt konstig jag tyckte inte det var någon riktig respons alls, de sa att ‘de skulle kolla på det.’ [...] det känns som att vi hade lite mer att säga till om där men tydligen inte. Så är det väl vanligtvis antar jag, men det kanske är för att vi håller på att växa också. Det är det jag menar med att vi glider ifrån det att alla är en del av [företaget].” (R4)

Butikschefen framhäver också att en bra relation är viktig om man vill exempelvis stiga i tjänst. Det handlar också om vikten att bli sedd och erkänd av företaget och sina överordnade genom att bra prestationer uppmärksammas. “För mig så handlar mycket om att jag vill ju ta mer del av företaget om det handlar om jag stiga i tjänst. Till exempel jag vill ju jobba på [företaget] så för min del är det ju jätteviktigt att man gör ett gott intryck till min chef eller mina HR-medarbetare. [...] att man gör ett gott jobb, då vill man få höra det såklart. [...] mycket handlar ju om att bli sedd och att man kan ta del av företaget.” (R1)

Alla säljare ansåg att respons och feedback från företaget var viktigt för att känna tillhörighet. “När en regionchef kommer till butiken en gång i månaden så kan de även ge dig feedback som att du har haft en väldigt bra försäljning eller ett bra snittkvitto som ligger över våra egna mål. Och då får man en respons på det, både av anställda inom företaget och även högre chefer.” Samma person berättade dock att han hade slutit viktigt avtal med stor företagskund och kände dessvärre att responsen ovanifrån kunde varit bättre. “Jag tycker jag kanske skulle kunna få ett samtal av antingen inköpschefen eller av regionchefen eller någon annan som hade kunnat sagt att det var bra arbetat i den här situationen. Det är de som är hönset ovanför mig som borde ge cred för det är deras ord som väger mest tycker jag väl. [...] Speciellt i sådana situationer när man gjort en sådan stor sak. Alltid på något sätt ska det bli någon respons.” (R3)

#### **4.4 Sammanfattning**

Genom samtliga respondenter kunde vi utläsa att de ansåg att den interna kommunikationen i företaget fungerade väl. De hade en kontinuerlig kontakt sinsemellan, med andra butiker och överordnad organisation och de fick även personligt besök av regionchefen en gång i månaden. Kommunikationsmedierna de använder sig av var företagets intranät, mail, telefon, videoklipp från ledningen och ansikte-mot-ansikte. Ansikte-mot-ansikte uppskattades mest som medium, men även videoklipp var väldigt omtalat i positiva ordalag hos respondenterna. Informationen de tar emot anser de överlag är bra, tydligt och i lagom mängd. Vi fann också att de i viss utsträckning använde sig av sociala medier och att det även skapats grupper utanför arbetet där anställda spelar ihop. De anställda har också en god relation till butiken och företaget i sig. De anser också att det är viktigt att de känner att de har en relation med överordnade i företaget för att öka känslan av tillhörighet till företaget. Detta får de i form av olika årsmöten, julbord, utbildningar och även videoklippen som läggs ut på intranätet en gång i månaden. De kände också att möjlighet att ge och få feedback var en viktig del av kommunikationen vilket de fann var tillfredställande då de alltid fick snabb respons på exempelvis förslagsförbättringar eller produktrekommendationer. Företagets transparens gällande information och meddelanden upplevdes som bra med ett undantag från en respondent som fann att företaget undanhöll eller undvek att berätta vad som egentligen sker.

## 5.0 Tolkning

*I detta kapitel tolkas materialet från litteraturöversikten. Vi utgår från vår problemdiskussion, våra forskningsfrågor och syfte. Egna tankar presenteras och diskussion förs.*

### 5.1 Intern kommunikation

Det ställs höga krav på den interna kommunikationen i företag (Stein, 2006). Det finner vi i både vår teori och empiriska material. Företaget i vår studie är i en tillväxtfas där företaget har växt mycket under kort tid samt förväntas växa ytterligare under de kommande åren. R1 förklarar att den interna kommunikationen har förbättrats avsevärt under åren, genom bland annat omstruktureringar, vilket tyder på att företaget förstår vikten och effekterna av en väl fungerande kommunikation i företaget. Baserat på det empiriska materialet kan vi tolka att den interna kommunikationen är god där butiken och de anställda har regelbunden mail- och telefonkontakt med andra butiker i regionen. Alla anställda fann det också väldigt enkelt att antingen ringa eller maila huvudkontoret vid eventuella frågor eller problem. De får personligt besök en gång i månaden av regionchefen och ibland oanmälda provbesök där de bedömer kundbemötande och service hos säljarna i butik.

Kontakten i organisationen, speciellt butiker emellan, är väldigt familjär och "kompisaktig" vilket R4 understryker. "Man kan väl säga att familjen sprider sig även till de andra butikerna så är det väldigt vänligt och väldigt kompisaktigt när man kommunicerar med varandra." (R4). Både R4, R3, R1 påpekar också att gemenskapen är väldigt bra just för att alla är så likasinnade. Vi tolkade det som butiken har en effektiv intern kommunikation och vi kunde utläsa effekter av detta som Kim och Rhee (2011) belyser i sin artikel. Dessa effekter är i form av positiva attityder som tillit, tillhörighet till sin organisation och arbetstillfredsställelse. Vi märkte också att den interna kommunikationen även haft en positiv effekt på externa förhållanden. Detta i form av bra förhållande till kunder men också privat där de anställda talar positivt om sitt företag. Denna effekt är också belyst i Kim och Rhee (2011) artikel. I butikens förhållande gentemot kunder kunde vi se ytterligare bevis på att relationer utåt var väldigt god då de trefaldigt vunnit diplom för utmärkt säljbemötande och service.

Det finns negativa påföljder om den interna kommunikationen brister i något avseende. Det kan utgöra hot till de anställdas förhållande till sin organisation och vara kontraproduktivt (Welch, 2012). Utav de fem respondenterna var det bara två som kunde komma på något som de hade känt fungerat mindre bra överlag. R3 nämnde problematiken om huvudlagrets öppettider. "Det är väl att vårt huvudlager ska ha öppet på helger. För man kan inte kontakta någon person där på helger. Till exempel om man stöter på något problem med en kund som är ganska akut. Då måste man avvakta till vardagar." (R3). R1 nämnde att det varit problem med kommunikationen när de fått material från huvudkontoret som inte var ämnat för dem och det sedan hade varit svårt att få svar på mail hur de ska gå tillväga med materialet. Utöver detta tolkade vi att överlag var alla anställda var nöjda med den interna kommunikationen, dock framkom det senare



under intervjun andra brister i kommunikationer rörande specifika områden som feedback och transparens. Det är möjligt att respondenterna inte hade eller kom på något bra svar just under tillfället vi ställde frågan. Denna fråga var också i relativt tidigt stadium i intervjun vilket också bör beaktas.

Ett av de viktigaste kommunikationsmedierna företaget använder sig av för att förmedla information är företagets intranät. Det är inte bara envägskommunikation från företagets sida utan alla anställda och butiker får lägga upp information och händelser förutsatt att det är relevant och på en professionell nivå. De anställda i butiken beskriver den information de tar del av från företaget överlag som kontinuerlig, lärorik och tydlig. Dessa utsagor från de anställda stärker ytterligare vår bild att de har en väl fungerande kommunikation i företaget. Dessa faktorer stödjer också vår omarbetade ICC-modell (Jackson och Welch, 2007) där modellen beskriver att dessa kriterier måste finnas för att uppfylla de fyra sammanflätade ICC-målen och framför allt att öka den positiva känslan av tillhörighet gentemot sitt företag och engagemang hos anställda. Jackson och Welch (2007) påvisar också vikten av tvåvägskommunikation och inte bara envägskommunikation för att förstärka känslan av tillhörighet hos anställda. I butiken fick vi reda på att de får tvåvägskommunikation i form av personligt besök från regionchefen, mail, telefon men också intranätet som vanligtvis brukar vara envägs men i detta fall istället är tvåvägs där alla har möjlighet att interagera. Dock kände R4 att informationen inte alltid var tydlig och att företaget medvetet undviker att gå in djupare på händelser. Detta med tanke på att två frontfigurer i företaget slutat inom ett halvårsintervall och R4 upplevde att de som var anställda inte fick någon större information om detta. Om inte företaget är tydliga med viktiga händelser och meddelanden kan det uppkomma negativa effekter som Christensen et al., (2007) och Llewellyn och Harrison (2006) tar upp vilket bland annat är cyniskt tolkande och symboliskt motstånd hos anställda till organisationens makt.

En annan viktig aspekt är att information som delas är i lagom mängd (Kalla, 2005). Kalla (2005) menar också på att om det sker en överbelastning med information till de anställda kan det i sin tur leda till minskad arbetsförmåga och handlingskraft. I vår studie kunde vi inte se några sådana tecken. Tvärtom svarade en respondent R4, att de han gärna vill ha mer information. "...inte tillfredställande för jag hade gärna fått mer men den är väldigt intressant det de skickar." (R4). Man ska ha i åtanke att intranätet uppdateras varje dag och att anställda kollar igenom intranätet minst en gång om dagen. Vi tolkar det som en sund mängd information förmedlas och det är positivt att personalen vill ta del av ännu mer information från företaget även när det dagligen uppdateras med nyheter, produkter och händelser. Det visar tecken på intresse, engagemang och nyfikenhet hos anställda för företaget. Detta leder oss in på nästa område, "Push och Pull media" av White, Vanc, Stafford (2010). Vi upptäckte genom R3s svar på våra följdfrågor att företaget använder sig av "Push och Pull media" genom att lägga länkar i intranät och mail för att anställda ska klicka vidare och läsa mer information på eget initiativ. Vi tolkade det som R3 var positivt inställd på detta då han alltid klickade vidare på länkar om exempelvis nya produkter för att få mer kunskap om produkten. "Ja det finns ju länkar

bland annat för att ta sig in ibland annat produktnyheter så är det en länk, även saker jag fått från kunder enligt en länk. Flödet som går det är väldigt viktig information som alla ska egentligen läsa” (R3). Butikschefen i sin tur försöker också uppmuntra sina anställda att läsa på så mycket som möjligt om produkterna de säljer för att bättre kunna bemöta kunder i butik som har frågor. “Det är ett krav som jag alltid ställer när vi har kampanjutskick att plugga på nyhetsbrevmailet så kommer ni kunna svara på frågorna på ett mycket enklare sätt.” (R1) Även om alla respondenter inte fick följdfrågor om ”Push och Pull” var det ingen av dem som uttryckte någon irritation eller liknande över att det förekom länkar i intranätet/mail vilket vi tyder som positivt. Alla anställda verkade också engagerade och intresserade i det dagliga nyhetsflödet vilket delvis kan vara effekter av ”Push och Pull” samt butikschefens uppmuntran till läsa på om nya produkter. Det finns andra faktorer som kan vara orsaker till dessa positiva effekter och vi kan inte dra några slutsatser till vilken grad just ”Push och Pull” har påverkat detta. Dock ansåg vi att den värd att belysa som en bidragande faktor till de anställdas positiva attityder.

### **5.1.1 Kommunikationsmedier och preferenser hos anställda**

När vi undersökte vilka kommunikationsmedier de anställda föredrog mest fann vi att fyra av fem föredrog ansikte-mot-ansikte. Ansikte-mot-ansikte är också det medium som är mest komplett enligt Daft och Lengel (1986) där anställda också har god möjlighet till direktfeedback. Det medium som kom tätt efter de anställdas preferensval av ansikte-mot-ansikte var videoklippen som kom en gång i månaden. Alla anställda var väldigt positiva till dessa klipp vilket vi författare fann väldigt intressant då vi tidigare inte stött på detta medium i tidigare litteratur eller forskning inom intern kommunikation. En av faktorerna vi kunde utläsa till varför de var så omtycpta var för att även om videoklippen är envägskommunikation så får de anställda kontakt med personerna i klippet på ett mer personligt plan. R3 beskriver känslan. “Det känns som det blir mer personligt och det känns som man får en lite bättre kontakt med personerna ifråga och vet ungefär vad det är för personer jag arbetar med. För när man ser videoklipp, uttryck, ansiktsuttryck, hur de pratar, då förstår man ungefär vad det är för person man arbetar med” (R3). R1 förklarar också att det blir lättare att ta åt sig av information på det sättet. “...det blir väldigt tydligt än att någon skriver en textrad, det blir väldigt mycket lättare att höra på och ta till sig informationen. Det tycker jag är fantastiskt bra.” Vi ser att detta är en ypperlig metod för högt uppsatta personer i ett företag att nå ut till anställda på ett personligt plan utan att behöva vara fysiskt närvarande på plats. Det är exempelvis omöjligt för en VD att kunna ha en nära relation med varje butik och anställda i landet, men genom videoklipp kan relationer i viss grad ändå skapas. Effekten av att anställda känner att de har en relation till högre uppsatta personer i företaget kan ha gynnsamma effekter som vi kommer gå djupare i senare avsnitt om tillhörighet och gemenskap.

Att veta vad anställda har för kommunikationspreferenser är väldigt viktigt för hur information accepteras till vilken grad de anställda tar till sig informationen (Welch, 2012). Vidare menar Welch att om de anställda känner irritation över formatet eller innehållet i meddelanden kan det leda till att de undviker formatet/meddelandet helt och istället väljer att bojkotta den interna kommunikationen. Detta såg vi bevis på i vår

empiriska undersökning där R4 uttryckte ett ogillande för telefonsamtal. “Jag svarar aldrig i telefon, det är ingen idé. Det är redan hopplöst kan jag säga.” R4 fortsätter med att beskriva telefonsamtal som frustrerande och väljer att undvika eller bojkotta telefonsamtal. Han tillägger senare att han istället lägger mer fokus på intranät och mail. Det är väldigt viktigt att chefer och de som har ansvar över kommunikationen i företaget är medvetna om anställdas preferenser gällande kommunikationsmedier och inte, som Jackson och Welch (2007) belyser, har “en-storlek-för-alla” inställning. Det är i så fall mer eftersträvansvärt att mer skräddarsy medierna efter anställdas behov och preferenser för att uppnå så hög effektivitet inom den interna kommunikationen och undvika att personal bojkottar olika medier.

I vår teori tar vi upp att olika kommunikationsmedier lämpar sig i olika situationer där mer informationsrika metoder som ansikte-mot-ansikte passar bättre med osäker eller tvetydigt innehåll där det finns möjlighet till direkt feedback, medan mer simpel, basal information passar bättre i format som mail (Stein, 2006). Detta faller sig ganska naturligt och förstärks också av Woodall (2006, omformulerad i Welch 2012) att anställda föredrar olika media för olika sorters information. Vi fann också att så var fallet i butiken vi undersökte. Om det var något alla ska ta del av var intranätet eller videoklippen en bra plattform. Om något var brådskande så var telefon eller mail bäst. Butikschefen påpekade också att telefon var bättre än mail om innehållet var viktigare eller till någon specifik person. Om det var något större, eller allvarigare var personligt besök uppskattat. R4 berättar om vikten av personliga besök. “...Man får ju en klarare bild av det för då kan man ju även direktfråga. Det visar ju lite grann också på hur mycket de bryr sig om vad vi tycker och tänker. Att det skulle vara personligt är ju väldigt stor grej. [...] Det ger ju ett annat intryck.” (R4)

Både Welch (2012) och Young och Hinesly (2014) talar om den snabba utvecklingen av sociala medier och hur organisationer kan dra nytta av sociala medier i form av att förbättra organisatorisk effektivitet, sammanhållning och samarbete. Företaget i vår studie använde sig av interna sociala medier där de främst används för butiker i närregionen för att anställda enkelt ska kunna dela information och byta arbetstider med varandra. Det finns även inofficiella grupper där anställda i hela organisationen har för att spela dator eller tv-spel ihop. En anställd beskriver en grupp han nyligen gick med i med 150 stycken medlemmar. “[...] det känns jåkligt schysst för det känns också att det blir mer familjärt och att det blir sammanhållning inom företaget.” (R3) Att företaget använder sig av sociala medier i dagens marknad verkar självklart. Det som de kanske inte inser är potentialen och effekterna av dessa “inofficiella” grupper anställda på företaget har skapat sinsemellan. Detta gör att anställda spenderar tid tillsammans efter arbetet nu i form att spela ihop. I dessa spel kommer de också mer eller mindre kommunicera med varandra och skapa relationer som i sin tur förstärker deras relation och känsla till företaget. Dessa inofficiella grupper är kanske något som företaget borde uppmärksamma och främja för att upplysa fler anställda att gå med i för att framför allt förbättra sammanhållning och samarbete. Det kan i sin tur sprida sig till fler anställda och fler grupper skapas beroende på fritids- eller intresseområden. Dock bör tilläggas att alla

inte använder sig av sociala medier i större utsträckning. R4 beskriver hans användning. "Väldigt sällan. Vi har grupper i Facebook men jag använder inte Facebook mer än nödvändigt. Så utöver det så gör inte jag det personligen men jag vet att många andra gör det." R3 hade också ett förslag om att varje butik skulle ha en app eller gruppchatt för alla butiksanställda så man slapp skicka information till var och en. Detta förutsätter att alla är villiga och bekväma med att använda sig utav sociala medier vilket kanske inte alltid är fallet. En viktig punkt att tänka på är att sociala mediers påverkan på den interna kommunikationen är än idag i ett tidigt stadie och det finns fortfarande överraskade lite forskning på området som kan säkerställa positiva och negativa effekter Asma m.fl. (2015). Med hänsyn till den forskning som är tillgänglig på området och som vi författare har tagit del av anser vi att det är bättre för företag att använda sig av sociala medier än att *inte* använda sig utav formatet för intern kommunikation. Dock bör organisationer vara medvetna om att svårigheter eller problem kan uppkomma med formatet i framtiden och man bör hålla koll på aktuell forskning.

## 5.2 Gemenskap och tillhörighet

I tidig teoribildning kring gemenskap så förklarar MacCannell (1979, i Stein, 2006) att gemenskaper kan existera på olika nivåer och av olika omfattning. Det som teorin föreslår är att gemenskap skapas bland människor med fysiskt nära avstånd till varandra. Men denna syn kom att ändras av Heller (1989) som såg att gemenskap även kunde ses som relationsmässig, vilket inte ställer samma krav på den fysiska lokaliseringen av gruppens medlemmar. Att företaget i studien befinner sig i en expansionsfas innebär därför att det blir svårare att behålla en fysisk gemenskap eftersom antalet anställda ökar såväl som mängden butiker. Som Stein (2006) menar är det faktum att interaktionen och enigheten sannolikt kommer att minska när nätverken förstoras. Vi har en inledande uppfattning utifrån teorin att det är omöjligt att känna en gemenskap med allt och alla.

Vidare menar Stein (2006) att det i organisatoriska sammanhang kan existera en gemenskap på arbetsplatsen eller en gemenskap som utvecklas inom organisationen i stort. I studien fann vi att samtliga anställda upplevde att de hade en god relation till sin butik (d.v.s. arbetsplats) även om de arbetat olika länge. Flera antyder att det beror på att de är väldigt likasinnade och att kommunikationen fungerar på ett bra sätt. Dessutom förklaras det att de i butiken går ut och äter middag ihop, vilket vi ser ytterligare att stärker gemenskapen på arbetsplatsen. Precis som Stein (2006) antyder är det få människor förutom familjen som tar lika stor del av vardagslivet som kollegor. Vi tolkar vardag som något familjärt, något som människor känner igen. Både R3 och R5 följer detta genom att genom att förklara att det är deras ordinarie arbetsplats och att de vet hur allt fungerar där. "Jag känner att det är vi som bygger den här butiken" säger R3. Vid arbete i andra butiker säger R5 att är det lite mer "safari" över det hela och därför tolkar vi det som att gemenskapen inte blir lika utvecklad där som i ordinarie butik.

Relationen till företaget i stort upplevdes också som väldigt bra, vilket var en följd av den interna kommunikationen kring utvecklingsmöjligheter och likasinnade medarbetare även på andra platser. En viktig aspekt av den upplevda relationen var en grundutbildning

för nya anställda, företagskultur och årshändelser som julbord (d.v.s. konferens). Enligt Klein och D'Aunno (1986) har organisationer en stor inverkan på bland annat individuella värderingar och identitet, vilket vi ser kan ha utvecklats under både grundutbildning och julbord där de möter många andra i företaget. Detta ger också möjlighet för spontana kontakter som Mauro (2002) betonar, även om det i detta fall är på uppdrag av företaget. Däremot ser vi att spontana kontakter med andra även uppkommer i det dagliga arbetet såväl som utanför arbetstid. Hanson (2004) ser att utbildning i gemenskap och dess betydelse är bra för arbetsmiljön, vilket vi finner ske i företaget, åtminstone genom indirekt påverkan under de utbildningar som finns. En anställd nämnde också att de har en familjär företagskultur, vilket kan vara del i att alla verkar se att det finns en positiv känsla av gemenskap, precis som Stein (2006) antyder. För R5 som är relativt ny i företaget upplever att relationen även beror på ett intresse för produkterna som företaget säljer, vilket vi ser som en tidigt utvecklad syn på relationen till företaget, där vi tolkar det som att han betonar produkterna han säljer snarare än att prata om människorna. Det tyder dock på att anställda som varit där längre, mer fokuserar på kontakten med andra. R3 upplever att relationen kunde blivit bättre exempelvis genom att hans födelsedag uppmärksammas av företaget, vilket vi ser skapar en positiv stämning och en ännu mer familjär kultur.

### **5.2.1 Identitet och relationen med överordnade**

Enligt Uusi-Rauva och Nurkka (2010) så har den interna kommunikationen länge haft en stor betydelse för personer i ledarroller, och att lite ljus har riktats åt vad de anställda finner av betydelse. Eftersom organisationer består av komplexa nätverk och utbytesrelationer mellan individer är det med svårighet att kartlägga alla kontakter, även i vår studie. Truss et al. (2006, i Ruck och Welch, 2012) menar att relationen med sin närmaste chef och relationen med organisationen i stort har en obestridd betydelse. I likhet med tidigare påstående av Stein (2006) om relationen på arbetsplatsen och med resten av organisationen, menar de anställda i denna studie att deras känsla av gemenskap är kontakten med sina kollegor i butiken, såväl som personer i andra butiker och vissa individer i andra delar av företaget. För att känna en gemenskap med andra förklarar däremot alla respondenter att det är betydande att ha träffat personerna i verkliga livet. Detta sker främst på utbildningarna eller julborden där de träffar andra anställda från runt om i landet. R2 och R5 betonar detta, varpå R3 och R4 även nämner att de dessutom får kontakt med överordnade i organisationen. R4 säger att de annars "... är ju nere i Malmö så det blir lite avsidet." Rita Men och Stacks (2014) menar att de anställda är den grupp vilka organisationer har närmast relation till och vi ser att även den relationen förstärks inte minst under utbildningarna eller julborden. Med andra ord förstärks gemenskapen för både individ till organisation och organisation till individ. Gallicano (2008) menar att personliga relationer är av stor vikt för de anställda, vilket förstärks av ovanstående. Vidare menar han att det kan vara orsaken till varför vissa väljer att ingå i en viss organisation och även varför de väljer att stanna kvar. Med tanke på att ett par respondenter (R1 och R3) har arbetat kvar i flera år så tolkar vi det som om relationerna de får i företaget kan vara en starkt bidragande orsak till det. En anställd (R3) förstärker detta ytterligare när han säger att "Ja, alltså jobbet är ju en del av livet. man är ju på jobbet

nästan 40% av sitt liv. Och då är det viktigt att allt fungerar på sitt jobb och man känner sig uppskattad där. Annars hade man väl inte arbetat kvar.” Detta är i enighet med Gallicanos (2008) syn på varför människor väljer att stanna kvar i sin organisation en längre tid.

Enligt Gallicano (2008) är möjligheten att identifiera sig med organisationen är viktigt för nöjdhet, delaktighet och resultat. Samtidigt menar Chitrao (2014) att en fungerande kommunikation är betydande såväl för organisationens identitet. Genom användningen av olika medier skapar företaget ett ansikte som anställda kan identifiera sig med. Detta är också beroende av innehållet och när anställda får del av nyheter förklaras detta som en “kommunikativ tillfredsställelse”, vilket har visat sig ge positiva effekter på just belåtenhet och identifiering. Vi ser tydligt genom tidigare delar av tolkningen att de anställda finner att de är nöjda med mängden information. Det visar sig i att de lojala sig och identifierar sig med sitt företag. R5 säger att han inte känner sig som en “[...] arbetare för företaget, utan jag är med företaget”. Enligt Wieseke, Ahearne, Lam och Dick (2009) har det en positiv effekt på försäljningen bland säljare och Foster, Whysall och Harris (2008) menar att det är en viktig del av erbjudandet. Kim och Rhee (2008) ser i likhet med ovan att det visar sig utåt, i detta fall ut till kund. I studien förklarar alla att de är fästa vid sitt företag och att de hade försvarat det vid riktad kritik. En anställd (R4) säger att det att han finner att tycker att det är ett schysst företag och rekommenderar andra att komma till dem. En annan (R2) menar att det är jätteviktigt och att man “står upp för det man säljer och det företag man jobbar på” och att det gör att man gör sitt jobb bättre. Samma person säger även att “Du kan inte sälja något du inte tror på, det går inte hem hos någon”. Vi tolkar det som om att alla kan identifiera sig med sin organisation i hög grad, och att både R2, R3 och R4 gör detta ännu mer tydligt. Att heller inte kunna sälja något som man inte tror på gör detta viktigt för erbjudandet, precis som forskarna ovan påstår. Stafford, Vanc och White (2010) menar det är viktigt att organisationer förmedlar positiva värderingar och mål till de anställda för att få dem att identifiera sig i en högre grad. Enligt en anställd (R2) så var det viktigt att stå för företagets värderingar och att de passar bra ihop med sina egna värderingar. Hon fortsätter med att säga att “för hade jag tyckt det sättet vi gör saker varit fel då hade jag inte kunnat identifiera mig med företaget.” Vi ser att det är viktigt att både företaget och anställda därför delar samma värderingar och tror att detta är väldigt viktigt att ta hänsyn till redan vid rekrytering, som R4 visade oro inför, men även att det förmedlas internt därefter. Vi håller med Stafford, Vanc och White (2010) om att möjligheten att identifiera sig med organisationen bevarar personens självbild och skapar en högre gemenskap och även tillhörighet. Gemensamma värderingar och mål gör att människor sammansvetsas och fungerar som ett bättre lag. Individerna och organisationen närmar sig därför blir ett med sina anställda och de anställda ett med sin organisation. Det skapar en identitet som är gemensam för båda delarna. Vi tolkar det som att det är med fördel att identiteten är närmast enhetlig för att skapa en god gemenskap och en högre tillhörighet.

Enligt Cameron och McCollum (1993, i Gallicano 2008) är det viktigt att anställda har en relation med organisationens “strategiska ledare” för att identifiera sig med

organisationen och känna tillhörighet. Butiken får besök av sin regionchef en gång i månaden då han i kommer med uppgift att stämma av med butikschefen om hur butiken fungerar och vilka förbättringar som kan göras. Under besöken för han även samtal med alla säljare, vilket främjar relationen mellan ledare och anställd. Det förekommer även anonyma provbesök där de utvärderar kundservice och kundbemötande. Vid full poäng på dessa utvärderingar kommer HR-chefen med tårta och diplom. R5 säger "Det är ju väldigt kul att de vill promota folk som är duktiga [...] det känns när man får en klapp på axeln" medans R3 förstärker betydelsen av att se dem i person än att bara "... se dem på en bild på en hemsida." För att identifiera sig med överordnade ser vi att det är naturligt att de anställda ser dem som just "människor" mer än överordnade. Det märks tydligt i hur de anställda pratar om detta när de förklarar att det är guld värt att se att de även går ut och arbetar i säljarrollen när det varit mycket folk. Även R4 poängterar att det är väldigt kul att träffa andra i företaget då "... alla är väldigt likasinnade", vilket vi tolkar som att han finner att han kan identifiera sig väl med andra anställda såväl som sina överordnade. Samtidigt ser vi att bara vetenskapen om att sina överordnade kommer i person till sin butik är viktigt för de anställda när de pratar om händelsen då grundaren kom och besökte alla butiker under en turné. Även om ingen på plats hade träffat honom visade de i sina svar att det var betydande för dem. Även om informationen inte är direkt nödvändig för deras arbetsprestation så tolkar vi det som att det får dem att känna att de är i det, vilket enligt Stafford, Vanc och White (2010) viktigt för deras känsla av gemenskap.

Cameron och McCollum (1993, i Gallicano 2008) förklarar att de anställda både vill se och prata med sina överordnade och att det förstärker relationen till organisationen. Det ser vi genom respondenternas utsagor kring ämnet men det förstärks enligt Ruck och Welsh (2012) om kommunikationen dem emellan är på en god nivå. Enligt alla anställda är dialogen med överordnade god och samtidigt professionell. Butikschefen är den som har regelbunden dialog med sin distriktschef, och visar att det är viktigt för honom att personen i fråga kan kommunicera om andra saker än just jobb. Det går in lite i det som säljarna menade när de här ovan förklarar hur betydelsefullt det är att kunna se sina överordnade på ett mer jordnära plan för att enklare identifiera sig med dem. Förutom just distriktschefen är det få högre upp i ledet som han uttryckligen pratar med. Han nämner att han inte vet hur det skulle vara möjligt eftersom han då skulle behöva känna personen i fråga. Detta innebär att han behöver ha någon form av relation, vilket blir betydande viktigt för att ens kunna kommunicera uppåt. Vi ser det som att han upplever att han inte upplever sig ha den möjligheten. Samtidigt ser vi att det kan framstå som om han i ett sådant fall går förbi sin egen regionchef, som fungerar som en form av mellanlänk mellan butikschefen och högre personer i ledningen. Dessutom uttrycker han vikten om att kunna kommunicera mer öppet med andra på en högre nivå med motiveringen "... Jag tror att man kan lära sig av det också." Det innebär att kontakten högre upp är begränsad men att det finns ett behov hos butikschefen att ändå ha en kommunikation med dem.

Säljarna har främst en dialog med sin butikschef, och att de ibland kan ha det med sin regionchef. R2 säger att "Det är ju ändå ett steg över sin egen chef så det känns bra." De berättar också om att de fått träffa andra överordnade under rekrytering och utbildningar

då de har fått åka till huvudkontoret och det har varit betydande. En anställd (R3) berättar om sin resa till inköpskontoret i Shanghai och menar att dialogen blivit ännu bättre efter att han fått träffa andra flera av sina överordnade eftersom de visat intresse för hans åsikter. Ruck och Welch (2012) menar att det är betydelsefullt för anställda att de har tillfällen att dela med sig av sina åsikter uppåt och det personliga mötet tolkar vi som en betydande roll i detta. Vidare menar Truss et. al. (2006, i Ruck och Welch, 2012) att det finns studier som visar att det här brister i många fall, och även hur informerade de känner sig och att de är införstådda med att deras överordnade är lojala. Genom att tydligt kommunicera detta på ett bra sätt så ser vi att det stärker anställdas uppfattning kring gemenskap till dem överordnade såväl som organisationen. Stafford, Vanc och White (2010) ser att just hur väl de känner sig informerade om organisationen har en direkt påverkan på om de känner en tillhörighet och gemenskap till organisationen i stort. Vidare menar de att detta förstärks när möjligheterna att kommunicera med ledande befattningshavare minskar genom fysiska avstånd. I fallet med R3 ovan så ser vi att han upplevde en högre tillhörighet i samband med resan och det fysiska mötet. Vi tolkar det som om han fann ett engagemang och en lojalitet hos sina överordnade genom deras bemötande och hur väl de visade att de brydde sig om sina anställda. Detta är i linje med Truss et. al. (2006, i Ruck och Welch, 2012) syn. Stafford, Vanc och White (2010) fortsätter med att säga att personer som står högre upp i organisationer upplever en högre tillhörighet genom de bättre förutsättningarna för att kommunicera genom informationsrika kanaler som ansikte-mot-ansikte och interpersonella samspel. Bland säljarna som främst hade kontakt med butikschefen enligt ovan resonemang fann vi att möjligheterna begränsade. Det var just under utbildningarna eller julborden som detta var möjligt i viss grad. Däremot ser vi att R3 onekligen upplevde en högre tillhörighet inte minst efter sin resa. Butikschefen, som hade en mer regelbunden kontakt med regionchefen och övriga delar av organisationen uttryckte att en högre tillhörighet för honom skulle innebära att stiga i tjänst. Att exempelvis få arbeta på huvudkontoret hade för honom inneburit att han varit närmare organisationen. Det följer ovan forskares syn på uppbyggnaden av gemenskap. De ser att anställda i olika enheter har en olika syn på gemenskap och tillhörighet. På lägre nivåer fann de att gemenskapen i enheten var stark, men att de inte uppfattade att det fanns i organisationen i stort. I övergripande delar av studien ser vi att det existerar en utvecklad gemenskap i butiken och även mellan närliggande butiker då säljare ibland byter tider och arbetar i andra butiker. För butikschefen som står en nivå högre är det finner vi tendenser att han vill närma sig organisationen i stort genom avancemang upp.

Även om ansikte-mot-ansikte fick anställda att uppleva en högre tillhörighet, var det många som flera gånger nämnde betydelsen av videoklipp av överordnade. Stafford, Vanc och White (2010) menar att känslan blir starkare när information från ledning och överordnade chefer delas fritt och rättvist i organisationen. Vi ser att detta stämmer i denna studie då anställda fann att informationen i exempelvis videoklipp vägde tungt för dem. R3 nämnde att videoklipp skapar en mer personlig upplevelse och att man då förstår vem det är man arbetar med. Vi tolkar deras kommentarer att det är lättare att ta till sig informationen på det sättet, och att detta medium skapar en närhet till ledningen vilket gjorde att de litade mer på informationen. Det följer teorin om vikten av transparens i



informationen från ledningen som Chitrao (2014) betonar som viktigt. Överlag svarade de anställda att de fick ta del av både bra och dåliga nyheter. Butikschefen berättade att personalchefen lade upp ett videoklipp när han slutade då han tydligt gick igenom sin historia med företaget. Samtidigt finner vi det mindre transparens kring nyheten om när VD:n slutade och endast skrev en liten rad om detta. R4 ser att han tycker att företaget behöver vara lite mer öppna med de dåliga händelserna eftersom han ser att misstankarna annars kan skapa en separation i organisationen. Detta ser vi tyda på att även anställda i butik i viss mån vill se en transparens i nyheterna som Chitrao (2014) antyder och att det åtminstone är viktigt för vissa av de anställda.

Även möjligheterna till feedback är viktigt för att företaget ska lära och utvecklas (Chitrao, 2014). Överlag kände alla i butiken att möjligheterna att ge feedback var väldigt goda. I regel gav säljarna främst feedback till butikschefen, men högre upp så fick de även svar på allt de skickade. Däremot uttryckte en anställd oro över möjligheterna till feedback i samband med att organisationen växer. De anställdas feedback kring ett nytt bonussystem fick ingen direkt respons vilket fick många att reagera starkt. Vi ser att hans kommentar “Det är det jag menar att vi glider ifrån det att alla är en del av [företaget]” (R4) Detta ger ytterligare tyngd åt vikten av feedback för anställdas upplevda tillhörighet. Rita Men och Stacks (2014) menar att möjligheten till feedback minskar avstånden i organisationen och förbättrar relationerna. Butikschefen fann att det är viktigt att själv få respons och feedback för att bli sedd och erkänd av företaget så att han “...kan ta del av företaget”. Detta tolkar vi som att han ser sig närma organisationen genom just möjlighet till feedback. Även andra säljare fann att feedback ovanifrån var viktigt för deras upplevda tillhörighet, genom att de uppmärksammar bra prestationer, “När en regionchef kommer till butiken en gång i månaden så kan de även ge dig feedback som att du har haft en väldigt bra försäljning eller ett bra snittkvitto som ligger över våra egna mål.” Han menar att god feedback leder till ytterligare respons från andra i företaget genom att fortsätta med att “[...] då får man en respons på det, både av anställda inom företaget och även högre chefer.” (R3) Samma person fann dock missnöje med att han kunde fått bättre respons från högre överordnade efter att han slutit ett större avtal med en kund. Han uttrycker betydelsen av respons högre upp genom att säga “Det är de som är hönsen ovanför mig som borde ge cred för det är deras ord som väger mest tycker jag väl”. Enligt honom borde det på något sätt alltid ges respons på det man gör. Just detta missnöje skapar en form av skepsis som Stafford, Vanc och White (2010) varnar för. Vi ser följaktligen att just informationsrika medium som ansikte-mot-ansikte och videoklipp visar sig vara betydande viktigt för gemenskap och tillhörighet, precis som tidigare forskning menar. Att överordnade i allmänhet bör använda sig av detta i en större utsträckning är en förutsättning för att behålla samma goda klimat som de anställda i studien befinner sig i.

## 6.0 Slutsats

*I detta kapitel presenteras de slutsatser vi dragit ifrån vår tolkning och diskussion i föregående kapitel. Vi besvarar våra forskningsfrågor och syfte. Dessutom ger vi förslag på intressanta ämnen för framtida studier.*

### 6.1 Svar på forskningsfrågor

- *1.a. Hur fungerar den interna kommunikationen mellan anställda i en butik och dess organisation?*  
*1.b. Vad betyder den interna kommunikationen för de anställdas tillhörighet till organisationen?*

Utifrån vår tolkning av teori- och empiriavsnitten finner vi att den interna kommunikationen fungerar på ett tillfredsställande sätt. Det finns mängder av olika orsaker till att intern kommunikation ska fungera på ett bra och effektivt sätt. Det vi fann som speciellt viktiga i vårt fall var att anställda hade fungerande kommunikationsformat som uppdaterat intranät, personliga besök av överordnade, mail, telefonkontakt och videoklipp. Det viktiga med dessa medier var att de alltid ska vara tillgängliga och att informationen uppfyller ICC-kriterierna att vara tydlig, kontinuerlig och koncis. Företaget har nyligen genomfört omstruktureringar på huvudkontoret för att förbättra dess funktion. Däremot ser vi att det fortfarande finns möjligheter för förbättring genom att huvudkontoret har öppet även under helger eller i skapa en bättre tydlighet kring vem de ska ta kontakt med eventuella problem. Kontakten med andra butiker är god och de finner att det är enkelt att kommunicera mellan butikerna. Något som också bör påpekas är företagets användning av sociala medier. Det vi ansåg intressant var förgreningen av inofficiella grupper som hade skapats inom företaget där anställda kommunicerar och stärker relationer utanför arbetet genom olika fritidsområden. Detta är en väldigt bra och kostnadseffektiv medium som inte bara förbättrar sammanhållningen utan ökar även i sin tur känslan av tillhörighet hos anställda. Detta format bör uppmärksammas och utvecklas officiellt av företaget och bör heller inte underskattas.

Vi ser att den interna kommunikationen spelar av viktigt roll för huruvida de anställda finner en gemenskap och tillhörighet till sin organisation. Relationen till företaget förstärks genom att både få kontakt med anställda i andra butiker och med överordnade. Främst informationsrika medier som interpersonella möten och videoklipp visar sig ha en betydande del i hur de anställda skapar sig en relation till sina överordnade och organisationen i stort. Att de kommunicerar med sina anställda ser vi som viktigt för att de anställda ska få en relation med dem och organisationen. Detta har också en stor betydelse för hur de anställda i butiken identifierar sig med sitt företag, vilket är viktigt för de anställdas självbild. Vi ser även tendenser att de som har en närmare relation till sina överordnade känner sig tillhöra organisationen i stort i en allt högre grad och vill samtidigt ha en mer närmare och mer öppen kommunikation för att känna en ännu större tillhörighet. Vi ser att detta bör uppmärksammas i organisationer generellt då det visar

sig vara viktigt för vissa anställda. Utöver detta fann vi också att transparens på information och möjligheterna till feedback är nödvändiga för att skapa en ännu högre tillhörighet till organisationen.

## **6.2 Reflektion över studiens genomförande**

Studien har varit omfattande och väl så lärorik. Vi hade utgångspunkten att skapa en bild av hur den interna kommunikationen fungerar och samtidigt vilken inverkan det har på anställdas tillhörighet till organisationen. Eftersom både kommunikation och tillhörighet är breda områden ser vi att vår studie inte kan ge en helhetsbild men snarare ge en insikt i vad anställda finner som viktigt. För att få kvalitativa svar från respondenterna hade vi därför en väldigt bred utgångspunkt i frågorna, vilket lät dem svara precis så som de upplevde situationen. Det gav mycket material, och gjorde bearbetningen väldigt tidskrävande. Vi ser även att tolkningen har varit krävande då många av områdena går in i varandra, vilket fått oss att arbeta mycket för att skapa en fungerande struktur för att brygga vår teori och empiri. Det är också viktigt att påpeka att respondenterna överlag var väldigt positivt inställda gentemot företaget. Denna inställning påverkade deras svar och därmed också vår studie. Det kan bero på att de överlag är väldigt nöjda med sin arbetstillvaro eller kanske inte vågar vara kritiska. Att detta är bara en butik av ett hundratal andra butiker inom företaget är viktigt att beakta såväl som att resultatet inte kan tala för hur den interna kommunikationen fungerar i företaget i stort. Till vår studie ovan kan vi även tillägga att vi författare är medvetna om att det finns fler faktorer än intern kommunikation som påverkar anställdas känsla av tillhörighet. Det vi vill belysa med vår studie är att det finns tendenser eller implikationer på att intern kommunikation kan ha en relativt stor betydelse för de anställdas känsla av tillhörighet.

## **6.3 Förslag på framtida studier**

Precis som andra studier så vill vi poängtera att denna studie inte ger en helhetsbild av hur den interna kommunikationen fungerar, utan snarare belyser vad anställda finner som viktigt. Dessutom ger det en inblick i vilken betydelse intern kommunikationen har för tillhörighet till organisationen i stort. Med detta ser vi att fler studier bör följa kring kommunikation, inte minst inför framtiden då vi ser att organisationer i detaljhandeln tenderar att fortsätta växa i storlek och få en ännu större geografisk spridning.

## 7.0 Referenslista

Aaker, D.A. och McLoughlin, D.D. (2010). *Strategic Market Management*. 1st. ed. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Alvesson, M. (2009). *Organisationskultur och ledning*. 2 uppl. Malmö: Liber.

El Ouiridi, A., El Ouiridi, M., Segers, J. och Henderickx, E. (2015). Employees' use of social media technologies: a methodological and thematic review. [Elektronisk] *Behaviour and Information Technology*. Vol 34. pp. 454-464. Tillgänglig: Taylor and Francis Online [210516]

Christensen, L.T, Cornelissen, J. och Morsing, M. (2007). Corporate communications and its receptions: A comment on Llewellyn and Harrison. [Elektronisk] *Human Relations*. Vol. 60. Iss. 4. pp. 653–661  
Tillgänglig; Proquest [2016-04-04]

Chitrao, P. (2014) Internal Communication Satisfaction As An Employee Motivation Tool In The Retail Sector in Pune. [Elektronisk] *The European Journal of Social & Behavioural Sciences*. eISSN: 2301-2218.  
Tillgänglig: FutureAcademy [020416]

Daft, R. L., och Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. [Elektronisk] *Management Science*. Vol. 32. Iss. 5. pp. 554–571.  
Tillgänglig: JSTOR [040516]

Dalen, M. (2007). *Intervju som metod*. 1. uppl. Malmö: Gleerups utbildning.

Englehardt, C.S. och Simmons, P.R. (2002). Creating an organizational space for learning. [Elektronisk] *The Learning Organization*, Vol. 9 Iss: 1. pp. 39 - 47  
Tillgänglig: Emerald [050416]

Eriksson-Zetterquist, U. (2009). *Institutionell teori – idéer, moden, förändring*. 1. uppl. Malmö: Liber

Foster, C. Whysall, P. och Harris, L. (2008). Employee loyalty: an exploration of staff commitment levels towards retailing, the retailer and the store. [Elektronisk] *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. Vol. 18, Iss. 4. pp. 423-435.  
Tillgänglig: Taylor & Francis Online [060416]

Gallicano, T. (2009). Personal relationship strategies and outcomes in a membership organization. [Elektronisk] *Journal of communication management*. Vol.13. Iss.4. pp. 310-328.

Tillgänglig: Proquest [020416]

Hanson, K. (2004). Keeping a sense of community alive. [Elektronisk] *Strategic Communication Management*. Vol 8. Iss. 4. pp. 6-7.

Tillgänglig: Proquest [050416]

Heller, K. (1989). The return to community. [Elektronisk] *American Journal of Community Psychology*. Vol. 17. Iss 1. pp. 1-15

Tillgänglig: Springerlink [050416]

Jackson, P. och Welch, M. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. [Elektronisk] *Corporate communications: An International Journal*. Vol. 12 Iss. 2. pp. 177-198

Tillgänglig: Emerald [050416]

Jeong-Nam K. och Rhee, Y. (2011). Strategic Thinking about Employee Communication Behavior (ECB) in Public Relations: Testing the Models of Megaphoning and Scouting Effects in Korea. [Elektronisk] *Journal of Public Relations Research*. Vol. 23. Iss. 3. pp. 243-268.

Tillgänglig: Taylor & Francis Online [040416]

Kalla, H.K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. [Elektronisk] *Corporate Communications*. Vol. 10 Iss. 4. pp. 302-314.

Tillgänglig: ProQuest [050416]

Knight, C. och Haslam, S. A. (2010). Your Place or Mine? Organizational Identification and Comfort as Mediators of Relationships Between the Managerial Control of Workspace and Employees' Satisfaction and Well-being. [Elektronisk] *British Journal of Management*. Vol. 21. Iss. 3. pp. 717–735.

Tillgänglig: Wiley Online Library [050416]

Liebman, S. (2008). Down with silos. [Elektronisk] *Quality Progress*. Vol. 41. Iss. 9. pp. 64-67.

Tillgänglig: ProQuest [240316]

Llewellyn, N. och Harrison A. (2006). Resisting corporate communications: Insights into folk linguistics. [Elektronisk] *Human Relations*. Vol, 59. Iss 4. pp. 567–596

Tillgänglig: Proquest [020416]

Mauro, T. (2002). Helping Organizations Build Community (Cover Story). [Elektronisk] *T+D*. Vol. 56. Iss. 2, pp. 52.

Tillgänglig: EBSCO host. [050416]

Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. [Elektronisk] *Corporate Communications*. Vol. 15. Iss. 3. pp. 221-234.  
Tillgänglig: ProQuest [010416]

McGee, J., Thomas, H. och Wilson, D. (2010). *Strategy: analysis and practice*. 2nd ed. London: McGraw-Hill.

Organisationen i studien, anonym. (2016). Företagsbeskrivning.  
Tillgänglig: Online [200416]

Patel, R. och Davidsson, B. (2003). *Forskningsmetodiskens grunder*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur

Rienecker, L. och Jörgensen, P. (2014). *Att skriva en bra uppsats*. 3., omarb. uppl. Lund: Liber

Rita Men, L. och Stacks, D. (2014). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. [Elektronisk] *Journal of Public Relations Research*. Vol. 26. Iss. 4. pp. 301-324.  
Tillgänglig: Taylor & Francis Online [040416]

Ruck, K. och Welch, M. (2012) Valuing internal communication; management and employee perspectives. [Elektronisk] *Public Relations Review*. Vol. 38, Iss. 2. pp. 294–302.  
Tillgänglig: ScienceDirect [010416]

Senge, P.M. (1995). *Den femte disciplinen: den lärande organisationens konst*. 12 tr. Stockholm: Thomson Fakta AB

Stafford, C., Vanc, A. och White, G. (2010). Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. [Elektronisk] *Journal of Public Relations Research*, Vol. 22. Iss. 1. pp. 65-84.  
Tillgänglig: Taylor & Francis Online [040416]

Stein, A. (2006). Employee Communications and Community: An Exploratory Study. [Elektronisk] *Journal of Public Relations Research*. Vol. 18. Iss. 3. pp. 249-264.  
Tillgänglig: Taylor & Francis Online [050416]

Styhre, A. (2009). *Byråkrati - teoretiker, kritiker och försvarare*. 1:2 uppl. Stockholm: Liber

- Sveningsson, S. och Sörgärde, N. (2015). *Organisationsförändring: hur, vad och varför?*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Uusi-Rauva, C. och Nurkka, J. (2010). Effective internal environment-related communication: An employee perspective. [Elektronisk] *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 15 Iss. 3. pp. 299 - 314  
Tillgänglig: Emerald [050416]
- Weele, A.J. (2012). *Inköp och supply chain management: Analys, strategi, planering och praktik*. Malmö: Studentlitteratur.
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. [Elektronisk] *Public Relations Review*. Vol. 38. Iss 2. pp. 246-254.  
Tillgänglig: Scencedirect [010416]
- Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S.K. och van Dick, R. (2009) The Role of Leaders in Internal Marketing. [Elektronisk] *Journal of Marketing*. Vol. 73, Iss. 2. pp. 123-145.  
Tillgänglig: American Marketing Association [050416]
- Young, A.M. och Hinesly, M.D. (2014). Social Media Use to Enhance Internal Communication: Course Design for Business Students. [Elektronisk] *Business and Professional Communication Quarterly*. Vol. 77. Iss. 4. pp. 426-439.  
Tillgänglig: Sage Publications [160416]

# Bilaga 1

## Intervjuguide

### Syftet med intervjun

Vi gör ett examensarbete i *intern kommunikation och tillhörighet i organisationer*. Syftet är att få ökad förståelse och kunskap om hur intern kommunikation fungerar mellan butik och dess huvudkontor/överordnade organisation. Vi vill ta reda på hur det fungerar i just er butik samt kunna få en mer djupgående insikt om ämnet genom få ert perspektiv som anställda.

### Anonymitetsskydd

Materialet kommer enbart att användas till vår studie och ljudinspelningarna kommer endast att avlyssnas av oss. Intervjun är frivillig och ni har när som helst rätt att avbryta. Ni har också rätt att vara anonyma och ta del av slutresultatet om så önskas.

### Öppningsfrågor

1. Hur gammal är du?
2. Vad har du för tidigare utbildning och arbetslivserfarenheter?
3. Hur länge har du arbetat inom företaget? *Befattning? Omfattning?*
4. Vad tycker du om att arbeta här? *Bra/dåligt? Varför?*
5. Ser du en framtid inom företaget? *Varför/varför inte?*
6. Kan du beskriva en vanlig arbetsdag? *Arbetsuppgifter? Ansvar?*

### Intern kommunikation

7. Vilka har du kontakt med under en vanlig arbetsdag? *Butiken/företaget?*
8. Kan du beskriva vilken kontakt butiken har med andra i företaget? *Övriga butiker, avdelningar, huvudkontor, ledning? Hur ofta har ni det?*
9. Kan du beskriva din kontakt med andra i företaget? *Har du en personlig kontakt med andra i företaget? Hur ofta har du det?*
10. Hur tycker du den interna kommunikationen fungerar i företaget? *Kan du ge exempel på vad som fungerar bra/mindre bra? Varför?*

### Olika medier

11. Hur tar du del av nyheter och information från företaget? *Sker det ansikte-mot-ansikte, telefonsamtal, intranät, e-post eller liknande medier? Finns det några andra lösningar?*
12. Hur upplever du mängden och kontinuiteten på information från företaget?
13. a) Vilka sätt föredrar du? *Varför/varför inte?*  
b) Lämpar sig de olika bra i olika situationer? *Varför/varför inte?*
14. Tycker du att informationen ni får genom exempelvis intranät/mail är och intressant och tillfredsställande? *Varför/varför inte?*



15. Använder du sociala medier för att kommunicera inom företaget? *Vad tycker du om det?*

### **Överordnade/ledningens roll**

16. Kommer det överordnade och/eller representanter i ledningen från företaget till butiken? *Hur ofta? Vad känner du inför det? Bra/dålig, varför?*
17. Hur upplever du din dialog med överordnade/ledning i organisationen? *Vad betyder det för dig?*
18. Hur upplever du möjligheterna för dig att ge feedback till chef eller överordnade/ledning? *På vilka sätt? Vad fungerar bättre respektive sämre?*
19. Hur upplever du transparensen i informationen du får från överordnade eller företag, det vill säga att ni får ta del av både bra och dålig information? *Hur sker detta? Vad betyder det för dig?*

### **Tillhörighet i organisation**

20. Kan du beskriva hur du upplever din relation till butiken? *Bra/dålig? På vilket sätt? Hur hade den kunnat bli bättre?*
21. Kan du beskriva hur du upplever din relation till företag i helhet? *Bra/dålig? På vilket sätt? Hur hade den kunnat bli bättre?*
22. Om du hörde någon tala illa om ditt företag. Hur hade du känt/reagerat? *Varför tror du att du hade känt/reagerat just så?*
23. Tycker du det är viktigt att du har en bra relation till ditt företag? *Varför?*
24. a) Känner du att du har en tillräckligt bra kontakt med andra utanför butiken för att känna en gemenskap i företaget? *Varför/varför inte?*  
b) Känner du en tillhörighet till ditt företag? *Kan du identifiera dig med den? Varför? Varför inte?*  
c) Vad skulle kunna göras för att du ska känna en högre tillhörighet till företaget?

### **Avslutning**

25. Kan du beskriva dig med tre ord?
26. Kan du beskriva ditt företag med tre ord?
27. Kan du beskriva intervjun med tre ord?



HÖGSKOLAN VÄST  
Institutionen för ekonomi och IT  
Avdelningen för företagsekonomi  
461 86 TROLLHÄTTAN  
Tel 0520-22 30 00  
[www.hv.se](http://www.hv.se)